

Projektmanagement und Netzwerkentwicklung als angewandte Systemtheorie

Konzepte zur Verbesserung der Ausbildungsplatzsituation
jugendlicher Schulabgänger in Dithmarschen / Schleswig-Holstein

Dem Fachbereich Erziehungswissenschaften der Leuphana Universität Lüneburg
zur Erlangung des Grades Doktorin der Philosophie
- Dr. phil. -

vorgelegte Dissertation von

Sabine Drüke-Carstensen
geboren am 26.08.1965 in Wesel

Eingereicht am: 26. Januar 2009

Erster Gutachter: Prof. Dr. Otfried Hoppe

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Bernd Maelicke

Dritter Gutachter: Prof. Dr. Markus Pohlmann

Tag der Disputation: 15. September 2009

Erschienen unter dem Titel:

**Projektmanagement und Netzwerkentwicklung
als angewandte Systemtheorie.**

Konzepte zur Verbesserung der Ausbildungsplatzsituation jugendlicher Schulabgänger in
Dithmarschen / Schleswig-Holstein

Die Grenzen meiner Sprache

bedeuten die Grenzen meiner Welt

(Ludwig Wittgenstein)

Danksagung

Eine Dissertation begleitet einen Menschen mehrere Jahre. Diese Zeit war für mich eine ganz besondere, intensive, die ich im Nachhinein niemals missen möchte. Viele Menschen haben mir zugehört und mir oftmals wertvolle gedankliche Anregungen mit auf den Weg gegeben- Ihnen allen sei hiermit gedankt.

Im Besonderen bedanken möchte ich mich jedoch ganz herzlich bei meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Otfried Hoppe. Neben seiner stets vorhandenen Gesprächsbereitschaft in den fachlichen Bereichen war vor allem sein Vertrauen in meine Arbeit über den gesamten Zeitraum der Erstellung hinweg eine ganz besondere Bereicherung für mich. Herrn Prof. Dr. Bernd Maelicke danke ich für seine wertvolle fachliche Beratung sowie für die Erstellung des Zweitgutachtens. Herrn Prof. Dr. Markus Pohlmann sei für die umgehende Bereitschaft zur Erstellung des Drittgutachtens gedankt.

Den Handlungspartnern des Ausbildungsmarktes der Region Dithmarschen gebührt ebenso ein Dank, haben diese durch ihre Bereitschaft die Erstellung der vorliegenden Arbeit ermöglicht. Besonders gedankt für seine Ermutigung sowie fachliche und methodische Unterstützung sei an dieser Stelle Herrn Karsten Böhmke.

Ein weiterer Dank gebührt Frau Marlies Tonner und Frau Dr. Jutta Müller für deren Zuspruch sowie der Bereitschaft, die empirischen Arbeitsergebnisse des Workshops aus neutraler Sicht zu protokollieren. Für die sorgfältige Durchsicht der Manuskripte sowie der Reflektion der Interviews danke ich sehr herzlich Herrn Rolf Michaelsen.

Meinem Mann, Stefan Carstensen, möchte ich dafür danken, dass er mir während der gesamten Zeit, die diese Dissertation in Anspruch genommen hat, bei aller Rücksichtnahme mir stets auch die Augen für die lebendigen Seiten des Lebens offen gehalten hat- denn gerade diese einfachen, kleinen Dinge waren es oftmals, die so unverzichtbar für die Entstehung und Weiterführung des Ganzen waren.

Vorwort

Mit der problematischen Situation jugendlicher Schulabgänger im Berufswahlprozess bin ich durch meine eigene Berufsausübung sehr eng verbunden. In der Zeit von März 2001 bis Februar 2003 war ich als Ausbildungsakquisiteurin im Auftrag der Berufsberatung der Agentur für Arbeit in Heide tätig. Dabei konnte ich umfangreiche Kenntnisse sowohl der ökonomischen Strukturen als auch über die Zusammenarbeit von Jugendlichen und Arbeitgebern direkt vor Ort erwerben. Mein Aufgabengebiet bestand im Wesentlichen in der umfassenden Beratung der Betriebe mit dem Ziel, neue Ausbildungsplätze zu schaffen.

Vertiefende Einblicke in die Struktur der Betriebe und die Inhalte der angebotenen Ausbildungsberufe der Region konnte ich durch meine Tätigkeit als freie Journalistin gewinnen. Die Artikelserien „Berufe in Dithmarschen“ und „Ausbildung in Dithmarschen“ wurden so ins Leben gerufen und erschienen fortan als Modellprojekt im Zeitraum von 2001 bis 2003 wöchentlich in der Sonnabendausgabe der Dithmarschen Landeszeitung, die als Zeitungsmedium den größten Leserkreis in der Region erreicht. Die Serie hatte mehrere Zielsetzungen: Im Rahmen der Berufsorientierung galt es, jugendliche Schulabgänger, aber auch Eltern und Lehrer über die hiesigen Ausbildungsberufe anschaulich und lebendig zu informieren. Ein positiver Nebeneffekt war der Imagegewinn der exemplarisch ausgewählten, regional ansässigen Ausbildungsbetriebe und deren Ausbildungsbereitschaft.

In der Zeit von März 2003 bis Dezember 2004 war ich schwerpunktmäßig in der Arbeitsvermittlung tätig und wurde täglich direkt mit der dramatischen Situation konfrontiert, die angesichts der angespannten Lage auf dem Arbeitsmarkt herrscht. Vor dem Hintergrund der zum damaligen Zeitpunkt stetig knapper werdenden Ausbildungskapazitäten mit all seinen drohenden Konsequenzen, wie beispielsweise dem gegenwärtig akut drohenden Fachkräftemangel und einer Schwemme von Altbewerbern, entwickelte sich mein weiteres wissenschaftliches Interesse.

Seit Januar 2005 betreue ich in der Arge Dithmarschen, einer der neu gebildeten Arbeitsgemeinschaften zur Betreuung der Arbeitslosengeld-II-Empfänger im Rahmen der Hartz-IV-Gesetzgebung, den Kreis der betroffenen Jugendlichen zwischen 18 und 25 Jahren. Diese jungen Menschen, die heute aus den verschiedensten Gründen keine Berufsausbildung beginnen, sind in aller Regel die Langzeitarbeitslosen von morgen.

Aufgrund meines engen beruflichen Bezuges, aber auch aus starkem arbeitsmarktpolitischen Interesse heraus war es bei der vorliegenden Studie mein Ziel, teilweise berufsbegleitend, jedoch unabhängig von meinem Arbeitgeber ein Konzept zu entwickeln, welches die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe in der Region wieder erhöhen kann. Dabei ist es an dieser Stelle notwendig zu betonen, dass ich während des gesamten Zeitraums der Erstellung der Arbeit in Bezug auf die Umsetzung des theoretischen Konzeptes ausschließlich auf die Bereitschaft der Handlungspartner angewiesen war.

Die Erkenntnisse der Untersuchung waren für mich jedoch auch eine große Hilfe, um ein für mich in seinen Abläufen gegenwärtig oftmals noch nicht klar definiertes System, das sich im Zuge einer Neuorientierung der sozialen Dienstleister in einem Umbruch befindet, in seinen Handlungsweisen nachvollziehen zu können. Somit war auch für mich der persönliche Nutzen der Ausarbeitung sehr groß.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	10
1. Theoretischer Hintergrund: Systemtheoretische Konzepte als Methode zur Vernetzung der Handlungsfelder	14
1.1 Die Verbindung von sozialen und psychischen Systemen als Handlungsgrundlage	14
1.1.1 Soziale Systeme	16
1.1.2 Psychische Systeme	24
1.2 Zielsetzungen angewandter Systemtheorie im Rahmen einer ganzheitlichen Organisationsentwicklung	26
1.2.1 Informationsneubildung	27
1.2.2 Reflexionsfähigkeit	28
1.2.3 Veränderungsfähigkeit	28
1.2.4 Kompetenzerweiterung	29
1.3 Die Verbindung von Systemtheorie und Wissen im Kontext der vorliegenden Untersuchung	30
1.3.1 Explizites Wissen	30
1.3.2 Implizites Wissen	31
1.3.3 Fertigkeiten	32
1.4 Möglichkeiten einer prozesshaften Annäherung der Systeme durch Abgleich von Schnittstellen	32
1.4.1 Motivation und Handlungsbereitschaft	33
1.4.2 Handlungsfähigkeit und Befugnis	34
1.4.3 Das Kommunikationsnetz	34
2. Projektmanagement und Netzwerkentwicklung als Innovationsstrategie	36
2.1 Innovatives Denken und Handeln als Grundlage für die Arbeitsmethode Projektmanagement	37
2.1.1 Definition des Innovationsbegriffs	37
2.1.2 Grundlagen für die Umsetzung von Innovationen	39
2.1.3 Möglichkeiten eines systemisch ausgerichteten Innovationsmanagements	40
2.2 Die Arbeitsmethode Projektmanagement	41
2.2.1 Definition des Projektbegriffs	44
2.2.2 Projektmanagement und Projektarbeit	46
2.2.3 Organisationsformen des Projektmanagements	49
2.2.4 Projektphasen	51
2.2.5 Projektmanagement-Instrumente	52
2.2.6 Projekt-Controlling	52

2.3	Das Innovationssystem als offenes System: Projektmanagement als Regelinstrument	53
2.3.1	Die Position des Projektmanagements im Innovationsprozess	55
2.3.2	Projektmanagement als Schnittstellenmanagement	57
2.4	Projektmanagement als Netzwerkprozess	58
2.4.1	Definition Netzwerk und Netzwerkstruktur	59
2.4.2	Lernen im Netzwerk	61
2.5	Projektmanagement als erweiterte Handlungsstrategie: Selbststeuerung als neue Handlungsstruktur.....	63
2.5.1	Die Prozesskette als kommunikative Grundlage	65
2.5.2	Die Selbststeuerung als struktureller Umbruch	66
2.5.3	Kooperationsbereitschaft und Motivation	66
 3. Das Praxisfeld: Die aktuelle Ausbildungsplatzsituation		70
3.1	Sozialpolitische Rahmenbedingungen des Ausbildungsmarktes in Deutschland	70
3.2	Forschungsgegenstand: Die Situation jugendlicher Schulabgänger in Dithmarschen	72
3.2.1	Der Ausbildungsmarkt in Zahlen und Daten	74
3.2.2	Regionale Bedingungen und zentrale Handlungsansätze der Akteure des Ausbildungsmarktes im Rahmen der vorgegebenen Systemumwelt	78
3.2.3	Analyse der Wechselwirkungen zwischen den Systemelementen als Mittel der Kennzeichnung der weiteren Problemdimension	83
3.3	Exkurs: Das Anforderungsprofil der Berufsberatung in ihrer Funktion als Systemeinheit	84
 4. Empirische Untersuchung: Projektmanagement und Netzwerk- entwicklung als Innovationsstrategien zur Systemverbesserung der Ausbildungsplatzsituation im Landkreis Dithmarschen		89
4.1	Methodische Grundlagen	92
4.2	Der Interviewleitfaden	105
4.3	Die Experteninterviews	108
4.3.1	Interview 1	109
4.3.2	Interview 2	111
4.3.3	Interview 3	113
4.3.4	Interview 4	114
4.3.5	Interview 5	115
4.3.6	Interview 6	116
4.3.7	Interview 7	118
4.3.8	Interview 8	118
4.3.9	Interview 9	120
4.3.10	Interview 10/Externes Experteninterview	121
4.4	Erster Rückblick auf die Interviews	122

5. Vernetzung durch Kommunikation – Die Organisation als lernendes System	124
5.1	Auswertung der Interviews: Die Organisationsdiagnose im Projektmanagementprozess 125
5.1.1	Analyse der Netzwerkarbeit 126
5.1.1.1	Definierte Kompetenzträger in Bezug auf die Netzwerkarbeit 126
5.1.1.2	Kriterien der Netzwerkqualität 127
5.1.1.3	Vertrauensstrukturen im Netzwerk 129
5.1.2	Der Komplex Wissen 129
5.1.2.1	Wissenszugang der Teilnehmer 130
5.1.2.2	Bewertung des Wissenstandes durch die Handlungspartner 132
5.1.2.3	Vorschläge für die effektive Umsetzung von Wissen 132
5.1.3	Motivation der Handlungspartner 134
5.1.3.1	Kennzeichnung der eigenen Motivation..... 134
5.1.3.2	Möglichkeiten einer erweiterten Motivation 135
5.1.3.3	Handlungsfähigkeit als motivierendes Element 136
5.2	Ablauf des weiteren Projektes: Planung und Durchführung eines Workshops mit anschließender Expertenrunde als zweite Projektphase 138
5.2.1	Geplanter Ablauf und Methodenwahl 140
5.2.2	Weiterführende Organisation des Projektes 146
5.2.3	Inhaltliche Vorbereitung des Workshops 147
5.2.4	Auswertung der Ergebnisprotokolle 148
6. Systemtheoretische Reflexion der Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Methode Projektmanagement in Bezug auf den Selbstorganisationsprozess	157
6.1	Weitere Umsetzbarkeit des Projektes im Rahmen des Theorie-Praxis-Dissenses 157
6.2	Die Ressource Wissen im Innovationsnetzwerk 160
6.3	Verantwortung und Handlungsfähigkeit 162
6.4	Personales Vertrauen und Systemvertrauen 164
6.5	Ausblick: Das Projektmanagement als Grundlage für Kooperation 167
Literaturverzeichnis	171

Einleitung

Seit Ende der neunziger Jahre bildet der Ausbildungsmarkt in Deutschland immer wieder Anlass zur Diskussion. War zunächst aufgrund der wirtschaftlichen Degression in Deutschland eine extreme Verschlechterung bedingt durch den starken Rückgang der Ausbildungsplätze für jugendliche Schulabgänger spürbar, so zeigt sich zurzeit ein leicht gegenläufiger Trend. Seit sich seit 2006 ein leichter Konjunkturaufschwung in Deutschland abzeichnete, verhielt sich auch die Tendenz der Arbeitgeber auszubilden, wieder leicht ansteigend. Ob sich dieser konjunkturelle Wandel halten wird, sei dahingestellt; die gegenwärtigen Prognosen unterschiedlicher Beobachter, welche sich auf den Dezember 2008 beziehen, geben aufgrund der weltwirtschaftlichen Lage ein eher negatives Bild ab. Insgesamt betrachtet ist die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe trotz zunehmendem Facharbeitermangels immer noch verhalten, vor allem die große Anzahl der noch nicht versorgten Bewerber der Vorjahre, welche bedingt durch lange Warteschleifen immer noch zusätzlich den Markt frequentieren, bereitet große Sorgen. Weitere Gründe für die verhaltende Ausbildungsbereitschaft sind laut der Betriebe in der unzureichenden Ausbildungsreife aufgrund fehlenden Elementarwissens sowie mangelndem Sozialverhaltens der Bewerber zu sehen.

Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Ausarbeitung ist die Ausbildungssituation im Kreis Dithmarschen/Schleswig-Holstein. Dithmarschen nimmt in Bezug auf seine sozialen Rahmenbedingungen in Schleswig-Holstein eine ganz besondere Stellung ein, welche die Notwendigkeit erkennen lässt, den Fokus der vorliegenden Arbeit auf diese Region zu richten: Der Kreis Dithmarschen verfügte in Schleswig-Holstein in den letzten Jahren über die höchste Arbeitslosenquote.¹ Im Vergleich zu anderen, ökonomisch ähnlich strukturierten Kreisen in Schleswig-Holstein weist die Statistik² einen äußerst hohen Anteil an Langzeitarbeitslosen unter 25 Jahren aus, die höchste Zahl an Bedarfsgemeinschaften, den höchsten Anteil an Behinderten, die höchste Anzahl an Empfängern von Eingliederungshilfe, den höchsten Anteil an stationärer Jugendhilfe, die höchste Anzahl an Entzügen elterlicher Sorge, die höchste Anzahl an Erziehungsbeistandschaften, die geringste Ganztagschulversorgung sowie die geringste Kindertagesbetreuung. Ein Drittel aller Arbeitslosen in Dithmarschen, die unter 25 Jahre alt sind, verfügen über keinen Schulabschluss, was im Jahr 2008 176 jugendliche Schulabgänger betraf.

¹ Im Dezember 2008 betrug die Arbeitslosenquote in Dithmarschen laut Statistik der Bundesagentur für Arbeit 9,7 Prozent, vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit.

² Vgl. Sozialatlas Kreis Dithmarschen

Die komplexe Problemstellung der Region ist mit den Problemen des Ausbildungsmarktes eng verbunden, kennzeichnen die genannten Rahmenbedingungen doch wesentlich die vorhandenen strukturellen Möglichkeiten. Aus dem speziell auf die Region abgestimmten Erkenntnisinteresse heraus resultiert die später im Text dargestellte Entwicklung einer Vorstudie im Kontext eines Handlungsplanes für ein weiterführendes Projekt, das den geschilderten Tendenzen aktiv entgegenwirken und langfristig wieder eine erhöhte Ausbildungsbereitschaft sicherstellen soll.

Forschungsgegenstand der Arbeit soll die Entwicklung einer Methode sein, welche einen effektiven und gezielten Wissenstransfer innerhalb aller an der beruflichen Orientierung beteiligten Systeme ermöglichen und in mehreren Handlungsschritten umgesetzt werden soll. Dabei ist es das Ziel, Wissen nicht unreflektiert zu verstreuen, sondern gezielt zu positionieren. Im Zuge der methodischen Vorgehensweise wird zunächst jedes System an sich als geschlossen angesehen, das nach eigenen, streng codierten Regeln funktioniert und seine eigenen Interessen verfolgt. Die Methodik zielt dahin, durch die Zusammenführung innovativen Wissens vieler bisher weitgehend selbständig agierender Systeme den Aufbau und die Nutzung eines neu geschaffenen Systems mit eigener Organisations- und Regelstruktur zu ermöglichen.

Bereits zu Beginn der methodischen Umsetzungen scheint in der Darlegung und Analyse der Problemstellung die systemtheoretische Einordnung besonders sinnvoll und nützlich. Zur Verdeutlichung eignen sich die Positionen Luhmanns besonders gut, um die Zusammenhänge der vorliegenden Ausarbeitung klärend darzustellen, da Luhmann in seiner Theorie Systeme als kommunikative Einheiten versteht. Die Erläuterung der von ihm verwendeten Begriffe steht im theoretischen Teil zunächst im Vordergrund, um ein Grundverständnis für die weitere Theoriebildung sicherzustellen. Anschließend werden die explizit relevanten Themen Wissen, Wissensmanagement und Wissenstransfer in den systemtheoretischen Bezugskreis eingefügt und perspektivisch erläutert.

Dass innovative Wandlungsprozesse auch in sozialen Handlungsfeldern inzwischen ihren festen Platz eingenommen haben, wird durch die Verknappung der Ressourcen Zeit und Geld, verbunden mit einer drastischen Steigerung der Komplexität der Gesellschaft sichtbar. Eine wissenschaftliche Legitimierung der praktischen Durchführung scheint durch die Verwendung innovativer Methoden in Verbindung eines in seinen Bezügen systemtheoretisch angelegten Projektmanagements sinnvoll und angebracht. Bei der komplexen Darstellung des Anwendungsbereiches wird die Methode Projektmanagement kritisch in ihren Bezügen beleuchtet und auf ihre Anwendbarkeit insbesondere unter dem

Aspekt der Selbststeuerung im Rahmen einer Organisationsentwicklung untersucht. Im Hinblick auf die Methodenwahl konnte zu Beginn der vorliegenden Ausarbeitung noch nicht abgesehen werden, bis zu welchem Zeitpunkt und vor allem auch von wem das im Anschluss an die empirischen Studie geplante Projekt durchgeführt werden würde, welches auf den Grundlagen der vorliegenden Arbeit basiert. Immer mit dem Bewusstsein, auch bei der Methodenwahl ein Risiko zu akzeptieren, hat sich die Verfasserin bewusst für die Methode entschieden, die bis zum Ergebnis eine offene Konstante zulässt. Rückblickend betrachtet lässt diese Vorgehensweise eine Methodenkritik zu, die aufgrund ihres Erkenntnisgewinns für die weitere Entwicklung einer neuen Organisationsstruktur auch von wissenschaftlichem Interesse ist.

Ziel der vorliegenden Ausarbeitung ist es, die Methode Projektmanagement in Bezug auf das Problem Ausbildungsplatzsituation in Dithmarschen im Rahmen eines Handlungsplans zunächst auf Grundlage einer Organisationsanalyse gezielt zu entwickeln und anschließend so weit wie möglich fortzuführen. Aus den gewonnen Erkenntnissen soll die Weiterführung des Projektes für die Handlungspartner durch das nun vorliegende Wissen möglich gemacht werden. Um eine Zunahme qualifizierter Ausbildungsmöglichkeiten zu erzielen, müssen möglichst viele Anbieter, die einen Einfluss auf die Ausbildungsmotivation der Betriebe in der Region haben, gemeinsam eine passgenaue, auf die Zielgruppe der Ausbildungsbetriebe, aber auch auf die Jugendlichen abgestimmte Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit leisten, die sich nur aus einem Zusammenschluss aller beteiligten Systeme und einem gemeinsamen Konzept entwickeln und realisieren lässt. Je mehr Systeme sich innerhalb des Handlungsraumes Berufswahl an diesem Projekt der gezielten Informationsverteilung beteiligen, desto erfolg versprechender ist das Resultat.

Anhand der vorliegenden Analyse sollen effektivere Wege der Netzwerkarbeit und des innovativen Wissenstransfers aufgezeigt werden. Eine Organisationsdiagnose, angelegt als qualitative Studie in Form eines Leitfadeninterviews, in der die Erfahrungen von elf wesentlich am Ausbildungsmarkt Beteiligten aus dem Raum Dithmarschen einfließen, bildet im methodischen Teil Grundlage für eine weitere Auswertung. Die Ableitung der Ergebnisse der Organisationsdiagnose erfolgte schwerpunktmäßig unter Verwendung des methodischen Vorgehens von Meuser/Nagel, wobei der eigene, durchaus in Teilbereichen systemnahe Zugang der Verfasserin der vorliegenden Arbeit nochmals reflektiert wurde durch eine systemfremde Person, um eine wissenschaftliche Distanz zu gewährleisten.

Unter Verwendung eines Interviewleitfadens wird das qualitativ angelegte Experteninterview zunächst in vier Segmente gegliedert. Diese erfassen Zugang, Motivation und Wissenstand,

aber auch Bereitschaft sowie auch Fähigkeit zur Veränderung. Da die Grundlage für eine effektive Zusammenarbeit die größtmögliche Motivation aller Teilnehmer ist, sollen vor allem auch die übergeordneten Interessen der Systeme analysiert und kenntlich gemacht werden, als weiterer Faktor werden Potentiale der Experten erfasst. Durch die Bildung der drei Hauptkategorien Netzwerkarbeit, Wissenszugang und Motivation lassen sich im Rahmen der Methode von Meuser/Nagel insgesamt neun Unterkategorien ableiten. Diese ansonsten anonymen Daten und Einschätzungen werden in der Ergebnispräsentation zusammengeführt und bieten durch die Weiterentwicklung und Anwendung eines innovativen Wissensmanagements, das Elemente des Managements, aber auch des systemischen Denkens verknüpft und auf diese Weise anwendbar macht, eine Möglichkeit des Austausches und der Reflexion für die weitere Zusammenarbeit der Stakeholder.

Systeme, die bisher auf ihre Weise interpretierbar waren und geschlossen agierten, sollen nun durch eine gezielte Vernetzung zu einem neuen, gemeinsamen System entwickelt werden, das eine Verständigungsbasis aufgrund einer abgestimmten Kommunikationsform bildet und als Informationsträger benutzerspezifisch angewendet werden kann. Im Rahmen eines Workshops, der als zentrale Arbeitsmethode das Planspiel vorsieht, sollen die Teilnehmer als Grundlage für ein weiteres gemeinsames Handeln erfahren, dass die Sichtweise auf das Problem durch einen Wechsel der Beobachterperspektive eine ganz neue Wirklichkeit erzeugen kann.

Bei der abschließenden systemtheoretischen Reflexion der Untersuchung werden noch einmal die Probleme des Umsetzungsprozesses von Theorie und Praxis kenntlich gemacht. In der Analyse wird deutlich, dass das theoretische Modell dabei von idealisierten Ausgangsbedingungen ausgeht, welche in der vorliegenden Arbeit nur bedingt für die Praxis geltend gemacht werden können. Eine Wissenschaft, die eine Vorgehensweise voraussagt und festlegt, wäre als kontraproduktiv zu bezeichnen, da der Selbstorganisationsprozess zunichte gemacht würde.

Ein grundsätzliches Wissen der Handlungspartner um die Problematik, dass die Region über nur sehr eingeschränkte Entscheidungsmöglichkeiten verfügt, ist durchgängig vorhanden. Möglichkeiten zur Veränderung der Situation werden von den Handlungspartnern jedoch nur in geringem Maße reflektiert, Chancen, welche in einer veränderten Organisationsentwicklung liegen, weitgehend nicht erkannt. Systemtheoretische Lösungsvorschläge durch ein kooperatives Handeln, das eine Anschlussfähigkeit der Systeme durch den Prozess der Wissensübertragung in einem interaktiven Netzwerk ermöglicht, sollen daher den Abschluss der Ausarbeitung bilden.

1. Theoretischer Hintergrund: Systemtheoretische Konzepte als Methode zur Vernetzung der Handlungsfelder

Im Rahmen dieses Kapitels werden zunächst einige ausgewählte systemtheoretische Begriffe in ihrem Sachbezug zum Thema erläutert, deren Kenntnis für das weitere Verständnis des Textes als unabdingbar angesehen wird.

Im zweiten Teil der Ausarbeitung wird der Komplex Systemtheorie mit dem Begriff „Wissen“ vernetzt, um so den weiteren Handlungszusammenhang zu kennzeichnen und die Notwendigkeit einer Herleitung des „Systemischen Wissensmanagements“ als Handlungsgrundlage für den Ergebnisteil aufzuzeigen.

1.1 Die Verbindung von sozialen und psychischen Systemen als Handlungsgrundlage

Einheiten, die als Systeme bezeichnet werden, funktionieren auf eine bestimmte eigene Art und Weise, und ganz offensichtlich kommt man dieser Wirklichkeit am nächsten, indem versucht wird, Rückkoppelungen und zirkuläre Vernetzungen zu beschreiben.³ Der Ausbildungsmarkt besteht aus multiplen Elementen und Handlungspartnern, die weitgehend eigenständig als Informationseinheit fungieren. Viele der bereits vorhandenen Lösungsmuster für eine Verbesserung der Ausbildungsbedingungen konnten bisher nicht umgesetzt werden, weil wichtige Informationen nicht übermittelt oder aufgrund fehlender Motivation der Handlungspartner nicht angenommen und umgesetzt werden konnten.

Die Ansätze neuerer Systemtheorien, welche Sozialsysteme aus Kommunikation bestehend sehen, erscheinen daher besonders geeignet, nicht nur das Beziehungsgeflecht der Systeme darzustellen, sondern auch neue konstruktive Möglichkeiten für ein erfolgreiches gemeinsames Arbeiten der unterschiedlichen Handlungspartner des Ausbildungsmarktes durch den Entwurf „systemtransparenter“, prozesshaft umgesetzter Kommunikationsmuster zu schaffen.

Ziel ist es bei der gewählten Methode, sich in den Deutungsmustern explizit auf den Kommunikationsprozess sozialer Systeme zu beziehen. Dieser Ansatz wird im Wesentlichen dargestellt durch die Theoriebildung von Niklas Luhmann, der in seiner Wissenschaft den

³ Barthelmess, 2005, S. 13.

Begriff der Kommunikation in das Zentrum stellt.⁴ Luhmann geht davon aus, dass Kommunikation nur als Informationsübertragung von System zu System stattfinden kann; das einzelne Individuum ist nicht in der Lage zu kommunizieren. Diese systemtheoretische Auffassung verortet Einzelpersonen außerhalb des sozialen Systems. Eine theoretische Herausverlagerung des Menschen aus dem sozialen System soll die Bedeutung des Individuums jedoch nicht schmälern, sondern betonen. Durch die Anwendung dieses „Kunstgriffs“ lässt sich die Besonderheit der beteiligten Menschen unabhängig von den spezifischen Operationsweisen des Sozialsystems, in welches sie eingebunden sind, beschreiben.⁵

Bewusst werden im Rahmen der vorliegenden Ausarbeitung neben sozialen Systemen auch psychische Systeme definiert, die das Individuum in seinem Bewusstsein kennzeichnen. Diese theoretische Trennung macht es gerade möglich, im Sinne des Praxisbezuges die Kommunikationsgestaltung des sozialen Systems auf der einen und die intrapsychischen Prozesse des Individuums auf der anderen Seite zu beschreiben. Durch die Trennung von sozialen und psychischen Systemen kann eine soziale, in sich geschlossene Dynamik der Operationsweise von Kommunikation und Beziehung beschrieben werden, innerhalb der sich die intrapsychischen Prozesse der Einzelnen bewegen und beeinflusst werden. Da Erfahrungen und Wissen von Individuen in dieser Untersuchung eine elementare Rolle spielen, dient die Integration der beiden Betrachtungsweisen zur Erhöhung der Funktionalität der Methode.

Um einen durchgängigen Bezug zum Thema Ausbildungsplatzsituation herstellen zu können, ist es für das weitere Verständnis notwendig, zunächst einige wichtige systemtheoretische Zusammenhänge kurz zu erläutern und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten für den Kommunikationsprozess zu schaffen. Bei der Begriffsdefinition werden zunächst soziale und psychische Systeme getrennt aufgeführt, da sich diese auf unterschiedliche Erklärungsmuster und Ansätze neueren systemtheoretischen Denkens zurückführen lassen.

Während die Theorie Luhmanns aufgrund einer Notwendigkeit der Reduktion von Komplexität davon ausgeht, dass sämtliche Daseinsmuster aus dem Ansatz sozialer Systeme heraus erklärt werden können, gehen andere, moderne Auffassungen von einem erweiterten Ansatz aus. Hier bilden psychische Systeme eine weitere wichtige Grundlage für die Erklärung der systemtheoretischen Sichtweise. Dass diese wichtige Schnittstellen aufweisen, die für die weitere Handlungsbereitschaft und auch Handlungsfähigkeit

⁴ Fuchs, 2004, S. 7.

⁵ Barthelmess, 2005, S. 20.

unabdingbar sind, wird bei der Zusammenführung der beiden Erklärungsansätze deutlich werden.

1.1.1 Soziale Systeme

Den Bezugspunkt der Theorie von Niklas Luhmann bilden soziale Systeme samt Kontext.⁶ Diese Theorie unterscheidet neben Gesellschaft noch Organisation und Interaktion als verschiedene Formen sozialer Systeme. Wie alle Systeme operieren soziale Systeme in Differenz zur Umwelt und in Autopoiesis. Sie bestehen aus Kommunikationen und operieren durch Kommunikation.⁷ In Abgrenzung dazu operieren biologische Systeme durch Leben, psychische Systeme durch Bewusstseinsprozesse.

Das umfassendste und komplexeste System ist die Gesellschaft, das alle Kommunikation mit einschließt und sich in mehrere Funktionssysteme ausdifferenziert. Hier sind Wirtschaft, Politik, Recht, Wissenschaft weitere Teilsysteme, die jedes für sich nach einem bestimmten Code verfahren und denen jeweils spezielle Programme zuzuordnen sind. Untergliedert sind Organisationen als kleinere soziale Systeme, das kleinste soziale System stellt die Interaktion dar. Für Luhmann bilden diese Differenzierungen lediglich eine Umstrukturierung, die nur so lange bestehen kann, wie die Mitsubjekte eines jeden Systems für einander kommunikativ erreichbar sind.⁸

Organisationen

Neben Gesellschaften und Interaktionen sind Organisationen bei Luhmann als soziale Systeme anzusehen, da sie ausschließlich aus Kommunikation bestehen. Im Gegensatz zu den Erstgenannten bilden jedoch Anerkennungsregeln für den Organisationsbegriff die Basis.⁹ Mitgliedschaftsregeln, die durch Personenrekrutierung und Rollenspezifikation festgelegt werden können, kennzeichnen die Rahmenbedingungen, wobei nur eine begrenzte Anzahl von Personen Mitglied einer formalen Organisation sein kann. Die Anwendung von Regeln stellt für Luhmann im Rahmen einer Organisationsbildung einen sehr wesentlichen Aspekt dar. Regeln bleiben jedoch nur lebendig, wenn sie zitiert und vor allem auch benutzt werden – oder wenn zumindest mit der Möglichkeit zu rechnen ist, dass dies geschehen kann.¹⁰ Nicht die innere Logik einer Regel, sondern die Möglichkeit ihrer

⁶ An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass sich der Ort der Vernunft für Luhmann nicht durch das Subjekt, sondern ausschließlich durch das soziale System darstellt, vgl. hierzu Schulte, 1993, S. 17.

⁷ Berghaus, 2003, S. 56.

⁸ Luhmann, 1984b, S. 147.

⁹ Baraldi et.al., 1999, S. 129.

¹⁰ Luhmann, 1995, S. 308.

Nutzung in sozialen Situationen legt es nahe, Entscheidungen an Regeln zu orientieren. Der wirkliche Sinn von Regeln erschließt sich dabei stets vom ambivalenten Standpunkt des Benutzers her.¹¹

Identifizierbar wird das Sozialsystem Organisation, wozu Unternehmen, Institute und auch Anstalten und Agenturen gehören, durch die Möglichkeit, seine Strukturen zu spezifizieren und seinen operationellen Zusammenhang ausdifferenzieren zu können. Organisationen sind demnach als die Relationen zu verstehen, die zwischen den Bestandteilen von etwas vorgegeben sein müssen, damit es als Mitglied einer bestimmten Klasse zugeordnet werden kann. Strukturen sind nach Maturanas Wissenschaftsverständnis, welches die Systemtheorie Luhmanns wesentlich mitprägte, „die Bestandteile und Relationen, die in konkreter Weise eine bestimmte Einheit konstituieren und ihre Organisation verwirklichen“¹².

Kommunikationen als Letztelement der Organisation haben die Form von Entscheidungen mit der Möglichkeit der Selektivität. Dass Personen Mitglieder dieser Organisation sein können, heißt nicht, dass diese Teile des organisierten Systems sind. Als Mitglieder der Organisation sind Personen anzusehen, die dazu beitragen, die Strukturen zu bestimmen, die das System operationsfähig, also anschlussfähig machen. Isoliert als psychische Systeme bleiben sie lediglich in der Umwelt der Organisation. Die Mitgliedschaft an sich ist noch kein Entscheidungskriterium, wer wann was entscheiden kann. Entscheidungsmöglichkeiten werden durch Entscheidungsprämissen festgelegt, welche die möglichen, stets begrenzten Alternativen aufzeigen.

Anhand von Programmen, die durch die Organisation festgelegt werden, soll die Richtigkeit von Entscheidungen bewertet werden. Ein Programm kann die Kommunikationsmöglichkeiten im Vorfeld stark eingrenzen, indem es beispielsweise in der Zukunft zu erreichende Ziele setzt. Auch werden Entscheidungsmöglichkeiten durch die Errichtung von Kommunikationswegen begrenzt, die Kommunikation gezielt innerhalb der Organisation strukturieren und selektieren. Die dritte Entscheidungsprämisse ist durch den Personenkreis gekennzeichnet, der Mitglied in der Organisation ist. Auch wenn die zugewiesene Rolle des Individuums zunächst das Handeln innerhalb der Organisation begrenzt, so entscheiden dessen persönliche Merkmale und Fähigkeiten über den Erfolg. Programme, Kommunikationswege und Personen bilden schließlich Erwartungsstrukturen

¹¹ Benutzer ist für Luhmann derjenige, der die Kompetenz besitzt, Erwartungen zu formalisieren und aufgrund dieser Kompetenz die Regeln erlassen hat, nicht zuletzt, um sich auf diese berufen zu können. Benutzer sind aber auch alle anderen Mitglieder des Systems, auch Außenstehende, welche über die Möglichkeit verfügen, die Situation zu formalisieren, andere Teilnehmer auf ihre Mitgliedsrolle zurückzudrängen und sie an Erwartungen zu erinnern, welche sie erfüllen müssen, um Mitglied in der Organisation zu bleiben, vgl. Luhmann, 1995, S. 308ff.

¹² Maturana, 1987, S. 54.

der jeweiligen Organisation, die ihr ein Handeln ermöglichen. Eine wichtige Funktion von Organisationen liegt demnach auch darin, spezielle Handlungsabläufe, die in der Umwelt des Organisationssystems in dieser Weise nicht zu erwarten sind, festzulegen und damit für Mitglieder wie auch Nicht-Mitglieder der Organisation berechenbar zu machen.¹³

System-Umwelt-Differenz

Die Differenz System/Umwelt ist der Ausgangspunkt der Luhmannschen Systemtheorie. Kein System kann unabhängig von seiner Umwelt existieren. Es entsteht erst, wenn seine Operationen eine Grenze ziehen, die das System vom dem unterscheidet, was als Umwelt nicht zugehörig ist. Kein System kann außerhalb seiner Grenzen operieren.¹⁴

Ein System definiert sich mittels seiner Unterscheidungskriterien. Anhand von Unterscheidungskriterien eines Objektes kann implizit oder explizit dessen Organisation erkannt werden.¹⁵ Erst wenn diese es ermöglichen, Betrachtungseinheiten voneinander abzugrenzen und aus einem Ganzen zu lösen, kann von einer Systembildung ausgegangen werden.¹⁶ Wird beispielsweise eine Landschaft als Ganzes bedingt durch Unterscheidungskriterien des Betrachters in mehrere Einheiten unterteilt, entstehen Systeme. In der Welt des Betrachters können das Häuser, Bäume, Wiesen sein, die er glaubt zu erkennen. Ein Wirklichkeitsaspekt spielt für die systemtheoretische Betrachtungsweise in diesem Moment keine Rolle: Es existiert nur eine Konstruktion von Wirklichkeit in der Wahrnehmung des Betrachters.¹⁷

Nach welchen Kriterien ein Betrachter sein Bild differenziert, ist abhängig von Relevanzkriterien, die er im Laufe seiner Sozialisation erfahren hat. So sind Wahrnehmungen gleicher Sachverhalte in unterschiedlichen Kulturkreisen durchaus verschieden. Dinge, die in einem bestimmten Lebenszusammenhang als wichtig angesehen werden, treten hervor, während unwichtige, aber auch unbekannte Sachverhalte untergehen und nicht wahrgenommen werden. Das System als Einheit wird also stets subjektiv durch den Betrachter unterschieden.¹⁸

Systeme operieren in System-Umwelt-Differenz und produzieren sich durch diese. Dabei verfügt jedes System über zwei Indikatoren: eine System-Umwelt-Differenz und Autopoiesis. Die Differenz zwischen System und Umwelt ist die Basis für jede weitere Systemanalyse.

¹³ Kneer/Nassehi, 2000, S. 43.

¹⁴ Baraldi et.al., 1999, S. 195ff.

¹⁵ Maturana, 1987, S. 50.

¹⁶ Barthelmess, 2005, S. 22.

¹⁷ Von Foerster, 1991, S. 49ff.

¹⁸ Willke, 2001, S. 10.

Welt ist dabei immer nur zugänglich aus Sicht eines Systems. Dabei benötigt jedes System gewisse Umweltvoraussetzungen: Physische, chemische, organische und psychische Realitäten bilden die Grundlage einer vorausgesetzten Komplexität.¹⁹

Durch Operationen erzeugen Systeme die Differenz von System und Umwelt, welche die Außengrenze eines Systems darstellt. Diese Außengrenze wird als interne Unterscheidungskategorie wieder in das System eingeführt und nach Spencer-Brown re-entry genannt. Die Differenz System/Umwelt ist in zweifacher Form vorhanden: als durch das System produzierter Unterschied und als im System beobachteter Unterschied.²⁰ Intern wird anhand dieser Differenz zwischen Selbst- und Fremdreferenz unterschieden, die vom System selbst erzeugt wurde.²¹ Für eine Nutzung des systemtheoretischen Ansatzes bedeutet dieser Sachverhalt, dass die Systemumwelt der Handlungspartner mit all ihren Wechselwirkungen bei der Betrachtung des Problems Ausbildungsmarkt stets mit einzubeziehen ist.

Autopoiesis

Der Begriff der Autopoiesis wurde von dem chilenischen Biologen Humberto Maturana im Rahmen des Versuchs formuliert, eine Definition der Organisation von Lebewesen zu entwickeln. Seiner Deutung nach ist ein lebendes System durch die Fähigkeit charakterisiert, die Elemente, aus denen es besteht, selbst zu produzieren, zu reproduzieren und dadurch seine Einheit zu definieren.²² Der Deutungsbegriff wird bei Maturanas Entwurf noch erweitert: Ein System kann nach dieser Definition als autopoietisch dargestellt werden, wenn es in seiner Handlungsweise andauernd die inneren Prozesse, aus denen es selbst besteht, herstellt, erhält und somit diese als Netzwerk innerhalb eines zur Umwelt hin abgrenzbaren Bereiches aufrechterhält.²³

Autopoietische Systeme organisieren sich demnach nicht nur über ihre eigenen, internen Strukturen, sondern sie produzieren auch die Elemente, aus denen Strukturen gebildet werden. Die kritische Variable ist ihre Organisationsform: Strukturen, bestehend aus Elementen und ihren Relationen zueinander, können sich wandeln; was jedoch konstant bleibt, ist das Muster der Prozesse, die veranlassen, dass Elemente reproduziert und in eine bestimmte Relation im Rahmen ihrer Organisation zueinander gebracht werden.²⁴

¹⁹ Berghaus, 2003, S. 37ff.

²⁰ Luhmann, 1997, S. 45.

²¹ Luhmann, 2000a, S. 373.

²² Maturana, 1987, 55ff.

²³ Barthelmess, 2005, S. 35ff.

²⁴ Simon, 2008, S. 32.

Luhmann hat diesen zunächst sehr mechanisch geprägten Begriff übernommen und auf nichtbiologische Systeme übertragen.²⁵ Autopoiesis bedeutet in diesem Sinnzusammenhang die Selbstreproduktion des Systems auf der Basis seiner eigenen Elemente. Wird nicht autopoietisch operiert, besteht auch kein System. Systeme sind dabei stets als dynamisch operierend anzusehen, welche immer wieder an neue Operationen anschließen, um weiter zu existieren. So benötigen autopoietische Systeme eine innere Struktur, mithilfe derer sie zwischen vorher und nachher unterscheiden können, um so Anschlussfähigkeit sicherzustellen. Jede Art von Wahrnehmung ist Funktion unserer Autopoiesis. Mit spezifischen Unterscheidungskriterien produzieren wir Entscheidungsmöglichkeiten und produzieren so unser individuelles Bewusstsein und soziale Strukturen durch Kommunikation.²⁶

Operationale Geschlossenheit und strukturelle Koppelungen

Systeme benötigen fundamentale Grundvoraussetzungen in ihrer Umwelt, um existieren zu können. Daher sind autopoietische Systeme, die als operational geschlossen anzusehen sind, gleichzeitig umweltoffen bedingt durch strukturelle Koppelungen. Umwelt und Operationen stehen hier in einem direkten Verhältnis zueinander. So setzen soziale Systeme beispielsweise eine Verfügbarkeit psychischer Systeme voraus, Bewusstseinssysteme benötigen biologische Systeme.²⁷ In seiner Operation bezieht sich das System ausschließlich auf sich selbst, ein direktes Handeln in der Umwelt oder andersherum auf der Ebene der Operationen ist jedoch nicht möglich. Zwischen System und Umwelt finden keine Operationen statt, vielmehr entstehen gegenseitige Wirkungen und Einflüsse. Für Luhmann kann operative Schließung also niemals bedeuten, dass ein autopoietisches System so operiert, als ob eine Umwelt nicht vorhanden wäre.²⁸ Der Zustand der operativen Geschlossenheit hat für ihn zur Konsequenz, „dass das System auf Selbstorganisation angewiesen ist. Die eigenen Strukturen können nur durch eigene Operation aufgebaut und geändert werden.“²⁹

Grenzstellen, welche sich aus dauerhaften Beziehungen herausgebildet haben, sind im Luhmannschen Verständnis als strukturelle Koppelungen zu bezeichnen. Für Luhmann stellen diese eine wesentliche Form der Unterscheidung dar: Was sie einschließt, also was gekoppelt wird, ist in seinem Verständnis ebenso wichtig wie das, was sie ausschließt.³⁰ Durch diese strukturelle Koppelung des Systems mit seiner Umwelt entsteht die Möglichkeit

²⁵ Berghaus, 2003, S. 48.

²⁶ Hoppe, 2002, S. 182.

²⁷ Berghaus, 2003, S. 51ff.

²⁸ Luhmann, 2000a, S. 372.

²⁹ Luhmann, 1997, S. 93.

³⁰ Luhmann, 1993, S. 441.

der Ausfuhr von Beobachtung und Einfluss der Einfuhr von Informationen und Ressourcen. Dies ist aber nur unter der Bedingung der Teilnahme, also auch der vorhandenen Motivation des betroffenen Systems möglich. Die Nutzung struktureller Koppelungen ist daher auch eine wichtige Basis für eine Übertragung von Wissen.

Kommunikation

Kommunikation ist das „Letztelement“ oder die spezifische Operation sozialer Systeme. Welche Bedeutung sie in der Theorie Luhmanns einnimmt, verdeutlicht folgendes Zitat: „Sobald überhaupt Kommunikation unter Menschen stattfindet, entstehen soziale Systeme, denn mit jeder Kommunikation beginnt eine Geschichte, die durch aufeinander bezogene Selektionen sich ausdifferenziert, indem sie nur einige von vielen Möglichkeiten realisiert.“³¹

In der Theoriebildung vermeidet Luhmann dabei im Zusammenhang mit dem Begriff Kommunikation jede Bezugnahme auf Leben, einzig mit der Zielsetzung, eine Reduktion von Komplexität durchzuführen. In seinem Verständnis von Kommunikation kann ausschließlich Kommunikation kommunizieren. Ein Individuum kann nicht alleine kommunizieren, sondern es kann sich lediglich an der Kommunikation beteiligen. Für den Entstehungsprozess von Kommunikation werden immer mehrere Teilnehmer bzw. deren Operationen benötigt.³²

Die Strukturen der Kommunikation, welche für Watzlawick auch als Basis für die Wirklichkeitskonstruktion zu definieren sind³³, bestehen aus der Synthese dreier Selektionen: Mitteilung, Information sowie dem Verstehen der Differenz zwischen Information und Mitteilung.³⁴ Die klassische Deutung für den Kommunikationsprozess, in dem Informationen von einem Sender zu einem Empfänger übertragen werden, greift aus systemischer Sicht zu kurz. Es handelt es sich um einen höchst komplexen Vorgang: Auf der Grundlage unseres Kenntnisstandes und unter Berücksichtigung der operationalen Geschlossenheit sozialer und psychischer Systeme kann nicht einfach von einer Übertragung gesprochen werden, die in einer systemischen Betrachtungsweise selbstreferentieller Systeme nicht existiert.³⁵

Die Operationsweise sozialer Systeme ist Kommunikation, das bedeutet, durch Kommunikation bilden sich soziale Systeme autopoietisch und grenzen sich zu ihrer Umwelt ab. Unterschieden werden bei Luhmann drei Selektionen. Jede Selektion ist die Entscheidung aus vielen Möglichkeiten; sie ist kontingent, wird jedoch eingeschränkt durch das Sinnkriterium. Dieses Kriterium macht Verstehen erst möglich – das Erkennen des

³¹ Luhmann, 1986b, S. 9.

³² Simon, 2008, S. 91.

³³ Watzlawick, 1988, S. 108.

³⁴ Baraldi et.al., 1999, S. 89ff.

³⁵ Barthelmess, 2005, S. 43.

anderen, dass hier eine Mitteilung vorliegt und damit eine Differenz zwischen Information und Mitteilung in einer Weise, dass der Sprecher aus seinen vielen Möglichkeiten einen bestimmten Teil ausgewählt hat. Die Differenz von Information und Mitteilung führt zu Anschlusskommunikation.³⁶ Kommunikation an sich dabei als Informationsübertragung zu definieren wäre unangemessen, da Kommunikation immer Kommunikation für jemanden ist.

Einzelnen Individuen kommunizieren in Luhmanns Verständnis nicht, hier finden nur Mitteilungshandlungen statt. Personen machen Mitteilungen, Individuen handeln, aber sie kommunizieren nicht, Kommunikation ist das letzte Element, die kleinste Einheit. Eine Besonderheit bleibt die Möglichkeit der nachträglichen Zuschreibung: Von der Ebene der Beobachtung in Alltag und Wissenschaft gibt es jedoch Menschen und individuelle Handlungen.

Informationen

Informationen sind als Ereignisse zu bezeichnen, welche innerhalb des Systems bestimmte Systemzusammenhänge auswählen bzw. eine Disposition für eine richtungsweisende Anschlussfähigkeit vorgeben.³⁷ Sie sind Ereignisse innerhalb von Strukturen, die Veränderungen auslösen. Dabei hängt die Fähigkeit, Informationen zu verarbeiten, davon ab, sich an Unterscheidungen zu orientieren. Es sind nicht die Eigenschaften, also die Unterschiede der Objekte oder der Systeme, die wir beobachten, die uns die Informationen liefern, sondern es bedarf der Eigenschaften dieser Eigenschaften, überhaupt erst wahrnehmbar zu sein – und dazu müssen sie erst von etwas anderem unterschieden werden.³⁸ Eine erhaltene Nachricht gilt als Differenz zu dem, was erwartet wird und löst in ihrer Folge weitere Differenzen aus, die wiederum zu einer Information umgewandelt werden.

Innerhalb eines sozialen Systems, das sich durch Erwartungsstrukturen definiert, entstehen Informationen, wenn ein plötzliches Ereignis dazu führt, einen Tatbestand vorzeitig zu verändern. Das Element der Neuheit ist dabei stets notwendig, um von Information sprechen zu können.³⁹ Information bedeutet keine von außen bestimmte Veränderung, sondern nur, wenn das System einen Umweltreiz benutzt, um die eigenen Strukturen auf die eigene Art und Weise zu verändern.

³⁶ Berghaus, 2003, S. 74.

³⁷ Barthelmess, 2005, S. 47.

³⁸ Simon, 2008, S. 58.

³⁹ Baraldi et.al., 1999, S. 76f.

Informationsneubildung ist hier als systemische Eigenleistung zu betrachten, die Unterschiede zum Anlass nimmt, zu einer Veränderung interner Strukturen beizutragen. Was als Information aufgenommen wird, ist aus einer Vielfalt von Reizen ausgewählt und beinhaltet Botschaften über Veränderungen von Zuständen. Informationen sollen ein soziales System dazu anregen, durch das Wahrnehmen von Unterschieden diese zu produzieren. Sie können also aktiv neue Differenzierungsmöglichkeiten schaffen.

Sinn

Sozialsysteme orientieren sich an Sinn, wobei dieser über Kommunikation prozessiert wird. Für Luhmann kann ohne den Gebrauch von Sinn keine gesellschaftliche Operation stattfinden.⁴⁰ Dabei ist zunächst die Sinnwelt – und auch das entspricht dem Konzept der Autopoiesis – „für sich selbst ohne Grenzen“⁴¹. Für eine weitere Auslegung des Sinnbegriffs setzt Luhmann die Begriffe der Reduktion als eine Form der Ordnung sowie der Differenz aus. Letztere postuliert, dass aller Ordnungsaufbau Differenzen voraussetzt, an denen er sich orientiert. Das soziale System lässt sich, bedingt durch die ihm eigene Weise, einen bestimmten Sinnzusammenhang zu kennzeichnen, abgrenzen.⁴² Luhmann kennzeichnet hier die Prozesse der Sinnverarbeitung sozialer Systeme in folgenden Kategorien:

- Sachdimension: Auf dieser Ebene werden Kommunikationsinhalte zu Unterscheidungszwecken in „dies“ und „anderes“ differenziert, es wird bestimmt, ob ein Inhalt thematisch passt oder nicht.
- Zeitdimension: Es findet im Rahmen der Kommunikationsebene eine zeitliche Differenzierung in „vorher“ und „nachher“ statt. Durch diese Zuschreibung von Zeitebenen kann zwischen Wandel und Dauer unterschieden werden, und durch Kennzeichnung des Zeitverbrauchs der Kommunikation des Systems entsteht ein eigener systemspezifischer Zeitfaktor.
- Sozialdimension: Durch die Differenz von „Ego“ und „Alter Ego“ wird es dem sozialen System im Kommunikationsverlauf ermöglicht, verschiedene Perspektiven der unterschiedlichen Gesprächsteilnehmer zu berücksichtigen, Konsens und Dissens werden auf diese Weise erfahrbar gemacht.

⁴⁰ Luhmann, 1997, S. 44.

⁴¹ Kieserling, 2008b, S. 14.

⁴² Barthelmess, 2005, S. 38ff.

1.1.2 Psychische Systeme

Die Bestimmung sozialer Systeme auf der Grundlage von Kommunikation hat durchaus den Vorteil, explizit Interaktionsstrukturen und Prozesse untersuchen zu können. Jedoch sind der aktive Forschungsprozess sowie der darauf aufbauende Handlungsprozess von Menschen in ihrer Rolle als Individuen geprägt. Gerade im angestrebten Beratungsprozess darf der Umgang mit personalen Systemen nicht in den Hintergrund geraten, da ein Berater das soziale System nur über seine Repräsentanten erreichen kann.⁴³ Im Rahmen der vorliegenden Ausarbeitung spielt der Zugang zu den Repräsentanten des Systems im empirischen Teil eine tragende Rolle.

Diese wissenschaftliche Anforderung stellt an sich zur Theorie Luhmanns zunächst keinen Widerspruch dar, bestreitet dieser keineswegs das Vorhandensein von Systemeinheiten. Für ihn stellt sein Ansatz der sozialen Systeme nur den wichtigsten, weil für ihn komplexesten Sachverhalt dar. Er ist nicht der Systemtheoretiker, sondern ein Systemtheoretiker, allerdings mit einem sehr hohen, selbst gesetzten Universalitätsanspruch.⁴⁴ Psychische und soziale Systeme sind im Rahmen seiner Theoriebildung im Wege der Co-Evolution entstanden.⁴⁵ Dennoch operieren soziale und psychische Systeme in seinem Wissenschaftsverständnis getrennt, eine undifferenzierte Vermischung ist bei Luhmann nicht angedacht und soll auch nicht Gegenstand der weiteren Argumentation sein.

Sinn

Psychische Systeme verarbeiten ebenfalls wie soziale Systeme Sinn. Dabei agieren sie wie diese operational geschlossen sowie autopoietisch. Mithilfe des Sinns hat das System die Möglichkeit, seine Operationen zu differenzieren. Die besondere Art und Weise, mit welcher in psychischen Systemen Sinn verarbeitet wird, erfolgt über das Bewusstsein, das Sich-selbst-Betrachten schafft Bewusstheit.⁴⁶

Bewusstsein

Psychische Systeme reproduzieren Bewusstsein durch Bewusstsein und sind dabei operational geschlossen.⁴⁷ Dabei stellt menschliches Bewusstsein den Operationsmodus des psychischen Systems dar und ist nicht Bestandteil sozialer Systeme. Soziale und psychische Systeme operieren zunächst universell verschieden in eigener Autopoiesis, jedes stellt für

⁴³ Barthelmess, 2005, S. 61.

⁴⁴ Berghaus, 2003, S. 24.

⁴⁵ Luhmann, 1987, S. 92.

⁴⁶ Barthelmess, 2005, S. 62.

⁴⁷ Ebenda, S. 64.

das andere System dabei die Umwelt dar. Beide Systeme sind über Koppelungen miteinander verbunden, wobei jedes System auf die Existenz des anderen angewiesen ist.⁴⁸

So ist beispielsweise Kommunikation auf Wahrnehmung angewiesen, also auf Bewusstsein.⁴⁹ Ohne das wäre Kommunikation nicht möglich. In der Theorie Luhmanns existiert keine Kommunikation zwischen Individuen und Gesellschaft und auch nur sozial vermittelte Kommunikation von Bewusstsein zu Bewusstsein. Der strukturelle Koppelungsprozess zwischen psychischen und sozialen Systemen geschieht unbemerkt und unaufhörlich im Kommunikationsprozess. Dennoch kann in diesem Fall das Eine nicht ohne das Andere existieren, und den Vorgang, welchen Luhmann als Interpenetration bezeichnet, meint Bewusstsein als Vermittlungsinstanz zwischen Außenwelt und Gesellschaft.

Erfahrungen

Das psychische System kann sich als Einheit als handelnd wahrnehmen und dabei stets auch Bezüge zu den Veränderungen im Umfeld, dem sozialen System herstellen. Dies ist möglich aufgrund der Erkenntnis von Wirkungszusammenhängen von Handlungs- und Veränderungsprozessen. Die Folge dieses Prozesses ist die Bildung von Anschlusselementen, die Informationen beinhalten. Dieses Ausdifferenzieren von Anschlusselementen mit einem Informationsgehalt über das Zusammenwirken von Handlung und Umwelt wird in der systemtheoretischen Sichtweise als Erfahrung bezeichnet.⁵⁰

Ausschlaggebender Punkt ist jedoch, dass es bei der Ansammlung neuer Erfahrungen nicht nur zu einer weiteren Ansammlung von Daten kommt, sondern die neue Erfahrung wird mit den bereits vorhandenen in Beziehung gesetzt und mit bisher ausdifferenzierten Anschlusselementen verbunden. Wesentlich für die Sinnhaftigkeit des Individuums ist die Abbildung einer eigenen, komplexitätsreduzierten Wirklichkeitskonstruktion, die aufgrund ihrer spekulativen oder zukunftsorientierten Position die Grundlage für die weiter geplanten Handlungen bildet.

Erwartungen

In dem Luhmannschen Deutungsmuster werden unter Erwartungen Orientierungsformen verstanden, mit denen das System die Kontingenz seiner Umwelt in Beziehung zu sich selbst ermittelt und als einen Zustand der Unkenntnis in den autopoietischen Reproduktionsprozess übernimmt. Dabei sind Erwartungen Extrakte von Sinnverweisungen,

⁴⁸ Berghaus, 2003, S. 62ff.

⁴⁹ So ist das Weltbild für Watzlawick eine Synthese von Erlebnissen, Beeinflussungen durch andere, daraus abgeleitete Deutungen, Überzeugungen, Zuschreibungen von Sinn und Wert – aber stets ein Ergebnis von Kommunikation, vgl. Watzlawick, 1991, S. 38.

⁵⁰ Barthelmess, 2005, S. 65.

die Situationen sowie deren zu erwartenden Verlauf spezifisch kennzeichnen. Sie haben die Aufgabe, Gedanken und Kommunikation trotz der sie umgebenden Komplexität der Welt zu bündeln und zu stabilisieren, um soziale und psychische Systeme in Strukturen zu fassen.⁵¹

Erwartungen existieren jenseits einer Wirklichkeitsvorstellung mit dem Ziel, Unsicherheit zu reduzieren. Dabei ist es immer fraglich, ob die interne Erwartung des Systems erfüllt oder enttäuscht wurde. Es entsteht eine Anschlussbildung an die Umwelt, welche sich anhand der Differenz von Erfüllung und Enttäuschung vollzieht. Parameter für die Erwartungshaltung ist die vorhandene Konstruktion der Wirklichkeit.⁵²

Reflexion

Unter Reflexion ist eine spezifische Form der Selbstbeobachtung des Systems zu verstehen, die auch nur im Rahmen eines externen Beobachtungssystems die Möglichkeit hat, die Verhaltensweise eines bestimmten Systems im sozialen Kontext zu betrachten. Rückschlüsse von erkennbaren äußeren Strukturen zu internen Operationen werden in Beziehung gesetzt zur ebenfalls beobachteten Umwelt. Die Erkenntnisse lassen einen Zugang zum Objekt zu, der für dieses selbst auf seiner Operationsebene nicht erreichbar ist.

Es kann in diesem Zusammenhang von einer neuen System-Umwelt-Differenz gesprochen werden, anhand derer neue Erkenntnisse gewonnen werden können. Wird Psyche hier als Einheit beschrieben, die einen Selbstbezug entwickelt und aufrechterhält, ist lediglich eine Beziehung zu sich selbst, zur eigenen Identität und zur eigenen Systemdefinition möglich, was ein Sich-selbst-Beobachten ausschließt.⁵³

Möglich wird Reflexion erst, wenn sich das System in eine psychische Metaebene begibt und die Operationsweise des Bewusstseins in Bezug zur Umwelt gesetzt wird. Unterschieden werden kann in diesem Zusammenhang zwischen Fremdreflexion und Selbstreflexion.

1.2 Zielsetzungen angewandter Systemtheorie im Rahmen einer ganzheitlichen Organisationsentwicklung

Beratungssysteme werden angefragt bei Störungen. Bei der Überlegung, wie systemtheoretische Ansätze durch eine praktische Umsetzung zur Verbesserung der Ausbildungsmarktsituation beitragen können, liegen daher Ansätze systemischer

⁵¹ Baraldi et.al, 1999, S. 45.

⁵² Barthelmess, 2005, S. 67.

⁵³ Ebenda, S. 68.

Organisationsberatung zur Problemlösung nahe. Im Rahmen einer effektiven Nutzbarmachung breiten diese sich durch institutionsbezogene Verfahren immer weiter aus. Allein die Bezeichnung „Angewandte Systemtheorie“ zeigt einen aktiven, lebendigen Prozess auf, bei dem es keine Starrheit und keine Einseitigkeit geben kann.

Die systemische Beratung geht im Wesentlichen davon aus, dass es zu jedem Problem vielfältige Lösungsstrategien gibt. Ergänzend benötigt jedes Problem bereits in der Definitionsphase eine individuelle Zugangsform, um erkannt zu werden. Hierzu ist es notwendig, den Mut zu haben, „eingefahrene Gleise“ zu verlassen, „um für die Zukunft Lösungen ganz anderer Art möglich zu machen“⁵⁴. Dabei geht es im Wesentlichen um Haltung und Sichtweise während des Beratungsprozesses – nicht um Tools und Methoden; diese stellen nur Hindernisse für den Berater dar.⁵⁵

Der Ansatz des neuen systemischen Denkens ist aus den verschiedensten Wissenschaftsbereichen entstanden. Hier liefern Soziologie, Biologie, Kybernetik, Ökologie, Physik, Organisationslehre, Betriebs- und Volkswirtschaft sowie auch die gesamten Ansätze systemtheoretischen Denkens verschiedenster Herkunft Theorieaspekte, Bausteine und Instrumente für die Anwendung in unterschiedlichen Handlungskontexten. Luhmann selbst, dessen systemische Metatheorie als eine wesentliche Grundlage der systemischen Beratung dient, machte sich im Rahmen seiner Theoriebildung vor allem die Konzepte von Heinz von Foerster, Humberto Maturana, Francisco Varela und George Spencer-Brown zunutze.

In der systemischen Beratung wird im Anwendungsprozess von einer ganz besonderen Sichtweise der Dinge ausgegangen. Systemische Berater wenden hier das Muster einer „systemischen Brille“ zur Betrachtung von zentralen Aspekten aus dem Umfeld des systemischen Denkens und Handelns an. Grundlage dieses Schemas sind die Begriffsdefinitionen der neueren systemischen Theoriebildung. Eine falsche oder richtige Entscheidung gibt es demnach nicht – die Lösung hängt immer von der Perspektive des Betrachters ab.

1.2.1 Informationsneubildung

Psychische und soziale Systeme befinden sich in einem ständigen Prozess der Selbstbeschreibung. In einem selbst konstruierten Ist-Zustand, gebunden an eine Informationsbildung über sich selbst, wird Identität ermöglicht. Durch den gezielten Zufluss

⁵⁴ Eberbach, 1994, S. 54.

⁵⁵ Schenk, 2008, S. 15.

von Informationen seitens eines Beraters kann nun dieser Zustand verändert werden: Möglich wird dies durch das Bilden neuer Informationen, die dann selbstreferentielle und damit verändernde Prozesse in Kraft setzen. Hier treten im Bereich Interaktion verschiedene Ebenen zum Vorschein⁵⁶:

- Erwartungen (Erwartungen der Beteiligten in Bezug auf die Zielerreichung)
- Steuerungsmechanismen (Methoden der Prozessregulierung und Kontrolle)
- Art und Weise der Informationsverarbeitung (Kennzeichnung der Relevanz)
- Kontingente Strukturen (Nutzungsmöglichkeiten nicht genutzter Potentiale ermitteln, Lösung latenter Konflikte)

1.2.2 Reflexionsfähigkeit

Wesentliches Ziel systemischer Beratung ist es, den Reflexionsprozess anzuregen, um diesen dann im System beizubehalten und zu etablieren. Hier kann von einer besonderen Form des selbstorganisierten Lernens gesprochen werden, das eng verknüpft ist mit dem Beobachten von sich selbst, also dem Reflexionsprozess. Barthelmess kennzeichnet die Möglichkeiten des systemischen Beratungsprozesses folgendermaßen: „Durch systemische Beratung soll der Tendenz entgegengewirkt werden, im Laufe ihrer Entwicklung bestimmte Wahrnehmungs- und Kommunikationsmuster herauszubilden, welche die Sensibilität für Bestimmtes zwar erhöhen, allerdings den Nachteil mit sich bringen, die Wahrnehmungs- und Entwicklungsfähigkeit in andere Richtungen stark einzuschränken.“⁵⁷ Der systemische Berater sollte versuchen, über das Anregen von Reflexionsprozessen das Handhaben neuer Information zu bewirken. Es soll die Möglichkeit geschaffen werden, zirkuläre Vernetzungen aufzudecken, um dem System neue Informationen über sich selbst zugänglich zu machen, mit deren Hilfe selbst angeregte Veränderungsprozesse umgesetzt werden können.

1.2.3 Veränderungsfähigkeit

Ziel der Beratung ist zunächst eine gemeinsam mit allen Beteiligten erarbeitete Selbst- und Problembeschreibung mit einer klaren Zielformulierung, die sich im System etablieren soll. Diese kann so in den selbstreferentiellen Prozess der Gruppe integriert werden. Eine Prozessberatung begleitet diesen Weg und erleichtert auch die metakommunikative

⁵⁶ Barthelmess, 2005, S. 126.

⁵⁷ Ebenda, S. 127.

Orientierung.⁵⁸ Eine Neuorientierung des Systems und reflexive Begleitung eines Veränderungsprozesse sind wichtige Fixpunkte eines Beratungssystems. Wichtig ist es auch, dass veränderungsfördernde und -hemmende Strukturen und Abläufe im Adressatenteam thematisiert werden.

1.2.4 Kompetenzerweiterung

Werden im Beratungsablauf Problembearbeitungsmöglichkeiten des Systems erweitert und dysfunktionale Routinen zerstört, besteht die Möglichkeit, eine dauerhafte Selbststeuerungskompetenz des Klientensystems zu ermöglichen. Dies kann sowohl in Bezug auf das Gesamtgefüge, also der Kooperation und der Kommunikation, als auch in Bezug auf individuell erweiterte Handlungs- und Beobachtungstendenzen angenommen werden.⁵⁹

Die Fähigkeit zur Selbstthematization und Reflexion des jeweiligen Sozialsystems und des Einzelnen erscheinen zwar zunächst widersprüchlich, diese sind jedoch nicht durch einen Automatismus miteinander gebunden. Das Individuum kann sich durchaus seine eigenen Gedanken zu Sachverhalten machen und in diesem Zusammenhang ein bestimmtes Bewusstsein für seine Situation in der Gruppe entwickeln, ohne dass es in den gruppensystemischen Prozess eingreift. Im umgekehrten Fall nutzt Reflexion in der Gruppe nur etwas, wenn diese auch von allen Mitgliedern in gleichem Maße umgesetzt wird.

Während des Beratungsprozesses werden durch dieses Vorgehen Möglichkeiten geschaffen, neue Gedanken zuzulassen, sobald dies für die Teilnehmer Vorteile verspricht. Diese Offenheit ist Grundvoraussetzung für jede Veränderung. Auch wenn Systeme als operational geschlossen angesehen werden können, weisen sie doch einen spezifischen Umweltkontakt auf. Dieser befähigt sie zur Wahrnehmung spezieller Informationen, um dann einen Prozess der Bildung neuer Information in Gang zu setzen. Als wesentlich ist anzusehen, dass sich bedingt durch einen hohen Standard des Beratungsprozesses der Lernprozess erhöhen und verändern kann, was erhöhte Weiterentwicklungsmöglichkeiten in der Zukunft eröffnet.

⁵⁸ Ebenda, S. 128.

⁵⁹ Ebenda.

1.3 Die Verbindung von Systemtheorie und Wissen im Kontext der vorliegenden Untersuchung

Luhmann definiert die Grundelemente der Kommunikation mit den Begriffen Information, Mitteilung und Verstehen, immer verbunden mit der Möglichkeit der Selektivität. Ein Informationsaustausch kann dabei auf verschiedenen Ebenen erfolgen; er wird auch dann möglich, wenn er in den anspruchsvollen Kontext des gemeinsamen Lernens eingebettet wird. Wird auf der Ebene eines isolierten Informationsaustausches verblieben, entsteht Nichtkompatibilität.

Eine Vermischung von Information und Wissen entsteht nur allzu leicht. Wesentlich für eine wissenschaftliche Einordnung ist daher eine Klassifizierung der verschiedenen Wissensformen, welche jede in sich verschiedene Möglichkeiten der Kommunikation sowie der Wissensübertragung mit sich führen.

1.3.1 Explizites Wissen

Explizites Wissen ist als ein konvertierbares Gut des Menschen zu verstehen, das beispielsweise über die Medien, aber auch direkt von Mensch zu Mensch weitertransportiert werden kann.⁶⁰ Es lässt sich in Worten, Zahlen und Bildern darstellen und mittels Daten, wissenschaftlichen Formeln, festgelegten Verfahrensweisen vergleichsweise gut vermitteln. Willke formuliert den explizierten Wissensbegriff als „ein ausgesprochenes, formuliertes, dokumentiertes und in diesem Sinne expliziertes Wissen, ein Wissen also, von dem der Wissende weiß und über das er sprechen kann“⁶¹.

Explizites Wissen findet man auch als sogenanntes „kodifiziertes Wissen“ in Bibliotheken und Archiven. Es ist davon auszugehen, dass für ein Unternehmen wichtige Wissensvorgänge in der Regel bereits elektronisch dokumentiert sind. Ein Beispiel für eine firmeneigene Dokumentation ist das Intranet. Es ist dazu geeignet, Wissen zu verbreiten, immer mit dem Kritikpunkt verhaftet, „zu wenig drin, um die Dinge wirklich zu verstehen, und immer zu viel drin, um etwas zu finden“⁶². Schnell wird hier die Einseitigkeit eines solchen Datenträgers klar, er kann ohne Webmaster nicht auf den neusten Stand des Geschehens gebracht werden. Als positiv ist jedoch anzusehen, dass durch den Einsatz von explizitem

⁶⁰ Lang/Thielemann, 2000, S. 140.

⁶¹ Willke, 2001, S. 13.

⁶² Schütt, 2000, S. 77.

Wissen über ein solches Medium Informationen sehr schnell gestreut und nutzbar gemacht werden können.

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Explizites Wissen ist zwar leicht zu verteilen, eignet sich aber nur für ein weniger komplexes Wissen mit einer geringen Dynamik und Änderungswahrscheinlichkeit.

1.3.2 Implizites Wissen

Implizites Wissen ist mit einem stillen Wissensschatz zu vergleichen, der in einem Menschen ruht. Es ist an die Person gebunden, dafür passt es sich allen Situationen, soweit gefordert, dynamisch an.⁶³ Durch die Personengebundenheit von Wissen und Wissensträger ist implizites Wissen deutlich schwerer zugänglich und nutzbar zu machen.⁶⁴

Implizites Wissen ist ein Wissen, das ein Individuum aufgrund seiner Erfahrung, seiner Geschichte, seiner Praxis und seines Lernens erworben hat.⁶⁵ Dabei ist es nicht zwingend notwendig, dass das Individuum sich seines Wissens auch bewusst ist, hier kann vom „Know-how“ ausgegangen werden, welches zur Ausübung des Sachverhaltes ausreicht. In Nichtroutineprozessen des betrieblichen Tagesgeschäftes wird die Fähigkeit, Lösungsmuster mithilfe eines vorhandenen Erfahrungsschatzes neu zu kombinieren und auf aktuelle Aufgaben zu übertragen, als Interpolationsfähigkeit des Individuums angesehen. Diese ermöglicht es, auch bei einem teilweise bestehenden Wissensdefizit eine Handlungsentscheidung zu treffen.

Wünschenswert wäre eine Externalisierung des impliziten Wissens, um den Wissenspool noch zu erweitern bzw. besser nutzbar zu machen. Den Prozess der Explizierung beschreibt Willke als sehr mühevoll: „So bringen es Menschen mit singulären Erfahrungen in manchen Fällen nur sehr schwer oder gar nicht über sich, ihr spezielles Wissen auszusprechen oder niederzuschreiben.“⁶⁶

⁶³ Schütt, 2000, S. 78.

⁶⁴ Lang/Thielemann, 2000, S. 140.

⁶⁵ Willke, 2001, S. 12.

⁶⁶ Ebenda, S. 13.

1.3.3 Fertigkeiten

Fertigkeiten zeichnen jedes Individuum auf seine besondere Art aus. Sie sind angeboren, und werden im Laufe des Lebens erweitert. Ein anderer Begriff ist dem der Fähigkeiten oder Fertigkeiten gleichzusetzen: die angelsächsische Bezeichnung „Skills“.⁶⁷ Außerdem werden diese Fähigkeiten durch Lern- oder Sozialisationsprozesse weiterentwickelt.

Fertigkeiten werden durch Training weiter ausgebaut und routiniert, weisen aufgrund dieser Automatisierung eine nur sehr geringe Störbarkeitsrate auf. Lang/Thielemann unterscheiden Fertigkeiten von implizitem Wissen mit den folgenden Kriterien: „Fertigkeiten stellen im Gegensatz zum implizierten Wissen ein konkretes und inhaltlich bestimmtes Können dar. Sie bezeichnen eine Verhaltensweise, die durch Übung so weit automatisiert wurde, dass sie weitgehend unbewusst vollzogen werden kann.“⁶⁸

Scheidet ein Mitarbeiter aus einem Unternehmen aus, so gehen diese Fähigkeiten unwiederbringlich verloren, da sie ausschließlich an den Träger gebunden sind und es auch keine Möglichkeit der Explizierung gibt.⁶⁹ Im Kontext Wissen wird in der Regel nur der Teil berücksichtigt, dessen Umsetzung man messen kann.⁷⁰

1.4 Möglichkeiten einer prozesshaften Annäherung der Systeme durch Abgleich von Schnittstellen

Eine effektive Wissensarbeit setzt zunächst einmal die Bereitschaft aller Organisationsmitglieder voraus. So ist feststellbar, dass Projektarbeit in ihrer herkömmlich durchgeführten Form oftmals fehlschlagen ist. Die Teilnehmer verfügen nicht nur über einen unterschiedlichen Wissenstand in einer nur schwer zu transferierenden Form, sondern vor allem auch über einen unterschiedlichen Grad an Motivation. Eine gemeinsam getragene Motivation ist jedoch notwendig, um Systeme zu öffnen.

Durch eine gemeinsam getragene Motivation lassen sich Koppelungen herausbilden, welche ein gemeinsames Handeln ermöglichen. Schnittstellen lassen sich jedoch nur weiterentwickeln, wenn Systeme sich bereits geöffnet haben und Inhalte auf diese Art

⁶⁷ Schütt, 2000, S. 89.

⁶⁸ Lang/Thielemann, 2000, S. 141.

⁶⁹ Um diese Wissenslücke zu schließen, wird beispielsweise im Rahmen des Versuchsprojektes „Produktions-Lern-System“ bei den Daimler-Werken in Mannheim versucht, im Rahmen eines dynamischen Lernkontextes Weiterbildung in Fertigkeiten zu integrieren, vgl. Balzter, 2008, S.C4.

⁷⁰ Schütt, 2000, S. 90.

feststellbar sind. Die möglichst ähnliche oder im Idealfall gleich gelagerte Motivation der Teilnehmer ergibt im Kontext der Systemtheorie die gemeinsame Schnittstelle, die als Grundlage allen weiteren Handelns anzusehen ist. Um diese zu ermitteln, muss auf eine ausgewiesene Methode zurückgegriffen werden können. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird hier auf die Auswertung der qualitativen Experteninterviews zurückgegriffen, die eine Ableitung ermöglichen.

1.4.1 Motivation und Handlungsbereitschaft

Explizites und implizites Wissen sowie Fertigkeiten und Können sind notwendige Elemente für eine grundlegende Handlungsfähigkeit. Sobald jedoch fremde Komponenten hinzukommen, wird eine eigenständige Handlung des Individuums oder des Systems vorausgesetzt. Hierbei ist es als unabdingbar anzusehen, dass das Individuum neben dem Faktor Handlungsfähigkeit auch ein hohes Maß an Motivation zur Lösung des Problems einbringt. Um Motivation überhaupt entstehen lassen zu können, ist es zwingend erforderlich, eine individuelle Aktivierung über Anreize zu vollziehen, die über positive oder negative Sanktionen das menschliche Verhalten beeinflussen.⁷¹ Dabei resultiert die Anreizwirkung aus einer Interaktion zwischen Umwelt und Individuum.

Selektive Wahrnehmung ist hier das Kriterium, welches die Anreize auswählt, die den Bedürfnissen des Individuums am nächsten kommen.⁷² So richten Organisationsmitglieder ihr Verhalten an dem Nutzen aus, den sie für spezifische Handlungen erwarten und den sie aufgrund zurückliegender Erfahrungen erfahren haben. Bereits gewährte Anreize haben eine sehr unterstützende Wirkung auf das zukünftige Verhalten. Eine Anreizwirkung ist hierbei umso stärker, je häufiger bestimmte Verhaltensweisen mit einem bestimmten Anreiz einhergehen. Neben diesen rationellen Entscheidungen zu einer Handlung tragen auch persönliche Faktoren wie Mut, Tatkraft, Wille und Selbstbewusstsein dazu bei, aus einer Befähigung zu einer Handlung auch eine Handlung werden zu lassen.

⁷¹ Luhmann geht davon aus, dass Sanktionen als künstlich angelegte Handlungsfolgen nur als ein Teil einer hochkomplexen Motivationsstruktur anzusehen sind. Ihr Einsatz lässt sich nicht wirkungsvoll dosieren, wenn man sie nicht in einen umfassenden Wirkungszusammenhang stellt, vgl. Luhmann, 1995, S. 89.

⁷² Lang/Thielemann, 2000, S. 144.

1.4.2 Handlungsfähigkeit und Befugnis

Das Vorhandensein der individuellen Handlungsfähigkeit und auch Bereitschaft genügt gerade wie im Kontext der vorliegenden Arbeit deutlich werden wird oftmals leider nicht, damit eine geplante Handlung auch aktiv ausgeübt werden kann. Umsetzbar wird ein Projekt nur, wenn die Individuen bzw. das System über Handlungsfähigkeit, Motivation und eine organisatorisch definierte Zuständigkeit verfügen. Kompetenz liegt dann vor, wenn eine organisatorische Zuständigkeit gegeben ist, die dem Individuum bzw. dem System eine Handlung ermöglicht.⁷³

Dieses organisatorische Verständnis des Kompetenzbegriffs richtet sich zunächst auf die innere Struktur der Organisation: Kompetenz wird demjenigen zugesprochen, der durch die betreffende Organisation mit Anweisungsbefugnissen ausgestattet ist. Innerhalb eines definierten Handlungsspielraumes ist es dem Individuum möglich, Tätigkeiten bestimmter Art zur Wahrnehmung seiner Aufgaben vorzunehmen. Hierbei ist es notwendig, die Identität von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung zu gewährleisten. Auch die Zuständigkeit der Ressourcen spielt in arbeitsteiligen Modellen eine gewichtige Rolle, zumal es gilt, für eine erfolgreiche Projektentwicklung möglichst alle relevanten Faktoren zu berücksichtigen.

1.4.3 Das Kommunikationsnetz

Als Grundlage eines weiteren Handelns gilt es, eine gemeinsame Schnittstelle der beteiligten Handlungspartner herauszuarbeiten. Diese hat das vordringliche Ziel, aus ihr heraus ein neues System zu schaffen, das eine gemeinsame Kommunikation der Teilnehmer auf breiter Ebene zulässt. Der Rahmen der gleichen Systemumwelt dient als unverzichtbare Grundlage eines jeden Verstehens. Luhmann nennt diese Art der Verständigung „Kommunikationsnetz.“⁷⁴ Dieses ist nicht in jedem sozialen System zu finden, sondern setzt für Luhmann ein besonderes Interesse an der Ordnung der Kommunikation voraus. Ein auf diese Art und Weise geschaffenes neues System zeichnet sich dadurch aus, dass sämtliche Beteiligte im Rahmen der Zusammenarbeit zur Verbesserung der Ausbildungsplatzsituation nach weitgehend gleichen Regeln kommunizieren. Sollte das nicht umgesetzt werden, sind sowohl Kommunikation als auch eine Informationsübertragung sehr erschwert oder sogar fast unmöglich, bilden diese jedoch versehen mit einer besonderen Intensität erst die

⁷³ Ebenda.

⁷⁴ Luhmann, 1995, S. 191.

Grundlage für den Prozess.⁷⁵ Willke formuliert deutlich: „Weiter folgt aus dieser Rekonstruktion zwingend, dass Informationsaustausch zwischen unterschiedlichen Systemen unmöglich ist. Unmöglich!“⁷⁶

Weiter folgert Willke, dass ein Informationsaustausch voraussetzt, dass die beiden austauschenden Systeme die identischen Relevanzkriterien haben: „Da es keine Relevanzen an sich gibt, sondern jede Relevanz systemspezifisch und systemabhängig ist, folgt zwingend, dass jede Information nur systemrelativ sein kann. Eine Information ist nur dann konstituiert, wenn ein beobachtendes System über Relevanzkriterien verfügt und einem Datum eine spezifische Relevanz zuschreibt.“⁷⁷

Diese feine Unterscheidung lässt aus bloßen Daten eine Information werden, und zwar durch die Einbindung in einen neuen Kontext von Relevanzen, die für das bestimmte System gelten. Daten an sich bedeuten in diesem Zusammenhang nur einen Rohstoff, „der für sich wenig bedeutet, wenig kostet und wenig wert ist. Erst wenn aus Daten Informationen und Wissen werden, wird es interessant.“⁷⁸ Diese Relevanzkriterien innerhalb eines Systems bestimmen auch den Grad des Informationsgehaltes, der vom Individuum aufgenommen und umgesetzt wird. Dabei gestaltet sich eine gemeinsame Kommunikation bereits im Vorfeld aufgrund ihrer Komplexität als äußerst kompliziert.

Um dem im Rahmen der vorliegenden Arbeit geforderten Anspruch eines Konzeptes für ein erfolgreiches Projekt gerecht zu werden, muss nun im ersten Schritt ein gemeinsames Verständnis von Relevanz in der Systemumwelt entwickelt werden. Je höher hier der Grad des gegenseitigen Verständnisses, desto wahrscheinlicher der Erfolg des Projektes.

⁷⁵ Eberbach/Schneider, 1994, S. 153.

⁷⁶ Willke, 2001, S. 9.

⁷⁷ Ebenda, S. 8.

⁷⁸ Ebenda.

2. Projektmanagement und Netzwerkentwicklung als Innovationsstrategie

Um ein wirkungsvolles Konzept zur Verbesserung der Ausbildungsplatzsituation in Dithmarschen entwickeln zu können, sollen im Rahmen der vorliegenden Ausarbeitung innovative Methoden des Projektmanagements die Grundlage für ein weiteres Handeln darstellen. Basis der Projektarbeit ist eine systemtransparente Netzwerkarbeit im Rahmen einer komplexen Netzwerkstruktur.

Der weitere Verlauf des Kapitels dient der Grundlegung eines Modells, welches darauf abzielt, eine Abkehr vom mechanistischen Denken und ein Zulassen von neuen Strukturen und Ideen durch die Handlungspartner durch einen Abbau von Widerständen gegen Neuerungen zuzulassen.

Die Agentur für Arbeit und somit auch ihre für den Ausbildungsmarkt zuständige Teileinheit Berufsberatung ist in ihrer Struktur als eine öffentliche Verwaltung⁷⁹, welche die Erbringung konkreter Leistungen für die Bürger vorsieht, als sozialwirtschaftlich ausgerichtete Organisation zu definieren.⁸⁰ Sie ist damit eine Institution mit dem Zweck, fremde Bedarfe zu decken.⁸¹ Non-Profit-Organisationen haben sich bisher traditionell so verstanden, dass sie weitgehend ohne Wettbewerb und Markt und ohne Gewinnorientierung Bedarfe und Bedürfnisse von Nutzern, Mitgliedern und Klienten durch Leistungen sicherstellen, die häufig durch Dritte (Bund, Länder Kommunen, Sozialleistungsträger) finanziert werden. Diese Entwicklung geht weg vom herkömmlichen Muster zu einer volkswirtschaftlich wertvollen Organisation, deren zentrale Aufgabe nun die Erbringung von professionellen sozialen Dienstleistungen ist, die unter Effektivitäts- und Effizienzkriterien darstellbar und kontrollierbar sind.⁸²

Neue Herausforderungen an das System ergeben sich gegenwärtig in erster Linie aus der Verknappung der Ressourcen Zeit und Geld, verbunden mit einer dramatischen Steigerung der Komplexität. Die Nutzung eines innovativen Managements wird nötig, um das System

⁷⁹ Die Agentur für Arbeit wird, im Gegensatz zu den meisten anderen Ländern, nicht über Steuern finanziert, sondern durch Sozialabgaben der Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Sie ist dementsprechend eine selbstständige öffentliche Einrichtung, die von drei gleichberechtigten Partnern verwaltet wird: den Arbeitgebern, den Gewerkschaften und der Regierung, vgl. OECD, 2002, Kap. 4.4, Abs. 24.

⁸⁰ Der Begriff „Sozialwirtschaft“ ist in volkswirtschaftlicher Sicht oftmals nicht präzise definiert. Überwiegend zählen hierzu die Produzenten sozialer und gesundheitsbezogener Dienstleistungen. Auch die Träger der Sozialversicherung hier mit einzubeziehen, ist legitim, vgl. Zimmerer/Nährlich/Paulsen, 2008, S. 117.

⁸¹ Die Sozialversicherungen sind als ein wesentliches Element des Sozialstaates zu sehen, welche unter anderem bei Erwerbslosigkeit, aber auch bei einer beruflichen Qualifikation mit ihrer Versicherungsleistung eintreten, vgl. Backhaus-Maul, 2008, S. 111.

⁸² Maelicke, 2005b, S. 12.

Ausbildungsmarkt angemessen umgestalten zu können. Die Herausforderungen des Marktes machen ein zielorientiertes Arbeiten unabdingbar.⁸³ Daran gekoppelt ist die Durchführung von organisatorischen Veränderungen.⁸⁴ Im Rahmen einer Leistungssteigerung durch Synergie, vor allem aber durch eine gezielte Organisation des Lernens und eine Steuerung der Kommunikation soll ein langfristiger Erfolg durch Veränderung sichergestellt werden.

Um diese Zielvorgaben wirkungsvoll umsetzen zu können, müssen vorhandene Ressourcen geplant, gesteuert, kontrolliert und gemanagt werden. Dieses Bewusstsein für Organisationseffizienz hatte sich aufgrund einer Vollkostendeckung durch den Staat im Non-Profit-Bereich jedoch erst nur langsam entwickeln können. Aufgrund dessen sind auch Methoden des Projektmanagements im Rahmen eines innovativen Handelns sowie des effektiven Wissenstransfers verzögert umgesetzt worden.

2.1. Innovatives Denken und Handeln als Grundlage für die Arbeitsmethode Projektmanagement

Im Verlauf des ersten Teils des Kapitels soll zunächst der Innovationsbegriff verdeutlicht werden, weiter soll der Bezug der Innovationsstrategien untereinander dargestellt werden. Hier soll insbesondere ein Zusammenhang zwischen einem effektiven und effizienten Projektmanagement und einer gezielt durchgeführten Organisationsentwicklung transparent gemacht werden.

2.1.1 Definition des Innovationsbegriffs

Der Innovationsbegriff wird infolge seines vielseitigen Einsatzes in der letzten Zeit inflationär verwendet. Weitgehender Konsens besteht jedoch darüber, dass unter einer Innovation stets eine signifikante Veränderung oder Neuerung verstanden wird. Diese Veränderung bezieht sich in erster Linie auf bestehende Handlungsstrukturen in sozialen Systemen, wobei eine Sozialintegration, also eine zielgerichtete Entwicklung der Gesellschaft mit dem Ziel der Förderung und Entfaltung der menschlichen Persönlichkeit, im Vordergrund stehen sollte.⁸⁵

⁸³ Wetendorf, 2005, S. 40.

⁸⁴ Doppler/Lauterburg, 2005, S. 37ff.

⁸⁵ Maelicke, 2008c, S. 810.

Doch eine weiter gehende, vertiefende Analyse im Rahmen der vorliegenden Arbeit macht eine präzise wissenschaftliche Einordnung unabdingbar. So unterliegt die Bestimmung dessen, was innovativ ist, nach Hauschildt/Salomo klaren Kriterien und darf keinesfalls dem Zufall überlassen werden. Eine Einordnung muss anhand wissenschaftlich klar bestimmter Kriterien vorgenommen werden. Nahezu alle definitorischen Ansätze lassen dabei folgende Aspekte erkennen: Innovationen sind das Ergebnis qualitativ neuartiger Produkte und Verfahren, die sich gegenüber dem vorangegangenen Zustand merklich unterscheiden.⁸⁶ Diese Neuartigkeit muss auch von den Betroffenen bewusst wahrgenommen und empfunden werden.

Die Neuartigkeit besteht darin, dass Mittel und Zweck in einer bisher nicht bekannten Form miteinander verknüpft werden. Diese Verknüpfung hat sich auf dem Markt oder im innerbetrieblichen Einsatz zu bewähren.⁸⁷ Nach Hauschildt/Salomo ist die Entwicklung einer innovativen Idee in keiner Form ausreichend, sondern Nutzung unterscheidet Innovation von Invention – jedenfalls in der Rückschau, welche auch eine Bewertung ermöglicht. Hauschildt/Salomo ermitteln als Bewertungskriterien inhaltliche, subjektive, prozessuale und normative Dimensionen. Außerdem ist der Faktor der Intensität ergänzend hinzuzuziehen.

Ziel von Innovationen ist stets die Steigerung von Effektivität und Effizienz. Was wirklich eine Innovation ist, weiß man erst hinterher, wenn die Entwicklung eines neuen Gedankens in seiner gesamten Dimension bekannt ist. In dem Augenblick, in dem sich die einzelne Unternehmung oder der Entscheidungsträger mit bisher nicht bekannten Prozessen beschäftigt, ist meistens nicht bekannt, ob das, was noch neu erscheint, später mit dem Begriff „Innovation“ gekennzeichnet werden wird. Wird der neue Gedanke als innovativ empfunden, so werden ihn die Verantwortlichen anders bewerten, als wenn ein solches Innovationsbewusstsein fehlt.⁸⁸

Eine präzise Definition des Innovationsbegriffs ist auch deshalb notwendig, da die Bestimmung eines Problems als innovativ ein anderes Management-Handeln auslöst, als wenn diese Aufgabenstellung mit dem Kennzeichen „Nicht-Innovativ“ belegt wäre. Dem Problem wird eine unterschiedliche Aufmerksamkeit, Akzeptanz, Bearbeitungsform und wirtschaftliche Einschätzung zuteil. Der Festlegung des betriebsindividuellen Innovationsbegriffes kommt somit eine entscheidende Bedeutung zu.

⁸⁶ Hauschildt/Salomo, 2007, S. 7f.

⁸⁷ Ebenda, S. 7.

⁸⁸ Ebenda, S. 30.

2.1.2 Grundlagen für die Umsetzung von Innovationen

Die maßgeblichen Entscheidungsträger in einer Unternehmung haben sich nach einer Entscheidung zur Innovation zu dieser zu bekennen.⁸⁹ Als wichtigstes Kriterium für eine Umsetzung ist die Analyse der Frage: Wollen wir überhaupt eine Innovation anstreben?⁹⁰ In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass auch die bewusste Entscheidung zur Nicht-Innovation ebenfalls eine strategische Entscheidung sein kann. Ist die Entscheidung für eine Innovation gefallen, müssen wesentliche Punkte über die Durchsetzung durchdacht und analysiert werden⁹¹:

Komplexität der Entscheidung: Die Innovationsentscheidung ist äußerst vielschichtig und komplex. Sie verfügt für den Entscheidungsträger weder über eine klare Kontur noch eine klare Struktur, zumal Neben- und Folgeprobleme oftmals nicht bekannt sind, die bei der Durchführung auftreten können. Der Verantwortliche hat keine Vorstellung von den Komponenten der Entscheidung, verfügt über keine vorgegebene Zielsetzung, kennt die Alternativen nicht. Er muss stets neue Informationen gewichten und richtig zuordnen, kennt jedoch die funktionalen Beziehungen zwischen den Variablen nicht. Die Anzahl der Variablen ist nicht mehr überschaubar und in neuartiger Weise miteinander verwoben. Die bekannten Instrumente der Entscheidungstheorie und der Entscheidungspraxis versagen hier oftmals ihren Dienst. Damit lässt sich die erste Kernfunktion des Innovationsmanagements bezeichnen: Bewältigung eines extrem komplexen Entscheidungsproblems.

Besondere Durchsetzungsprobleme: Der Durchsetzung der Innovation stehen oftmals erhebliche Widerstände entgegen. Im Lösungsrahmen von Routineproblemen hat die klassische betriebswirtschaftliche Behandlung von Entscheidungen den Durchsetzungsaspekt bisher ignoriert. In innovativen Problemstellungen muss das jedoch vermieden werden. Widerstände bei der Durchsetzung erwachsen im Wesentlichen daraus, dass die betroffenen Mitarbeiter oder Marktpartner in ihrem Bewusstsein dem Status quo verhaftet sind und sich weigern, die neue Kombination aus Zweck und Mitteln als vorteilhafter zu akzeptieren. Für eine Überwindung dieser Bewusstseinsbarriere ist jedoch ein radikaler Wandel des Bewusstseins notwendig. Ihn herbeizuführen ist die zweite wichtige Kernfunktion des Innovationsmanagements.

Entscheidung und Durchsetzung nicht trennbar: Entscheidung und Durchsetzung bedingen sich oftmals in der innovativen Situation. Bei der Entscheidungsfindung werden

⁸⁹ Ebenda, S. 29.

⁹⁰ Ebenda, S. 63.

⁹¹ Ebenda, S. 41.

Durchsetzungsaspekte zu berücksichtigen sein, bei der Durchsetzung wird die getroffene Entscheidung stets weiter verfeinert und im Detail ausgeführt. Die Sequenz, die erst eine Entscheidung, dann die Durchsetzung folgen lässt, ist bei Innovationen nicht durchführbar. Vielfach müssen die Entscheidungsprozesse völlig neu begonnen werden, wenn sich im Zuge der Durchsetzung die getroffene Entscheidung als nicht realistisch und umsetzbar erweist. Dem hat die Darstellung und Konzeption des Innovationsmanagements zu folgen. Die Darstellung muss die strikte Trennung von Entscheidung und Durchsetzung bei einzelnen Tätigkeiten des Innovationsprozesses aufgeben, dabei aber klarzumachen, in welcher Weise bei diesen Tätigkeiten Entscheidungs- und Durchsetzungsaspekte verflochten sind.

Begleitend zu diesem Prozess stellt sich die Frage, was Innovationen von Entscheidungen des betrieblichen Routinebetriebes und deren Durchsetzung unterscheidet. Die Trennung und Verknüpfung von Innovation und Routinehandeln bereiten ein organisatorisches Grundproblem. Dabei ist es eine strategische Aufgabe, Innovationsmanagement und Routinemanagement zu trennen und wieder zu verknüpfen.⁹²

2.1.3 Möglichkeiten eines systemisch ausgerichteten Innovationsmanagements

Institution und Funktion des Managements im Rahmen eines vorwiegend betriebswirtschaftlichen Innovationsmanagements unterscheiden sich erheblich von den systemisch ausgerichteten Innovationsstrategien. Die Institution bezeichnet formal die organisatorisch zuständigen, inhaltlich die faktischen Träger der betrieblichen Macht. Die Funktion umschließt stets dispositive, nicht hingegen ausführende Tätigkeiten. Management ist dadurch gekennzeichnet, dass es Ziele und Strategien definiert und verfolgt, Entscheidungen trifft, den Informationsfluss bestimmt und beeinflusst, soziale Beziehungen herstellt und gestaltet und auf die Partner in diesen sozialen Beziehungen einwirkt, um die getroffenen Entscheidungen zu realisieren.

Diese Sichtweise ist vornehmlich eine prozessuale. Sie stellt den Entscheidungs- und Durchsetzungsaspekt in den Mittelpunkt der Betrachtung. Innovationsmanagement ist demnach dispositive Gestaltung von einzelnen Innovationsprozessen. Ob dies immer ein Widerspruch sein muss, ist fraglich; Management ist dem Begriffsverständnis nach die perfekte Erledigung der Tagesarbeit, Innovation bedeutet die totale Abkehr von den Zwängen des laufenden Geschäftes.

⁹² Ebenda, S. 61.

Ein Kontrastkonzept wird durch die systemtheoretische Sicht aufgezeigt.⁹³ Nach dieser ist Innovationsmanagement die bewusste Gestaltung des Innovationssystems, d.h. nicht nur einzelner Prozesse, sondern auch der Institution, innerhalb derer diese Prozesse ablaufen. Die systemtheoretische Sichtweise zeigt im Gegensatz zum eher betriebswirtschaftlich-organisatorischen Konzept viele Hinweise auf einzelne Parameter, Einflussfaktoren, Rahmenbedingungen und Wirkungen des Innovationsmanagements auf.⁹⁴ Für Hauschildt/Salomo ist an dieser Stelle erneut der Innovationsprozess im Zentrum der Betrachtung, jedoch mit dem Hintergrund versehen, diesen bewusst in das System Unternehmung mit einzubinden.

Betrachtet man nun verschiedene Innovationsstrategien, dann wird bereits deutlich, dass eine Kombination zur Zielerreichung im Rahmen einer systemischen Sichtweise sinnvoll und möglich ist. Maelicke nennt hier die Strategien Organisationsentwicklung, Potentialmanagement und Projektmanagement als vordringliche Faktoren und besonders geeignet, innovative Prozesse zu initiieren bzw. zu verstärken.⁹⁵ Diese Prozesse sind als besonders wertvoll anzusehen, wenn an die Organisation ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit und Flexibilität angelegt wird. Dieses ist in der vorliegenden Ausarbeitung für den Wandlungsprozess der Berufsberatung, aber auch alle anderen beteiligten Systeme zutreffend. Erst wenn Handlungsweisen miteinander verzahnt werden, kann eine wirkungsvolle Organisationsentwicklung durch ein systemtransparentes Projektmanagement herbeigeführt werden. Im Umkehrschluss kann festgestellt werden, dass Projektmanagement nur Sinn hat, wenn sich individuelle Verhaltensmuster, Einstellungen und Fähigkeiten von Organisationsmitgliedern verändern.

2.2 Die Arbeitsmethode Projektmanagement

Die ursprüngliche Intention bei der Einführung der Arbeitsmethode Projektmanagement war, den Innovationsgrad einer Aufgabenstellung zu erhöhen.⁹⁶ Projektmanagement ist dann immer einsetzbar, wenn es sich um die Entwicklung einer neuen Dienstleistung handelt und es sich als Vorteil erweist, diese Dienstleistung in einem anderen organisatorischen Zusammenhang entwickeln zu lassen als in der Regelorganisation. Neue Aufgaben, Ziele

⁹³ Ebenda, S. 32.

⁹⁴ In welchem Maße die Bedeutung der systemtheoretischen Sichtweise in den letzten Jahren zugenommen hat, zeigt unter anderem auch die unterschiedliche Bewertung des Autors im Zeitverlauf an. Während Hauschildt an dieser Stelle noch in seiner 1. Auflage bemerkt, dass „die empirische Forschung viele dieser Einflussfaktoren als wenig bedeutsam“ entlarvt hat (Hauschildt, 1993, S. 24), so ist diese Feststellung in der 4. Auflage (vgl. Hauschildt/Salomo, 2007, S. 32) nicht mehr zu finden.

⁹⁵ Maelicke, 2008c, S. 812ff.

⁹⁶ Ebenda, S. 819.

und Forderungen sind immer Prüfsteine für bestehende Organisationen. Häufig sind alternative Organisationsformen notwendig, um ein Ziel optimal zu erreichen. Chancen eines modernen Projektmanagements liegen dabei nicht nur im Bewältigen des Wandels an sich, sondern auch im Agieren als Wandlungspromotor.⁹⁷

Komplexere Aufgaben, dynamischere Märkte, schwierige wirtschaftliche Situationen, rasche technologische Entwicklungen und der Wertewandel in der Gesellschaft erfordern neue Management-Konzeptionen. Um in der heutigen Wettbewerbssituation bestehen zu können, sind Reaktionsvermögen, Anpassungsfähigkeit, Schnelligkeit, ganzheitliches Denken und kunden- und qualitätsorientierte Handlungsweisen erforderlich.⁹⁸

Diese Anforderungen sind erfüllbar durch ausgeprägte Kunden- und Umfeldorientierung, flache, flexible Organisationsformen, Zielorientierung in kleinen Organisationseinheiten (Verantwortungsübernahme durch Teamarbeit), Prozessorientierung anstelle von Abteilungsorientierung, Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter in selbstorganisierten Teams, hohe Qualitätsorientierung und das Konzept der lernenden Organisation.⁹⁹

Entscheidungsprozesse in hierarchischen Organisationsformen erweisen sich oft als zu umständlich und zu langsam, um derart komplexe Aufgabenstellungen zu bewältigen. Hier fehlen oftmals für bereichs- oder organisationsübergreifende Fragestellungen die entsprechenden Koordinationsmöglichkeiten. Häufig ist auch ein spezialisiertes Fachwissen nötig, das quer durch das hierarchische System gestreut ist. Insbesondere in Krisenzeiten ist es notwendig, Entscheidungsprozesse zu optimieren und qualifizierte Mitarbeiter einzusetzen, unabhängig davon, in welcher hierarchischen Position sie sich befinden. Projektmanagement ermöglicht eine praktizierte Schnelligkeit, eine ganzheitliche Problemlösung, ein vernetztes Denken statt eine vorgegebene lineare Struktur sowie eine Kreativität außerhalb der Hierarchie. Es stellt zwar erhöhte Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte, ermöglicht jedoch auch ein Herausbilden von Eigenverantwortung der Einzelnen und der Gruppe, ebenso entsteht ein erhöhter Druck zur Verbesserung der Kommunikation. Eine innovative Verbindung der Aufbauorganisation mit der

⁹⁷ Jenny, 2005, S. 23.

⁹⁸ Patzack/Rattay, 2004, S. 5.

⁹⁹ Die lernende Organisation ist ein Modell, das stets von Veränderbarkeit ausgeht. Senge kennzeichnet in seiner Theorie der „Fünften Disziplin“ die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Prognose. Gut funktionierende Informations- und Kommunikationssysteme bilden hier eine wichtige Säule. Ein lernendes System befindet sich idealerweise immer in Bewegung, und Ereignisse werden als Anregungen für Veränderungen und Entwicklung betrachtet, vgl. Senge, 2008, S. 118 ff.

Ablauforganisation spricht ebenfalls für den Einsatz von Projektmanagement als Innovationsstrategie. Im Vorfeld zu einer Analyse der Arbeitsmethode Projektmanagement muss zunächst noch einmal verdeutlicht werden, dass der Bereich der sozialwirtschaftlichen Institutionen durch eine ihm eigene Komplexität gekennzeichnet ist. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit betrifft das nicht nur die Berufsberatung an sich, sondern die Struktur der einzelnen angrenzenden Systeme der Handlungspartner. Diese müssen im Projektmanagementprozess berücksichtigt werden.

So verfügen nahezu alle der Handlungspartner im Bereich Ausbildungsplatzmarktpartner mit Ausnahme der Wirtschaft über Strukturen des staatlichen sowie des halbstaatlichen Non-Profit-Bereichs.¹⁰⁰ Inzwischen stehen die Handlungspartner mehr oder weniger unter dem gesellschaftlichen Druck, ihre Dienstleistung unter Effektivitäts- und Effizienzkriterien darstellbar und kontrollierbar zu machen. Dem gemeinsam ist die Entwicklung zu mehr Kundenorientierung, Wettbewerb, Markt und Marketing. Gerade die Träger der Maßnahmen für Jugendliche stehen hier seit dem Vergabeprinzip der Bundesagentur für Arbeit, dass in seiner Hauptsache eine Wahl nach Kostenaufwendungen treffen muss, unter einem sehr starken Druck.

Diese Problemebenen bestimmen in einem sehr wesentlichen Rahmen die Handlungsspielräume, also die Makroebene, welche durch rechtliche, makroökonomische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen gekennzeichnet sind. Ein besonderes Merkmal stellt die Einbindung sozialwirtschaftlicher Institutionen in ein hierarchisch geprägtes und ausdifferenziertes System von Trägerorganisationen dar. Die Kenntnis um die Organisation der Strukturen, Aufgaben und Entscheidungsfelder dieser Mesoebene ist für die Umsetzung eines wirkungsvollen Projektmanagements der Teilnehmer von unabdingbarer Bedeutung.

Die Mikroebene als dritte Problemebene stellt den Entscheidungsprozess innerhalb der sozialwirtschaftlichen Organisation dar. Unter diese Definition fallen wichtige Einzelaspekte wie zum Beispiel die Rechtsformenwahl, die Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion, das Qualitätsmanagement, die Marketingentscheidungen, das Fundraising sowie die Finanzierungsmöglichkeiten und die Prozesssteuerung mithilfe der Budgetierung.

¹⁰⁰ Der Kooperationspartner Schule ist beispielsweise als staatliche NPO gekennzeichnet, Kammern der Wirtschaftsbetriebe als halbstaatliche NPO, vgl. Maelicke, 2008a, S. 715.

2.2.1 Definition des Projektbegriffs

Für eine wissenschaftliche Einordnung der geplanten Arbeitsweise ist die Definition des Projektbegriffes notwendig. Dieser ist klar in der Literatur definiert: „Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist.“¹⁰¹ Weiter definieren Aufgabenfelder den Projektbegriff, die abseits von Routineabläufen neue, komplexe Vorhaben umfassen, die in der Regel einmalig, innovativ und komplex in ihrem Umgang sind. Schulz-Wimmer führt hierzu weiter aus, dass stets die verantwortliche Unternehmensleitung die Entscheidung trifft, wann eine Aufgabe den Status Projekt verdient.¹⁰²

Projekte verfügen gemäß DIN-Kriterien immer über Zielvorgaben, zeitliche, finanzielle oder andere Begrenzungen sowie eine Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben. Weiter unterliegen Projekte einer jeweils eigenen, projektspezifischen Organisation.¹⁰³ Eine weitere Differenzierung ergibt sich aus der Auftragserteilung, hier wird zwischen internem und externem Projekt unterschieden. Weiter können Projekte nach funktionellen, räumlichen, inhaltlichen, formalen, strukturellen, finanziellen, personellen und zeitlichen Kriterien unterschieden werden.

Projekte schaffen die Möglichkeit, zielorientierte Formen der Zusammenarbeit zu erproben, die der Organisation und den in ihr wirkenden Menschen helfen können, starre, hierarchische Strukturen zu überwinden und kreative Lösungen zu erarbeiten. Projekte geben Projektleitung und Projektmitgliedern die Chance, Führungsfähigkeiten und Selbstverantwortung in Verbindung mit einer klaren Aufgabenstellung einzuüben. Weiter können Projekte helfen, Reibungsverluste abzubauen, die durch zu starke Aufgabenzergliederung vor allem in einer Linienorganisation entstehen.¹⁰⁴ Ebenso vermitteln Projekte den Beteiligten kooperatives Verhalten und Denken.

Ein Projekt kann helfen, eine unprofitable Umgangskultur vieler Organisationen durch neue Formen des Zusammenarbeitens zu ersetzen, und schafft weiter durch eine klare Ergebnisorientierung Identifikation mit der Organisation und mit den Arbeitsergebnissen.¹⁰⁵ In diesem Zusammenhang weist Oltmann ausdrücklich darauf hin, dass es zum Gelingen eines jeden Projektes bei der internen Gestaltung den Handlungsrahmen zu berücksichtigen, in den das Projekt gestellt ist. Projektumwelt, Qualifikation und Aufgabe sind dabei als wichtige

¹⁰¹ Oltmann, 1999, S. 13.

¹⁰² Schulz-Wimmer, 2007, S. 8.

¹⁰³ Kolhoff, 2004, S. 15ff.

¹⁰⁴ Jenny, 2005, S. 21.

¹⁰⁵ Oltmann, 1999, S. 55ff.

Erfolgsfaktoren anzusehen. Zur Qualifikation ist die fachliche und soziale Kompetenz der Mitwirkenden unabdingbar.

Die Zusammensetzung des Projektteams ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Hier entscheiden nicht nur die fachlichen Kompetenzen, sondern vor allem auch die persönlichen Eigenschaften der Projektmitarbeiter.¹⁰⁶ Der Teambildungsprozess sollte daher bewusst aktiv geführt werden mit der klaren Zielsetzung, den Teammitgliedern zu ermöglichen, mit ihren Fähigkeiten zu einem kollektiven Ganzen zu werden.¹⁰⁷ An diesem Punkt wird deutlich, dass ein Projekt als ein eigenständiges soziales System zu verstehen ist. Patzack/Rattay definieren den Projektbegriff als soziale Konstruktion: „Projekte sind eigenständige soziale Systeme, eingebettet in ein projektspezifisches Umfeld. Als eigenständige soziale Systeme kann man Projekte deswegen bezeichnen, weil sehr häufig Handlungsmuster, Arbeitsformen, Kommunikationsflüsse und Regeln entstehen, welche sich von der Kultur des gesamten Unternehmens unterscheiden.“¹⁰⁸ In diesem Zusammenhang muss beachtet werden, dass für die Dauer des Projektes für einen begrenzten Zeitraum eine neue Struktur, ein eigenes Management mit klaren Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geschaffen wird. Da solche neuartigen, individuellen Strukturen oftmals nicht deckungsgleich mit den Unternehmensstrukturen sind, sollte dies bei der Entscheidung, ein Unternehmen zu einem Projekt zu machen, stets bedacht werden.“¹⁰⁹

Projekte können nie losgelöst von Umwelteinflüssen betrachtet werden. Erst durch die bewusste Berücksichtigung dieser Umwelteinflüsse, welche sich durch Personen, Personengruppen bzw. Interessenträger äußern, entsteht die Gesamtsicht des Projektes: Ist es neuartig, zielorientiert, komplex, dynamisch, interdisziplinär und bedeutend?

Die Verhaltensweisen der Teilnehmer ergeben sich gerade aus den speziellen Interessen, Erwartungen und Befürchtungen, die von den verschiedenen Umfeldgruppen an das Projekt gerichtet werden.¹¹⁰ Der Erfolg von Organisationsentwicklungsprojekten, welcher auch Schwerpunkt des empirischen Forschungsgegenstandes der vorliegenden Ausarbeitung sein soll, hängt zusätzlich von der Akzeptanz der Organisationsänderung bei allen Beteiligten und Betroffenen ab. Dabei spielt der Abbau von Vorurteilen bei Veränderungsprozessen eine signifikante Rolle. Bei der gemeinsamen Verrichtung von Projektaufgaben treten neben den funktionalen auch psychologische Veränderungen auf, die bei den Betroffenen trotz guten Willens Probleme verursachen können. Hier können unterstützende Verfahren eingearbeitet

¹⁰⁶ Jenny, 2005, S. 77.

¹⁰⁷ Ebenda, S. 239.

¹⁰⁸ Patzack/Rattay, 2004, S. 19.

¹⁰⁹ Schulz-Wimmer, 2007, S. 9.

¹¹⁰ Patzack/Rattay, 2004, S. 19.

werden, um diesen effizient und professionell begegnen zu können. Diese Verfahren werden als „Change Management“¹¹¹ definiert: „Change Management als Teil einer Projektabwicklung ist die Summe aller Maßnahmen, welche notwendig sind, um die betroffenen Organisationen zu befähigen, die durch das Projekt bewirkten Veränderungen in kürzester Zeit zu adaptieren und zu leben.“¹¹² Für sämtliche Organisationsentwicklungsprojekte sind daher ein intensiver Kommunikationsprozess durch Teamarbeit, die gemeinsame Entwicklung von Zwischenergebnissen, ein intensiver Informationsfluss etc. von wesentlicher Bedeutung für den Projekterfolg.¹¹³ Als ebenfalls sehr relevant für den Projekterfolg wird von Schulz-Wimmer neben den genannten Kriterien die eindeutig positive Einstellung der Führungsebene zur Projektarbeit genannt.¹¹⁴

Es gibt keine objektiven Maße zur Entscheidung der Frage, was in einem Unternehmen als Projekt zu definieren ist. Bei einer Entscheidungsfindung, ob und wann aus einer Routinetätigkeit ein Projekt wird, kann eine sorgfältige Dokumentation der Gründe für eine Durchführung im Vorfeld sehr hilfreich sein.¹¹⁵ Es handelt sich immer um Ergebnisse eines Aushandlungsprozesses, bei dem auch Kriterien der Reife der Organisation und ihrer Mitarbeiter, Innovationsbereitschaft, Organisationsbewusstheit und fachliche Kompetenz eine wichtige Rolle spielen können. Wenn in einem Unternehmen eine Aufgabe als Projekt definiert wird, bedingt diese Entscheidung den Einsatz von Projektmanagement.¹¹⁶

2.2.2 Projektmanagement und Projektarbeit

In der einschlägigen Literatur wird der Begriff des Projektmanagements oft synonym verwendet mit dem Begriff der Projektarbeit. Während sich jedoch die Bezeichnung Projektarbeit auf einen einzelnen Prozess bezieht, so gestaltet sich der Ablauf eines gezielten Projektmanagements weitaus komplexer und anspruchsvoller. Eine deutliche Definition des Begriffs ist bei Mehrmann/Wirtz zu finden: „Projektmanagement bedeutet die verantwortliche Leitung der Planung, Projektierung, Durchführung und Kontrolle von mehreren Projekten.“¹¹⁷ Projektmanager verfügen demnach über eine hohe Koordinationsfunktion, neben der Personalführung und der Organisation von Managementtechniken verfügt er über alle Mittel, diese umzusetzen. Dem Projektmanager

¹¹¹ Siehe hierzu auch Kapitel 2.5. der vorliegenden Arbeit.

¹¹² Jenny, 2005, S. 261.

¹¹³ Patzack/Rattay, 2004, S. 21.

¹¹⁴ Schulz-Wimmer, 2007, S. 14f.

¹¹⁵ Ebenda, S. 9f.

¹¹⁶ Maelicke, 2008c, S. 820.

¹¹⁷ Mehrmann/Wirtz, 2002, S. 103.

sind die jeweiligen Projektleiter unterstellt, welche direkt für die Projektleitung verantwortlich sind.¹¹⁸

Projektmanagement ist klar als ein Entscheidungshandeln zu definieren, das dazu dient, Strukturen durch gezielte Interventionen zu stabilisieren und um Problemlösungen zu entwickeln, die effektiv im Sinne einer Zielerreichung und effizient im Sinne eines adäquaten Einsatzes der verfügbaren Mittel sind.¹¹⁹ Projektmanagement verfügt somit über eine sehr komplexe Struktur: Es ist nicht auf die Anwendung einzelner Planungs- und Führungstechniken reduzierbar, sondern zielt auf die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für den gesamten Projektablauf. Im Vordergrund eines guten Projektmanagements stehen eine verbesserte Zielorientierung und Kooperation, welche zur Förderung der persönlichen und fachlichen Qualifikation der Projektmitarbeiter, Steigerung der Kreativität und Innovationsfähigkeit, Reduzierung von Risiken bei der Projektarbeit, Verbesserung des Informationsflusses und gegenseitigen Austausches sowie Erhöhung der Effizienz und Effektivität¹²⁰ führen.

Nach Mehrmann/Witz umfasst Projektmanagement verschiedene Dimensionen. Diese zeigen sich auf mehreren Ebenen. Die funktionale Ebene beschäftigt sich zunächst mit der Kernfrage: Was ist zu tun? Sie darf nie aus dem Blickwinkel verloren werden. Daneben verläuft der Prozess des In-Gang-Setzens, In-Gang-Haltens sowie des Abschließens. Auf der institutionellen Ebene wird im Rahmen des Projektmanagements die Analyse der Projektorganisation sowie der Rahmenbedingungen durchgeführt. Weiter erfolgen ein Festlegen von Projektgremien, die Bildung einer Projektgruppe sowie die Erstellung einer Kompetenzregelung. Auf der personellen Ebene, welche ebenso als psychologisch/sozial einzustufen ist, werden neben der Frage, welches Personal benötigt wird, der Personaleinsatz, die Teamleitung sowie die Gestaltung sozialer Prozesse geplant. Die instrumentelle Ebene schließlich analysiert die Frage, welche Instrumente und Techniken eingesetzt werden sollen.¹²¹

Sinnvoll im vorliegenden Sachzusammenhang ist es, heutiges Projektmanagement als durchweg ganzheitlich zu betrachten. Projekte sind bereits als nicht nur in sich komplex anzusehen, sie stehen auch in Wechselwirkungen zu einer sich ständig verändernden Umwelt. Dies hat zur Folge, dass Projekte nur sehr eingeschränkt kontrollierbar sind.

¹¹⁸ Jenny, 2005, S. 74.

¹¹⁹ Kolhoff, 2004, S. 17.

¹²⁰ Effektiv in Bezug auf das Prozessmanagement bedeutet, die Erwartungen des Kunden zu erfüllen, die Verwendung des Begriffs effizient beinhaltet, das Ergebnis in der gewünschten Qualität rechtzeitig und kostengünstig zu erstellen, vgl. Schulz-Wimmer, 2007, S. 18.

¹²¹ Mehrmann/Witz, 2002, S.19ff.

Ganzheitliches Denken und Handeln erfordert stets auch ein vernetztes Denken.¹²² Für Patzack/Rattay bedeutet dies, eine Systemorientierung stets in den Vordergrund zu stellen, das Thema Projektmanagement wird bezogen auf das jeweilige Umfeld, in welches es eingebettet ist, behandelt.

Bei der Positionierung des Projektmanagements innerhalb der Management-Ansätze wird dieses nicht als eine mehr oder minder sinnvoll ausgewählte Sammlung von Methoden aufgefasst, sondern als eine spezifische Erscheinungsform von Management, die in der Zukunft stark an Bedeutung gewinnen wird, universell anwendbar ist und den Paradigmen der Wirtschaft und der Gesellschaft von heute in hohem Maße entspricht.¹²³

Bei ihren Ausführungen kennzeichnen Patzack/Rattay folgende Ansätze des modernen Managements als maßgeblich:

- Funktionaler Ansatz, Schule des klassischen Managements
- Erfahrungsansatz, Schule des Empirismus
- Verhaltensansatz, Schule des Human Behavior
- Ansatz der sozialen Systeme
- Entscheidungsansatz, Schule der Entscheidungstheorie
- Systemansatz, Management School System

Der Ansatz der sozialen Systeme, auch systemisch-evolutionärer Ansatz genannt, verbindet das verhaltenstheoretische Konzept mit dem Systemkonzept. Der systemische Ansatz stellt dabei besonders die Vernetzung und die Art der wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Teilen des Systems sowie des Ganzen in seinen Bezugskreis.¹²⁴ Das Management wird als ein sich von innen heraus entwickeltes System kultureller Beziehungen aufgefasst, das sich in den Handlungen bzw. Rollen oder Entscheidungen in derartigen Systemen darstellt. Der Ansatz der sozialen Systeme ist als Theorie der Kooperation zum Zweck der Effizienzsteigerung des Managements zu definieren. In diesem Rahmen manifestieren sich diese Ansätze in Themen wie Rollenkonzept, Umfeldmanagement und Schnitt- sowie dem Nahtstellenmanagement.¹²⁵

¹²² Schulz-Wimmer, 2007, S. 16.

¹²³ Patzack/Rattay, 2004, S. 29ff.

¹²⁴ Maelicke, 2005b, S. 10.

¹²⁵ Patzack/Rattay, 2004, S. 32.

Der Management-Systemansatz bildet ein wesentliches Element sowohl der Betrachtungs- als auch der daraus abzuleitenden Handlungsweisen.¹²⁶ Der Ansatz baut im Wesentlichen auf der Systemtheorie auf und versucht, das Gesamtsystem in Wechselwirkung mit seiner spezifischen Umwelt zu sehen. Er arbeitet mit formalen Modellen (Graphentheorie, Kybernetik) und bildet die Managementaufgabe als komplexe Übertragungsfunktion von Inputs in Outputs ab, die als Regler und Flüsse im System (Materie, Energie und Information) wirken. Im Rahmen dieser Vorgehensweise gilt es, das System so zu planen und zu regeln, dass die von den Systemzielen abgeleiteten Einzelziele optimal erfüllt werden. Für den Fall des speziellen Projektmanagements ist ein systemorientierter Zugang eine grundlegende Bedingung, um ein vollständiges Gesamtbild von Projektmanagement in Abgrenzung zur Durchführungsseite und zur Projektumwelt zu erhalten.

2.2.3 Organisationsformen des Projektmanagements

Die vorherrschende Organisationsstruktur der Träger sozialer Arbeit ist die Linien- bzw. die Stablinienorganisation. Das Verfahrenskonzept sieht vor, dass Entscheidungs- und Ausführungsebenen voneinander getrennt werden. Die Nachteile der Linienform sind lange Kommunikationswege, Überlastung der Leitungsspitze und Bürokratismus; sie sind den Betroffenen durchaus bekannt. Teamarbeit und Verantwortungsdelegation sind hier nur in Ansätzen erkennbar. Hierarchische Linienorganisationen sind aufgrund ihrer starren, auf Routinetätigkeiten angelegten Strukturen wenig geeignet, den Erwartungen und Anforderungen der Umwelt hinsichtlich Flexibilität bei neuartigen, komplexen Aufgabenstellungen zu genügen. Die Wirtschaft hat diesen Missstand erkannt und bereits versucht, durch vorwiegend projektorientierte Organisationen einen Wandel herbeizuführen. Hier vollzieht sich mehr und mehr ein Wandel von der Hierarchie zur Heterarchie.¹²⁷

Um ein sowohl effektives als auch effizientes Projektmanagement mit einem komplexen Netzwerk betreiben zu können, bieten sich nun zweierlei Verfahren an. Neben der Matrixorganisation, welche als klassische Organisationsstruktur darauf angelegt ist, Projekte in die Gesamtstruktur eines Unternehmens mit einzubinden, ist die Projektteamorganisation zu nennen. In der Matrixorganisation¹²⁸ verfügt neben dem linienverantwortlichen Projektmanager auch der Projektleiter über eine Weisungskompetenz im Rahmen des Projektes.

¹²⁶ Dieser wird von Patzack/Rattay als der ihrer Ansicht nach sinnvollste angesehen, da nur dieser Management-Ansatz der Komplexität und Interdisziplinarität des Phänomens Projektmanagement gerecht wird und somit als Rahmen dienen soll. Dabei darf nicht vergessen werden, dass alle Ansätze in der jeweiligen Problemstellung bzw. Managementsituation wertvoll sind und eingesetzt werden sollten, vgl. Patzack/Rattay, 2004, S. 34.

¹²⁷ Kolhoff, 2004, S. 18.

¹²⁸ Vgl. die Grafik zum strukturellen Aufbau einer Matrixorganisation bei Kolhoff, 2004, S. 19.

Die Projektteamorganisation¹²⁹ verbindet viele positive Kriterien: Ihre Vorgehensweise ist mehrschichtig anstatt linear-kausal, ihre Darstellungsweise ist als vernetzte Heterarchie organisiert, ihre Grenzen sind unscharf und durchlässig für Informationen. Sie präsentiert sich als offenes System, welches mit Motivationskraft, Zielanimation, Zusammenarbeit und Prozessbegleitung geführt werden muss, statt durch die üblichen Befehlsbefugnisse innerhalb eines geschlossenen Systems der Linienorganisation.

In der Praxis hat es sich als besonders günstig erwiesen, wenn im Rahmen des Projektmanagements eine eigenständige Projektorganisation parallel zur existierenden Aufbauorganisation eines Unternehmens gebildet wird. Die für das Projekt erforderlichen Mitarbeiter werden aus ihren angestammten Bereichen zur Erfüllung der Projektaufgaben organisatorisch herausgelöst und zu neuen, zeitlich begrenzten Organisationseinheiten zusammengefasst.¹³⁰ Im Rahmen der Projektaufgabenstellung arbeiten sie ausschließlich für die Ziele des Projektes. Sie werden von einem Projektleiter geführt, der insoweit Vorgesetztenfunktion übernimmt.

Vorwiegend bei kleineren Projekten bewährt hat sich die Form der „Einfluss-(Stab) Projektorganisation“ bei dem die Entscheidungsbefugnisse dem Linienmanagement vorbehalten bleiben.¹³¹ Der Projektleiter hat nur beratende Funktionen. Die Mitarbeiter eines Projektes bleiben innerhalb ihrer Organisationsstruktur, ihnen gegenüber verfügt der Projektleiter über keine Weisungsbefugnisse oder Kompetenzen. Andererseits bietet diese Form den Vorteil einer hohen Flexibilität hinsichtlich des Mitarbeiterereinsatzes.

Als zentrales Lenkungsorgan wird zumeist ein Lenkungsausschuss als Verbindungs- und Schlichtungsgremium eingesetzt, der aus Mitgliedern der Geschäftsleitung, dem Projektleiter und gegebenenfalls dem Projektmanager besteht. Ein Projektmanager wird dann eingesetzt, wenn bei größeren Unternehmen gleichzeitig mehrere Projekte auszuführen sind. Er kümmert sich ausschließlich um die verschiedenen Projekte des Hauses. In mittleren und kleinen Unternehmen ist diese Position meistens nicht notwendig. Der Lenkungsausschuss ist der eigentliche Auftraggeber des Projektes, er verabschiedet Einzelergebnisse und vertritt die Projektgruppe gegenüber der Geschäftsleitung. Er beruft den Projektleiter und delegiert Kompetenzen und Verantwortung für die Planung und Realisierung des Projektes an den Projektleiter.

¹²⁹ Vgl. die Grafik zum strukturellen Aufbau einer Projektteamorganisation bei Kollhoff, 2004, S.19.

¹³⁰ Maelicke, 2008c, S. 820.

¹³¹ Jenny, 2005, S. 66.

Die Aufgaben des Projektleiters bestehen aus Planungs-, Koordinations-, Kontroll- und Dokumentationsaufgaben.¹³² Das Anforderungsprofil an den Projektleiter ist außerordentlich hoch: Es liegt überwiegend im Bereich der „Prozessesteuerung“ und weniger im Bereich der Führung. Seine persönlichen Kompetenzen sind in hohem Maße entscheidend für die Projektkompetenzen. Projektteams sind temporäre Arbeitsgruppen mit begrenzter Weisungsbefugnis zur Lösung zeitlich begrenzter Aufgaben. Die Teammitglieder rekrutieren sich aus allen für das Problem bedeutsamen Bereichen des Unternehmens, sie arbeiten als Team zusammen und repräsentieren unterschiedliche hierarchische Ebenen, unterschiedliches Wissen und unterschiedliche Abteilungen. Durch die Bildung von Projektteams sollen Arbeitsteilung verwirklicht und der Informationsfluss im Projekt und mit dem Projektumfeld optimiert werden, die Projektverantwortung kann auf mehrere Personen verteilt werden und vernetztes Denken und Handeln wird bereichsübergreifend möglich gemacht. Durch eine zielorientierte Konzentration auf die Projektaufgaben wird mehr Wissen zur Aufgabenlösung zusammengefasst. Eine unternehmensweite Akzeptanz und Realisierung wird gefördert, ein Ausgleich gegensätzlicher Auffassungen wird erleichtert, die Motivation und Bereitschaft zur Nutzung aller Leistungspotentiale des Unternehmens wird erhöht.

2.2.4 Projektphasen

Ein Projekt besteht immer aus aufeinanderfolgenden Teilschritten, die sich in einem Phasenmodell abbilden lassen. In diesem Phasenmodell werden die wichtigsten Meilensteine eines Projektes fixiert, es bestimmt jedoch keine Teil-Ablaufdiagramme oder sonstige Projektplanungswerkzeuge. Die während der verschiedenen Projektphasen entstehenden Aufzeichnungen sind in einer Projektdarstellung zu dokumentieren. Diese ist die Grundlage für die später entstehende eigentliche Projektdokumentation. Bei einem DV-Projekt können das beispielsweise die Programmierungsrichtlinien, die Richtlinien für Entwurf, Codierung, Test und natürlich das Benutzerhandbuch sein. Bei anderen Projekten nimmt die Dokumentation z.B. die Form eines Gutachten oder eines Projektbericht an, mit dem alle Erhebungsdaten, Prämissen, Ableitungen und Ergebnisse dokumentiert werden.¹³³

¹³² Mehrmann/Wirtz, 2002, S. 104.

¹³³ Ebenda, S. 27ff.

2.2.5 Projektmanagement-Instrumente

Für die Darstellung der Struktur von Projekten ist ein Projektstrukturplan zu erstellen. Dabei ist jedes Projekt in überschaubare Teilaufgaben zu gliedern und es sind die unterschiedlichen Zeitphasen und Aktivitäten herauszuarbeiten. Festgehalten werden plan- und kontrollierbare Arbeitspakete, die eine Aufgabe beschreiben, die zu einem überprüfbareren Ergebnis führt und einer verantwortungsvollen Organisationseinheit zuzuordnen ist. Eine Meilensteinliste dient zur Planung und Kontrolle der Termine zentraler Projektereignisse. Für das Projekt werden die wichtigsten Meilensteine definiert, die sich auf den Start sowie das Ende eines Arbeitspaketes des Projektstrukturplans beziehen.

Ein weiteres Instrument des Projektmanagements ist das Pflichtenheft. In ihm werden die Ziele so konkret beschrieben, dass man sich den angestrebten Zustand möglichst genau vorstellen kann. Aufgelistet werden die Aufgaben und Tätigkeiten, die erledigt werden müssen, um diese Ziele zu erreichen. Hinzu kommen die quantitativen und qualitativen Kriterien, mit denen der Projekterfolg gemessen werden soll. Ebenfalls festgeschrieben werden die geplanten Vorgehensschritte einschließlich der notwendigen Kommunikation mit den zu beteiligenden Personen und Organisationen. Dies geschieht am besten in Form einer Projektmatrix, die die wesentlichen Meilensteine im zeitlichen Ablauf fixiert. Außerdem sind ausreichende zeitliche Pufferzonen vorzusehen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit auftretende Verzögerungen berücksichtigen. Diese Zeitplanung wie auch das Pflichtenheft müssen in regelmäßigen Abständen überprüft und aktualisiert werden.

2.2.6 Projekt-Controlling

Bei Projekten ist es notwendig, Abweichungen früh zu erkennen und aufzuzeigen. Auch oder gerade deshalb fallen im Projektmanagement Controlling-Aufgaben an. Projekt-Controlling will als Frühwarnsystem jede zu erwartende Soll-Ist-Abweichung erkennen, um so den Handlungsspielraum für Entscheidungen und Maßnahmen nutzen zu können. Projekt-Controlling-Werkzeuge sind Projektfortschrittsberichte, Projektziel-Besprechungsprotokolle, Arbeitspaket-Status sowie Trendanalysen.

Projektfortschrittsberichte werden durch den Projektleiter meist zusammen mit dem Projektteam vorgelegt. Sie dokumentieren den jeweiligen Abwicklungsstand des Projektes in einem Soll-Ist-Vergleich¹³⁴, listen die planmäßigen Ergebnisse in Stichworten auf, ebenso

¹³⁴ Maelicke, 2008c, S. 825.

neu aufgetretene Anforderungen, Verzögerungen und geplante Schritte bis zum nächsten Bericht. Auf diesen Grundlagen finden mit der Lenkungsgruppe dokumentierte Abstimmungsbesprechungen statt.

Die Projektteam-Besprechungsprotokolle dokumentieren die jeweiligen Arbeitsergebnisse und werden an betroffene Stellen weitergegeben, damit diese gegebenenfalls intervenieren können. Sie enthalten Frühwarnung und kritische Punkte sowie das regelmäßige Durchsprechen der Arbeitspakete in der Reihenfolge des Projektablaufplans. Außerdem halten sie die bis zur nächsten Sitzung durchzuführenden Aufgaben fest und kontrollieren die Umsetzung der Beschlüsse.

Im Arbeitspaket-Status werden alle gestarteten und beendeten Arbeitspakete erfasst, Terminunter- oder Terminüberschreitungen werden festgestellt. Die Ergebnisse eines abgeschlossenen Arbeitspaketes werden beurteilt, ebenso der Arbeitsstand in laufenden Arbeitspaketen. Auf dieser Grundlage findet eine Analyse der Abweichungen von Terminen und Ergebnissen in Relation zur geforderten Leistung und Ressourceneinsatz statt; Vorschläge werden erarbeitet für Korrekturmaßnahmen. Die Trendanalysen beziehen sich beispielsweise auf Meilenstein-Trendanalysen, Kosten-Trendanalysen und Cash-Flow-Analysen. Ihre Ergebnisse führen gegebenenfalls zu anderen Terminen, Kosten und Kapazitäten, gegebenenfalls auch zu veränderten Zielsetzungen.

2.3 Das Innovationssystem als offenes System: Projektmanagement als Regelinstrument

Bei der Analyse des Innovationssystems geht es um das Positions- und Kompetenzgefüge sowie um das Kommunikations- und Interaktionsgefüge des Innovationsmanagements.¹³⁵ Dieses Innovationssystem kommt einem System gleich, dessen Elemente, in erster Linie Menschen, auf bestimmte Weise miteinander verknüpft sind. Diese Verknüpfungen zwischen Menschen umfassen vor allem informatorische und disziplinarische Beziehungen. Für Hauschildt/Salomo kennzeichnet das Informationssystem alle diejenigen Personen, die aktiv Beiträge zum Zustandekommen von Innovationen leisten, aber auch diejenigen, die passiv von den Innovationen betroffen sind und die durch ihre Reaktion zum Innovationserfolg beitragen.

¹³⁵ Hauschildt/Salomo, 2007, S. 105.

Beziehungen zwischen den Akteuren geschehen bei Innovationsprozessen oftmals spontan, ohne vorher in irgendeiner Form festgelegt oder absehbar zu sein. Dies ist im Besonderen auch bei dem Faktor Ausbildungsmarkt zu beobachten, hier agiert eine Vielzahl von sowohl Beteiligten als auch Betroffenen. Abgeleitet von dieser Erkenntnis muss das Innovationssystem ein offenes System darstellen, welches ein Entstehen und Beenden von Beziehungen zulässt. Hauschildt formuliert hier klar: „Das Innovationssystem muss die Möglichkeiten bieten, derartige spontane Interaktionen aufzunehmen, auszuprobieren, auszubauen und zu institutionalisieren.“¹³⁶

Es ist anhand dieser Argumentation zu erkennen, dass das Innovationssystem im Gegensatz zur Organisation der Routinetätigkeit in einem weitaus höheren Maße eine Selbstorganisation ermöglicht, da es weitaus regelungsärmer funktioniert. Auf traditionelle Regelungsformen in Form von Verboten und Geboten kann im Arbeitsprozess verzichtet werden.¹³⁷

Oltmann kennzeichnet in diesem Zusammenhang die Entwicklung von Organisationsformen seit Anfang der neunziger Jahre als sehr erweitert.¹³⁸ Einerseits hat sich die Vorstellung, was eine Organisation an sich darstellt und welche Aufgaben die in ihr tätigen Menschen ausüben können, grundlegend nachhaltig verändert. Weiter wirken komplexere Anforderungen auf die Unternehmen ein, diese erfordern eine bessere Qualifikation der Mitarbeiter, verbunden mit veränderten Werthaltungen, welche zu einem tiefen Wandel führen.

Auch wenn diese Prozesse im täglichen Handeln noch nicht alle Organisationen erreicht haben, so wirken sich diese auf der konzeptionellen Ebene fast überall aus. Als Vorbild fungiert hier beispielhaft oftmals der Prozessablauf biologischer Systeme. Existiert ein Bewusstsein über den Zusammenhang von Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit, dann entstehen neue Einsichten in die Funktionsweisen von Organisationen. Oltmann beschreibt weiter: „Auch die in ihnen agierenden Menschen erhalten dann einen anderen Status. Sie sind nicht mehr tote Gegenstände, die durch lenkende Führung zum Funktionieren gebracht werden müssen, sondern lebende, gestaltende Elemente des Ganzen, dass durch das Handeln aller erst zu dem wird, was es ist.“¹³⁹

¹³⁶ Ebenda.

¹³⁷ Hauschildt/Salomo, 2007, S. 106, verzichten an dieser Stelle bewusst auf den Begriff der Organisation; um einen Ordnungsbegriff zu definieren, wird im weiteren Verlauf der Begriff Innovationssystem verwendet.

¹³⁸ Oltmann, 1999, S. 30.

¹³⁹ Ebenda, S. 30f.

Diese systemische, ganzheitliche Sicht der Organisation betont im Besonderen die gegenseitige Abhängigkeit aller Faktoren voneinander, verbunden mit dem Bestreben, Einzelelemente zwecks tiefer gehender Analyse wieder zusammenzufügen.

2.3.1 Die Position des Projektmanagements im Innovationsprozess

In der ganzheitlichen Ausrichtung des Innovationssystems kommt dem Projektmanagement eine zentrale Position zu. Bei jeder Innovation handelt es sich um ein befristetes, auf eine spezielle Aufgabenerfüllung ausgerichtetes Projekt.¹⁴⁰ Dabei schließt die Institutionalisierung der Innovationsaktivitäten in eigenen Abteilungen die Projektperspektive mit ein. Parallel dazu ist es möglich, dass Innovationen auch außerhalb der Abteilungen ablaufen. Eine ganzheitliche Ausrichtung von Innovationen verhindert eine institutionelle Spezialisierung ebenso wenig wie ein spezifisches Projektmanagement von Innovationen. Jeder Prozess muss hier als Ergänzung der strukturellen und prozessualen Spezialisierung gedacht werden, verbunden mit dem integrativen Gedanken, dass es auch außerhalb der Spezialisierung Innovationen geben kann.¹⁴¹

Qualitätsmanagement in Projekten

Im Rahmen des Innovationsprozesses ist es klar definiertes Ziel, die Qualität des Produktes, aber auch die dazugehörige Dienstleistung zu verbessern. Qualität ist, was der Kunde wünscht. Die Anforderungen werden in einem Kommunikationsprozess zwischen den zu befriedigenden Kunden und dem Bieter ermittelt und vereinbart. Patzack/Rattay kennzeichnen diesen Prozess als Total Quality Management (TQM).¹⁴² Dieser umfasst im Wesentlichen ein Qualitätsbewusstsein in einem systemorientierten, das ganze Unternehmen einschließenden Sinne. Dieser prozessorientierte, methodisch gestützte Vorgang ist auf eine permanente Verbesserung ausgerichtet. Als eine Besonderheit des Prozesses ist hervorzuheben, das TQM im Managementprozess durch Kooperation erreicht werden soll. Nicht das Produkt, sondern der Prozess steht im Mittelpunkt der Betrachtungen.

Wie sich das gesamte Umfeld eines Systems laufend ändert, ist auch beim Kunden einer Änderung und Entwicklung der Wünsche Rechnung zu tragen. Daher muss eine permanente Feedback-Schleife vom Kunden zum Unternehmen oder zur Organisation eingerichtet sein, wodurch Änderungen im Sinne einer Verbesserung derselben, das bedeutet in Anpassung

¹⁴⁰ Hauschildt/Salomo, 2007, S. 108.

¹⁴¹ Vgl. hierzu die Grafik bei Hauschildt/Salomo, 2007, S. 107: Strukturvarianten des Innovationssystems/Position des Projektmanagements.

¹⁴² Patzack/Rattay, 2004, S. 508.

an geänderte Kundenwünsche, gesichert werden. Die Verbesserung des Prozesses ist eine nie endende Aufgabe, ein ohne Unterbrechung ablaufender Synthese-Analyse-Zirkel. Dieser Regelkreis, japanisch auch Kaizen genannt, bedeutet ein permanentes Suchen eines besseren Weges. Diese Bezeichnung impliziert oftmals in Verbindung mit bewusst offen gehaltenen Handlungsspielräumen die Vorstellung einer „Vision“¹⁴³. Methodisch bedeutet dies für die Umsetzung, eine Ursachenanalyse und Prozessgestaltung stets vorwegzunehmen.

Organische versus mechanische Struktur des Managementsystems

In der Typologie des Managements wird zwischen zwei Organisationen unterschieden, genannt werden dabei „mechanistische“ und „organische“ Managementsysteme.¹⁴⁴ Das mechanistische Managementsystem ist als Basismodell der wohlgeordneten Bürokratie zu verstehen. Eine oftmals nur unzureichende Umsetzung in starren Verwaltungsstrukturen, das Weiterbestehen von Hierarchien unter anderen Begrifflichkeiten erschwert nach wie vor, dass Neuerungen dabei als Innovationspotentiale genutzt werden.¹⁴⁵ Das mechanistische Managementsystem ist nach stabilen Umwelten ausgerichtet, es definiert sich durch seine festen Strukturen. Dabei ist es klar gegliedert, verfolgt wohldefinierte Ziele, verfügt über präzise Stellenbeschreibungen sowie eine personenunabhängige Stellenbesetzung, eine Zentralisierung der Entscheidungen an der Spitze der Hierarchie, vertikal verlaufende Kommunikationsbeziehungen, Orientierung am jeweiligen Vorgesetzten sowie Loyalität und Gehorsam.

Die organische Variante des Managementsystems ist sehr viel unklarer und unstrukturierter. Sie ist angelegt in einer eher veränderlichen Umwelt, die, bedingt durch ihre Nichteinschätzbarkeit, immer wieder neue Probleme aufwirft und damit die Planung erschwert. Ihre Eigenschaften sind unscharfe, nicht auf Dauer festgelegte Ziele, keine endgültige Aufgabendefinition und Stellenfixierung; sie ist als eine „Organisation ad personam“ anzusehen, ohne ein Denken in Rechten und Pflichten, sondern Denken in Problemlösungen. Kontrolle, Autorität und Kommunikation werden nicht auf den Vorgesetzten ausgerichtet, sondern in einem komplexen Interaktionsnetz realisiert. Die Kommunikation läuft dabei lateral, also sowohl horizontal als auch schräg zwischen Stellen unterschiedlichen Ranges.

Anhand dieser Ausführungen kann abgeleitet werden, dass eine mechanische Organisation die Durchführung von Innovationen behindert, eine organische diese fördert. Die

¹⁴³ Hauschildt/Salomo, 2007, S. 109.

¹⁴⁴ Ebenda, S. 110.

¹⁴⁵ Remmel-Faßbender, 2005, S. 75.

Bundesagentur für Arbeit konnte bisher in ihren Grundzügen als durchaus vorwiegend mechanisch definiert werden. Die weitere Methodenwahl, welche insbesondere eine transparente Kommunikation zum Ziel hat, muss daher sowohl auf den Innovationsprozess als auch auf die vorherrschenden Strukturen abgestimmt sein.

2.3.2 Projektmanagement als Schnittstellenmanagement

Analyse von Erfolgsfaktoren

Wird anhand einer systemischen Organisationsbetrachtung das Projektmanagement vollzogen, so müssen für eine erfolgreiche Projektarbeit zunächst einmal die verschiedenen Einflussfaktoren benannt werden.¹⁴⁶ Eine Analyse der Organisationsstrukturen sollte vollzogen werden, da strukturelle Rahmenbedingungen untrennbar mit der Systemumwelt des Projektes verbunden sind und die Erfolgsaussicht beeinflussen. Ebenso schaffen Strukturen Rahmenbedingungen für das Handeln der Personen, führen aber ebenso zur Schaffung von Strukturen. Beide stehen in engem Austausch, weil menschliches Verhalten sich unter anderem am bestehenden strukturellen Rahmen ausrichtet, diesen aber auch zugleich mitgestaltet. Ebenso relevant ist die Analyse der Verhaltensweisen der Projektleitung und der Mitglieder, zumal diese ebenfalls stark von den Organisationsstrukturen der Projektumwelt geprägt sind und sich nachhaltig auf die Erfolgchancen eines Projektes auswirken. Als äußerst notwendig kann in diesem Zusammenhang die Fähigkeit zu teambezogenem Verhalten sein, diese ist als ein Teil der sozialen Kompetenz anzusehen. Weiter ist die fachliche Qualifikation der Projektteilnehmer ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Als ein hemmender Faktor ist anzusehen, dass die Produktivität von Projektarbeit aufgrund Zeit- und Konkurrenzdrucks stetig gesteigert werden muss. Studien zum Themenkomplex Projektmanagement klammern den Menschen selbst mehr oder weniger aus. Dieser ist aber zentral, weil er die Projektführung wahrnimmt und Projekte beziehungsweise ihr Erfolg bestimmend von Menschen geprägt werden. Zweifellos sind Verhaltensweisen von Menschen schwerer zu erfassen und zu beschreiben als quantitativ hinterlegbare Netzplantechniken oder Datenverarbeitungssysteme. Der Fokus muss erneut wieder auf den eigentlichen Erfolgsfaktor des Projektmanagements, den Menschen und sein Zusammenwirken mit anderen, gerichtet werden.

Ausgangspunkt für die Entwicklung des Projektmanagements war die Erkenntnis, dass für

¹⁴⁶ Oltmann, 1999, S. 32.

die Realisierung komplexer Vorhaben neue Organisationsstrukturen und Managementmethoden erforderlich sind. Diese Bewältigung komplexer Aufgaben erfordert eine hohe Kohäsion zwischen den Mitgliedern der Projektorganisation, welche sich zu einem eigenständigen Sozialgebilde entwickeln und Strukturen herausbilden, um sich gegen die Umwelt zu behaupten. Während dieses Prozesses kommt es zu einer Bildung eines Subsystems innerhalb der Stammorganisation.¹⁴⁷ Eine enge Kooperation zwischen den Mitarbeitern der Linienorganisation und den Projektmitgliedern ist dabei als äußerst relevant anzusehen, damit Ziele gemeinsam verfolgt werden können.

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor für ein gelungenes Projektmanagement ist die zentrale Führung. Der Realitätsbezug der Projektarbeit soll nicht einen rein formalen Vorgang darstellen, sondern soll von Mitarbeitern gelebt und erlebt werden. Realitätsbezug, Herausforderung, Schnelligkeit und Teamarbeit sind die zentralen Führungsaspekte im Projektmanagement. „Die Projektbeteiligten müssen die Situation sehen, wie sie ist. Es nützt nichts, die Realität durch Beschönigungen oder Wunschvorstellungen zu ergänzen. Realitätsbezug ist notwendig für eine erfolgreiche Projektarbeit. Die Erkundung der Realität kann dabei mühsam und frustrierend sein: Mühsam, weil die Ist-Situation in ihrer gesamten Komplexität detailliert erfasst werden muss; frustrierend, weil die eigentliche Problemstellung oft eine Vielzahl von Problemen nach sich zieht, die ebenfalls einer Lösung bedürfen.“¹⁴⁸ Diesen Prozess zu vollziehen, bietet eine einmalige Chance: Wer die Realität so erfasst hat, wie sie ist, hat die Möglichkeit, durch eine Strategie die Vision¹⁴⁹ zu verwirklichen. Ist der Projektkontext erfasst, sind die Projektziele zu definieren. Sie haben für jeden Mitarbeiter eine Herausforderung darzustellen – eine zunächst unlösbare und unerfüllbare Aufgabe. Eine herausfordernde Aufgabe weckt Energie, Kreativität und den Tatendrang der Projektmitarbeiter, die nun die Möglichkeit haben müssen, selbst Träume und Ideen entwickeln zu können.

2.4 Projektmanagement als Netzwerkprozess

Um ein sowohl effektives als auch effizientes Projektmanagement im Rahmen einer komplexen Netzwerkstruktur betreiben zu können, muss das Projektmanagement in ein

¹⁴⁷ Kirchmann, 1997, S. 55.

¹⁴⁸ Ebenda, S. 53.

¹⁴⁹ Der Begriff der Vision wird in der Literatur durchaus ambivalent gedeutet: Einerseits sind es die Visionen, die erst gemeinsame Kräfte freisetzen, andererseits sind Visionäre gerade in Projektteams, die ausschließlich einen sichtbaren und schnell umsetzbaren Projekterfolg anstreben, bei manchen Autoren kaum gefragt, vgl. Keller, 2000, S. 133.

anschlussfähiges Verfahren¹⁵⁰ innerhalb der Organisation eingebettet werden. Sowohl Matrixorganisation als auch Projektteamorganisation sind hier geeignete Methoden, die ein Arbeiten in einem transparenten Netzwerk ermöglichen.

2.4.1 Definition Netzwerk und Netzwerkstruktur

Der Schlüsselbegriff der Vernetzung ist nicht leicht zu präzisieren. In den Sozialwissenschaften findet der Begriff immer dann Verwendung, „wenn soziale Interaktionszusammenhänge übergreifend bzw. quer zu einzelnen sozialen Gebilden (Gruppen, Organisation, System) beobachtet werden und eine eigene Form der Sozialintegration sind“¹⁵¹. Grundlage aller systemischen Konzeptentwicklung ist eine Netzwerkstruktur. Willke definiert diese im Idealfall als eine operative Geschlossenheit durch zirkuläre Vernetzung.¹⁵² Für Doppler/Lauterburg ist das Netzwerk an sich eine „Perfektion im Modell“¹⁵³. So zeichnet sich die Netzwerkstruktur idealerweise aus durch eine hohe Selbstständigkeit der einzelnen Organisationseinheiten, eine hohe Vielfalt von lokal unterschiedlichen Organisationsformen, Gesamtsteuerung über gemeinsame Ziele und Strategien sowie eine flache Hierarchie.¹⁵⁴ Im Gegensatz dazu bieten klassische Hierarchien zwar Orientierung und Klarheit, sind aber nicht geeignet, Personen und Organisationen in Netzwerken zusammenzuführen. In einem neuen Hierarchieverständnis im Rahmen eines wirkungsvollen Netzwerkprozesses werden Steuerung und Führung erst durch Ziele und Strukturen, an denen sich die beteiligten Handlungspartner orientieren können, umsetzbar.¹⁵⁵

Ihr bewährtes Vorbild findet die Netzwerkstruktur in der Natur. Sie ist allen anderen Organisationsformen klar überlegen. Doppler/Lauterburg führen in diesem Zusammenhang weiter aus: „Sie (die Netzwerkorganisation, Anm. d. Verf.) bewältigt mit Abstand das höchste Maß an Komplexität, sie gewährleistet eine rasche Reaktion auf Veränderungen im Umfeld; die Organisation vermag sich besonders flexibel an neue Gegebenheiten anzupassen, und sie ist insgesamt weniger stör- und krisenanfällig.“¹⁵⁶

¹⁵⁰ Siehe hierzu die ausführliche Beschreibung in Kapitel 2.2.3 der vorliegenden Arbeit.

¹⁵¹ Küppers, o.J., S. 358.

¹⁵² Willke, 2001, S. 32.

¹⁵³ Doppler/Lauterburg, 2005, S. 56.

¹⁵⁴ Einen beispielhaft hohen Qualitätsanspruch in Bezug auf die Netzwerkarbeit bildet hier das Konzept des Fallmanagements: In diesem Bezugsrahmen bildet eine vernetzte Information und Kommunikation aller Handlungspartner die grundlegende Basis des gesamten Konzeptes, vgl. Wendt, 2002, S. 178.

¹⁵⁵ Bienecker, 2006, S. 65.

¹⁵⁶ Doppler/Lauterburg, 2005, S. 56f.

Pannen und Störanfälle können zwar ein Teilsystem außer Kraft setzen, es ist jedoch sehr unwahrscheinlich, dass durch den Ausfall einer zentralen Funktion die gesamte Organisation lahmgelegt wird. Da alle wichtigen Teilfunktionen in die einzelnen Subsysteme integriert sind, können Ausfälle an einem Ort verhältnismäßig leicht kompensiert werden. Aufgrund dessen wird die Gesamtproduktion erhöht, ebenso die Regenerationsfähigkeit und damit die Überlebensfähigkeit der Organisation.

Voraussetzung zur Bildung eines Netzwerkes ist immer eine Idee, eine Vision, ein Problem einer Person, einer Einrichtung/Institution, eines Unternehmens oder anderen Handlungsträgers, sofern eigene Ressourcen und Kompetenzen nicht als ausreichend angesehen werden und somit eine Kooperation mit Interessenspartnern als sinnvoll erkannt wird.¹⁵⁷ Als ein wesentlicher Anreiz für die Bildung eines Netzwerkes ist nicht zuletzt auch ein wirtschaftlicher Aspekt zu sehen: Durch dessen Implantierung können wesentliche Transaktionskosten, die sich bei der Informationsbeschaffung aus Marktanalysen, Kontaktsuche und -aufnahme, aus Verhandlungen und Vertragsabschlüssen sowie aus Abwicklungs- und Beendungsverfahren der Wirtschaftsprozesse ergeben, zumindest drastisch reduziert werden. Diese Kosten entstehen als Belastung der wirtschaftlichen Tauschbeziehungen, die sich aus Missverständnissen, mangelndem Vertrauen und kommunikativen Störungen zwischen den Akteuren ergeben. Reduziert werden können die Transaktionskosten in Gesellschaftsformen, die durch ein ausgeprägtes Netzwerk von sozialen Beziehungen über Sozialkapital verfügen. Diese Netzwerke schaffen wechselseitiges Vertrauen hinsichtlich der Einhaltung von Normen und Absprachen und erleichtern so gemeinsame wirtschaftliche Aktivitäten. Vertrauen fördert Geschäftsbeziehungen und Investitionsentscheidungen und wirkt insgesamt positiv auf die Wirtschaftsdynamik.¹⁵⁸

Netzwerke sind untrennbar mit der Umsetzung von Innovationen beteiligt. So unterstreichen Hauschildt/Salomo die notwendige Verbindung eines innovativen Managements und die perspektivische Erweiterung der Arbeit durch Innovationen in einem Netzwerk vielfältiger Kooperationsbeziehungen.¹⁵⁹ Diese komplexen Flechtwerke aus einer Vielzahl von Kooperationspartnern, die eine bewusste, nachhaltige Zusammenarbeit in arbeitsteiliger und interaktiver Form im Innovationsprozess vereinbaren und praktizieren, werden als „Innovations-Netzwerke“ bezeichnet.¹⁶⁰ Verstehen Innovationsmanager so ihre Rolle, sind sie in dieser Funktion Netzwerkmanager.

¹⁵⁷ Bienecker, 2006, S. 11.

¹⁵⁸ Geest, 2008, S. 142.

¹⁵⁹ Hauschildt/Salomo, 2007, S. 14.

¹⁶⁰ Ebenda, S. 85.

Hauschildt/Salomo unterscheiden des Weiteren drei Typen von Netzwerken:

- Strukturbasierte Netzwerke beziehen sich auf Unternehmen eines einzigen, meist relativ alten Wirtschaftszweiges. Die Wissensverteilung und das Kooperationsmanagement verlaufen dabei in fest gefügten Bahnen. Das Netzwerkmanagement ist als Daueraufgabe institutionalisiert.
- Anwendungsbasierte Netzwerke entwickeln sich zwischen Unternehmungen, die für einen bestimmten Zweck eine neuartige technische Lösung suchen. Die Zahl der Partner ist relativ klein und geschlossen. Das Netzwerk ist befristet und wird mit der Problemlösung aufgelöst. Das Netzwerkmanagement ist in diesem Falle ein zwischenbetriebliches Projektmanagement.
- Technologiebasierte Netzwerke entstehen zwischen Unternehmen, die für eine gemeinsam entwickelte Technologie möglichst viele Anwendungsmöglichkeiten und unterschiedliche Nutzer suchen. Der Zeithorizont ist offen, jedenfalls solange noch weitere Anwendungen gefunden werden können. Das Netzwerkmanagement hat in diesem Falle vorzugsweise eine Transferfunktion, es arbeitet als Diffusionsagent und Initiativgeber außerhalb des Netzwerks.

Netzwerkmanager sind aufgrund der Bindungen auf technischen, organisatorischen, informatorischen, sozialen, finanziellen und rechtlichen Ebenen auch Kooperationsmanager. Anhand dieser Typologie wird ersichtlich, in welche verschiedenen Richtungen ein Kooperationsmanagement in einem Netzwerk zu erweitern ist.

2.4.2 Lernen im Netzwerk

Wird Lernen als wesentlicher Faktor im Rahmen der Netzwerkarbeit untersucht, stellt sich an dieser Stelle konkret die Frage, wie sich der Prozess des Lernens im Netzwerk kennzeichnet und welche besonderen Voraussetzungen für eine Umsetzung gegeben sein müssen. Zunächst scheint es, als müssten dabei Lernen und Wissen als Gegensätze zu betrachten sein. Simon kennzeichnet hier klar den Unterschied: Wo gewusst wird, braucht nicht gelernt zu werden. Diese These beinhaltet jedoch eine Paradoxie: Es wird gelernt, um nicht lernen zu müssen.¹⁶¹ Lernen kann demnach als eine Veränderung von Wissen definiert werden.

¹⁶¹ Simon, 2007, S. 64.

Vernetzung ist laut Wendt als eine Organisationsform der Ressource Wissen anzusehen.¹⁶² Eine Herstellung von Handlungsfähigkeit der beteiligten Personen und Organisationen ist jedoch untrennbar verbunden mit Können und Wissen. Netzwerke ermöglichen im Gegensatz zu klassischen Modellen ein besonders hohes Maß an Weiterentwicklung und Veränderung.¹⁶³ Die beteiligten Personen und Organisationen bringen außerdem einen eigenen Erfahrungshintergrund in den Wissenspool des Netzwerkes ein, was als besonders wertvoll anzusehen ist. Gerade die Ergebnisreflexion der Netzwerkprozesse ist als ein beachtenswerter Bestandteil des Lernens anzusehen.

Die verschiedenen Blickrichtungen im Netzwerk lassen es zu, dass Potentiale und Ressourcen der Netzwerkpartner freigesetzt und somit wirkungsvoll aktiviert werden können. Wesentlich ist es dabei, zu erkennen, dass Lernen sich immer auf verschiedenen Ebenen vollzieht. Während des Prozesses findet immer eine Auswirkung auf die Umwelt, also beispielsweise auf die Organisation statt. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass eine Lernerfahrung einer Organisation sich auch immer auf die darin beschäftigten Personen auswirkt.¹⁶⁴ Bezogen auf Organisationen, deren Wissen in ihren Personen und Strukturen liegt, bedeutet Lernen, dass Prozesse und Strukturen verändert werden. Eine lernende Organisation ist daher eine, die in der Lage ist, ihre Strukturen und Prozesse und somit auch sich selbst zu transformieren.¹⁶⁵

Um Informationen wirkungsvoll zu filtern und in transparenter Form an die entsprechenden Adressaten weitergeben zu können, ist der Aufbau eines wirkungsvollen Wissensmanagements unverzichtbar. Damit trotz der vorhandenen Eigendynamik der Netzwerke eine gemeinsame Vorgehensweise sichergestellt werden kann müssen in der Gruppe der Verantwortlichen gewisse Prinzipien vereinbart und festgehalten werden. Neben diesen gilt es, Handlungsfelder, Wissensziele und Formen des Wissens festzulegen, um unterschiedliche Wissensstände und falsche Voraussetzungen auf ein Minimum zu reduzieren.

Die Bezeichnung Wissen ist im Organisationsprozess oftmals komplex angelegt.¹⁶⁶ Wendt kennzeichnet noch einmal die Dimension des Wissenstransfers im Netzwerk unter der Bezeichnung „Sozialwirtschaft im Netz“, welche sich im Wesentlichen über drei

¹⁶² Wendt, 2002, S. 178.

¹⁶³ Bienecker, 2006, S. 60.

¹⁶⁴ Ebenda, S. 62f.

¹⁶⁵ Simon, 2007, S. 64.

¹⁶⁶ Im Rahmen einer Definition existieren eine Vielzahl Klassifizierungen zur Umschreibung des Wissensbegriffs. Strunk unterscheidet hier beispielsweise in seinem Modell Faktenwissen, deontisches Wissen, explanatorisches Wissen, instrumentelles Wissen sowie konzeptionelles Wissen, vgl. Strunk, 2005, S. 157f.

Komponenten, die in der strategischen Unternehmensentwicklung implementiert sind, definiert¹⁶⁷: Vernetzung, Wissensmanagement und technikbasierte Kommunikation. Wendt legt den Schwerpunkt auf die Bedeutsamkeit des Wissens in den Veränderungsprozessen, die in der Sozialwirtschaft stattfinden. Die optimale Nutzung der eigenen Wissensbasis ist notwendig für die strategische Unternehmensentwicklung. Wendt empfiehlt, im Rahmen einer Qualitätsentwicklung und Rechenschaftslegung die Methode der Balanced Scorecard¹⁶⁸ aktiv mit einzubeziehen.

Für eine erfolgreiche Projektarbeit sollte der Wissenstand in den wesentlichen Bereichen bei den Teilnehmern ein möglichst gleicher sein. Daher ist es für ein von Erfolg getragenes Projektmanagement unabdingbar, den effektiven Wissenstransport von Anfang an fest mit in die Projektarbeit einzuplanen, verbunden mit dem Ziel, eine gleiche Wissensebene in den wesentlichen Bereichen bei den Handlungspartnern zu schaffen. Das Problem der Zusammenarbeit besteht jedoch darin, dass jeder Teilnehmer von seinem Wissenstand aus argumentiert.

Um diesen Prozess intern umsetzen zu können, ergänzen Aspekte des Wissensmanagements die Projektarbeit. Diese Form eines aktiv umgesetzten Prozesses verfolgt im Wesentlichen die Ausschöpfung von Wissenspotentialen, welche durch Identifizierung, Entwicklung, Verknüpfung mit dem organisatorischen System und durch Innovationsmanagement realisiert werden. Wichtige Elemente des Wissensmanagements werden dabei dem Prozess des Lernens, der Schaffung, der Teilung und der Steuerung von Wissen zugeordnet.¹⁶⁹ Wissensmanagement hat die Aufgabe, Wissen zu produzieren, es zu verteilen und dieses in einem unternehmensübergreifenden Lern- und Organisationsprozess nutzbar zu machen.

2.5 Projektmanagement als erweiterte Handlungsstrategie: Selbststeuerung als neue Handlungsstruktur

Um aktiv Veränderungsprozesse in einer Organisation herbeiführen zu können, muss ein interner Wandlungsprozess im Rahmen eines Veränderungsmanagements vollzogen werden: „Veränderungsmanagement organisiert einen Entwicklungsprozess in einer

¹⁶⁷ Wendt, 2002, S. 173.

¹⁶⁸ Balanced Scorecard ist als eine ganzheitlich orientierte, ziel- und kennzahlenbasierte Managementmethode zu bezeichnen, mit deren Hilfe strategische Ziele kommuniziert sowie Verbindungen zwischen den strategischen Zielen und Visionen mit dem Organisationsalltag hergestellt werden, vgl. Bienäcker, 2006, S. 103.

¹⁶⁹ Lang/Thielemann, 2000, S. 147.

Organisation mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit dieser Organisation angesichts neuer Kontextbedingungen zu optimieren. Der Entwicklungsprozess muss geplant, durchgeführt und evaluiert werden.“¹⁷⁰ Damit eine Umsetzung gelingt, muss die Organisation Kompetenzen, Strukturen und Prozesse schaffen, die es ermöglichen, den in der Strategie formulierten Anspruch auf einen Diskurs zwischen den Verantwortlichen im Unternehmen bzw. im System einzulösen.¹⁷¹

Strunk setzt den Begriff „Veränderungsmanagement“ mit der Bezeichnung „Change Management“ gleich. Im Rahmen des „Change Managements“¹⁷² definieren Doppler/Lauterburg die Vision als Ausgangspunkt für das Leitbild. Eine Vision ist unverzichtbar für die Fortentwicklung einer Organisation und besteht im Kern aus einer Mischung aus Irritation und Neugier. Sie dient als emotionale Basis für ein Veränderungsmanagement und lässt die Formulierung eines gemeinsamen Leitbildes zu.¹⁷³

Aus dem Leitbild lassen sich Strategien in Form von Aufgaben und Prozessen ableiten, um Ziele zu erreichen. Nach Hauschildt/Salomo sind Ziele dabei klar von Visionen zu unterscheiden: Visionen ergänzen die entscheidungstheoretische Perspektive der Ziele um die Durchsetzungsperspektive. Visionen sind jedoch konkret stimulierende, leicht verständliche Kurzformeln, die das Handeln der Beteiligten klar ausrichten sollen. Ziele sind durchaus unterschiedlich exakt und extensiv beschreibbar. Sie sind als normative Aussagen von Entscheidungsträgern anzusehen, die einen gewünschten und von ihnen oder anderen anzustrebenden zukünftigen Zustand der Realität beschreiben.¹⁷⁴

An zukunftsweisenden und viel versprechenden Planungen besteht auch in der Sozialwirtschaft kein Mangel. Die Umsetzung gut formulierten Strategien scheitert meistens an der Fähigkeit der Organisationen, diese in die Tat umzusetzen, da die Handlungspartner im Rahmen einer institutionellen Hierarchie oftmals noch in bürokratische Verwaltungsstrukturen eingebunden sind. Die Selbstorganisation in ihrer Funktion als organisationaler Treiber setzt neben einem hohen Maß an gegenseitiger Rücksichtnahme und einem Verhaltensmuster basierend auf Kooperation und Lernen vor allem auf die Netzwerkorganisation, die sich veränderten Bedingungen flexibel anpassen kann.¹⁷⁵ Um diese Form der Organisationsgestaltung praktizieren zu können, müssen eine systemische

¹⁷⁰ Strunk, 2005, S. 155.

¹⁷¹ Grollmann, 2008, S. B8.

¹⁷² Doppler/Lauterburg, 2005, S. 58.

¹⁷³ Strunk, 2005, S. 171.

¹⁷⁴ Hauschildt /Salomo,2007, S. 366.

¹⁷⁵ Strunk, 2005, S. 161.

Verträglichkeit und ein hohes Maß an Strukturverantwortung der Beteiligten bestehen. Je mehr Hierarchie in einer Organisation vorhanden ist, desto unwahrscheinlicher die Realisation des Selbstorganisationsgedankens.

2.5.1 Die Prozesskette als kommunikative Grundlage

Die Systemumwelt der Sozialwirtschaft ist instabil, und es bestehen unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen der Handlungspartner. Eine zeitgemäße Gestaltung der Organisation muss im Zuge eines effektiven Umsetzungsprozess auf funktionsfähige Prozesse und sinnvolle Prozessketten ausgerichtet sein.¹⁷⁶ In stabilen und kontinuierlichen Strukturen mit Abläufen, die über einen längeren Zeitraum unverändert und einschätzbar blieben, war das Denken im Rahmen eines Organigramms durchaus angebracht. Je instabiler jedoch die Umwelt, desto mehr sind die Aufgaben und deren Bewältigungsprozesse einem ständigen Wandel unterworfen. Das hat zur Folge, dass sich das organisatorische Denken zu einem Denken in sich schnell wandelnden Prozessketten verändert. Dieser Sachverhalt erfordert eine flexible, auf einen begrenzten Zeitraum angelegte Projektorganisation, eine rasche und qualifizierte Verständigung wird zur entscheidenden Frage. Information muss an die Prozessketten gekoppelt werden, denn etablierte Hierarchien sind oftmals für die dringend notwendigen Informationen nicht durchlässig genug. Je weniger zwischengeschaltete Instanzen einen Informationsverlust zulassen, desto erfolversprechender das Resultat, denn jede Zwischenstufe verändert die Botschaft.

Effektivität und Produktivität in einer Phase des kontinuierlichen Wandels setzen voraus, dass die Information auf dem schnellsten Weg dorthin gebracht wird, wo sie gebraucht wird. In diesem Zusammenhang ist die Prozessfolge als maßgeblicher Faktor anzusehen. Das hat zur Konsequenz, dass es unweigerlich zu einer Umverteilung der Macht kommt, Hierarchien beginnen abzuflachen, und Informationswege werden immer kürzer.

¹⁷⁶ Aus systemtheoretischer Sicht ist es zunehmend problematischer geworden, Veränderungsvorhaben glaubwürdig zu kommunizieren. Oftmals entpuppte sich der Begriff „Change Management“ als irreführend, denn er suggerierte häufig die Möglichkeit direkter Steuerung von Veränderung, die oftmals so einfach in der Praxis der Organisation nicht durchzuhalten war, vgl. Kersting, 2005, S. 1.

2.5.2 Die Selbststeuerung als struktureller Umbruch

Die Möglichkeit, eine weitgehend selbstgesteuerte Organisationsform zu schaffen, wird bei Doppler/Lauterburg als „Quantensprung“ bezeichnet.¹⁷⁷ Die Autoren gehen so weit, diesen Prozess als radikalen strukturellen Umbruch zu kennzeichnen – durchaus zu Recht, wenn man berücksichtigt, dass diesen neuen Konzepten ein völlig anderes Organisationsmodell zugrunde liegt. Das Modell bewegt sich weg von der klassischen, auf Arbeitsteilung und Hierarchie beruhenden Organisation, hin zu einem Netzwerk selbstständiger, hoch integrierter und im operativen Bereich selbststeuernder Betriebe und Gruppen.

Diese komplexe Organisationsform benötigt ein völlig neues Herangehen an die an sie gestellten Aufgaben. Für eine erfolgreiche Umsetzung genügt es keinesfalls, bloße Aufgabenverteilung zu betreiben oder Funktionen zu verlagern. Soll der Prozess der Selbststeuerung sinnvoll umgesetzt werden, so erfordert dieser ein hohes Maß an Kommunikation und Kooperation innerhalb der einzelnen Gruppen und Organisationseinheiten. Die Fähigkeit zu echter Teamarbeit auf sämtlichen Ebenen ist als der zentrale Erfolgsfaktor anzusehen. Ein Handeln im Gesamtinteresse ist neben unternehmerischen Denken eine wichtige Basis für eine Koordination im Gesamtverbund. Es muss auf allen Ebenen funktions-, ressort- und betriebsübergreifend gedacht werden, und zwar selbsttätig und selbstverantwortlich, weil es nun keine zentrale Steuerung mehr gibt.

Bei der Netzwerkorganisation handelt es sich um einen hochgradig interaktiven Organismus, für den eine offene und lebendige Kommunikation Grundlage für eine Selbstregulierung ist. Doppler/Lauterburg gehen an dieser Stelle mit ihren Ausführungen so weit, festzustellen: „Kommunikation ist die Alternative zur Hierarchie.“¹⁷⁸ Diese Organisationsform legitimiert sich darin, die einzig taugliche Alternative zu dem auf straffer hierarchischer Gliederung beruhenden Steuermodell darzustellen.

2.5.3 Kooperationsbereitschaft und Motivation

Die Netzwerkorganisation ist als hoch differenziert und sensibel anzusehen. Um ihr gerecht zu werden, ist von allen Handlungspartnern persönliches Engagement, Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft gefordert. Der Faktor Kooperationsbereitschaft ist dabei in der Umsetzung sehr schwierig. Das herkömmliche

¹⁷⁷ Doppler/Lauterburg, 2005, S. 59.

¹⁷⁸ Ebenda, S. 60.

Instrumentarium ist fast ausnahmslos darauf ausgerichtet, Einzelleistung und Einzelverantwortung herauszustellen.

Für ein erfolgreiches Projektmanagement ist jedoch ein wertschätzender Zugang der Teammitglieder zueinander zunächst als wichtigstes Element und Grundlage einer jeden Teamarbeit anzusehen. Wenn die jeweils bevorzugten Verhaltensweisen der Mitarbeiter und deren individuelle Unterschiede bekannt sind, ist die Basis für den richtigen Umgang, d.h. für eine adäquate Kommunikation miteinander, gegeben

Kirchmann definiert deutlich, dass eine effektive Projektkultur unabdingbar Kommunikation voraussetzt¹⁷⁹, für Schulz-Wimmer ist sie der wesentliche Faktor für den Erfolg: „Projektarbeit ist erstens Information und Kommunikation, zweitens Information und Kommunikation und drittens Information und Kommunikation, und zwar in alle Richtungen. Das ist das unverzichtbare Schmiermittel für den Erfolg, hier sollte als letztes gespart werden.“¹⁸⁰ Das bedeutendste Mittel zur Überwindung von Schnittstellen ist die Kommunikation. Die Projektleitung sollte diese vorleben; Basis einer erfolgreichen Kommunikation und einer effizienten Projektführung sind stets Wertschätzung und Offenheit. Wertschätzung und Akzeptanz sind Grundlagen partnerschaftlicher Beziehungen: Wird ein Mensch verletzt, denkt er nicht mehr mit, ist er nicht mehr kreativ. Wertschätzung bedeutet, einen anderen Menschen zu achten und ernst zu nehmen. Inwieweit dies jemandem gelingt, hängt maßgeblich von seinem eigenen Selbstwertgefühl ab. Nur wer sich selbst akzeptiert und achtet, kann auch andere akzeptieren und achten.

Eine ehrliche Offenheit fördert den Innovationsprozess. Eine effiziente Projektführung basiert stets auf Offenheit. Zu einem Basisverhalten der partnerschaftlichen Zusammenarbeit gehören die Offenheit bzw. die Echtheit und damit die Glaubwürdigkeit des Verhaltens. Laut Kirchmann ist es kontraproduktiv, etwas vorzugeben, was nicht da ist. Offenheit entspricht dem Bedürfnis nach Nähe und Kontakt. Außerdem dient sie letztlich der Zielorientiertheit, da Meinungsverschiedenheiten offen ausgetragen werden und die betrieblichen Versteckspiele, die sehr viel Geld und Energie kosten, unterbleiben. Offenheit ist dabei oftmals eine Gratwanderung. Negative Erfahrungen können Ängste auslösen. Fazit: Eine von Wertschätzung und Offenheit geprägte Projektkultur schafft die Voraussetzung für eine effiziente Projektführung.¹⁸¹

¹⁷⁹ Kirchmann, 1997, S. 53.

¹⁸⁰ Schulz-Wimmer, 2007, S. 15.

¹⁸¹ Wie wichtig eine Kultur der gelebten Offenheit und Transparenz ist, zeigt zum Beispiel die Kreativitätsforschung: Rund 70 % der innovativen Ideen werden außerhalb des Arbeitsplatzes kreiert und konkretisiert. Aber nur, wer sich im Arbeitsumfeld wohlfühlt, wird sich auch in der Freizeit produktive Gedanken über neue Problemlösungen machen, vgl. Kirchmann, 1997, S. 54.

Beobachtungen zeigen, dass sich Menschen in analogen Situationen unterschiedlich verhalten, dass jede Person ihre spezifische Art hat. Gemeint ist hier im Besonderen ihr eigener Stil, aufbauend auf subjektiven Erfahrungen und Wahrnehmungen. Daneben sind Fähigkeiten, aber auch Werterhaltungen und Überzeugungen von ausschlaggebender Bedeutung für eine effektive Zusammenarbeit. Die Komponenten der Persönlichkeitsstruktur sind biologisch, physiologisch und durch die soziale Umwelt, die Sozialisation, geprägt. Viele der anscheinend zufälligen Verhaltensmuster sind konsistenter Natur und basieren auf elementaren Unterschieden der Individuen bezüglich ihrer Fähigkeiten, die Umwelt aufzufassen und zu beurteilen.

Bei der Auswahl eines Projektteams sollte daher nicht nur auf die Kriterien des Könnens und der Erfahrung vorgegangen werden, sondern auch auf den Persönlichkeitstyp Rücksicht genommen werden. So ist der intuitiv-fühlende Mensch das genaue Gegenteil des sensorisch-denkenden Typus: die Art der Informationsaufnahme und der Entscheidungsprozess beider verhalten sich diametral.¹⁸²

Erfolgreiche Teams sind durch ein hohes Ausmaß an Zusammenhalt, Engagement und Zielorientierung gekennzeichnet. Wie bedeutungsvoll eine funktionierende Teamarbeit und somit ein vorhandener Wille zur vernetzten Kommunikation ist, zeigt sich unter anderem an einer direkten, vernetzten Kommunikation zwischen allen Beteiligten im Team. Diese beschleunigt die Informationsverteilung im Vergleich zu einer zentral orientierten Kommunikation enorm. Im Rahmen einer auf diese Weise angelegten Kommunikationsstruktur verfügen alle Beteiligten über die Kenntnis der Gesamtproblematik anstelle einer nicht optimalen Teilsicht. In diesem Rahmen erfolgt eine Identifikation der Beteiligten mit der Gesamtsituation anstatt mit abteilungsorientierten Teillösungen. Gefällte Gruppenentscheidungen sind im Allgemeinen besser als die von einzelnen Individuen: Die in der Gruppe erarbeiteten Entscheidungen erzeugen eine Verpflichtung und eine emotionale Bindung und Akzeptanz – im Gegensatz zu den von Einzelpersonen getroffenen Entscheidungen. Ein weiterer wichtiger Faktor ist, dass das individuelle Lernen in der Gruppe intensiv unterstützt wird.

¹⁸² Der intuitiv-fühlende Mensch verkörpert für Patzack/Rattay das genaue Gegenteil zum sensorisch-denkenden Menschen: Er repräsentiert die Extremform des qualitativen Vorgehens im Management. Dennoch besitzt er in seiner Rolle als Katalysator, Sprecher, Vermittler und Generalist mit Herz für die Autoren eine langfristige Zukunftsperspektive für eine menschenwürdige Organisation, vgl. Patzack/Rattay, 1998, S. 50ff. Dieser Hinweis lässt sich in der 4. Auflage 2004 in dieser erweiterten Form nicht mehr finden. Hier wird von den Autoren auf die Notwendigkeit einer Auswahl der Teammitglieder abhängig vom definierten Teamziel verwiesen, vgl. Patzack/Rattay, 2004, S. 130.

Werden jedoch die Schwerpunkte zu sehr auf den kommunikativen Bereich in der Gruppe gelegt, kann sich die Gruppenkommunikation als sehr zeitaufwendig herauskristallisieren, ganz besonders, wenn sie die Gruppenarbeit und damit den Beitrag jedes einzelnen ernst nimmt. Ebenso verlaufen Gruppendiskussionen manchmal in eine offensichtlich unproduktive Richtung und erscheinen zumindest dann als Zeitverschwendung; auch finden zu heterogen zusammengesetzte Gruppen wegen der unterschiedlichen individuellen Werthaltungen, Erwartungen und Verhaltensweisen keine gemeinsame Planungsgrundlage für Gruppenregeln und Gruppennormen.

Sollen nun Indikatoren aufgezeigt werden, welche die Entwicklung effizienter Teams fördern¹⁸³, dann sollte das Arbeitsziel klar definiert und von allen Gruppenmitgliedern verstanden und akzeptiert sein. Ebenso wünschenswert ist eine ausgewogene Teamzusammensetzung und Struktur (fachliche und soziale Kompetenz) sowie Unterstützung und Anerkennung des Teams von außen. Die Atmosphäre ist informell, jeder Beitrag wird aufgenommen und gewürdigt, alle Ansichten werden diskutiert, keine wird übergangen oder unterdrückt. Alle Gruppenmitglieder sind engagiert an Diskussionen beteiligt und können ihre Meinungen offen äußern. Die normale Gruppendiskussion ist nicht personen- sondern sachbezogen, Konflikte werden im Team offen ausgesprochen und geklärt. Der Gruppenleiter ist nicht autoritär oder dominant. Er hat eine Vermittlerfunktion, nicht sein Prestige, sondern die Aufgabe steht im Vordergrund. In der Gruppe herrscht eine klare und von jedem akzeptierte Rollen- und Aufgabenverteilung. Ein am Erfolg orientiertes Motivationssystem hat sich herausgebildet, Personen mit Entscheidungskompetenz werden mit in den Prozessverlauf eingebunden.

¹⁸³ Patzack/Rattay, 2004, S. 56.

3. Das Praxisfeld: Die aktuelle Ausbildungsplatzsituation

Im Folgenden wird der Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit umfassend verdeutlicht. Nach einer Darstellung der Situation der Ausbildungssituation in Deutschland bildet der regionale Bezug den Kern der weiteren Analyse. Im Rahmen einer regional eingegrenzten Problemdarstellung wird neben Statistiken und Fachpublikationen auch auf die Berichterstattung der regionalen Presse Bezug genommen, da diese regelmäßig über alle Teilaspekte des Ausbildungsmarktes im Landkreis Dithmarschen informiert.

3.1 Sozialpolitische Rahmenbedingungen des Ausbildungsmarktes in Deutschland

Seit dem Jahr 2000 zeichnete sich in Deutschland ein dramatisches Problem auf dem Arbeitsmarkt auf: ein drastischer Rückgang der Ausbildungsplätze¹⁸⁴ in nahezu allen Bereichen, sodass im Jahr 2004 nur noch 23 Prozent aller Betriebe einen Ausbildungsplatz zur Verfügung stellten. Im Zuge der politischen Brisanz des Themas sowie der Umstrukturierung der Bundesagentur für Arbeit wurde daraufhin im Jahr 2004 ein Ausbildungspakt – auch: „Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland“ – geschlossen, der inzwischen bis zum Jahr 2010 verlängert worden ist.¹⁸⁵ Bündnispartner sind Vertreter der Wirtschaft und Politik, die sich gemeinsam verpflichtet haben, zunächst für die Dauer von drei Jahren wieder für ausreichend Ausbildungskapazitäten zu sorgen. Ergebnisse des Paktes liegen vor; die Bewertung der Ergebnisse ist, je nach Sichtweise der unterschiedlichen Meinungen, sehr unterschiedlich.¹⁸⁶

Für die kommenden Jahre wurde noch Anfang 2008 eine positive Entwicklung des Ausbildungsmarktes durch die Medien prognostiziert. So waren sechs Monate vor Beginn des Ausbildungsjahres im September 2008 laut Bundesstatistik der Agentur für Arbeit 259.000 Lehrstellen gemeldet, 14,4 Prozent mehr als im Vorjahreszeitraum, die Zahl der Bewerber sank dagegen um 15,6 Prozent auf 452.000. Im Vergleich zum Jahr 2007 hat sich die rechnerische Differenz zwischen Lehrstellen und Bewerbern damit mehr als halbiert. Die offizielle Statistik weist eine Zahl von 14.500 unversorgten Bewerberinnen und Bewerbern aus. Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit gab es Ende September 2008 rechnerisch sogar 5000 Ausbildungsplätze mehr als Bewerber. Gründe dafür sind die sinkende Zahl von Schulabgängern und ein höheres Ausbildungsplatzangebot der Wirtschaft. Die Regierung

¹⁸⁴ Bovensiepen, 2004, S. 1.

¹⁸⁵ BMWi, 2008a.

¹⁸⁶ BMWi, 2008b.

erwartet nun sogar einen „Ausbildungsrekord“¹⁸⁷, mit etwa 640.000 Ausbildungsverträgen könnte die höchste Zahl seit der Wiedervereinigung erzielt werden.

Wesentliche Veränderungen auf dem Ausbildungsplatzmarkt sind jedoch noch nicht in ausreichendem Maße spürbar. Auch wenn bereits im Jahr 2007 ein wirtschaftlicher Aufschwung, der zunächst auch die Ausbildungsplatzsituation positiv beeinflusste, zu verzeichnen war, ergeben sich auch weiterhin wesentliche Probleme vor allem für benachteiligte Jugendliche.¹⁸⁸ Der Präsident der Deutschen Industrie- und Handelskammer Ludwig Georg Braun scheint diesen Personenkreis in seine Prognose für das Ausbildungsjahr 2008 nicht mit einzubeziehen, wenn er kommentiert, Jugendliche hätten in diesem Jahr glänzende Aussichten auf eine Lehrstelle, da es mehr Ausbildungsplätze als Bewerber gäbe. Insbesondere die Altbewerber profitierten davon – eine oftmals unrealistische Einstellung, denn im weiteren Verlauf der Stellungnahme argumentiert Braun, dass in erster Linie „Schulabgänger mit ordentlichen Noten in Mathematik und Naturwissenschaften gesucht würden“¹⁸⁹.

Unversorgte Bewerber werden voraussichtlich nach Absolvieren der Maßnahmen neben weiteren Schulabgängern den Ausbildungsstellenmarkt auch weiterhin stark frequentieren und dabei weitaus schlechtere Chancen haben. Je länger diese jungen Menschen nach einem Ausbildungsplatz suchen, umso geringer ist leider auch die Aussicht auf Erfolg. Oftmals ist der Status ausreichend, Altbewerber zu sein und somit über ein höheres Lebensalter zu verfügen, was Ausbildungsbetriebe von einer Einstellung letztlich doch zurückhält.¹⁹⁰ Von 734.300 Jugendlichen hatten im Jahr 2007 bereits bundesweit rund 385.000 Jugendliche länger als zwölf Monate die Schule verlassen, ohne einen Ausbildungsplatz gefunden zu haben. Es ist auch 2008 weiterhin von einem ganz erheblichen Nachfrageüberhang auszugehen. Ein wenig entspannend auf den Ausbildungsplatzmarkt wirken die bereits sinkenden Schülerzahlen; 2008 werden rund 30.000 Schüler weniger die Schulen verlassen als im Vorjahr.¹⁹¹

Auch der Deutsche Gewerkschaftsbund wertet die Tendenz auf dem Ausbildungsmarkt als positives Zeichen, sieht jedoch keinen Anlass zur Entwarnung: Ein Plus von 10.400 betrieblichen Ausbildungsplätzen im Vergleich zum Vorjahr heißt nicht, dass das Problem generell gelöst ist, so die stellvertretende DGB-Vorsitzende Ingrid Sehrbrock im Oktober

¹⁸⁷ Financial Times Deutschland vom 14.10.2008, S. 10.

¹⁸⁸ Frei/Janik, 2008, S. 1.

¹⁸⁹ DLZ vom 14.05.2008, S. 1.

¹⁹⁰ DLZ vom 01.03.2008, S. W7.

¹⁹¹ DLZ vom 14.05.2008, S. 3.

2008 in Berlin.¹⁹² Der positive Verlauf sei ausschließlich das Ergebnis der guten konjunkturellen Lage¹⁹³ und der um 114.000 gesunkenen Zahl der Bewerberinnen und Bewerber im Berichtszeitraum zu verdanken. Von insgesamt 620.200 gemeldeten Bewerberinnen und Bewerbern bekamen lediglich 282.130 direkt einen Ausbildungsplatz. 41.750 Jugendliche suchten sich eine Alternative, 81.850 wurden in sogenannte ausbildungsvorbereitende Maßnahmen vermittelt. Bei einer Bereitstellung von 432.690 betrieblichen Ausbildungsplätzen existiert nach wie vor eine betriebliche Ausbildungsplatzlücke von 187.520 Plätzen. Aufgrund dieses Sachverhaltes ist hierbei besonders auf den zukünftig drohenden Fachkräftemangel zu achten.

Um die Ausbildungsmotivation der Betriebe wieder zu erhöhen, steht bei den Vertretern der Gewerkschaften die Einführung einer Ausbildungsplatzabgabe als Pflichtbeitrag für ausbildungsunwillige Betriebe immer noch zur Diskussion. Als andere Alternative, welche sich bereits in der Umsetzungsphase befindet, gilt gegenwärtig der Ausbildungsbonus, der wirtschaftlich schwachen Betrieben bei der Einstellung von Altbewerbern und Benachteiligten Unterstützung geben soll. Mit diesem Förderinstrument will die Bundesregierung 100.000 Altbewerbern die Möglichkeit auf einen teilweise öffentlich finanzierten Ausbildungsplatz schaffen. Im Rahmen dieser Regelung ist es vorgesehen, Firmen je nach Höhe der Ausbildungsvergütung insgesamt eine Prämie zwischen 4.000 und 6.000 Euro zukommen zu lassen, sofern diese einen neuen Ausbildungsplatz für einen Altbewerber schaffen.¹⁹⁴

3.2 Forschungsgegenstand: Die Situation jugendlicher Schulabgänger in Dithmarschen

Der Landkreis Dithmarschen ist heute eine 1.405 Quadratkilometer große Region an der Westküste Schleswig-Holsteins, in der 136.216 Einwohner leben. In der Kreisstadt Heide wohnen 20.765 Menschen.¹⁹⁵ Hier befinden sich neben der Kreisverwaltung auch die Hauptstelle der Agentur für Arbeit sowie die Arbeitsgemeinschaft Dithmarschen mit Zweigstellen in Meldorf, Brunsbüttel und Tönning, da die Agentur für Arbeit die Halbinsel Eiderstedt¹⁹⁶ mitbetreut. 38.056 Einwohner sind erwerbstätig und in einem

¹⁹² DGB, 2008.

¹⁹³ Wie sich die konjunkturelle Lage in Deutschland weiterentwickeln wird, ist zurzeit noch nicht absehbar. Seit der Finanzkrise vom September 2008 ist davon auszugehen, dass sich als Folge der Rezession die Situation auf dem Arbeitsmarkt in 2009 wieder drastisch verschlechtern wird, vgl. Niejahr/Rudzio, 2008, S. 21.

¹⁹⁴ IBB, 2008a, S.1

¹⁹⁵ Die Angaben beziehen sich auf den 31.03.2008, vgl. Kreis Dithmarschen.

¹⁹⁶ Eiderstedt befindet sich im Kreis Nordfriesland.

sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis, mehr als 12.000 Arbeitnehmer gehen einem geringfügigen Arbeitsverhältnis nach.

Mit diesen Zahlen liegt Dithmarschen landes- und bundesweit im unteren Bereich der Erwerbstätigkeit. Auch heute ist Dithmarschen trotz einer gewissen Anpassung an den wirtschaftlichen Wandel noch eine vorwiegend landwirtschaftlich geprägte Region. Daher hat der Rückgang gerade in den handwerklich orientierten Berufsfeldern, bedingt durch den Rückgang kleiner bis mittelständischer Betriebe, welche durch die konjunkturelle Schwäche der letzten Jahre besonders getroffen waren, erhebliche Konsequenzen. Mit der Abnahme dieser Berufsgruppen wurde zugleich für Schulabgänger der Haupt- und Realschulen die Berufswahl stark eingegrenzt.

Obwohl laut Statistik ein leichter Überhang an Ausbildungsplätzen bestand, konnten bis Oktober 2008 17 von insgesamt 870¹⁹⁷ zur Verfügung stehenden Ausbildungsplätzen in Dithmarschen nicht besetzt werden. Für die Analyse ist es notwendig, ursächliche Zusammenhänge herzustellen, wie beispielsweise die schlechte Verkehrsanbindung für die Jugend aus den dörflichen Regionen. Hauptaspekt für ein Nichtzustandekommen des Ausbildungsverhältnisses ist jedoch meist die mangelnde Passgenauigkeit der Bewerber bedingt durch eine Differenz von Berufswunsch und schulischer Qualifikation, aber auch bedingt durch einen Mangel an Sozialkompetenzen.

Erschwert wird die Ausbildungsplatzvermittlung auch durch mangelnde Flexibilität, wenn es bei den Jugendlichen darum geht, die Region zu verlassen. Das Problem ist jedoch vielschichtiger gelagert, erschwerend kommt hier noch hinzu, dass sich die intensive Heimat- und Gemeinschaftsverbundenheit der Dithmarscher Bevölkerung als immer noch sehr prägend erweist.¹⁹⁸

Im Laufe des weiteren Kapitels sollen für eine weitere Strukturierung der Problemstellung zunächst anhand statistischer Zahlenwerte signifikante Kontexte in Bezug auf die Ausbildungsplatzsituation dargestellt und im Anschluss diskutiert werden.

¹⁹⁷ Die im weiteren Verlauf verwendeten Zahlen beziehen sich, soweit nicht anders gekennzeichnet, ausnahmslos auf die Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Bewerber und Berufsausbildungsstellen 2000–2008.

¹⁹⁸ Drüke, 1997, S. 67ff.

3.2.1 Der Ausbildungsmarkt in Zahlen und Daten

Die Tendenz auf dem Ausbildungsmarkt in Dithmarschen ist bei einer oberflächlichen Betrachtung der Statistik gegenwärtig zunächst als positiv zu bewerten. Um die Gesamtsituation auf dem Ausbildungsmarkt in ihrem Verlauf erfassen zu können, sollen im folgenden Kapitel signifikante Zahlen und Daten der Berufsberatung Heide dargestellt und ausgewertet werden. Besondere Berücksichtigung sollen dabei die Problematik der Altbewerbereimündung sowie der drohende Fachkräftemangel finden. Vorangestellt sei dabei ein weiteres Problem der Region: Die ungewöhnlich hohe Zahl an jugendlichen Schulabgängern, die eine allgemeinbildende Schule ohne einen Abschluss verlassen.¹⁹⁹

Der fehlende Schulabschluss als Hindernis für die Ausbildungsaufnahme

Insgesamt verfügten in Dithmarschen im Jahr 2006 29,3 Prozent aller jugendlichen Arbeitslosen über keinen Schulabschluss. Diese Zahl verdeutlicht die Abhängigkeit der Erwerbslosigkeit von fehlender schulischer Grundbildung. Insbesondere die Aufnahme einer Ausbildung ist für diese Jugendlichen besonders erschwert. Laut Statistik beträgt die Anzahl der jugendlichen Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss im Jahr 2007/2008 95 junge Menschen, weitere 87 verfügen über einen Förderschulabschluss. Bei einer Gesamtanzahl von 1835 Schulabgängern liegt diese Zahl immerhin bei nahezu 10 Prozent.²⁰⁰ Diese Tendenz macht einen starken Handlungsbedarf seitens der Arbeitsmarktpartner ersichtlich. Aufgrund der demographischen Entwicklung ist zwar mit einer Entspannung ab 2010 zu rechnen, dennoch wird sich diese Tendenz erst langsam bemerkbar machen.

Dieser Personenkreis kann bedingt durch Defizite in der schulischen Ausbildung als benachteiligt bezeichnet werden und bedarf besonders intensiver Betreuung. Dass besonders ausgearbeitete Konzepte notwendig sind, wird in Fachkreisen bereits seit Jahren diskutiert.²⁰¹ Alleingelassen sinken die Chancen der Jugendlichen auf eine Beschäftigung, insbesondere wenn der Arbeitsmarkt wie derzeit ein hohes Anforderungsprofil einfordert oder nur wenig aufnahmefähig ist. Insgesamt verfügen nur drei Prozent derer, die eine duale Ausbildung²⁰² beginnen, über keinen Hauptschulabschluss – demnach ist dieser als eine unabdingbare Voraussetzung für eine Ausbildung anzusehen.

¹⁹⁹ Die hohe Anzahl an jugendlichen Schulabbrechern steht unter anderem auch in Zusammenhang mit dem mehr als 500 Heimplätzen für Jugendliche aus schwierigen Verhältnissen, welche in Dithmarschen von außerhalb untergebracht sind, vgl. Zabel, 2006, S. 9.

²⁰⁰ Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein, 2008, S. 34.

²⁰¹ Dostal, 2003, S. 1479.

²⁰² Bei einer üblichen Ausbildung im dualen System absolviert der Auszubildende neben seiner beruflichen Ausbildung noch den Berufsschulunterricht, beides unterliegt berufsbezogen dem Ausbildungsrahmenplan.

Der Missstand wurde von den Schulen bereits erkannt, seit 2008 sind in Dithmarschen Modellschulen in Form von Gemeinschaftsschulen in der Umsetzungsphase. In dieser Schulform sollen Haupt- und Realschüler gemeinsam ganztätig beschult und auch zum Teil einheitlich unterrichtet werden. Diese Schulen sehen neben einer gezielten Förderung besonders lernschwacher Schüler auch eine sozialpädagogische Betreuung vor. Eine weitere Entwicklung ist die Zusammenarbeit der Schulen mit sogenannten Kompetenzagenturen²⁰³, welche eine Verbundarbeit zwischen Schulen und Argen bzw. der Agentur für Arbeit darstellen und auf dem Konzept des Jugendaufbauwerkes basieren. Mit einer besonderen Methodik werden im Rahmen der Zielsetzung bei den Schülern Defizite gekennzeichnet, aber auch besondere berufliche Neigungen hervorgehoben.

Die Situation der Altbewerber auf dem Ausbildungsplatzmarkt

Trotz einer deutlichen Verbesserung auf dem Ausbildungsplatzmarkt in Dithmarschen bleibt die Situation weiterhin insbesondere für die Altbewerber angespannt. Um diesen Sachverhalt nachvollziehen zu können, ist eine Analyse der Zahlen der vorangegangenen Jahre unabdingbar. Dabei wird schnell deutlich, dass von einer Entspannung auf dem Ausbildungsmarkt nur mit starker Einschränkung gesprochen werden kann.

Für eine realistische Einordnung der Zahlen ist besonders die Situation seit 2001 aufgrund der stark rückläufigen Zahl der gemeldeten Ausbildungsplätze zu berücksichtigen. Bis zum Jahr 2003 konnte noch allen Schulabgängern in Dithmarschen ein betriebliches oder schulisches Ausbildungsangebot unterbreitet werden. Der Problemverlauf zeigt sich zahlenmäßig dabei wie folgt: Im letzten guten Ausbildungsjahr 1994/95 standen für 1.313 Bewerber 1.193 Ausbildungsplätze zur Verfügung, im „Tiefpunkt-Jahr“ 2004/2005 waren es für 1.304 Bewerber nur noch 883 Ausbildungsplätze.²⁰⁴ Die erfasste Zahl von 1.304 Jugendlichen und jungen Erwachsenen auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz ergab in ihrer Summe 136 Bewerber oder 9,4 Prozent weniger als 2004. Die Zahl der Ausbildungsstellen sank jedoch im gleichen Zeitraum um 148 auf 883 – ein Minus von 14,4 Prozent.

Von den 1.304 jungen Leuten, die 2004/2005 einen Ausbildungsplatz suchten, verfügten 6,6 Prozent über keinen Hauptschulabschluss, 43,6 Prozent verließen die Hauptschule mit Abschluss. 46,9 Prozent besaßen den Realschulabschluss, 2,8 Prozent die Fachhochschul- oder Hochschulreife. Bewerber ohne Hauptschulabschluss hatten dabei so gut wie keine

²⁰³ Ein vertiefendes Konzept unter anderem auch der Region Dithmarschen ist einsehbar in einer Internetdarstellung, vgl. Kompetenzagentur, 2008.

²⁰⁴ Es handelt sich bei den statistischen Erhebungen ausschließlich um bei der Berufsberatung gemeldete Ausbildungsplätze und Bewerber, nicht gemeldete Bewerber werden nicht erfasst.

Chance, einen Ausbildungsplatz zu finden. Diese schlechten Perspektiven gerade für die weniger qualifizierten Bewerber werden sich bei einem erhöhten Anspruch an schulische und soziale Grundkompetenzen und Qualifikationen seitens der Arbeitgeber an die jugendlichen Schulabgänger weiter verschlechtern.

Waren im Jahr 1994/1995 noch 73 Ausbildungsstellen bei Ausbildungsbeginn im September nicht besetzt und acht Jugendliche nicht vermittelt, so veränderten sich diese Werte kontinuierlich: Im Jahr 2004/2005 gab es zwar auf 37 offene Stellen 35 unvermittelte Bewerber, doch aus dem Gesamtverhältnis der Aufstellung wird deutlich, dass im Vormonat vor Ausbildungsbeginn noch 150 Jugendliche ohne festen Ausbildungsplatz waren, wobei hier nur 49 Stellen zur Verfügung standen.²⁰⁵ Diese Jugendlichen haben anstelle einer Ausbildung zu einem großen Teil eine Maßnahme begonnen. An dieser Stelle wird das eigentliche Problem manifest: Diese Jugendlichen, die bisher keinen Ausbildungsplatz gefunden hatten, wurden und werden in der Regel in einer berufsvorbereitenden Maßnahme (BvB) untergebracht.

Insgesamt 245 Plätze wurden 2005 nach dem Vorgabenkatalog des Bundesausschreibungsblattes von der Kreishandwerkerschaft Dithmarschen-Süd in Bietergemeinschaft mit anderen Weiterbildungsträgern wie der WAK (Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein) sowie dem Meldorfer Verein für Ausbildungsförderung angeboten. Die Aufnahme einer Maßnahme kann jedoch nur als eine sehr kurzfristige Lösung angesehen werden. Auch wenn für einige Jugendlichen die Möglichkeit besteht, im Rahmen der Maßnahme gute Kontakte zu einigen Betrieben knüpfen zu können, so ist das längst keine Garantie für einen Ausbildungsplatz.²⁰⁶

Bereits im Vorjahr 2004 waren bei der Agentur 1456 Bewerber registriert, davon 668 Schulabgänger, 323 Schulabgänger des Vorjahres sowie 465 Bewerber aus den Vorjahren. 27,7 Prozent von ihnen waren älter als 20 Jahre, 37,4 Prozent zwischen 18 und 20 Jahren, 34,9 Prozent jünger als 18 Jahre. Bei den Erhebungen handelt es sich allerdings nur um

²⁰⁵ Vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2004/2005.

²⁰⁶ Die Zielsetzungen der im Jahr 2005 durch die Agentur für Arbeit in Dithmarschen angebotenen Maßnahmen für jugendliche Schulabgänger kennzeichnen sich dabei wie folgt: BvB (Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme) für Jugendliche, die die Schule nach neun Pflichtjahren ohne Abschluss verlassen (Kreishandwerkerschaft Süd, 2005: 49 Plätze), hierbei wurde für ein Jahr ohne Ausschreibung verlängert; Hope (Hilfe, Orientierung, Praktikum und Erfolg) richtet sich an orientierungslose Jugendliche, die keinen Ausbildungsplatz haben (Kreishandwerkerschaft Süd: 70 Plätze); BAE (Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen), die nach drei Jahren zum Ausbildungsabschluss führt (15 Plätze pro Jahrgang), sowie abH (ausbildungsbegleitende Hilfen), die Auszubildende bei Schwierigkeiten in der Berufsschule unterstützt (aktuell 72 Plätze).

gemeldete Bewerber, nicht registrierte Bewerber bleiben unberücksichtigt. Es ist also davon auszugehen, dass die tatsächliche Zahl der Jugendlichen ohne Ausbildungsplatz weitaus höher liegt.²⁰⁷

Ende September 2005 waren 14 Bewerber noch unversorgt. Alle anderen hatten entweder einen der 883 Ausbildungsplätze oder ein Qualifizierungsangebot. Die nunmehr versorgten Bewerber nahmen bereits in den Vormonaten nach Beratung und Profiling ein Maßnahmeangebot an und erweiterten mit großer Wahrscheinlichkeit somit die im nächsten Jahr zu erwartende Warteschleife. Ohne berufsvorbereitende Lehrgänge bzw. Bildungsangebote wären nahezu 500 Bewerber unversorgt geblieben, die sich nun für die Dauer eines Jahres in diesen Maßnahmen befinden. Dabei handelte es sich um einen der bereits beschriebenen berufsvorbereitenden Lehrgänge und Maßnahmen oder ein Langzeitpraktikum in einem Betrieb, das sogenannte Einstiegsqualifizierende Jahr (EQJ).²⁰⁸

Ein direkter Wechsel von einer Berufsvorbereitungs- und Qualifizierungsmaßnahme in ein Ausbildungsverhältnis ist im Jahr 2005 nur rund 20 Prozent der Teilnehmer gelungen. Der große Rest bewirbt sich entweder erneut um eine Lehrstelle, absolviert wiederum eine Maßnahme, nimmt Gelegenheitsarbeiten an oder bezieht Arbeitslosengeld II. Demnach waren in der aktuellen Bewerberzahl aus dem Jahr 2005 eine große Anzahl Altbewerber aus den vergangenen Jahren vertreten.

Anhand der vorliegenden Problemdarstellung kann nun nachvollzogen werden, dass die seit 2006 zu verzeichnende Trendwende auf dem Ausbildungsmarkt zunächst nur mit einem verhaltenen Optimismus betrachtet werden darf. Auch die kontinuierliche Abnahme der handwerklichen Berufe hat für die schwächeren Schulabsolventen Konsequenzen. Dieses Berufsfeld, das gerade diesen Bewerbern in der Vergangenheit eine Chance bot, hat aufgrund eines Ausbildungsrückgangs im Handwerk und einer Verlagerung der Schwerpunkte der Realschüler und der Abiturienten bei ihrer Berufswahl deutlich an Möglichkeiten für die benachteiligten Bewerber verloren.

Bei Berücksichtigung der aktuellen Zahlenverhältnisse auf dem Ausbildungsmarkt im Vergleich zu den Vorjahren wird anhand der weiterhin hohen Zahl der Altbewerber – im Jahr 2008 waren es rund 400 junge Menschen – nochmals die Dimension des Problems deutlich.

²⁰⁷ Die Bewerber der Berufsberatung werden dazu verpflichtet, sich im Rahmen des Beratungsturnus regelmäßig alle vier Wochen eigenständig bei der Berufsberatung zu melden, ansonsten werden sie nicht als Bewerber erfasst.

²⁰⁸ Im Rahmen des Ausbildungspaktes ist das Einstiegsqualifizierende Jahr (inzwischen EQ/Einstiegsqualifizierung) als Möglichkeit für schwächere Bewerber geschaffen worden, um durch ein von der Agentur für Arbeit gefördertes Langzeitpraktikum Einstieg in eine Ausbildung zu finden. Anfänglich wurde diese Möglichkeit nur sehr verhalten von den Bewerbern genutzt.

Absolventen der Fördermaßnahmen sowie schwache Hauptschüler werden weiter erschwerte Bedingungen auf dem Ausbildungsplatzmarkt haben. Dieser Sachverhalt lässt sich vor allem aus einem veränderten, vorwiegend anspruchsvollerem Anforderungsprofil der Arbeitgeber an die Schulabgänger erklären.

Ausblick: Drohender Fachkräftemangel in der Region Dithmarschen

Um eine Bewertung des gegenwärtig drohenden Fachkräftemangels durchführen zu können, müssen zuvor die Entwicklung in den vergangenen Jahren aufgezeigt werden. Während im Jahr 1995 noch 542 Ausbildungsverträge im Handwerk abgeschlossen wurden, waren es im Jahr 2005 nur noch 430. In Handel und Verkauf hingegen stieg die Anzahl der abgeschlossenen Ausbildungsverträge von 445 auf 567. Die Folgen absehbar: Insbesondere infolge der demografischen Entwicklung in Verbindung mit dem kontinuierlichen Rückgang an Ausbildungsplätzen im Handwerk ist gerade die Region Dithmarschen von einem Fachkräftemangel bedroht. Diskutiert wird dieses Problem ebenfalls seit einigen Jahren: Bereits 2006 war es für Dithmarscher Firmen schwierig, ausgebildete Mechatroniker und Industriemechaniker zu finden. Aufgrund der Erfahrung, dass Mitarbeiter, wenn sie erst einmal eine Anstellung gefunden haben, mit hoher Wahrscheinlichkeit in ihrer Heimatregion bleiben, rief die Agentur bereits schon damals zu einer verstärkten Ausbildungsbereitschaft auf, denn „wer nicht ausbildet, hat später keine Facharbeiter mehr“²⁰⁹. Zwar konnte das Jahr 2008 als ein recht gutes Ausbildungsjahr bezeichnet werden – das Handwerk konnte hier 26,4 Prozent der Ausbildungsplätze stellen –, doch die Prognosen für 2009 sind hier wieder deutlich verhaltener. Die Kreishandwerkerschaft Dithmarschen ist hier sehr bemüht, durch verschiedene Aktivitäten wie zum Beispiel Informationsmessen mit den Jugendlichen und deren Eltern in Kontakt zu kommen, und notwendiges Wissen über die einzelnen Berufe weiterzugeben.

3.2.2 Regionale Bedingungen und zentrale Handlungsansätze der Akteure des Ausbildungsmarktes im Rahmen der vorgegebenen Systemumwelt

Die Ausbildungsplatzsituation in Dithmarschen ist abhängig von unterschiedlichen Rahmenbedingungen, zu denen die beteiligten Handlungspartner des Ausbildungsmarktes, aber auch ökonomische und politische Faktoren gehören. Anhand der weiteren Problemanalyse sollen diese zunächst verdeutlicht werden.

²⁰⁹ Höfer, 2006, S. 9.

Kontraproduktive Einflusskräfte in Bezug auf den Faktor Ausbildung:

Schlechte Wirtschaftsbedingungen am Ort, verbunden mit dem Abbau von Arbeitsplätzen und Insolvenzen, waren in den vergangenen Jahren ein wesentlicher Faktor für den Rückgang von Ausbildungsplätzen. Bedingt durch eine anhaltende Konjunkturschwäche und die damit verbundene Zunahme von Insolvenzen bildeten die Betriebe immer weniger aus. Nach einer Entspannung auf dem Ausbildungsmarkt sind im Jahr 2009 aufgrund drohender Rezession nun wieder Einbrüche in den verschiedensten Wirtschaftsbereichen zu fürchten. Die Konsequenz ist, dass Ausbildung wieder ein Kostenfaktor gerade für kleine und mittelständische Betriebe sein wird.

Ein zurzeit heftig diskutierter Faktor ist, dass Schulabgänger über soziale Defizite, eine schlechte Allgemeinbildung sowie fehlende Ausbildungsreife verfügen. Die ausbildenden Betriebe stellen bereits seit Jahren Defizite bei den Schulabgängern fest, die während der betrieblichen Ausbildung oftmals nur sehr schwer aufzuholen sind. Dabei geht es neben schwachen Leistungen in den Fächern Deutsch, Englisch und Mathematik vor allem auch um die „Elementartugenden“ Pünktlichkeit, Offenheit und Ehrlichkeit, aber auch Sorgfalt im Umgang miteinander.

Das Verkehrssystem in Dithmarschen ist nur zu hoch frequentierten Zeiten, etwa zum Schulbeginn, einigermaßen verlässlich nutzbar. So ist es für einige Jugendliche nicht möglich, ohne Führerschein ihren Ausbildungsplatz zu erreichen, besonders wenn dieser mit ungewöhnlichen Zeiten verbunden ist, wie zum Beispiel bei einer Ausbildung zum Bäcker oder zum Gastronom. Jugendliche, die sich in Fördermaßnahmen befinden und dort auch zu unregelmäßigen Zeiten erscheinen müssen, trifft es ebenso.

Obwohl Fördermöglichkeiten existieren, sind die Arbeitgeber oftmals nicht ausreichend darüber informiert, welche Möglichkeiten für sie in bestimmten Fällen bestehen. Gerade für benachteiligte Jugendliche bestehen umfangreiche zusätzliche Anreize, die auch kleineren Betrieben eine Einstellung ermöglichen würden. Diese sind jedoch auch einem laufenden Wandel in Höhe und Bezugsdauer unterworfen. Aufgrund dessen haben sich die Arbeitgeber mit einer Vielzahl von Formularen auseinanderzusetzen, deren Inhalte oftmals nur sehr schwer verständlich sind und daher die Ausbildungsbereitschaft ebenfalls dämpfen.

Verbesserungswürdig sind auch die Ausbildungsrahmenpläne. Die Inhalte des Ausbildungsrahmenplans sind vor allem für kleinere Betriebe oftmals nur sehr schwer umsetzbar, die berufsschulischen Anforderungen sollten nach dem Wunsch der Arbeitgeber an den Ausbildungsberuf besser angepasst werden. Die Anforderungen der Ausbildung sind

insgesamt zu hoch, besonders schwache Schulabsolventen/Hauptschüler können den Anforderungen der Ausbildung nicht mehr folgen. Sind die Anforderungen insbesondere in der Berufsschule nicht mehr erreichbar, kommt es unweigerlich zu einer erhöhten Anzahl von Ausbildungsabbrüchen.

Aufgrund schlechter Vorab-Informationen sowie einem unzureichenden Abgleich von Kompetenzcheck und Betriebsprofil entstehen beidseitig Frustrationen. Auch hier ist der messbare Indikator die Anzahl der Ausbildungsabbrüche. Geht ein Bewerber schlecht informiert ein Ausbildungsverhältnis ein oder wird ein Beruf nur als Pflichtwahl getroffen, für den keinerlei Neigungen bestehen, ist nicht von einem erfolgreichen Ausbildungsverlauf auszugehen.

Auch Mobilität in Sachen Ausbildungsplatzsuche ist für viele Schulabgänger undenkbar: Sorgen bereiten hier vor allem die mangelnde Flexibilität, wenn es bei den Jugendlichen sowohl vor als auch nach abgeschlossener Ausbildung darum geht, die Region zu verlassen – ein Indiz für Motivations-, vor allem aber auch Wissenslücken über bestehende Möglichkeiten.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist es, wenn ein Jugendlicher seine Wünsche und Vorstellungen aufgrund fehlender sowie falsch umgesetzter Beratung im Bereich Ausbildung nicht klar artikulieren kann. Unter anderem wegen eines falsch aufgebauten Berater-Klientenverhältnisses können Wissensdefizite in Bezug auf Ausbildungsmöglichkeiten entstehen. Es bestehen für die jugendlichen Schulabgänger jeweils nur vierwöchige Meldefristen bei der Agentur für Arbeit. Wird ein Jugendlicher dort nicht mehr vorstellig, wird er nicht mehr im Bewerberpool geführt, eine weitere Beratung wird bis auf Weiteres nicht mehr fortgeführt, wenn Eigenbemühungen fehlen. Ist der Kontakt dann erst einmal abgebrochen, ist es schwer wieder anzuknüpfen.

Eine Erschwernis für eine produktive Ausbildungsvermittlung ist ein vereinzelt unkoordinierter Aktionismus verschiedener Gruppierungen, meist aufgrund verschiedener persönlicher Interessen oder Vorurteile, aber auch eine uneinheitlich gesteuerte, wenig zielgerichtete Netzwerkarbeit. So existieren neben der Agentur für Arbeit eigenständige Verbindungen von verschiedenen Interessengruppen, z.B. der Bund der Selbstständigen oder der Verein „Schule und Betrieb“, die versuchen, mit unterschiedlichen Mitteln dasselbe Ziel Ausbildungsplatz zu erreichen. Im Rahmen des Ausbildungspaktes werden auch in Dithmarschen Handlungspläne gemeinsam mit den Akteuren des Ausbildungsmarktes

versucht umzusetzen. Um einen aktuellen Sachstand ermitteln zu können, werden zur weiteren Problemanalyse im weiteren Verlauf der Darstellung diese aufgezeigt.

Bereits vorhandene Aktivitäten am Ort zur Verbesserung der Situation:

Durch gezielte Image-Kampagnen seitens der Berufsberatung oder der Kammern wird versucht, Betriebe zu überzeugen auszubilden. Obwohl Konjunkturlagen seitens der Agentur oder der anderen Handlungspartner nicht verbessert werden können, so versucht die Berufsberatung beispielsweise durch eine positive Auszeichnung von solchen Betrieben, die weit mehr als den eigenen benötigten Nachwuchs ausbilden, weitere zur Bereitstellung von Ausbildungsplätzen zu motivieren. Im Rahmen des Ausbildungspaktes findet seit 2004 der bundesweit angelegte „Tag des Ausbildungsplatzes“ statt, an dem Fach- und Führungskräfte der Agentur für Arbeit und der Arbeitsgemeinschaft Dithmarschen gemeinsam Betriebe in der Region aufsuchen und für zusätzliche Ausbildungsstellen werben. Vorrangig werden Betriebe besucht, die bislang nicht auf die Lehrstellenwerbeaktion reagiert haben. Weitere Aktivitäten sind die weitgehend bundeseinheitliche Ausbildungsbörse gemeinsam mit den Kammern für unversorgte Bewerber sowie eine Nachvermittlungsaktion, in der jedem Jugendlichen eine Maßnahme zur Einstiegsqualifizierung angeboten wird.

Um die schulischen Defizite regulieren zu können, hat die Lehrerschaft verschiedene Arbeitskreise gebildet, zum Beispiel den Arbeitskreis Schule-Wirtschaft. Bei der Lehrerschaft besteht ein starkes Problembewusstsein, sowohl soziale Defizite als auch Mängel in den Hauptfächern Deutsch, Mathematik und Englisch stehen auf dem Prüfstand. Auf organisierten Veranstaltungen werden diese Problemfelder umfangreich diskutiert; die Zusammenarbeit mit den betroffenen Betrieben hilft hier, Defizite konkret zu ermitteln. Ebenso bilden sich aus Schulen, sozialen Trägern sowie Arge und Agentur für Arbeit unter anderem Kompetenzagenturen zur rechtzeitigen Vorbeugung durch Analyse.

Die schlechte Erreichbarkeit der Ausbildungsbetriebe, die außerhalb liegen, bleibt weiterhin ein Problem. Auch wenn ein Straßen- und Verkehrsnetz besteht, steht dieses weitgehend nur zu Stoßzeiten regelmäßig zur Verfügung, es gibt vordringlich aufgrund der anfallenden Kosten keine zufriedenstellende Lösung, die eine bessere Erreichbarkeit ermöglicht.

Um mehr Wissen um Fördermöglichkeiten und Ausbildungsinhalte zu schaffen, werden zur Aufklärung verstärkt Dritte bzw. Akquisiteure eingesetzt. Diese haben vordringlich die Aufgabe, während gezielter Betriebsbesuche neben direkten Betriebskontakten zwischen

Bewerbern und Auszubildenden auch Fördermöglichkeiten vorzustellen, um Bewerber in ihren Wunschberuf direkt vermitteln zu können.

Im Ergebnis umfangreicher Hilfestellungen verschiedener Handlungspartner finden sich immer noch Ausbilder bzw. Betriebe, die sich der schwachen Klientel annehmen. Intensiv gefördert wird diese dann beispielsweise durch die abH, die ausbildungsbegleitenden Hilfen. Als eine von der Berufsberatung der Arbeitsagentur eingerichtete Maßnahme leisten die ausbildungsbegleitenden Hilfen der Kreishandwerkerschaft Dithmarschen-Süd mit ihrem Team seit 1990 die verschiedensten Hilfestellungen bei sämtlichen Ausbildungsproblemen. Hier erhalten vorwiegend Auszubildende aus dem gewerblich-technischen Bereich systematische und auf Jugendliche abgestimmte Hilfe. Dank dieser Einrichtung bestehen auch ca. 90 % die Gesellenprüfung. Die Aufnahmekapazität der Einrichtung beträgt 84 Plätze.

Kompetenzchecks und Betriebsprofile sind immer noch gängige Arbeitsmethoden, passgenaue Vermittlung gestaltet sich trotz der bundeseinheitlichen Optimierung des Kompetenzchecks im Rahmen des Ausbildungspaktes jedoch weiterhin schwierig. Daher versucht die Berufsberatung auch auf anderen Wegen die Bewerber zu erreichen: Neben der persönlichen Beratungsmöglichkeit schafft das „BIZ“ (Berufsinformationszentrum) eine weitere Möglichkeit zur Informationsaneignung für die jugendlichen Schulabgänger. Dabei bietet das BIZ als Selbstinformationszentrum zahlreiche Medien an: Info-Mappen, Bücher und berufliche Kurzbeschreibungen (BKB) enthalten wichtige Informationen zu Einzelberufen und zum Thema Berufswahl, Filme ergänzen das Gesamtbild. Ebenso stehen für studienkundliche Fragen Hörprogramme zur Verfügung. Auf dem neusten Stand sind die BIZ-Computer, die von allen Interessierten genutzt werden können. Hilfestellung gibt es auch bei der Abfassung von Lebensläufen und Bewerbungsschreiben. Die Datenbank „Kurs“ bietet zudem umfangreiche Angebote zur Aus- und Weiterbildung, weiter kann auf eine umfangreiche Sammlung von berufs-, studien-, und wirtschaftskundlichen Informationen zurückgegriffen werden.

Für eine auswärtige Aufnahme eines Ausbildungsverhältnisses bestehen bereits finanzielle Mobilitätshilfen. Die Agentur für Arbeit stellt in Form des „UBV-MOBI“ umfangreiche Mobilitätshilfen für eine Arbeits- bzw. Ausbildungsplatzaufnahme in einer anderen Region zur Verfügung. Es werden bei Nachweis einer Ausbildungsstelle bei fehlendem Einkommen unter anderem Darlehen gewährt oder Umzugskosten mitgetragen. Weitere Maßnahmen zur Steigerung der Mobilität sieht der Ausbildungspakt bundesweit vor, genutzt wird das Angebot wenig.

Die Berufsberatung geht aktiv in Schulen, es folgen Betriebspraktika, die inzwischen bereits Pflicht sind. Zumindest einer Eingangsberatung nicht beizuwohnen ist für die Schüler in Dithmarschen nahezu undenkbar geworden. Vorwiegend geht die Berufsberatung in die Abschlussklassen und berät hier aktiv. Außerdem werden bereits während der Schulzeit mehrere Praktika von den Schülern erwartet; diese sind fest im Lehrplan integriert.

Die Motivation etwas zu verändern, ist durchaus bei nahezu allen Beteiligten des Ausbildungsmarktes vorhanden. So versuchte die Agentur für Arbeit gemeinsam mit dem Kreis, den Kreishandwerkerschaften, der Industrie- und Handelskammer sowie den beruflichen Schulen des Kreises, im Jahr 2004 gemeinsam an die Betriebe mittels eines Faltblattes zu appellieren, wieder mehr Ausbildungsplätze zu schaffen. Das blieb jedoch ohne messbaren Erfolg. Auch ein Problembewusstsein in puncto Ausbildungsrichtlinien ist auf beiden Seiten vorhanden, es bleibt jedoch ein Problem, dass sich Kammern, Ausbildungsbetriebe und Berufsschulen oftmals nicht auf ein stimmiges Konzept verständigen können.

3.2.3 Analyse der Wechselwirkungen zwischen den Systemelementen als Mittel der Kennzeichnung der weiteren Problemdimension

Die bisher durchgeführte Problemanalyse zeigt deutlich die Vielschichtigkeit des Themas, vor allem gekennzeichnet durch die mit verschiedenen Interessen ausgestatteten Akteure sowie die nicht einschätzbaren Variablen mit nur wenigen Konstanten des Ausbildungsmarktes in Dithmarschen. Ausgehend von der Erkenntnis, dass auf dem Sektor Ausbildungsmarkt die Interaktionen zwischen Personen, Institutionen und Problemfeldern in ihrer Systemeinheit weitaus wichtiger ist als kausal beschreibbare Ursache-Wirkungsketten, geraten linear-kausale Diagnoseansätze schnell an ihre Funktionsgrenzen.²¹⁰ Um den Problemzusammenhang klar kennzeichnen zu können, wird in der nun folgenden vertiefenden Problembeschreibung im Wesentlichen bereits auf systemische Problemanalysetechniken zurückgegriffen.

Die Grundthese systemischer Problemanalysetechniken ist, dass komplexe Problemzusammenhänge nicht beschreibbar sind, wenn sich die Aufmerksamkeit lediglich auf ein Element richtet. Es ist stets das gesamte Element mit seinen Schnittstellen zu berücksichtigen. Das System Ausbildungsmarkt besteht jedoch nicht nur aus Elementen

²¹⁰ Kolhoff, 2004, S. 45ff.

bzw. Variablen, sondern auch aus deren Beziehungen zueinander und den System-Umwelt-Relationen. Interaktion und Kommunikation haben einen hohen Stellenwert und werden in der Abgrenzung zum Nichtsystem besonders deutlich. Ausschlaggebend für die Kennzeichnung eines Systems ist dabei seine innere vernetzte Struktur. Selbst wenn sich nur Kleinigkeiten innerhalb eines Systems verändern, verändern sich automatisch der Charakter und die Beziehung aller Teile zueinander.

Um zu ermitteln, welche Wechselwirkungen zwischen den Systemelementen den Ausbildungsmarkt am stärksten beeinflussen, gilt es, die Wechselwirkungen zwischen den Systemelementen zu lokalisieren.²¹¹ Der gewählte Ansatz im Rahmen einer erweiterten Problemdarstellung ist gemäß der Themenstellung bereits systemisch angelegt.²¹²

Um die einzelnen Systemelemente miteinander in Bezug bringen zu können, gilt es, diese mittels eines Netzwerkplans darzustellen. Mithilfe einer Visualisierung der Abhängigkeiten²¹³ wird dabei deutlich, dass es sich bei dem Problem um ein „Netz-Problem“ handelt, außerdem verschafft diese einen ersten Überblick über die Vernetzungen und Wechselwirkungen der einzelnen Systemelemente zueinander. Diese Anordnung im Netz ist beliebig erweiterbar, sie verdeutlicht die Vielfältigkeit der Faktoren, die auf das System „Ausbildungsplatzmarkt“ einwirken.²¹⁴

3.3 Exkurs: Das Anforderungsprofil der Berufsberatung in ihrer Funktion als Systemeinheit

Anhand der angeführten Problemstellung wird deutlich, dass eine erfolgreiche Beratung²¹⁵ sich bereits im Vorfeld vernetzt präsentieren muss, um effektiv agieren zu können. Grundlage für ein effektives Handeln ist es, innerhalb des eigenen Handlungsraumes sowie mit den angrenzenden Systemen und der Umwelt erfolgreich zu kommunizieren. Dies muss sowohl intern als auch extern durch einen ständigen Kommunikationsprozess geschehen.

²¹¹ Kolhoff, 2004, S. 47.

²¹² Die dargestellten Problemzusammenhänge unterliegen im Ergebnisteil nochmals einer Bewertung durch die Handlungspartner und resultieren neben den bereits aufgeführten Kriterien ableitend aus Kapitel 3.1.2 aus den persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen aus der täglichen Arbeit der Verfasserin.

²¹³ Kolhoff, 2004, S. 49.

²¹⁴ Abbildung Netzwerkplan siehe Anmerkungen Fotoprotokoll Nr.5. Weiterführend konnte aus dem Netzwerkplan den Teilnehmern des Workshops (siehe Kapitel 5 dieser Arbeit) eine Methode zur weiteren systemischen Problemanalyse mit dem Ziel einer Gewichtung vorgestellt werden, vgl. Anmerkungen Teilnehmerprotokoll S.70.

²¹⁵ Allgemein kann unter Beratung eine personenbezogene soziale Dienstleistung verstanden werden, in der spezialisiertes, fachliches oder faktisches Wissen, Know-how und Informationen vermittelt sowie Handlungsanweisen gegeben werden, vgl. Straumann, 2000, S. 55.

Diese Forderung ist keineswegs neu, sie wird bereits seit einigen Jahren erhoben. Bereits aus den auf Basis der Erkenntnisse der OECD-Studien aus den Jahren 2002 und 2004 zur Situation der Berufsberatung entwickelten Empfehlungen wird eine Intensivierung von Betreuung und Beratung der Klientel in den Focus gerückt. Kennzeichnend für eine neue Betrachtungsweise ist die Abkehr von der Verwaltungsmentalität als ein Kernelement aktiver Arbeitsmarktpolitik, aber auch eine Vernetzung mit den kooperierenden Handlungspartnern.²¹⁶

So sollten alle Akteure in der Bildungs- und Berufsberaterlandschaft enger zusammenarbeiten, um die Entwicklung von Kompetenzen zur individuellen Berufslaufbahnplanung intensiver zu fördern, die Berufsinformation zu verbessern und die methodischen Ansätze von Berufsbildungs- und Beraterdiensten vielseitiger zu gestalten.²¹⁷ Im Rahmen der von der OECD erstellten Standards ist Bildungs- und Berufsberatung als ein Dienstleistungsprodukt anzusehen, das darauf ausgerichtet ist, Individuen jeden Alters zu jedem Zeitpunkt ihres Lebens dabei zu unterstützen, Bildungs- Ausbildungs- und Berufsentscheidungen auf einer sehr gut vorbereiteten und informierten Basis eigenständig zu treffen und ihr Berufsleben selbst in die Hand zu nehmen. Berufsberatung hat dabei die vordringliche Aufgabe, Menschen dabei eine Hilfestellung zu geben, sich über ihre Zielvorstellungen, Interessen, Qualifikationen und Fähigkeiten klar zu werden und dabei zu unterstützen, den Arbeitsmarkt und das Bildungssystem zu verstehen und diese Kenntnisse auf das zu beziehen, was diese selbst über sich wissen möchten. Ebenso umfasst eine ganzheitliche Berufsberatung Transparenz in Bezug auf Informationen über den Arbeitsmarkt und über Bildungsmöglichkeiten, indem sie diese organisiert, systematisiert und verfügbar macht, wann und wo Ratsuchende sie benötigen.

Ein schlecht oder gar nicht beratender Schulabgänger, der sich ohne das nötige Hintergrundwissen für einen Ausbildungsplatz entscheidet, wird aufgrund seiner oftmals mangelnden Passgenauigkeit während der Ausbildung scheitern.²¹⁸ Die sich daraus zwangsläufig ergebenden schlechten Erfahrungswerte seitens der Arbeitgeber wirken sich sehr massiv auf die Ausbildungsbereitschaft und somit auch auf die Anzahl der Ausbildungsplätze aus. An dieser Stelle wird die volkswirtschaftliche Dimension des Problems deutlich: Aufgabe der Berufsberatung ist nicht zuletzt die Integration der

²¹⁶ OECD, 2002, Absatz 51.

²¹⁷ OECD, 2004, S.12.

²¹⁸ Die Agentur für Arbeit empfiehlt in ihrem Standardwerk „RAT“ (Richtig beraten-Anregungen-Techniken) zur beruflichen Beratung die Notwendigkeit einer methodischen Vielfalt und Flexibilität, um einen Beratungserfolg zu gewährleisten, vgl. Bahrenberg, 2002, S. 2.

nachfolgenden Generation in die berufliche Gesellschaft.²¹⁹ Sollte dies nicht oder nur unzureichend gelingen, gefährdet dies die Funktionsfähigkeit von Märkten.²²⁰

Die Hauptverantwortlichkeit bei der Vermittlung von Informationen im Berufswahlprozess jugendlicher Schulabgänger lag noch bis vor einigen Jahren allein bei der Berufsberatung der Arbeitsagenturen. Gegenwärtig drängen immer mehr private Anbieter auf den Markt, welche bemüht sind, eigene Qualitätsstandards zu definieren und zu wahren.²²¹ Es ist nun an der Berufsberatung, aus ihren Potentialen zu schöpfen und ihre bisher führende Rolle auf dem Ausbildungsmarkt aufrechtzuerhalten.²²² Intern muss zunächst eine Flexibilisierung und Öffnung des Systems Berufsberatung durch eine systemorientierte Arbeitsweise vollzogen werden, die den ständigen Dialog aller angrenzenden Handlungsräume beabsichtigt.

Die „Lissabon-Strategie“ der EU empfiehlt für die Umsetzung ihrer qualitätsorientierten Ziele unter anderem die Einbeziehung systemischer Aspekte, welche eine Kooperation und Vernetzung aller aktiv am Entscheidungsprozess Beteiligter voraussetzt²²³, wobei ein strukturiertes Qualitätsmanagement im Fokus stehen muss.²²⁴ Gefordert werden in diesem Zusammenhang die Schaffung von Rahmenbedingungen und Qualifikationen, welche die Umsetzung der Standards, gemessen am Leitbild einer wissensbasierten, lernenden Gesellschaft, möglich machen.²²⁵ Um dies umsetzen zu können, muss das vorhandene implizite als auch explizite Wissen innerhalb des Beraterteams²²⁶ sowohl in der Gesprächsführung mit dem Klienten als auch in der internen Organisationsentwicklung auf den gesellschaftlichen Wandlungsprozess abgestimmt werden.²²⁷ Durch eine verbesserte Gesprächstechnik seitens der Berufsberater soll das implizite Wissen der jugendlichen Ratsuchenden exakt ermittelt werden können. Ein Beratungsgespräch ist erst dann sinnvoll, wenn der vorhandene stille Wissensstand genau erfasst werden kann. Hierzu bedarf es einer detaillierten Fragetechnik, die zudem abgestimmt ist auf das regionale Umfeld. Ergänzend

²¹⁹ Klevenow, 2006, S. 155.

²²⁰ Ebenda, S. 158.

²²¹ Butters, 2002, S. 19.

²²² Bei einer stichprobenhaft durchgeführten Befragung von jugendlichen Schulabgängern ergaben sich in Bezug auf die Beratungsqualität folgende Kritikpunkte: (1) Menge der erhaltenen Informationen nicht ausreichend, (2) Ausbildungsstellen nicht mehr aktuell, (3) einseitig angebotsorientierte Ausrichtung der Beratung unter Vernachlässigung der Ausbildungseignung des Bewerbers, (4) qualitative Mängel der Beratung, (5) fehlende Angebote für bestimmte Zielgruppen, vgl. ibv, 2002, S. 2186.

²²³ Schober, 2006, S. 2.

²²⁴ Eine umfassende Darstellung für den weiteren Gestaltungsprozess der beruflichen Beratung, welche den Anspruch erhebt, auch in einer Wissensgesellschaft mit einer vernetzten Kommunikationsstruktur eine erfolversprechende Arbeit zu leisten, gibt Ertelt in seinen Thesen wieder, vgl. Ertelt, 2006, S. 138–139.

²²⁵ IBB, 2008b, S. 19.

²²⁶ Generell ist festzustellen, dass eine Tätigkeit als Berufsberater – verglichen mit den anderen, vorwiegend verwaltungsorientierten Berufsausrichtungen der Agentur für Arbeit – in der Regel eine deutlich höhere Bereitschaft für eine weniger reglementierte Tätigkeit voraussetzt und somit auch deutlich flexibleres Handeln ermöglicht, vgl. Bardon, 2001, S. 12.

²²⁷ Rübner, 2006, S. 135.

ist es erforderlich, dass der Berater über eine hohe beraterische Kompetenz verfügt, der definierte Qualitätsstandards zugrunde liegen.²²⁸ Ohne organisatorische Anreize wie zum Beispiel eine nachhaltige Wertschätzung und Kommunikation des Faktors Beratung im Bereich der Unternehmenskultur sowie eine adäquate Bereitstellung von Ressourcen, etwa Zeit und Weiterbildungsmaßnahmen, ist jedoch nicht mit einer Entwicklung eines neuen Rollenverständnisses seitens des Beraters zu rechnen.

In diesem Zusammenhang kommen neuartige, qualitativ hochwertige interne Fachverfahren wie Explorix zum Tragen, die eine möglichst passgenaue Vermittlung aufgrund einer optimalen Potentialermittlung der jugendlichen Klientel zum Ziel haben. Mit solchen Methoden werden sowohl der implizite als auch der explizite Wissens- aber auch Motivationsstand des jugendlichen Ratsuchenden erfasst und ausgewertet.²²⁹ Ergänzend zu den individuellen Möglichkeiten wird ein qualifiziertes Profiling angestrebt. Eine enge Zusammenarbeit mit den Schulen sollte zunehmend angestrebt werden. Je mehr Vorab-Informationen bei einem Schulabgänger vorhanden sind, desto besser kann explizites Wissen verwertet werden. Nur wenn beide Formen des Wissens vorliegen, kann es optimal genutzt werden. Bei einer schon im Vorfeld individuell abgestimmten Informationsverteilung würde der jugendliche Ratsuchende deutlich besser vorbereitet die Berufsberatung aufsuchen können.

Eine bereits vorhandene, fundierte Wissensebene hätte hier nicht nur den Vorteil, dass der Berater jederzeit auf eine flexiblere Ansatzmöglichkeit aufgrund einer breiteren Wissensstruktur seitens der Ratsuchenden zurückgreifen und somit auch auf ein verbessertes, selbst verstandenes Wissen hinarbeiten kann.²³⁰ Denn in diesem Zusammenhang kommt noch ein weiterer, ganz wesentlicher Aspekt zum Tragen: Je mehr die jugendliche Klientel durch ihren eigenen Wissensstand von der Notwendigkeit und Qualität der Beratung überzeugt ist, desto größer wird auch die Bereitschaft der Annahme, und umso häufiger wird hier eine konstruktive Kommunikation stattfinden können, die wiederum eine überlegte Wahl des Ausbildungsplatzes zur Folge hätte.²³¹

²²⁸ Ebenda, S. 135.

²²⁹ Jugendliche verfügen im Allgemeinen über eine extrem begrenzte Informationsgrundlage am Ende der Berufsorientierung, sodass teilweise im Beratungsprozess nur geringe Transparenz gegeben sein dürfte, vgl. Klevenov, 2006, S. 158.

²³⁰ Von selbst verstandenem Wissen kann gesprochen werden, wenn der Berater gemeinsam mit dem Klienten die Ebenen des expliziten Wissens, also zunächst nicht konkret geäußerte Probleme und Wünsche, sowie die des impliziten, also nur unvollständig geäußerte Anliegen, deutlich herausarbeiten kann.

²³¹ In Kombination mit dem geringen Wissen über die Vielzahl der Berufe und ihre Unterschiede ist durchschnittlich mit schlechten Entscheidungen zu rechnen, vgl. Klevenov, 2006, S. 162.

Zeitgemäße Beratung muss sich verstärkt auch extern öffnen und über die Notwendigkeit von Ausbildung vor Ort direkt informieren, aber auch eine direkte Rückmeldung von den Ausbildungsbetrieben erhalten. Hier bildet ein zielgerichteter Betriebsbesuch mit einem angepassten Fragenkatalog eine Möglichkeit der Kommunikation zwischen dem System Ausbildung und Beratung vor Ort. Durch ein detailliertes Betriebsprofil seitens der Betriebe und der Ausbilder soll bereits im Vorfeld eine Fehlbesetzung durch den Auszubildenden ausgeschlossen werden. Ein Betriebsprofil bietet die Grundlage für die möglichst passgenaue Vermittlung, indem ein hoher Wissenstand über die internen Strukturen des Betriebes mit dem Profil des jugendlichen Bewerbers im Rahmen eines Fachverfahrens in Einklang gebracht wird. Ergänzend zum Betriebsbesuch ist ein wichtiges und probates Mittel zur Schaffung einer erhöhten Ausbildungskapazität die Akquise. In deren Rahmen sollen verstärkt bisher noch nicht erfasste Betriebe aufgesucht werden, und durch eine zielgerichtete Kommunikation die individuelle Ausbildungsbereitschaft erhöht werden.²³²

Durch eine Entwicklung der Öffentlichkeitsarbeit mit einer zielgerichteten Streuung von Informationen durch möglichst viele meinungsbildende kommunikative Systeme der Region (z.B. Presse) sollen neben einer gezielten Übermittlung von Wissen die Vorteile von qualifizierter Ausbildung für Ausbilder und Schulabgänger aufgezeigt werden. Das positive Image von Ausbildung soll deutlich gesteigert werden, ebenso das Wissen über die einzelnen Berufsfelder.

²³² Kohn, 2006, S. 56.

4. Empirische Untersuchung: Projektmanagement und Netzwerkentwicklung als Innovationsstrategien zur Systemverbesserung der Ausbildungsplatzsituation im Landkreis Dithmarschen

Bevor die genaue Analyse des methodischen Vorgehens den Mittelpunkt des vorliegenden Kapitels rückt, ist eine Einordnung der gewählten Methode in den Gesamtzusammenhang der Arbeit notwendig.

Aus der Problemstellung heraus lässt sich erkennen, dass bereits viele Versuche seitens der Handlungspartner unternommen wurden, das Problem Ausbildungsmarkt zu lösen. Die gegenwärtige Situation lässt jedoch die These zu, dass dieser Prozess noch nicht in hinreichender Weise stattgefunden hat. Für eine effektive Umsetzung muss zunächst eine Flexibilisierung und Öffnung der beteiligten Systeme durch eine systemorientierte Arbeitsweise vollzogen werden, die den ständigen Dialog aller angrenzenden Handlungsräume beabsichtigt.

An dieser Stelle muss jedoch kritisch hinterfragt werden, ob ein Handeln für die Entscheidungsträger des Ausbildungsmarktes ausgehend von ihrem Kenntnisstand in Bezug auf ein systemisch angelegtes Organisationswissen umsetzbar wäre. Ebenso grundlegend für einen Erfolg versprechenden Prozessverlauf wäre dabei die Akzeptanz einer neuen Organisationsform, welche eine gemeinsam getragene Motivation voraussetzt.

Die Experten sind bisher eingebunden in geschlossene Systeme, welche jedes in seiner Organisationsform nach spezifischen Regeln agiert: Eine nicht ganzheitlich umsetzbare Information, verbunden mit einer konkreten Anweisung, ergibt nach herkömmlichem Muster Anwendung und Kontrolle. Eine Öffnung der Systeme ist nach Luhmann nur durch Kommunikation möglich. Kommunikation setzt eine gezielte Informationsübertragung der Systeme voraus. Ist diese gelungen, so ist es möglich, die höchste Stufe des Informationsaustausches zu erlangen: den Transport von Wissen.

Wissen ist notwendig, um eine Organisationsform flexibler zu gestalten. Entscheidungen hängen stets von Wissensgrundlagen ab: Verfügt eine Organisation über ein breites, aber gezielt angelegtes Wissen, so bestehen automatisch mehr Entscheidungsmöglichkeiten. Zielsetzung einer systemisch angelegten Organisationsentwicklung ist es dabei, Personen und Organisationen in die Lage zu versetzen, Lernen als eine Kernkompetenz dauerhaft zu integrieren.

Um den Prozessverlauf kontinuierlich zu gewährleisten, ist dabei die Schaffung von eigenen, einzig auf die Organisation abgestimmten Regeln unabdingbar.²³³ Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, einen Handlungsplan zu entwickeln, der als Vorstudie für ein weiterführendes Projekt im Rahmen einer Organisationsentwicklung dienen kann. Bei dieser Entwicklung soll vor allem das gemeinsame Wissensfundament, welches die Basis für ein effektives und effizientes Projektmanagement bildet, ein Hauptkriterium bilden. Die darauf aufbauende Methode Projektarbeit soll in ihrem Umsetzungsprozess in mehreren, aufeinander abgestimmten Schritten geschehen. Um zu einem Ergebnis zu gelangen, gliedert sich der methodische Teil in zwei operative Ebenen.

Um ein effizientes und effektives Projektmanagement durchführen zu können, muss dem Projektmanagementprozess eine Analyse vorgeschaltet werden. Für Mehrmann/Wirtz stellt die Interviewtechnik eine geeignete Methode dar, um im Verlauf von Organisationsuntersuchungen im Rahmen der Ist-Analyse vorhandene Wissensdefizite abzubauen. Doppler/Lauterburg kennzeichnen das Einzelinterview als eine geeignete Methode, um „in eine Organisation hineinzuleuchten“²³⁴ mit dem Ziel, die Voraussetzungen für eine Veränderung transparent zu machen. Ein geplantes und systematisches Vorgehen – angelegt als qualitatives Experteninterview – soll es ermöglichen, Interessen der Systeme herauszuarbeiten und durch eine strukturierte Fragetechnik Potentiale kenntlich zu machen. Mit speziellen Methoden der Interviewtechnik soll es im Folgenden ermöglicht werden, in das Sinn-System der am Ausbildungsmarkt beteiligten Organisationen einzudringen.²³⁵

Die erste operative Ebene verdeutlicht Definitions- sowie Teile der Planungsphase des geplanten Projektes und ist als empirische Untersuchung in dieser Arbeit zu werten. Sie dient als Arbeitsgrundlage und wichtige Informationsquelle für den weiteren Verlauf und der Ergebniserhebung. An dieser Stelle muss noch einmal deutlich gemacht werden, dass es sich bei den auf diese Art und Weise gewonnenen Ergebnissen um keine „objektiven Daten“ im allgemeinen Wissenschaftsverständnis handelt. Die Ergebnisse der Befragung sollen lediglich dazu dienen, eine verlässliche Grundlage für ein Weiterführen des Projektes ausschließlich mit den befragten Handlungspartnern herstellen zu können. Eine weitere Verallgemeinerung darüber hinaus ist keinesfalls beabsichtigt- im Gegenteil, sie wäre auch nicht angestrebt, denn es handelt sich um ein regional begrenztes Projekt.

²³³ Hierzu siehe auch Max Webers Bürokratiemodell: Für Weber benötigt jede rationale Organisation Regeln, welche erlernbar sind. Das Ausmaß der Regeln sollte jedoch an die jeweilige Organisation angepasst sein. Für ihn stellt die Kenntnis der Regeln eine besondere Kunstlehre dar. Vgl. Max Weber, 1976, S. 552.

²³⁴ Doppler/Lauterburg, 2005, S. 237.

²³⁵ Mehrmann/Wirtz, 2002, S. 112.

In der Definitionsphase stehen in erster Linie Einzelinterviews mit den Experten aller angrenzenden Handlungsfelder und Systeme mit dem Ziel einer Potentialanalyse. Angelegt als qualitative Experteninterviews, sollen diese es ermöglichen, Interessen der Systeme herauszuarbeiten und durch eine strukturierte Fragetechnik Potentiale kenntlich zu machen. Es gilt, durch einen abschließenden Vergleich bereits im Vorfeld eine möglichst große Schnittstelle der Systeme untereinander zu finden, um im weiteren Handlungsprozess durch einen gemeinsam nutzbaren Wissenspool mit hohem Informationsgewinn ein Höchstmaß an Motivation wecken zu können.

Ziel der Experteninterviews ist es, eine weitere Planungsgrundlage zu erstellen. Die Auswahl der Teilnehmer richtet sich an einen Personenkreis, der sowohl von dem geplanten Projekt betroffen ist als auch über Wissen und Einfluss verfügt. Jeder dieser Teilnehmer, im weiteren Verlauf der Ausarbeitung auch Stakeholder genannt, kann sich zunächst weitgehend unabhängig von der Gruppe mit seinen Schwerpunkten und seinem Wissen einbringen. In einem Wissenspool vertreten sind Entscheidungsträger, die Einfluss sowohl auf die Ausbildungsmotivation der Betriebe als auch auf die gezielte Berufswahlmotivation der Schulabgänger haben, eine Öffentlichkeitsarbeit intern oder extern betreiben, sich aktiv präsentieren und den Zugriff sowohl auf den Ausbilder als auch den Jugendlichen anstreben. In der aktuellen Situation wären das neben Vertretern der Berufsberatung und Arge die Wirtschaft, Verwaltung, Schule, Berufsschule, Maßnahmeeinrichtungen²³⁶, die Kreishandwerkerschaft und die Industrie- und Handelskammer. Aus den Ergebnissen der Befragung sollen sich weitere Arbeitstechniken ableiten lassen, die die Notwendigkeit eines innovativen Handelns als weitere Handlungsgrundlage klar kennzeichnen.

Die darauf folgende Projektphase baut unter anderem auf den gewonnenen Ergebnissen aus den Interviews auf, welche die Problemdarstellung noch weiter kennzeichnen. Im Zuge der weiteren Durchführung des Projektes ist ein Workshop angedacht. Der Workshop ist in seiner Methodik als Planspiel angelegt und dient zunächst als Reflexionsbasis²³⁷, soll aber auch als Ausgangspunkt für ein weiteres Handeln dienen. Das Ergebnis des Planspiels ist als eine Grundlage für eine weiterentwickelte Projektarbeit anzusehen und daher fester

²³⁶ Diese Maßnahmeeinrichtungen sind zum Teil deckungsgleich mit Handlungspartnern, die auch andere Funktionen bekleiden; hier fungiert zum Beispiel die Kreishandwerkerschaft als ein wichtiger Träger für die Durchführung von Maßnahmen.

²³⁷ Im Rollenspiel soll zunächst durch eine Verfremdung der Lage versucht werden, den notwendigen Veränderungen die Bedrohung zu nehmen und Abwehrmechanismen bei den Handlungspartnern abzubauen. Beim Rollentausch haben die Protagonisten nun die Möglichkeit, unverfänglich zu antworten, indem sie ihre eigene Situation nicht als Betroffene schildern, vgl. Bienecker, 2006, S. 67.

Bestandteil aller weiterführenden Prozesse.²³⁸ Ziel ist die vereinheitlichte, benutzerfreundliche Kommunikation durch ein Wissensnetzwerk motivierter Bieter mit übertragbarem Formelcharakter, welches durch eine optimale Informationsverteilung in die verschiedenen Systeme jederzeit abrufbar für die Benutzer ist, wobei ein hohes Maß an Aktualität zu jedem Zeitpunkt gewährleistet ist. Eine Kontrolle kann durchgeführt werden durch eine abschließende Befragung der beteiligten Systeme in Bezug auf eine Veränderung des Wissenstandes in Verbindung mit einer erweiterten und vertieften Wissensaneignung.²³⁹

4.1 Methodische Grundlagen

Im Rahmen des empirischen Teils der vorliegenden Ausarbeitung stellt sich zunächst die Frage, wie aus der methodologischen Perspektive einer interpretativen Sozialforschung der Gegenstandsbereich „Organisation“ wissenschaftlich betrachtet und eingeordnet werden kann. Das Ziel ist die Ableitung einer Expertise aus den gewonnenen Erkenntnissen. Weiter ist es für das Erreichen des Forschungszieles notwendig, verfahrenstechnische Spezifika für die Charakteristik und Anwendbarkeit von Expertengesprächen abzuleiten.

Das Experteninterview als Analysemethode in der Organisationsentwicklung

Die interpretative Organisationsforschung orientiert sich im Wesentlichen an der konstruktivistischen Perspektive, welche die Wirklichkeitserkenntnis an Kommunikation und die Verankerung der Menschen in differenzierten Kollektiven bindet, aber auch am generellen Verständnis von gesellschaftlicher Wirklichkeit als sozialer Konstruktion.²⁴⁰ In der interpretativen Organisationsforschung sind Organisationen zugleich als Bedingung und Konsequenz der sozialen Welt anzusehen: Sie setzen Rahmenbedingungen für den Aufbau sozialer Wirklichkeitsvorstellungen und strukturieren auf diese Art und Weise die spezielle Handlungsorientierung der Akteure innerhalb der Organisation und deren Umfeld. Umgekehrt konstituieren diese Handlungsweisen erst Realität als subjektunabhängiges Phänomen.

Im Rahmen der sozialisatorischen Internalisierung in einem bestimmten Umfeld entwickeln die Akteure sozial typisierte Interaktionsschemata, aus deren Sinnzusammenhang sich eine kollektiv verbindliche Handlungskoordination ableiten lässt. Durch Interaktion, also das

²³⁸ An dieser Stelle enden die empirischen Forschungen der Ausarbeitung. Von den Ergebnissen des Planspiels sowie der vorangegangenen Befragung soll ein Erklärungsmodell abgeleitet werden, welches den Handlungspartnern ein weiteres Handeln im Rahmen eines ähnlich angelegten Projektes ermöglichen soll.

²³⁹ Messbar wäre der Erfolg des Projektes unter anderem an einer erhöhten Anzahl an passgenauen Bewerbern, die sich nach einer vertiefenden Wissensaneignung um das Thema Berufswahl für den für sie passenden Beruf entscheiden.

²⁴⁰ Froschauer/Luegner, 2005, S. 223.

Zusammenspiel der kommunikativen Handlungen in einem sozialen Feld, kann es ermöglicht werden, Interaktionserfahrungen zu einem wechselseitig anschlussfähigen Bild zur gemeinsamen Bewältigung von Handlungsanforderungen herzustellen.²⁴¹ Auf diese Art und Weise findet eine interindividuelle und interaktive Konstruktion der Wirklichkeit statt, welche zum Ziel hat, den Aufbau von gemeinsamen Sinn- und Wissensstrukturen zu organisieren und diese im weiteren Verlauf wenn möglich in die Praxis mit einzubeziehen.

Interpretative Organisationsanalysen können sich niemals auf eine objektiv gegebene Realität beziehen, sondern müssen ihre Bedingungen von „Deutungskollektiven“ herleiten, welche aus den Betrachtungsweisen der Organisation stammen. Innerhalb dieses Rahmens sind weder die Objekte noch die Handlungsweisen und Ereignisse an sich als sinnvoll einzustufen. Vielmehr erhalten sie erst durch die Einbettung in einen Deutungsrahmen Sinn und Bedeutung. Vor dem Hintergrund einer kontextgebundenen Sinngenerierung kennzeichnen Froschauer/Luegner folgende Kategorien: die Kommunikation als sinngenerierender Prozess, der Sinn als Ordnungsform des Erlebens und des Handelns und die Strukturierung als Produktion von Ordnung.²⁴²

In der Luhmannschen Theoriebildung vereinigt die Kommunikation drei Selektionsebenen:²⁴³ die Selektion einer Information, einer Mitteilung und eines Verstehens. Das bedeutet, dass Kommunikation nicht ein reiner Übertragungsprozess ist, sondern die in Mitteilungen enthaltenen Informationen erst rekonstruiert werden müssen, weshalb die erschlossene Information eine gänzlich andere als die intendierte sein kann. Um ein organisationsübergreifendes Kontextverständnis zu schaffen, muss aufgrund der Kontextgebundenheit von Sprachbedeutungen eine Analyse der sozialen Einbettung stattfinden.

Um Handeln in der Gesellschaft miteinander abstimmen zu können, bedarf es für Luhmann, Sinn als eine besondere Ordnungsform ansehen, welche als Bezugsgröße im Bewusstsein vorhanden ist. In den Vordergrund der vorliegenden Arbeit rückt nicht der Sinn einzeln Handelnder. Dieser ist für den Forscher zum einen methodisch schlecht erreichbar, zum anderen steht er nicht im Forschungsmittelpunkt. Im Vordergrund stehen vielmehr Sinnformen, welche die in einem konkret sozialen Feld sozialisatorisch eingeübten Interpretations- und Handlungspraktiken zum Ausdruck bringen.

Nach Froschauer/Luegner beruht Strukturierung in Form einer Ordnung auf der Herstellung

²⁴¹ Ebenda, S. 224.

²⁴² Ebenda, S. 225.

²⁴³ Baraldi, 1999, S. 89ff.

von Erwartungssicherheit.²⁴⁴ Für die Handlungsbeteiligten innerhalb von sozialen Systemen ist es eine widersprüchliche Aufgabe, einerseits Komplexität aufzubauen, um Wissen über die Umwelt und damit die Voraussetzung von Handlungsfähigkeit herzustellen, und auf der anderen Seite diese Komplexität zu reduzieren, um eine sinnhafte Ordnung herstellen zu können.

Es kann demnach festgestellt werden, dass eine interpretative Organisationsanalyse auf kommunikativen Prozessen der Sinngenerierung aufbaut, deren Strukturen sich in den Handlungs- und Sichtweisen der Experten manifestieren. Die kommunikative Basis der Organisationsdynamik mit einer spezifischen Form von Sinn und Ordnung ist hier in ihrer Differenziertheit in jedem Fall zu berücksichtigen. Der Schlüssel zum Verständnis von Organisationen liegt im Analyseprozess von Ordnung und somit im Sinnverständnis.²⁴⁵

Einbindung in den empirischen Kontext

Grundlage der empirischen Forschung in der vorliegenden Arbeit ist die qualitative Sozialforschung, welche sich im Wesentlichen durch ihre neuen Qualitätsstandards von der rein quantitativen Denkweise unterscheidet. Im Rahmen der qualitativen Denkweise gilt es, nicht mehr reinen statistischen Werten allein Glauben zu schenken, sondern zunächst einmal den wissenschaftlichen Anspruch zu vertreten, den Forschungsgegenstand verstanden und seine Qualität erfasst zu haben.

In Deutschland manifestierte sich der Trend zum qualitativen Denken verstärkt seit den siebziger Jahren in den unterschiedlichsten Forschungsbereichen.²⁴⁶ Dabei vereint die Sozialforschung vor allem soziologische und erziehungswissenschaftliche Ansätze, die in ihrer Kritik an traditionellen sozialwissenschaftlichen Forschungsinstrumenten als weitgehend homogen anzusehen sind. Messungen in Skalen, Tests, Fragebögen, das heißt standardisierten Instrumenten, welche die Versuchspersonen nicht zu Wort kommen lassen und eine vorgegebene, kategorische Reduzierung vornehmen, bilden das Zentrum der Kritik. Vorläufer für das neue Denken sind in der amerikanischen Feldforschung zu finden, hier bildet beispielsweise die Chicago-School eine wichtige Grundlage. Diese nähert sich Realität mit unstrukturierten Beobachtungen und offenen Befragungen in natürlichen und alltäglichen Situationen an, sodass hier erste qualitative Forschungsansätze entstehen konnten. Heute bildet die qualitative Sozialforschung einen interdisziplinären Bezugspunkt neuer qualitativer Ansätze.²⁴⁷

²⁴⁴ Froschauer/Luegner, 2005, S. 225.

²⁴⁵ Ebenda, S. 226.

²⁴⁶ Mayring, 2002, S. 9.

²⁴⁷ Ebenda, S. 10.

Als Besonderheit des qualitativen Vorgehens ist festzustellen, dass das zu interpretierende Material nicht bereits im Vorwege in vorab entwickelten Kategorien klassifiziert wird, sondern sich die Auswahl von Untersuchungsplan und Techniken der Erhebung, Aufbereitung und Auswertung als Zusammenstellung des konkreten Analyseinstrumentariums auf den Gegenstand und die Fragestellung der Untersuchung bezieht.²⁴⁸ Das Material, das heißt die in Texten dokumentierte Interaktion, bekommt den Rahmen, selbst zu sprechen. Diese Offenheit bezieht sich auch auf die Erhebungssituation.

Das Forschungsvorhaben wurde vor Beginn des Interviews den Befragten transparent gemacht. Durch Aufsuchen der Experten und Expertinnen meist in ihrer alltäglichen Umwelt erfolgte die Datenerhebung möglichst real und alltagsnah. So wurden zwar die Interviews an einem vom Befragten vorgeschlagenen Ort geführt, dies waren aber meist die eigenen Arbeits- oder Empfangsräume. Dabei spiegelt das erhobene Sprachmaterial weitgehend die Alltagssprache der Untersuchten wieder. Die vorliegenden Materialien und Dokumente wurden dabei im Rahmen eines qualitativen Leitfadeninterviews erhoben und analysiert.

Dabei sind folgende Fragen für die weitere Analyse sowie die Kennzeichnung der Untersuchungsziele und des Forschungsdesigns im Vorfeld zu beantworten:

- Wen befrage ich, welche Kriterien kennzeichnen die Expertengruppe?
- Auf welche theoretischen Grundlagen beziehe ich meine Auswertungen, welche Auswertungsinstrumente und Dokumentationsmethoden lege ich zugrunde?
- Nach welchen eigenen prozessorientierten Schwerpunkten habe ich meinen Leitfaden für den Fragebogen und das Interview entwickelt?
- Was erhoffe ich mir von den Erkenntnissen, an welcher Stelle sind sie dem geplanten Projekt dienlich?

Das Experteninterview im Kontext der Untersuchung

Experteninterviews im Bereich Arbeits- und Ausbildungsmarkt spielten bisher fast ausschließlich nur in der Evaluation von Arbeitsmarktpolitik eine wichtige Rolle, in diesem Zusammenhang oftmals bei der Informationsgenerierung und Hypothesenüberprüfung, die meist im Nahbereich der Politikberatung angesiedelt sind.²⁴⁹ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen die Experten des Arbeits- und Ausbildungsmarktes aus einem anderen Blickwinkel heraus befragt werden: Thema ist langfristig die gemeinsame Umsetzung des Ziels, eine Verbesserung der Situation auf dem Ausbildungsmarkt zu erwirken.

²⁴⁸ Ebenda, S. 133.

²⁴⁹ Leitner/Wroblenski, 2005, S. 241.

Die Verwendung der Methode bot die Möglichkeit, mit einem vertretbaren zeitlichen Aufwand an möglichst viele Informationen zu gelangen. In einer frühen Phase der theoretisch noch wenig vorstrukturierten und informationell wenig vernetzten Untersuchung ermöglichte das Experteninterview außerdem eine konkurrenzlose dichte Datengewinnung.²⁵⁰

Die Expertenrolle in der Organisationsforschung

Im Zentrum der interpretativen Organisationsforschung steht die Erkenntnis, dass für das Verständnis von Sinn und Ordnung kommunikative Prozesse zur Generierung von Informationen notwendig sind, die in den lebensweltlichen und organisationalen Kontext eingebettet und zu einem geordnetem Ganzen als Wissen zusammengeführt werden.²⁵¹ Die Durchführung einer gezielten Organisationsanalyse gründet daher auf zwei Basiskomponenten: die Kenntnis des Prozesses der Wissenserzeugung sowie die Inhalte des generierten Wissens, das stabilisiert und verfügbar gemacht werden muss. Im Forschungsprozess können Experten wertvolle Hinweise auf beide Komponenten geben, in der Organisationsberatung beispielsweise können sie eine Hilfe sein, komplexe Probleme lösbar zu machen.

Das Experteninterview eignet sich zur Rekonstruktion komplexer Wissensbestände.²⁵² Wissen ist als eine Grundlage für eine sinnhafte Entscheidungsfindung unabdingbar. Bereits im Vorfeld muss Kommunikation stattfinden, die sich in ihrer Funktion deutlich von einer bloßen Mitteilung unterscheidet. Mit Mitteilungen werden Informationen oftmals ungezielt weitergegeben, ungeachtet der Tatsache, ob diese überhaupt vom Empfänger verstanden werden oder in irgendeiner Form weiterverwertet werden können.²⁵³ Nur wenn Wissen von allen Handlungspartnern auch interpretiert und verstanden wird, ist es ein kommunikativer Akt. Je mehr Wissen aus dem eigenen Fachgebiet von den Experten in Bezug auf den Bereich Ausbildungsmarkt zusammengetragen werden kann, desto wertvoller ist der gemeinsame „Wissenspool“. Eine präzise Definition oder gar Eingrenzung von Wissen ist somit gar nicht möglich und auch nicht erwünscht.

Gegenstand des Experteninterviews sind laut Meuser/Nagel Wissensbestände im Sinne von Erfahrungsregeln, die das Funktionieren von sozialen Systemen und bürokratischen Institutionen bis hin zu Projektinitiativen bestimmen. Dieses Wissen ist an soziostrukturell bestimmte Handlungssysteme gebunden, an Insider-Erfahrungen spezifischer Status- und Interessengruppen. Somit ermöglicht das Experteninterview es, auch diesen

²⁵⁰ Bogner/Menz, 2005, S. 7.

²⁵¹ Froschauer/Luegner, 2005, S. 226.

²⁵² Meuser/Nagel, 2003, S. 481.

²⁵³ Watzlawick, 1990, S. 114ff.

Wissensgrundlagen auf die Spur zu kommen, die für die Erklärung sozialen Wandels von Bedeutung sind. Es eröffnet zudem den Zugriff auf vorhandene implizite Regeln, nach denen Wandel prozessiert, aber auch blockiert wird, und schafft so Anschlussmöglichkeiten für Generalisierungen, welche an der Schnittstelle von mikro- und makrostruktureller Analyse zu verorten sind. Dieses rekonstruierte Wissen kann auch im Kontext gesellschaftskritischer Überlegungen angewandt werden, ohne dass dabei auf normative Entwürfe zurückgegriffen werden müsste.²⁵⁴

Alfred Schütz bezeichnet es als eine „Notwendigkeit, Experten zu befragen, um ihr Wissen in eigenen Besitz zu überführen oder um ihr Wissen, ohne dass man es sich aneignen will, auszunutzen“²⁵⁵. Weiter führt er an gleicher Stelle aus, dass für das Entstehen von strukturellem Wissen ein Vergleich von Wissens-elementen und Bereichen des Wissensvorrates mit dem entsprechenden Wissen bestimmter Mitmenschen von noch größerer Bedeutung sei, als rein intern zu vergleichen. Er argumentiert so für die Hinzuziehung eines möglichst breit angelegten Wissens durch verschiedene Experten im jeweiligen Kontext. Expertenwissen bestimmt Schütz als ein klar begrenztes und deutlich verfügbares Wissen: Einen Experten definiert er in diesem Zusammenhang als eine Person, die über einen privilegierten, direkten Zugang zum Expertenwissen verfügt. Dabei entfernen sich die verschiedenen Bereiche dieses spezialisierten Sonderwissens immer deutlicher vom Allgemeinwissen: Der Abstand vom Experten zum Laien wird immer größer.²⁵⁶

Meuser/Nagel gehen bei ihrer Argumentation davon aus, dass Experten selbst Teil des Handlungsfeldes sind, das den Forschungsgegenstand ausmacht. Ob jemand als Experte in Betracht kommt, ist in erster Linie abhängig vom jeweiligen Forschungsinteresse.²⁵⁷ Meuser/Nagel kennzeichnen den Expertenstatus weiter anhand der Klassifizierung, ob ein Akteur in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für einen Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder er über einen privilegierten Zugang zu Informationen über relevante Personengruppen, Soziallagen und Entscheidungsprozesse verfügt.²⁵⁸

Nach Froschauer/Luegner ist in diesem Deutungsrahmen der Expertenstatus im Grunde zweifach bestimmt: durch die Zuschreibung der Expertise durch den Forscher und die Annahme einer ungleichen Verteilung von Wissen, die als Sedimentierung, Einlagerung sowie Verfügbarkeit von privilegierter Erfahrung gesehen wird.²⁵⁹ Meuser/Nagel

²⁵⁴ Meuser/Nagel, 2003, S. 489.

²⁵⁵ Schütz/Luckmann, 1979, S. 215.

²⁵⁶ Ebenda, S. 374.

²⁵⁷ Meuser/Nagel, 2005a, S. 73.

²⁵⁸ Meuser/Nagel, 2005b, S. 257.

²⁵⁹ Froschauer/Luegner, 2005, S. 227.

kennzeichnen den Expertenstatus klar an einem Wissensvorsprung anhand der gegebenen Faktoren. Einem Experten ist sein Sonderwissen klar und deutlich präsent, ein Faktor, der eine entscheidende Differenz zum Alltagswissen darstellt. Expertenwissen ist hier in zwei Bereichen anzusiedeln: Kontextwissen und Betriebswissen. Als Betriebswissen werden Ergebnisse und Erträge steuerungspolitischer Maßnahmen bezeichnet. Im Rahmen von Experteninterviews lassen sich hier aufgrund gewonnener Informationen praktikable Maßnahmen entwickeln. Kontextwissen wird erhoben, um eine Bewertung der Struktur und der Performanz wichtiger Lebensbereiche vorzunehmen, und wird vor allem im Sinne einer Problemstrukturierung genutzt.²⁶⁰ Um auf eine möglichst breite Wissensbasis zurückgreifen zu können, ist eine Verbindung beider Wissens Elemente im Interview wissenschaftlich notwendig.

In den Experteninterviews kommt den Möglichkeiten der einzelnen Experten zu Diagnose und Prognose ein weiterer großer Stellenwert zu. Diagnose steht für eine Ermittlung von Ist-Zuständen; in diesem Zusammenhang steht vor allem die Problemsicht der Experten im Vordergrund, welches ihr Deutungswissen kennzeichnet. Eine Bestandsaufnahme wird jedoch möglichst mit anderen Mitteln durchgeführt. Die Prognose lässt es im Gegensatz dazu zu, dass spezifische Wissensbestände und Kompetenzen aktiv genutzt werden.²⁶¹

Für die Einbindung von Experten ist die Tatsache erleichternd, dass die Motivation bzw. Bereitschaft zu einem Interview bei Experten leichter zu finden ist; relativ problemlose Zugänge und große Kooperationsbereitschaft des Befragten sind im Rahmen des Experteninterviews fast die Regel.²⁶² Manchmal macht auch erst der Experte auf weitere potentielle Gesprächspartner aus seinem Tätigkeitsfeld aufmerksam. In jedem Fall wird aber dem Forscher, der mit einem Vertrauensbonus des Experten ausgestattet ist, der Zugang zu einem erweiterten Expertenkreis erleichtert.

Ein wesentlicher Aspekt ist die Durchführung des Interviews in Bezug auf die Gesprächsdynamik zwischen Interviewer und Interviewtem. Luhmann betont die qualitative Besonderheit, die das Interview als Gesprächsgrundlage in Hinsicht auf den Kenntnisstand des Interviewers zunächst aufgrund seines hohen Toleranzbereiches bietet. Er differenziert hier deutlich zwischen Dialog und Interview. Für ihn akzeptiert das Interview im Gegensatz zum Dialog eine grundlegende Asymmetrie zwischen den Gesprächspartnern und nutzt den so gelegten Grund zur Entfaltung einer eigenen Technik. Mit dieser Methode bietet das Interview über die Möglichkeit, den Wissensvorsprung des Befragten durch

²⁶⁰ Meuser/Nagel, 2005b, S. 265.

²⁶¹ Ebenda, S. 267.

²⁶² Bogner/Menz, 2005, S. 8.

Überraschungsmanöver des Themenwechsels zu kompensieren und „versucht so, zeitlich, durch Engführung auf das jetzt zu Sagende, wettzumachen, was sachlich immer nur angedeutet werden kann.“²⁶³

Ist der Interviewer als Co-Experte anzusehen, ist diese Konstellation jedoch besonders voraussetzungsreich und muss gerade in der Anfangsphase des Gespräches durch das Verhalten und den Diskussionsstil des Interviewers immer wieder hergestellt und bestätigt werden.²⁶⁴ In der vorliegenden Studie war die Interviewerin bedingt durch ihre Tätigkeit und von ihrem Kenntnisstand her bereits in die Thematik Ausbildungsplatzsituation involviert, bildete diese doch ein wesentliches Element ihres Arbeitsgebietes. Dieser Faktor kann als deutlicher Vorteil im Rahmen der Gesprächsführung, vor allem aber auch in Bezug auf den Erkenntnisgewinn angesehen werden: Wenn ein Interviewer sein fachlich-inhaltliches Interesse beweist, sein eigenes Wissen mit einbringt und Engagement in der Befragung ausstrahlt, ist auch der Befragte entsprechend eher geneigt, Informationen und Wissen preiszugeben, das bei anderen Rolleneinschätzungen und Kompetenzzuschreibungen nur sehr schwer zugänglich würde.²⁶⁵

Auswahl der Untersuchungsgruppe und Feldzugang

Die vorliegende Arbeit zielt nach ihrem Abschluss auf die Umsetzung eines Projektes, welches im Rahmen der empirischen Erhebung als Handlungsplan entworfen werden soll. Unter Berücksichtigung der im Vorfeld aufgeführten Kriterien zur Kennzeichnung eines Experten ist es hierzu unerlässlich, die maßgeblichen Entscheidungsträger des Ausbildungsmarktes zu kennzeichnen. Hinzu kommen Experten der zweiten oder dritten Ebene, die an den Schaltstellen zur Umsetzung von Projekten stehen und Entscheidungen vorbereiten und durchsetzen.²⁶⁶ Diese Experten in ihrer Funktion als „Gate-Keeper“ verfügen oftmals über ein breit angelegtes Wissen über interne Strukturen und Ereignisse.²⁶⁷ Sie haben in der Regel unterschiedliche Ausbildungen durchlaufen und müssen nun die

²⁶³ Baecker/Stamitzek, 1987, S. i.

²⁶⁴ Bogner/Mentz, 2005, S. 51.

²⁶⁵ Für Doppler/Lauterburg ist es methodisch durchaus legitim, dass entsprechend ausgebildete Mitarbeiter einer Organisation qualitative Interviews als Co-Experten erheben. Relevant ist in diesem Zusammenhang nur die notwendige diagnostische Grundhaltung des Interviewers, vgl. Doppler/Lauterburg, 2005, S. 245–249.

²⁶⁶ In diesem Zusammenhang ist darauf aufmerksam zu machen, dass ein sehr großer Personenkreis, insbesondere aus dem sozialpädagogischen Bereich, sich schon sehr lange mit hohem Einsatz intensiv um benachteiligte ausbildungsplatzsuchende Jugendliche bemüht. Dieser oftmals pädagogisch sehr fähige und aktive Personenkreis verfügt nicht zuletzt aufgrund seines unmittelbaren Zugangs zu dieser Personengruppe und des damit verbundenen Kommunikationsprozesses ebenfalls über sehr wertvolles Wissen, ist er es doch, der an der Basis arbeitet. Informationsverlust findet daher kaum statt. Doch da die Umsetzung des Projektes in den Händen der Entscheidungsbefugten liegt, konnte auf dieses Wissen im Rahmen der vorliegenden Ausarbeitung leider kaum Bezug genommen werden.

²⁶⁷ Meuser/Nagel, 2005a, S. 73.

Zusammenarbeit so durchführen, dass Synergieeffekte eintreten.²⁶⁸ Die Auswahl richtete sich auf folgende Experten:

- Leiter der Berufsberatung
- Geschäftsführer der Arge
- Geschäftsführerin Industrie- und Handelskammer
- Geschäftsführer Kreishandwerkerschaft
- Schulleiter allgemeinbildender Schulen
- Berufsschulleiter (Gesamtbezirk)
- Fachlehrer berufliche Integration
- Landrat des Kreises
- Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Bezirk Unterelbe
- Leiter der Agentur für Arbeit

Ergänzende externe Befragung:

- Leiter einer externen Arbeitsagentur (ehemals Leiter Agentur Heide): Bewertung der eigenen Arbeit in Dithmarschen in der Vergangenheit, nun aus einem anderen Blickwinkel heraus

Untersuchungsplan und Forschungsdesign

Unter dem Begriff Untersuchungsplan ist die grundsätzliche Untersuchungsanalyse bzw. das Untersuchungsdesign zu verstehen. Der Untersuchungsplan umfasst auf formaler Ebene Untersuchungsziel und -ablauf, er stellt die Rahmenbedingungen auf, welche die Kommunikation zwischen Interviewpartner und Interviewer während des Forschungsablaufes bestimmen. Die empirische Forschung wird hier unter dem Aspekt der Handlungsforschung durchgeführt. Diese Art von Forschung hat die Funktion, ihre Ergebnisse bereits im Forschungsprozess in die Praxis umzusetzen und als Wissenschaft in die Praxis verändernd eingreifen. Ein wichtiger Punkt bei der Durchführung ist hier die weitgehende Gleichstellung von Wissenschaftlern und Praktikern. Dabei verfolgt die Handlungsforschung im Wesentlichen drei Ziele:²⁶⁹

- direktes Ansetzen an konkreten sozialen Problemen,
- praxisverändernde Umsetzung der Ergebnisse während des Forschungsprozesses,
- gleichberechtigter Diskurs Forscher-Betroffene.

Innerhalb dieser Arbeit soll der Handlungsraum des Ausbildungsmarktes in Dithmarschen den aktuellen Bezug darstellen. Eine praxisverändernde Umsetzung der Ergebnisse soll vor dem Hintergrund der weiteren Organisationsanalyse geschehen: Während des zweiten

²⁶⁸ Maelicke, 2005b, S. 13.

²⁶⁹ Mayring, 2005, S. 50ff.

Projektabschnittes sollen im Rahmen des unter anderem aus den Ergebnissen der Einzelinterviews abgeleiteten Workshops auch weiterhin ein Diskurs der praktischen Handlungen bestehen. Ziel der Handlungsforschung ist die Erarbeitung von Handlungsorientierungen, welche das Handeln im sozialen Feld anleiten.²⁷⁰ Hier muss eine Methodenkombination eventuelle Schwachstellen vermeiden. Bezogen auf den Kontext dieser Arbeit lassen sich für die Analyse folgende Untersuchungsfragen ableiten:

- In welcher Form beschreiben die Experten ihre Motivation?
- Wie beschreiben die Experten den Ablauf ihrer Kommunikation?
- Wie ist der Status der Netzwerkarbeit durch die Experten definiert?
- In welcher Form vollzieht sich der Austausch von Wissen?

Erhebungsverfahren

Erhebungsverfahren der vorliegenden Studie ist das qualitative, leitfadengestützte Interview. Die Darstellungsweise ist dabei problemzentriert und kennzeichnet sich wie folgt:²⁷¹

- Die Interviewpartner werden durch einen Interviewleitfaden auf bestimmte Fragestellungen hingelenkt, sollen aber offen und ohne Antwortvorgaben darauf reagieren.
- Die Fragestellung setzt an dem zu erforschendem gesellschaftlichen Problem an, dessen objektive Seite vorher analysiert wird.
- Es sollte eine Vertrauenssituation zwischen dem Interviewten und dem Interviewer bestehen.
- Subjektive Bedeutungen sollen vom Subjekt während des Gesprächs ablaufes selbst erkannt und formuliert werden.

Während des Interviews besteht für die Handlungspartner die Möglichkeit, frei zu Wort zu kommen, um ein annähernd offenes Gespräch führen zu können. Im Kontext der vorliegenden Arbeit ist das Interview jedoch zentriert auf eine bestimmte, vom Interviewer bereits im Vorfeld analysierte Problemstellung. In diesem Zusammenhang wurden bereits bestimmte Aspekte erarbeitet, die im Interviewleitfaden im Gesprächsverlauf möglichst chronologisch angesprochen werden. Das Interview in seiner strukturierten Form verbindet somit freie Teile mit standardisierten Aspekten des Interviews. Für das Gespräch kann vom

²⁷⁰ Mayring verweist in diesem Zusammenhang ausdrücklich darauf, dass Forschungen zur Situation auf dem Arbeitsmarkt im Design der Handlungsforschung oftmals bereits im Vorfeld in Teilbereichen auf ihre Grenzen stoßen: „Denn eine wirkliche Lösung des Problems Arbeitslosigkeit ist nur durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze zu bewirken, und dies ist in unserer Wirtschaftsordnung nur sehr schwer möglich. So gibt es in diesem Bereich auch bisher kein reines Handlungsforschungsprojekt.“ (Ebenda, S. 51).

²⁷¹ Ebenda, S. 69.

Fragenkatalog dennoch abgewichen werden, wenn es aus Sicht des Interviewers notwendig ist. Das standardisierte Interview hat den Vorteil, dass es gegenüber dem freien Interview über einen geringeren Erhebungsaufwand verfügt, ebenso liegt eine Vergleichbarkeit der Antworten vor.²⁷²

Untersuchungsperspektive im Rahmen des Leitfadenterviews

Aus der Problemstellung heraus erfasst die Untersuchungsperspektive im Rahmen des qualitativen Leitfadenterviews im Wesentlichen vier Segmente:

- Person und Funktion: eigener Zugang zum Ausbildungsmarkt, Dauer der Tätigkeit, erforderte Fortschritte, Prognosen
- Netzwerkentwicklung/Analyse und Bewertung des Systems: Bewertung der Akteure des Ausbildungsmarktes, Hemmnisse für eine gemeinsame Zusammenarbeit, Motivation und Selbstmotivation
- Wissensstand und Wissenstransfer: Wissen um den Ausbildungsmarkt, Transport von Wissen, Schutz vor Verlust von Wissen
- Innovative Projektideen: Entwurf eigener Projektideen

Die Untersuchungsperspektive soll vorhandenes Wissen freisetzen, das als Basis für die Umsetzung des praktischen Teils dient: Während des Gesprächsverlaufes soll der Gesprächsteilnehmer zur Reflexion angeregt werden, das Berufsfeld bzw. die intensive Beschäftigung mit dem Thema Jugendarbeitslosigkeit dient hierbei ständig als aktueller Bezug.

Aufbereitungsverfahren/Materialerfassung

Um eine exakte und angemessene Beschreibung des Problems zu gewährleisten, wird vor der Auswertung des Materials das Aufbereitungsverfahren stärker thematisiert. Im Erhebungsverfahren wurden dank einer wenig praktizierten Vorfixierung wertvolle Informationen „am Material“²⁷³ gewonnen. Es gilt nun, das Material festzuhalten, aufzubereiten und zu ordnen, bevor es ausgewertet werden kann. Hier kann die qualitative Forschung deutlich an Bedeutung gewinnen, da großer Wert auf die sorgfältige Erfassung und Bearbeitung der Ergebnisse gelegt wird.

Die Expertengespräche wurden von der Verfasserin handschriftlich mitnotiert. Um die unterschiedlichen Erfahrungen und Einschätzungen der Experten und Expertinnen des Ausbildungsmarktes erfassen und auswerten zu können, war ein offenes, dem Verlauf

²⁷² Mehrmann/Wirtz, 2002, S. 113.

²⁷³ Schmidt, 2003, S. 547.

entsprechendes flexibles Interviewverhalten erforderlich. Der Interviewte darf dabei niemals das Gefühl entwickeln, es würde ihm etwas aufgedrängt oder übergestülpt.²⁷⁴ Ziel war es, den unterschiedlichen Zugang und Wissenstand, die Motivation sowie Potentiale zu ermitteln und dabei eine weitgehend natürliche Gesprächsatmosphäre zu wahren. Wenngleich für die Auswertung der Texte nur der wiedergegebene Text von Bedeutung ist, so erlaubte das Mitschreiben doch ruhige Zwischenfragen.

Ein anderer Grund, der den Tonträger als ein eher ungeeignetes Instrument erscheinen ließ, war der Prozess der gegenseitigen Annäherung und Vertrautheit. Höchstwahrscheinlich wären die Experten in einem so heftig diskutierten Bereich wie dem Ausbildungsmarkt nicht bereit gewesen, persönliche Äußerungen und Kritik im Falle eines Tonträgermitschnitts zu tätigen.²⁷⁵ So ermittelten Leitner/Wroblenski im Rahmen von durchgeführten Experteninterviews eine deutliche Zunahme der Bereitschaft der Interviewpartner, wichtige Informationen erst nach Abschalten des Tonbandes weiterzugeben.²⁷⁶

Eine in diesem Zusammenhang nicht von der Hand zu weisende Problematik in Bezug auf die offene Darlegung der eigenen bzw. der systemeigenen Problemsituation ergibt sich dabei aus dem Forschungskontext Arbeitsmarkt: die Stakeholder-Problematik. Es muss davon ausgegangen werden, dass zum Beispiel Vertreter der IHK (Industrie- und Handelskammer) und Kreiha (Kreishandwerkerschaft) in ihrer Funktion als Träger meinen, sich während des Interviews auch in einer Kontrollsituation zu befinden und daher Selbstdarstellung und Informationskontrolle mit in das Interview einbringen zu müssen. Dieses Problem kann unter Verwendung des Leitfadens deutlich abgemildert werden durch die handschriftliche Mitschrift anstelle des Tonträgers.²⁷⁷

Das zusammenfassende Protokoll ist im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit als geeignetes Mittel anzusehen, unter Hinzuziehung der qualitativen Inhaltsanalyse von den weitgehend wortgetreuen, niedergeschriebenen Dialogen eine problemzentrierte Zusammenfassung zu erstellen. Diese Zusammenfassungen müssen streng kontrolliert vorgenommen werden.

Auswertungsverfahren

Das problemzentrierte Interview ist in seiner Eigenschaft als stärker strukturierte Technik die

²⁷⁴ Ebenda, S. 548.

²⁷⁵ Doppler/Lauterburg geben sogar die Empfehlung, den Einsatz eines Tonbandgerätes im Interview zu verbieten, da nur sehr erfahrene Interview-Geber ihre Unbefangenheit auch bei einer elektronischen Aufzeichnung beibehalten, vgl. Doppler/Lauterburg, 2005, S. 249.

²⁷⁶ Leitner/Wroblenski, 2005, S. 241.

²⁷⁷ Ebenda, S. 252f.

Grundlage, um die im Folgenden aufgezeigte Auswertungstechnik umsetzen zu können. Der folgende Modellvorschlag zur Auswertung von umfangreichem Textmaterial wurde von Meuser und Nagel aus ihrer Forschungspraxis als Auswertungsmethode gewonnen. Die Methode kann dabei flexibel an die jeweiligen Untersuchungsbedingungen angepasst werden, wobei Meuser und Nagel ihre Auswertungsstrategie als Entdeckerstrategie deutlich kennzeichnen.²⁷⁸

Für die Auswertung des Textmaterials wird die kontextabhängige Bedeutungsinterpretationen von Äußerungen und die sequentielle Textreduktion zugrunde gelegt. Für die Auswertung des Materials findet eine Orientierung an thematischen Einheiten und nicht an der Sequenzialität von Äußerungen pro Interview statt, eine Vergleichbarkeit der Interviews wird weitgehend über den gemeinsam geteilten institutionell-organisatorischen Handlungskontext sowie über den eingesetzten Interviewleitfaden erzielt.

Im ersten Schritt wird das umfangreiche Textmaterial durch die Paraphrasierung jedes einzelnen Interviews verdichtet und reduziert, wobei dem Gesprächsverlauf gefolgt wird. Die vom Interviewer gekennzeichneten leitenden Forschungsfragen finden sich dabei in den paraphrasierenden Teilen wieder. Im Rahmen des methodischen Vorgehens muss streng darauf geachtet werden, dass Inhalte nicht durch voreilige Klassifizierungen verzerrt und Informationen nicht durch ein undurchdachtes Zusammenfügen von Textsequenzen nicht mehr verfügbar sind.

Im nächsten Schritt der Verdichtung werden die paraphrasierenden Passagen für jedes Interview einzeln mit Überschriften versehen und dabei thematisch geordnet. Die interviewte Person ist nicht mehr als Individuum von Bedeutung, da sich die Analyse auf das forschungsrelevante Wissen der Expertin oder des Experten bezieht.²⁷⁹

Im folgenden thematischen Vergleich wird das Einzelinterview verlassen und nach vergleichbaren Textpassagen aus den anderen Interviews gesucht. Passagen mit gleichen oder ähnlichen Themen werden aus verschiedenen Interviews unter einheitlichen textnahen Überschriften zusammengestellt, um Relevanzstrukturen zu kennzeichnen. Während dieses Vorgehens ist ein ständiges Überprüfen und gegebenenfalls eine Revision notwendig, wobei einerseits Gemeinsamkeiten herausgestellt werden, um im Verhältnis dazu andererseits Unterschiede, Abweichungen und Widersprüche festzuhalten.

Mit der abschließenden Analyse tritt die Terminologie der Interviewten stärker zurück und es

²⁷⁸ Meuser/Nagel, 2005a, S. 81.

²⁷⁹ Ebenda, S. 85.

ergibt sich eine wesentlich größere Distanz von den Texten. Das Gemeinsame und die Differenzen werden begrifflich gekennzeichnet und in die Form einer Kategorie gegossen. Die Kategorienbildung impliziert das Subsumieren von Teilen unter einen allgemeinen Geltung beanspruchenden Begriff, der seinerseits in dem Prozess ständig überprüft und differenziert wird. Durch die in diesem Prozess gewonnenen Ergebnisse über Strukturen des Expertenwissens ist die Anschlussmöglichkeit an theoretische Diskussionen gegeben.

Die abschließende Kategorienbildung gestaltet sich hier wie folgt:

- definierte Kompetenzträger in Bezug auf die Netzwerkarbeit
- Kriterien der Netzwerkqualität
- Vertrauensstrukturen im Netzwerk
- Wissenszugang der Teilnehmer
- Bewertung des Wissenstandes durch die Handlungspartner
- Vorschläge für die effektive Umsetzung von Wissen
- Kennzeichnung der eigenen Motivation
- Möglichkeiten einer erweiterten Motivation
- Handlungsfähigkeit als motivierendes Element

4.2 Der Interviewleitfaden

Der Leitfaden dient dazu, auf die vorher festgelegten Themen des Interviews zu fokussieren und dabei das Ziel der Befragung nicht zu vernachlässigen.²⁸⁰ Damit stellt der Leitfaden auch ein Instrument zur Sicherung der thematischen Vergleichbarkeit der gewonnenen Expertenaussagen dar, das gleichzeitig dafür Sorge trägt, dass wesentliche thematische Inhalte nicht verloren gehen. Ergänzend hierzu stellt der Leitfaden, den Doppler/Lauterburg auch als „Dramaturgie“²⁸¹ kennzeichnen, eine Form der Wertschätzung für den Interviewten dar.

Im Rahmen der vorliegenden Ausarbeitung ist es eine Zielsetzung der Fragestellung, das methodische Wissen der Stakeholder als Grundvoraussetzung zu ermitteln. Weiter gilt es, die Erfahrungen der Stakeholder mit Projektarbeit herauszuarbeiten, aber auch den Kenntnisstand bei der Anwendung und Umsetzung von gezielten Methoden des Projektmanagements. Wesentlich ist es in diesem Zusammenhang, auch die Funktion sowie

²⁸⁰ Mehrmann/Wirtz, 2002, S. 115.

²⁸¹ Doppler/Lauterburg, 2005, S. 254.

die Selbsteinschätzung der Stakeholder zu ermitteln und Verbesserungsvorschläge aktiv in den Interviewtext mit einzubeziehen.

Leitfaden für qualitatives Experteninterview

Segment I: Informationen zur Person und Funktion

1. Zugang zur Jugendarbeitslosigkeit
2. Dauer der Auseinandersetzung mit dem Thema
3. Fortschritte im Rahmen der Tätigkeit
4. Prognosen für die nächsten fünf Jahre

Segment II: Information zur Netzwerkentwicklung/Analyse und Bewertung des Systems

1. Nennung der wichtigsten Akteure des Arbeitsmarktes bei der Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit
2. Hemmschwellen für die gemeinsame Zusammenarbeit
3. Möglichkeiten der Motivation der Kooperationspartner
4. Analyse des eigenen Engagements

Segment III: Analyse des Wissenstransfers innerhalb der beteiligten Handlungsfelder

1. Definition von Wissen im Kontext Jugendarbeitslosigkeit
2. Bewertung des vorhandenen Wissens der beteiligten Handlungspartner
3. Möglichkeiten der effektiven Umsetzung vorhandenen Wissens, bezogen auf Organisationswissen
4. Schutz vor Wissensverlust/Transport von unnützem Wissen

Segment IV: Empfehlungen zur Verbesserung der Wechselwirkungen des Systems/ Ideenwerkstatt

1. Nennung von drei Hauptverursachern für das Problem der Jugendarbeitslosigkeit
2. Zurzeit aktuelle bzw. geplante Projekte, die sinnvoll zur Behebung des Problems erscheinen
3. Anregungen und Ideen für neue, innovative Methoden/innovative Projektarbeit
4. Fehlerquellen, die es bei der Zusammenarbeit gilt zu vermeiden

Der Interviewleitfaden in seiner aktiven Umsetzung²⁸²

Im Rahmen der aktiven Umsetzung des Interviewleitfadens geht dem eigentlichen Erkenntnisprozess ein sozialer Prozess voraus. So wird das Verhältnis von Experte und Interviewer von einer sorgfältig angelegten Kontaktphase nachhaltig geprägt, es sollte idealerweise ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden können.²⁸³ Der Interviewer sollte sich dabei in jedem Falle an ein eindeutiges, verständliches und kooperatives Fragemuster halten, welches bei dem Befragten durch ein positives Gesprächsklima Barrieren abbaut.²⁸⁴ Je emphatischer die Gesprächshaltung, desto mehr kann ein effektiver Erkenntnisgewinn erwartet werden. Der Ablauf im Kontext der Untersuchung gestaltete sich dabei wie folgt:

Einleiten des Gespräches:

Persönliche Vorstellung des Interviewers

Information geben über:

- Art der Befragung erläutern/Begriffsklärung qualitatives Leitfadeninterview
- Ziele, Ablauf und Zeitplan der Stakeholderbefragung
- Anzahl und Auswahl der Befragten
- Wichtigste Themen des Gesprächs
- Vorgehen bei der Auswertung
- Protokollierung
- Gelegenheit für eine Rückfrage

Segment I: Fragen zur Person und Funktion

1. Welchen Zugang haben Sie zur Jugendarbeitslosigkeit?
2. Wie lange beschäftigen Sie sich mit dem Thema?
3. Haben Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit bereits Fortschritte zu verzeichnen?
4. Welche Prognosen stellen Sie für die Zukunft, gemeint sind hier erst mal die nächsten fünf Jahre?

Segment II: Fragen zur Netzwerkentwicklung/Analyse und Bewertung des Systems

1. Wer sind Ihrer Meinung nach wichtige Akteure des Arbeitsmarktes bei der Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit?
2. Was hemmt die gemeinsame Zusammenarbeit?

²⁸² Die Auswahl der Elemente insbesondere für den Beginn und das Ende der Experteninterviews fand in Anlehnung an ein Leitfaden-Muster statt, vgl. Doppler/Lauterburg, 2005, S. 250–253.

²⁸³ Mehrmann/Wirtz, 2002, S. 119.

²⁸⁴ Ebenda, S. 123.

3. Wie können die Kooperationspartner weiter zur Zusammenarbeit motiviert werden?
4. Was würde Sie dazu bewegen, Ihr Engagement noch zu verstärken?

Segment III: Fragen zur Einschätzung des Wissenstandes und Transfers innerhalb der beteiligten Handlungsfelder

1. Was bedeutet für Sie Wissen im Kontext Jugendarbeitslosigkeit?
2. Wie bewerten Sie das vorhandene Wissen der beteiligten Handlungspartner?
3. Auf welche Weise könnte ein ausgewogenes und fundiertes Wissen der Handlungspartner die Situation verbessern?
4. Wie könnte ein effektiver Wissenstransfer vollzogen werden?
5. Wie könnte man sich vor einem Verlust von Wissen schützen?

Segment IV: Empfehlungen zur Verbesserung der Wechselwirkungen des Systems

1. Wenn Sie drei Gründe für Jugendarbeitslosigkeit benennen müssten, welche halten Sie für am wichtigsten?
2. Welche innovativen Methoden der Projektarbeit halten Sie für geeignet, um gemeinsam mit allen Handlungspartnern/Stakeholdern ein langfristig wirksames Konzept zur Verbesserung der Ausbildungsplatzsituation zu entwickeln?
3. Welche Fehlerquellen sollte man dabei bei der Zusammenarbeit versuchen zu vermeiden?

Abschluss des Gespräches:

Nachfrage: Habe ich noch etwas vergessen, was Ihnen wichtig erscheint?

Danken für die Bereitschaft zum Gespräch.

Rückfrage: Wie haben Sie das Gespräch empfunden?

Infos über die Ergebnisse der Befragung geben.

4.3 Die Experteninterviews

In der Zeit von Dezember 2005 bis Oktober 2006 wurden neun aktive Handlungspartner sowie ein ehemaligen Akteur des Ausbildungsmarktes der Region Dithmarschen interviewt. Ergebnis der Befragung waren neun Interviews, deren durchschnittliche Dauer jeweils ca. 1,5 Stunden betrug. Ein weiteres, ergänzendes Interview wurde notwendig, um die zweite

Phase des Projektes, das Planspiel, umsetzen zu können. Diese Befragung wurde im November 2007 nachträglich durchgeführt.

In einer weiteren kurzen Vorstellung der insgesamt elf interviewten Handlungspartner des Arbeitsmarktes (ein Interview war als Doppelinterview angelegt, an dem sich zwei Handlungspartner eines Systems beteiligten) sowie einer sehr knappen Zusammenfassung der Interviewtexte sollen noch einmal die Experten in ihrer Rolle als Funktionsträger gekennzeichnet werden, vor allem aber die besonderen, individuellen Rahmenbedingungen, in denen sich die Befragten zum Zeitpunkt des Gespräches befanden und die den Gesprächsverlauf bewusst oder unbewusst beeinflusst haben könnten.²⁸⁵ Weiter erscheint es wesentlich, Abhängigkeiten zu kennzeichnen, welche ein gezieltes Vorenthalten von Wissen bedingt durch äußere Rahmenbedingungen zur Folge haben könnten. Bestimmte, durch den Leitfaden bedingte Kategorien kehren im dargestellten Teil oftmals durchgehend wieder. Die folgende Kurzdarstellung ist subjektiver als die inhaltliche Auswertung der Interviews nach Kategorien, die im Ergebnisteil folgt – sie ist also nicht als gesicherte umfassende Darstellung der interviewten Person zu sehen.

4.3.1 Interview 1

Rahmenbedingungen

Das Interview mit dem Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft Dithmarschen fand am 2. Dezember 2005 im Büro des Gesprächspartners in der Zeit von 13:15 Uhr bis 15:45 Uhr statt. Während des Gespräches wurde ein Telefonat durch den Gesprächspartner entgegengenommen, ansonsten verlief das Gespräch ohne weitere Störungen.

Die Bereitschaft für das Interview war bei dem Beteiligten auf persönliche Nachfrage sofort vorhanden, eine Terminvereinbarung wurde umgehend getroffen. Der Interviewte zeigte durch sein Verhalten, dass er der vorliegenden Ausarbeitung mit Achtung gegenübertrat, und betonte dies auch gleich zu Beginn des Gespräches. Nach dem Interview stellte der Interviewte in meinem Beisein direkt einen Kontakt zu einem weiteren Gesprächspartner her, um die Möglichkeiten der Ausarbeitung noch zu erweitern.

Der Experte ist in seiner Funktion besonders den Problemen der benachteiligten Jugendlichen nahe. Dennoch war zu Gesprächsbeginn erst einmal eine Erklärung notwendig, warum die Wahl auf ihn bei der Mitarbeit gefallen war. Sehr schnell wurde bereits

²⁸⁵ Friebertshäuser, 2003, S. 392.

hier im ersten Interview deutlich, wie eng die Vernetzung von Jugendarbeitslosigkeit und den Möglichkeiten des Ausbildungsmarktes ist.

Die Art der Kommunikation war bei diesem Gespräch eine besondere, was nicht zuletzt durch die Tatsache bedingt war, dass ein persönlicheres Verhältnis zwischen Interviewer und Interviewtem bestand als bei den anderen Gesprächen.²⁸⁶ Diese Tatsache, die gerade als eine Erleichterung für das erste Gespräch dienen sollte, stellte sich jedoch im Auswertungsverfahren als eine Erschwernis heraus.

Während des Interviews berichtete der Interviewte sehr authentisch in der ihm eigenen Sprache, wohl wissend, dass kein Tonband mitlief. Die Auswertungsmethoden wurden dem Gesprächspartner vorher bekannt gemacht. Er wusste, dass eine weitgehend präzise Niederschrift angedacht war und diese die tragfähige Säule im Rahmen der Erhebung bilden sollte.

Die Nacharbeit bei diesem Interview zeigte sich erschwert: Der Interviewte hatte Schwierigkeiten, sich mit Textstellen zu identifizieren, die von ihm zwar in wörtlicher Rede so gesagt worden waren, aber in der Schriftform anders auf ihn wirkten. Erst eine ausführliche Nachbereitung des Interviews konnte Missverständnisse beseitigen.

Stakeholderfunktion

Der Handlungspartner ist ständig mit dem Problem der Jugendarbeitslosigkeit konfrontiert. Jugendarbeitslosigkeit resultiert oftmals aus der Tatsache, keine Ausbildung absolviert und somit auch so gut wie keine Möglichkeit zu haben, auf dem Arbeitsmarkt unterzukommen. Es ist also auch Ziel der Arge, zum Beispiel durch Maßnahmen eine Ausbildungsreife herzustellen. Hierzu zählen zurzeit zum Beispiel die Möglichkeit zum nachträglichen Erwerb des Hauptschulabschlusses sowie zahlreiche stabilisierende Maßnahmen.

Der berufliche Zugang des Handlungspartners zu dem Thema Jugendarbeitslosigkeit liegt 26 Jahre zurück, 1989 gab es erste Berührungspunkte mit Maßnahmen für Jugendliche. Vordringlich ging es um die Schwerpunkte „Arbeit und Lernen“, wobei der Gesprächspartner den Hintergrund und die Wirkung der Maßnahmen für sich zu diesem Zeitpunkt durchaus reflektierte.

Im Laufe der nächsten Jahre erwarb der Experte zunächst seine Qualifikation als Arbeitsvermittler, dann als Arbeitsberater; und in seiner Beratungsarbeit kam er dabei

²⁸⁶ Der Interviewte war vor seiner Funktion als Geschäftsführer direkter Vorgesetzter der Interviewerin in einem Team, es fand somit eine tägliche Zusammenarbeit statt.

fortwährend auch mit jungen Menschen in Berührung. Dieser Sachverhalt führte bei dem Handlungspartner zwar zu einem gedanklichen Prozess, das wahre Ausmaß blieb für den Handlungspartner jedoch lange nicht erkennbar.

Die Entwicklung, so wie sie jetzt ist, schritt nach Meinung des Handlungspartners erst in den letzten zehn Jahren so rasant fort mit dem Ergebnis, dass 20 Prozent der Jugendlichen über keinen Schulabschluss verfügten, 25 Prozent hätten keine Ausbildung. Dies bewertete der Experte für das System Deutschland als sozialpolitisch fatal, denn es berühre die Grundfeste der Gesellschaft, und der Generationenvertrag sei daher nicht mehr haltbar.

Weitere Bereitschaft zur Mitarbeit

Der Handlungspartner erklärt sich nach dem Interview bereit, an einer weiteren Veranstaltung gemeinsam mit anderen befragten Experten teilzunehmen.

4.3.2 Interview 2

Rahmenbedingungen

Das Interview mit dem Kundenbereichsleiter der Berufsberatung Heide fand am 19. Januar 2006 im Büro des Gesprächspartners in der Zeit von 10 Uhr bis 11:45 statt. Während des Gespräches fanden zwei Anrufe des Gesprächspartners statt, davon verlief ein Telefonat ca. drei Minuten. Außerdem wurde das Gespräch durch das Eintreten eines Mitarbeiters kurz unterbrochen.

Die Bereitschaft für das Interview war bei dem Beteiligten sofort auf telefonische Nachfrage vorhanden, eine Terminvereinbarung konnte umgehend arrangiert werden. Der Interviewte war bereits in der Vergangenheit öfter von der Interviewerin im Zusammenhang mit regelmäßiger Pressetätigkeit befragt worden, außerdem fand bereits ein Probeinterview zu der geplanten vorliegenden Ausarbeitung im März 2005 statt. Der Gesprächspartner zeigte sich in der Vergangenheit immer sehr interessiert und wohlwollend an der wissenschaftlichen Arbeit der Gesprächspartnerin. Die Gesprächssituation gestaltete sich sehr angenehm.

Die Kommunikation zwischen Interviewten und Interviewerin verlief in einem sehr strukturierten Rahmen. Während des Interviews berichtete der Interviewte wahrheitsgemäß und weitgehend ungefiltert, klar zeichnete sich jedoch die Bedeutung der Berufsberatung für den Befragten immer wieder ab. Die Auswertungsmethoden wurden vorher mit dem Gesprächspartner besprochen.

Die Nacharbeit bei diesem Interview verlief sehr gut, bei der Umsetzung des Gesagten in die Paraphrase stand der Interviewte durch hilfreiche kleine Korrekturen zur Seite.

Stakeholderfunktion

Die Berufsberatung bietet seitens der Agentur für Arbeit eine umfassende Betreuung der Jugendlichen, Schulen und zum Teil auch der Arbeitgeber. Obwohl inzwischen die Berufsberatung längst nicht mehr unangreifbar erscheint (zahlreiche private Berater wie Krankenkassen und Akquisiteure von Kammern und Gewerkschaften füllen ähnliche Lücken), besteht hier noch immer die weitaus größte Entscheidungsbefugnis. Es ist es auch weiterhin an der Berufsberatung, die Umsetzung der politischen Vorgaben zu lenken.

Von der beruflichen Ausrichtung her stammt der Experte ursprünglich aus dem kaufmännischen Bereich. Bei der Agentur für Arbeit, damals noch Arbeitsamt, ist dieser seit Anfang der siebziger Jahre. Das Interesse des Befragten galt dabei vordringlich sozialen Belangen, was auch Grund für den Wechsel von der Industrie zur Behörde war. Zunächst blieb der Experte noch in Nordrhein-Westfalen, um dann aus privaten Gründen einen Wechsel nach Schleswig-Holstein vorzunehmen, anfänglich in der Funktion als Abschnittsleiter für berufliche Beratung, wenig später dann als Leiter der Berufsberatung Heide.

Besonders wichtig war es für den Befragten, einen Weg zu finden, an Jugendliche heranzukommen, auf Schüler zuzugehen. Die Arbeitssituation wurde vom Interviewten als sehr vielschichtig und interessant beschrieben, zu der damaligen Zeit hatte die Berufsberatung noch sehr viele Möglichkeiten, eigenständig zu entscheiden. Ein Wandel kam mit dem Arbeitsamt 2000. Während vorher weitgehend fachbezogen in der Berufsberatung gearbeitet wurde, wurden dieser und somit dem Experten nun immer mehr andere Aufgaben zugeteilt. Hierzu zählten unter anderem der Bereich Finanzen, Controlling und die Bekämpfung illegaler Beschäftigung. Der Schwerpunkt des Experten war bisher immer die Beratung gewesen; diese organisatorische Veränderung fiel ihm sehr schwer. In Bezug auf die Umstrukturierung äußerte sich der Befragte kritisch, da bei allen guten Vorsätzen sehr viel zerstört worden sei. Für ihn war immer das Team, welches er sich stets nach eigenen Vorstellungen zusammenstellte, sehr wichtig,

Weitere Bereitschaft zur Mitarbeit

Der Handlungspartner erklärt sich nach dem Interview bereit, an einer weiteren Veranstaltung gemeinsam mit anderen befragten Experten teilzunehmen.

4.3.3 Interview 3

Rahmenbedingungen

Das Interview mit dem Geschäftsführer der Kreishandwerkerschaft Dithmarschen fand am 8. Mai in einem belebten Stadtcafé am Heider Markt in der Zeit von 16 bis 18:15 Uhr statt. Der Vorschlag, diesen Ort zu wählen, ging von meinem Gesprächspartner aus, der bereits einen anstrengenden Arbeitstag hinter sich hatte, sich aber sofort auf telefonische Nachfrage zu einem Gespräch zur Verfügung stellte. Obwohl das Umfeld sehr belebt war, wurde das Gespräch nicht gestört.

Der Interviewte freute sich, dass er an der Befragung teilnehmen durfte. Er zeigte dies durch eine große Kommunikationsfreudigkeit.

Die Nacharbeit bei diesem Interview zeigte sich sehr einvernehmlich. Der Befragte hatte keine inhaltlichen Änderungswünsche und fand sich gut und verständlich wiedergegeben.

Stakeholderfunktion

Die Kreishandwerkerschaft erfüllt im Rahmen der vorliegenden Studie eine Doppelfunktion. Sie vertritt als Kammer die Handwerksbetriebe, ist aber auch wichtiger Träger im Bereich BvB (Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme). Der Zugang des Stakeholders zur Ausbildungsplatzsituation in Dithmarschen besteht seit 24 Jahren durch seine Arbeit bei der Kreishandwerkerschaft Dithmarschen, heute in der Funktion als Geschäftsführer. Zuvor war der Experte 15 Jahre in verschiedenen Bereichen als kommunaler Landes- und Bundesbeamter mit häufig wechselndem Einsatzgebiet tätig.

Heute stünden im Zentrum seines Blickwinkels vor allem die benachteiligten Jugendlichen, die den Zugang ins Berufsleben selbst nicht schafften. Der Handlungspartner sehe es als eine seiner vordringlichsten Aufgaben an, jungen Menschen eine Hilfestellung zu geben, um in den ersten oder auch vorübergehend in den zweiten Arbeitsmarkt einmünden zu können.

Der Handlungspartner bezeichnet sich selbst als sehr positiv denkenden Menschen, der sich bereits über kleine Erfolge freue, besonders aber, wenn der junge Mensch begriffe, für sich selbst zu lernen. Der Experte ist in seiner Funktion als Stakeholder trotzdem immer bestrebt, engen Kontakt zu seinen 44 Mitarbeitern, aber auch zu den Jugendlichen zu halten. Jeder der Jugendlichen kenne den Handlungspartner, und es sei ihm wichtig, Präsenz zu zeigen, sodass es für ihn auch selbstverständlich sei, sämtliche Elternnachmittage und Informationsveranstaltungen selbst zu leiten.

Der Experte orientierte sich am Leitsatz, dass Fördern und Fordern gleichermaßen wichtig seien. Ausbildung bedeute für ihn nicht Beschützen, die Arbeitswelt sei hart. Die Ergebnisse der von seiner Institution geleiteten Maßnahmen stünden für den hohen Anspruch, den diese sich selbst gestellt habe. So verfügt die BvB (Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme) zurzeit über 119 Teilnehmer, und die Integrationsquote in Ausbildung ist sehr hoch. Dabei erfülle der Träger die gesetzlichen Kriterien bei der Förderung einer beruflichen Weiterbildung durch den Bildungsgutschein.

Weitere Bereitschaft zur Mitarbeit

Der Handlungspartner erklärt sich nach dem Interview bereit, an einer weiteren Veranstaltung gemeinsam mit anderen befragten Experten teilzunehmen.

4.3.4 Interview 4

Rahmenbedingungen

Das Interview mit der Vorsitzenden der Industrie- und Handelskammer Dithmarschen fand am 11. Mai 2006 im Besprechungszimmer der Industrie- und Handelskammer Schleswig-Holstein, Außenstelle Heide statt. Der Ort des Interviews wurde von meiner Gesprächspartnerin vorgegeben. Während des Gespräches fanden keinerlei Störungen statt.

Die Interviewpartnerin hatte sich telefonisch spontan bereit erklärt, an der Befragung teilzunehmen, ohne über die Themenschwerpunkte informiert zu sein, hier bestand im Vorfeld kein Bedarf. Es war seitens der Handlungspartnerin ein Zeitfenster von 30 Minuten vorgegeben, was den Gesprächsverlauf enorm straffte. An manchen Stellen bestand daher leider auch nicht die Möglichkeit der Vertiefung.

Die Nacharbeit bei diesem Interview war von der Gesprächspartnerin vorgegeben, die Textsequenzen, die nochmals zwecks Abgleich zugesandt wurden, wurden zu einem großen Teil im Satzbau umgestellt, wobei die Aussage des Textes mit dem Vorschlag der Verfasserin weitgehend konform blieb.

Stakeholderfunktion

Die Industrie- und Handelskammer erfüllt im Rahmen der vorliegenden Studie ebenfalls eine Doppelfunktion. Sie vertritt als Kammer die Dienstleistungsberufe, ist aber auch wichtiger

Träger im Bereich Weiterbildung.²⁸⁷ Außerdem arbeitet die Kammer verstärkt im Bereich Ausbildungsakquise, es finden regelmäßig Arbeitgeberkontakte statt.

Um zusätzliche Ausbildungsplätze zu schaffen, schickt die Kammer Ausbildungsakquisiteure in die Betriebe, die gezielt über das Thema Ausbildung und Fördermöglichkeiten informieren. Darüber hinaus führt die Kammer Informationsveranstaltungen durch, auf denen sich die jungen Menschen über Ausbildungsberufe informieren können. Die Zusammenarbeit mit den Schulen als Wegbereiter für die Ausbildungsfähigkeit soll dadurch intensiviert werden.

Die Expertin in ihrer Funktion als Geschäftsführerin der IHK Flensburg, Geschäftsstelle Dithmarschen beschäftigt sich mit dem Thema Ausbildungsplatzpolitik vor Ort seit 15 Jahren, zuvor wurde sie mit der Fragestellung bereits in zehn aktiven Jahren als Kommunalpolitikerin konfrontiert. Die Aufgabe der IHK ist es, Unternehmen gezielt über Ausbildung zu beraten und während der Ausbildung die Auszubildenden und die Ausbildungsbetriebe zu betreuen. Infolge ihrer Tätigkeit bei der IHK erhält die Interviewte häufig Anfragen von Jugendlichen ohne Ausbildungsplatz.

Weitere Bereitschaft zur Mitarbeit

Die Handlungspartnerin erklärt sich nach dem Interview bereit, an einer weiteren Veranstaltung gemeinsam mit anderen befragten Experten teilzunehmen.

4.3.5 Interview 5

Rahmenbedingungen

Das Interview mit dem Landrat des Kreises Dithmarschen fand am 16. Mai 2006 von 8:30 Uhr bis 9:45 Uhr im Büro des Handlungspartners statt. Der Ort des Interviews wurde von meinem Gesprächspartner vorgegeben. Während des Gespräches fanden keinerlei Störungen statt.

Der Interviewpartner hatte sich nach umfassenden Erläuterungen über den Hintergrund der Befragung (der Fragenkomplex wurde ihm auf seinen Wunsch vorher schriftlich zugestellt) bereit erklärt, an der Befragung teilzunehmen. Es war ein Zeitfenster von 45 Minuten vorgegeben, das jedoch während des Gespräches um 30 Minuten weiter ausgedehnt werden konnte. Im Gesprächsverlauf wurde deutlich, dass die Teilnahme an dieser Befragung bei dem Interviewpartner zunehmend auf mehr Interesse stieß.

²⁸⁷ Bei der Deutschen Angestellten-Akademie werden beispielsweise Ausbildungen in Form von Umschulungen angeboten.

Die Nacharbeit bei diesem Interview gestaltete sich problemlos, der Interviewte distanzierte sich nur unwesentlich von dem Gesagten.

Stakeholderfunktion

Der Landrat erfüllt in seiner Funktion als Leiter der Kreisverwaltung die Funktion des Umsetzenden der Kreispolitik und ist daher als Stakeholder für die Ausbildungsplatzpolitik unabdingbar.

Der Zugang des Experten zum Thema Jugendarbeitslosigkeit und auch zur aktuellen Ausbildungsplatzsituation ist zunächst einmal berufsbedingt: In seiner Funktion als Landrat, die der Interviewte nun seit fast zehn Jahre innehat, ist dieser unter anderem auch verantwortlich für den Bereich der Jugendhilfe, einer Kreis Aufgabe in Schleswig-Holstein.

Zum anderen sind Kommunen und Kreis bedingt durch die Zusammenlegung im Rahmen der Hartz-IV-Gesetzgebung seit Anfang 2005 zu einer erweiterten Zusammenarbeit mit den Agenturen aufgefordert. Hier sind es in erster Linie die benachteiligten Jugendlichen, die für den Handlungspartner im Blickfeld stehen, meist ohne oder mit abgebrochener Ausbildung.

Die Situation spielte sich für den Befragten auf zwei Ebenen ab: einer durchaus betriebswirtschaftlichen und auch einer sehr stark persönlichen. Seiner Ansicht nach gäbe es nichts Schlimmeres für einen jungen Menschen, als keine Perspektive zu haben, gekoppelt an die Aussage der Gesellschaft: Wir brauchen Dich nicht.

Weitere Bereitschaft zur Mitarbeit

Der Handlungspartner erklärt sich nach dem Interview bereit, an einer weiteren Veranstaltung gemeinsam mit anderen befragten Experten teilzunehmen.

4.3.6 Interview 6

Rahmenbedingungen

Das Interview mit dem Vorsitzenden des Deutschen Gewerkschaftsbundes Bezirk Unterelbe fand am 6. September in der Zeit von 18 Uhr bis 18:55 Uhr im Besprechungszimmer des CAT (Centrum für Angewandte Technologien) in Meldorf statt. Der Ort des Interviews wurde von meinem Gesprächspartner vorgeschlagen, da der Befragte im gleichen Gebäude noch eine Anschlussbesprechung hatte. Während des Gespräches fanden keinerlei Störungen statt.

Der Interviewpartner hatte sich nach kurzen Erläuterungen über den Hintergrund der Befragung (Fragenkomplex/Segmente in Kurzform wurden dem Befragten vorher auf seinen Wunsch schriftlich zugestellt) bereit erklärt, an der Befragung teilzunehmen. Es war ein Zeitfenster von 45 Minuten vorgegeben, was jedoch während des Gespräches um 10 Minuten weiter ausgedehnt werden konnte. Aufgrund eines Folgetermins war eine weitere Ausdehnung nicht möglich.

Die Nacharbeit bei diesem Interview gestaltete sich problemlos, der Interviewte korrigierte nur von der Interviewerin falsch erfasste Zahlenverhältnisse.

Stakeholderfunktion

Im Zuge der angestrebten Form des Miteinanders ist es unabdingbar, die Gewerkschaften in die Stakeholderrunde mit einzubeziehen, sind diese doch zu einem großen Teil tonangebend in der tariflichen Einigung der Arbeitsmarktpartner. Tarifabschlüsse gestalten maßgeblich die Möglichkeiten der Arbeitgeber bzw. Ausbilder mit.

Ursprünglich kommt der Befragte aus dem Schiffbau, war selbst Ausbilder und hatte Azubis zu betreuen. Insgesamt setzt er sich seit ca. 20 Jahren mit Arbeitsmarktpolitik auseinander.

Gegenwärtig wird der Bezug des Stakeholders zur Ausbildungsplatzsituation im Rahmen seiner Tätigkeit als Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes Region Unterelbe ständig wieder neu hergestellt und aufrechterhalten. Durch seine Funktion als Beirat der Agenturen für Arbeit in Heide und Elmshorn ist er auch fortwährend in die aktuelle Arbeit involviert. Dabei ist es für den Handlungspartner besonders wichtig, sich mit den Jugendlichen auseinanderzusetzen, welche besondere Defizite aufweisen, sie bilden dabei auch den größten Gesprächsanteil.

Einen direkten Kontakt mit jungen Menschen hat der Interviewte nur indirekt durch die politische Arbeit des DGB. Auch wirkt er bei der Erstellung von Berufsbildern mit und startet regionale, aber auch bundesweite Projekte, wie beispielsweise EXAM, welches gezielt neben einer Akquise eine kontinuierliche Ausbildungsbegleitung sicherstellt.

Weitere Bereitschaft zur Mitarbeit

Der Handlungspartner erklärt sich nach dem Interview bereit, an einer weiteren Veranstaltung gemeinsam mit anderen befragten Experten teilzunehmen.

4.3.7 Interview 7

Rahmenbedingungen

Das Interview mit dem Rektor der Meldorfer Hauptschule fand am 8. September 2006 in der Zeit von 8 Uhr bis 9:45 Uhr in seinem Dienstzimmer statt. Der Ort des Interviews wurde von meinem Gesprächspartner vorgeschlagen. Während des Gespräches fanden keinerlei Unterbrechungen oder Störungen statt.

Der Interviewpartner hatte sich nach kurzen Erläuterungen über den Hintergrund der Befragung (Fragenkomplex/Segmente in Kurzform wurden dem Befragten vorher auf seinen Wunsch schriftlich zugestellt, jedoch nicht gesichtet) bereit erklärt, an der Befragung teilzunehmen. Es war kein festes Zeitfenster durch den Gesprächspartner vorgegeben, sodass alle Segmente in Ruhe gründlich abgehandelt werden konnten.

Die Nacharbeit bei diesem Interview gestaltete sich problemlos, der Interviewte korrigierte nur an einer Stelle den Satzbau der Paraphrase.

Stakeholderfunktion

Die Rolle der Hauptschulen ist im Bereich Ausbildungsmarktpolitik als sehr relevant anzusehen, da hier bereits die Rahmenbedingungen für eine Klientel mit deutlichen Defiziten im Vorfeld gestellt werden.

Mit dem Thema Ausbildung junger Menschen befasst sich der Befragte bereits seit 1978, also seit fast 30 Jahren. Anfänglich ist er durch seine Tätigkeit als Kreisfachberater oftmals auch mit Ausbildungsabbrüchen konfrontiert worden. Als Schulleiter an der Hauptschule Meldorf ist der Interviewte seit 20 Jahren eingesetzt.

Weitere Bereitschaft zur Mitarbeit

Der Handlungspartner erklärt sich nach dem Interview bereit, an einer weiteren Veranstaltung gemeinsam mit anderen befragten Experten teilzunehmen.

4.3.8 Interview 8

Rahmenbedingungen

Das Interview mit dem Leiter des Berufsbildungszentrums sowie dem Leiter des Förderbereiches fand am 1. September 2006 in der Zeit von 13:15 Uhr bis 15:45 Uhr im

Dienstzimmer des Schulleiters statt. Der Ort des Interviews wurde von meinen Gesprächspartnern vorgeschlagen. Während des Gespräches fanden zwei kurzfristige telefonische Unterbrechungen statt.

Die Interviewpartner hatten sich nach Erläuterungen über den Hintergrund der Befragung (Fragenkomplex/Segmente in Kurzform wurden den Befragten schriftlich zugestellt) bereit erklärt, an der Befragung teilzunehmen. Es war kein festes Zeitfenster durch die Gesprächspartner vorgegeben, sodass alle Segmente in Ruhe gründlich abgehandelt werden konnten.

Das Interview, geführt in der Form des Doppelinterviews, ist als eine besondere Form der Gesprächsführung im Rahmen der vorliegenden Dokumentation anzusehen. Im Vorfeld wurden die Befragten gebeten, langsam zu sprechen, damit die Aufzeichnung möglichst lückenlos erfolgen konnte.

Auf die Zusendung des Interviews per E-Mail erfolgten keine Einwände seitens der Handlungspartner, das Interview konnte in seiner von der Interviewerin erfassten Form Verwendung finden.

Stakeholderfunktion

Die Beruflichen Schulen des Kreises sind in der Stakeholderrunde ebenfalls in Mehrfachfunktion vertreten: Sie agieren als Träger für das AvJ (Ausbildungsvorbereitendes Jahr), unterrichten aber auch aktiv sämtliche im Kreis angebotenen Ausbildungsberufe. Dabei sind sie stark von der Vorgabe der Regierung bzw. den Zahlen der Agentur für Arbeit abhängig, haben also als Behörde kaum eigene Entscheidungsbefugnisse. Trotzdem ist ihr Einfluss auf die Ausgestaltung der einzelnen Lerninhalte durchaus vorhanden, als Netzwerkpartner hat die Berufsschule viele externe Kontakte. Einer der Interviewten ist Schulleiter an dieser Schule seit neun Jahren. Der Zugang zur Ausbildungsplatzsituation ist für den Befragten sehr stark bedingt durch die enge Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit. So wird an der Beruflichen Schule beispielsweise auch das Ausbildungsvorbereitende Jahr durchgeführt.

Weitere Bereitschaft zur Mitarbeit

Die Handlungspartner erklärten sich nach dem Interview bereit, an einer weiteren Veranstaltung gemeinsam mit den anderen befragten Experten teilzunehmen.

4.3.9 Interview 9

Rahmenbedingungen

Das Interview mit dem Vorsitzenden der Geschäftsführung der Agentur für Arbeit in Heide fand am 5. November 2007 in der Zeit von 11 Uhr bis 12:45 Uhr im Büro des Agenturleiters statt. Das Interview war im Rahmen der vorliegenden Ausarbeitung ursprünglich nicht vorgesehen und fand daher in zeitlicher Entfernung zu den anderen Gesprächen statt. Notwendig wurde dieses Interview durch die beabsichtigte Teilnahme des Agenturleiters an dem geplanten Workshop im Anschluss an die Interviews. Der Ort des Interviews wurde von meinem Gesprächspartner festgelegt. Während des Gespräches fand keine Unterbrechung des Interviews statt.

Der Interviewpartner hatte sich spontan und ohne jegliche Vorbehalte für eine Befragung zur Verfügung gestellt. Es war zunächst ein festes Zeitfenster durch den Gesprächspartner vorgegeben. Ein nachfolgender Termin wurde seitens des Gesprächspartners aufgrund starken Interesses an der Themenstellung zugunsten des Interviews zeitlich nach hinten verschoben.

Die Nacharbeit bei diesem Interview gestaltete sich seitens des Gesprächspartners als sehr schnell und routiniert, noch am gleichen Tag nach Durchsicht des Interviews fand eine Rückmeldung statt.

Stakeholderfunktion

Der Befragte ist erst seit März 2007 Leiter der Agentur in Heide, im Zeitraum von Herbst 2004 bis zur Übernahme der Leitungsfunktion bekleidete er die Funktion des Geschäftsführers. Seit 2001 konnte der Handlungspartner bedingt durch wechselnde Funktionen an verschiedenen Orten bei der Agentur für Arbeit umfassende Einblicke in verschiedene Projekte erlangen, die gemeinsam mit Kommunen und Wirtschaftsunternehmen durchgeführt wurden.

Weitere Bereitschaft zur Mitarbeit

Der Handlungspartner erklärt sich nach dem Interview bereit, an einer weiteren Veranstaltung gemeinsam mit anderen befragten Experten teilzunehmen.²⁸⁸

²⁸⁸ Der Leiter der Agentur Heide bot für die geplante Abschlussveranstaltung spontan seine umfassende Unterstützung an. Dies bezieht sich auf die Bereitstellung der Räumlichkeiten sowie der Medien. Das Angebot erfolgte ohne weitere Einflussnahme der Agentur auf die inhaltlichen Schwerpunkte der geplanten Veranstaltung.

4.3.10 Interview 10/Externes Experteninterview

Rahmenbedingungen

Das Interview mit dem Leiter der Agentur für Arbeit in Rostock fand am 9. Oktober 2006 in der Zeit von 16:15 Uhr bis 17:10 Uhr im Büro des Agenturleiters in Rostock statt. Bedingt durch hohe berufliche Belastung erschien der Interviewpartner ca. 15 Minuten verspätet. Der Ort des Interviews wurde von meinem Gesprächspartner vorgeschlagen. Während des Gespräches fand keine telefonische Unterbrechung statt. Teilweise wurde jedoch die Konzentration durch das ständig vorhandene Eingangsgeschrei der E-Mails gestört.

Der Interviewpartner hatte sich nach Erläuterungen über den Hintergrund der Befragung (Fragenkomplex/Segmente des Interviews wurden dem Handlungspartner vorher schriftlich zugestellt) bereit erklärt, an der Befragung teilzunehmen. Es war ein eng gefasstes Zeitfenster durch den Gesprächspartner vorgegeben worden, während des Gesprächs schaute der Befragte mehrmals auf die Uhr.

Der Kontakt zu dem Befragten für das Gespräch war bereits durch den Geschäftsführer der Arge im Dezember hergestellt worden. Seitdem hatten zwischen den Interviewpartnern einige Telefonate stattgefunden. Das Gespräch sollte bewusst am Ende der Interviewreihe stehen, da hier noch einmal ein zusammenfassender Rückblick stattfinden sollte.

Auf die Zusendung des Interviews per E-Mail erfolgten keine Einwände seitens des Handlungspartners, das Interview konnte in seiner von der Interviewerin erfassten Form Verwendung finden.

Stakeholderfunktion

Der Befragte war in der Zeit von 2003 bis 2005 Leiter der Agentur in Heide. Während dieses Zeitraums wurden viele Projekte durch ihn ins Leben gerufen, zum Beispiel die Jugendwerkstatt RAP und die Ausbildungsbegleitung durch EXAM. Außerdem wurde gemeinsam mit der Kreishandwerkerschaft die Ausbildungsplatzbörse wiederbelebt.

Die Besonderheit an diesem Interviewpartner ist, dass er neben einem großen Erfahrungsschatz im Bereich Projektarbeit aufgrund seiner geänderten Position nun über die Möglichkeit verfügt, von außen auf das System zu schauen, verbunden mit dem nötigen Wissen um die Sachlage vor Ort.

Der Zugang zur Ausbildungsplatzsituation und zur Jugendarbeitslosigkeit besteht bei dem Experten seit 1982, in diesem Jahr wurde er Berufsberater bei der Agentur für Arbeit. Ursprünglich hatte er einmal Lehramt für Politik und Geschichte studiert, ist also ein Quereinsteiger. Leiter des BIZ (Berufsinformationszentrums) in Hamburg wurde der Handlungspartner 1988, zwei Jahre übernahm er dort die Ausbildungsstellenvermittlung. 1996 wurde der Befragte Kundenbereichsleiter der Berufsberatung Hamburg, in den Jahren 2003 bis 2005 war er Geschäftsstellenleiter der Agentur Heide. Der Interviewpartner äußerte sein Bedauern, dass er in seiner jetzigen Funktion als Leiter der Agentur Rostock weniger Zeit zur Verfügung hätte, um sich den Problemen auf dem Ausbildungsplatzmarkt zu widmen. Jetzt seien es eher die 41.000 Arbeitslosen dieser strukturschwachen Region, die den Stakeholder voll einbinden würden.

Während der neunziger Jahre konnte der Befragte bei seiner Arbeit in Hamburg einen reichen Erfahrungsschatz im Rahmen einer groß angelegten, netzwerkübergreifenden Projektarbeit sammeln. In diesem Zeitraum waren die Rahmenbedingungen der Bildungs- und Sozialpolitik noch andere, auch eine Institution wie die Arbeitsagentur war durchaus noch in der Lage, projektorientiert zu arbeiten, was sich dadurch auszeichnete, dass oftmals nicht nur eine Lösung vorgegeben war. Das Denken und Handeln der Projektteilnehmer war laut Aussage des Experten dabei stets auf das vorhandene Netzwerk ausgerichtet.

Weitere Bereitschaft zur Mitarbeit

Der Handlungspartner wird aufgrund seiner Funktion als externer Experte nicht befragt, ob er bereit ist, an einer Abschlussrunde teilzunehmen.

4.4 Erster Rückblick auf die Interviews

Die Interviews wurden im Rahmen der Auswertung einer neutralen Person vorgelegt, die gewonnenen Aussagen der Handlungspartner nochmals gespiegelt. Eine erste Reflexion der Ergebnisse machte deutlich, dass die Handlungspartner die Zusammenarbeit vor Ort als sehr gut bezeichneten, auf der anderen Seite fanden sich in den Aussagen der Experten auch immer wieder einseitige Schuldzuweisungen, vornehmlich andere Systeme betreffend. Insbesondere wenn es um konkrete Umsetzungsmöglichkeiten des Problems Ausbildungsplatzsituation ging war bei den Handlungspartnern eher eine starke Unsicherheit zu erkennen.

Rückblickend ist jedoch festzustellen, dass alle Handlungspartner, die um ein Interview gebeten wurden, ihr Einverständnis dazu vorbehaltlos erteilten. Die Terminvergabe erfolgte bei allen Teilnehmern sehr zeitnah. Die Befragten überschritten in nahezu allen Fällen das im Vorfeld durch sie vorgegebene Zeitfenster und betonten ihr Interesse an der Befragung, da sie gerne konkret selbst etwas zur Verbesserung der Ausbildungsplatzsituation beitragen würden. Vier der zehn Handlungspartner baten um eine Vorab-Zusendung der Fragen, keiner lehnte dabei die Beantwortung einer Frage ab.

Obwohl von den Experten deutlich formuliert wurde, dass sie sich von der vorliegenden Untersuchung keine wesentliche Verbesserung der Ausbildungsplatzsituation erhofften, erteilten alle Handlungspartner, die nach ihrer Bereitschaft zur Teilnahme an einer weiteren Veranstaltung befragt wurden, ihre Zustimmung. Erst dieses Einverständnis machte es möglich, dass nach Auswertung der Interviews für die weitere Planung der Handlungsschritte der Prozessschritt Workshop, der methodisch im Wesentlichen ein Planspiel beinhalten sollte, durchgeführt und mit in die weitere Auswertung einbezogen werden konnte.

5. Vernetzung durch Kommunikation – Die Organisation als lernendes System

„Man sollte erst miteinander kommunizieren, bevor man übereinander kommuniziert.“²⁸⁹

Diese während der Experteninterviews durch einen der Handlungspartner getätigte Aussage sei der folgenden Analyse vorangestellt, da sie die vorhandene Problematik in ihren elementaren Zügen zusammenfassend kennzeichnet. Die Problemsituation der teilweise nicht transparenten Kommunikation innerhalb des Systems haben auch schon die Handlungspartner im Ansatz durchaus erkannt, so sagt ein Experte deutlich: „Es muss angestrebt werden, miteinander eine einheitliche Sprache zu sprechen.“²⁹⁰

Probleme bestehen jedoch in der Umsetzung dieses gemeinsamen Vorhabens, welches als Grundlage jeden weiteren Handelns ausgehend von der systemischen Theoriebildung ist. Wesentlich verantwortlich für die Probleme in der Kommunikation der Systeme ist laut Willke deren Zustand der operativen Geschlossenheit.²⁹¹ Operative Geschlossenheit kommt zustande, wenn ein System seine spezifischen operativen Elemente (zum Beispiel seine spezifischen Kommunikationen, Entscheidungen oder Handlungen) zirkulär untereinander vernetzt, also selbstreferentiell organisiert. Werden darüber hinaus auch seine spezifischen Prozesse zirkulär untereinander vernetzt, kann von einem ineinandergreifenden, selbstverstärkenden und in diesem Sinne autokatalytischen Netzwerk von Prozessen gesprochen werden. Kommen auf diesen Ebenen selbstverstärkende zirkuläre Vernetzungen zustande, besteht eine hyperzyklisch organisierte Organisationsweise eines Systems.

Die im Rahmen der Interviews durchgeführte differenzierte Analyse soll Selbstreferenz und operative Geschlossenheit der Handlungspartner bzw. des Systems Ausbildungsplatzmarkt herausarbeiten und kennzeichnen, um weitere Arbeitsmethoden entwickeln zu können. Wie wesentlich es ist, einer operativen Geschlossenheit entgegenzuwirken, machen Willkes weitere Ausführungen deutlich: „Es sind die Momente der Realität von Organisationen, etwa Unternehmen, die bewirken, dass sie sich erstaunlich häufig zugrunde richten, obwohl dies nicht im Interesse ihrer Mitglieder liegt, obwohl Warnsignale in der Umwelt in der Hülle und Fülle vorliegen, obwohl andere Organisationen in ähnlichen Situationen anders handeln, obwohl einzelne Personen oder Gruppen innerhalb der Organisation das Verhängnis sehen und dagegen angehen.“²⁹²

²⁸⁹ Anmerkungen Interview S. 16.

²⁹⁰ Anmerkungen Interview S. 16.

²⁹¹ Willke, 2001, S. 32.

²⁹² Ebenda, S. 33.

Um eine Veränderung der Situation herbeiführen zu können, muss dem Zustand der operativen Geschlossenheit, welche das Handeln des Systems wesentlich steuert, wirkungsvoll entgegengetreten werden, es muss die Fähigkeit entwickeln zu lernen (vgl. auch Kapitel 5.2). Die Operationslogik des Systems, welche festgefahren ist in seinen anonymisierten Regelsystemen und seiner institutionalisierten kollektiven Identität, verhindert oft selbst auf die Gefahr des Systemuntergangs hin, dass sich an den Handlungsmöglichkeiten der Mitglieder etwas verändert. Die im weiteren Verlauf der Arbeit geplante Analyse soll es nun ermöglichen, dass im anschließenden Projekt die Teilnehmer überzeugt und anschließend vor allem auch motiviert werden können, neue Perspektiven zu entwickeln.

5.1 Auswertung der Interviews: Die Organisationsdiagnose im Projektmanagementprozess

Die Aussagen der Interviewpartner bilden im Rahmen der Selbst- und Problembeschreibung eine wichtige Arbeitsgrundlage für die weitere Methodenwahl. Sie werden zu Beginn der Auswertung zunächst isoliert betrachtet, im weiteren Verlauf ist jedoch ein direkter Vergleich der Aussagen der Experten in der gemeinsamen Projektarbeit im Workshop unabdingbar. Die vorab während der Problemanalyse bestimmten Faktoren werden im ersten Schritt der Auswertung auf ihre Ausprägung hin schematisch durch die Analyse der Zitate untersucht.

Um eine Veränderungsfähigkeit der beteiligten Systeme herbeiführen zu können, ist es für eine weiterführende Perspektive im Projektmanagementprozess unabdingbar, veränderungsfördernde, aber auch hemmende Strukturen und Abläufe der Netzwerkarbeit, die bei der Auswertung der Interviews ermittelt werden konnten, aufzuzeigen. Ebenso ein wesentlicher Aspekt bei der Auswertung waren das Verständnis der Experten in Bezug auf den Informations- und Wissensbegriff, weiter die Darstellung der Art und Weise der Informationsverarbeitung sowie kontingente Strukturen der Handlungspartner. Als letzter Auswertungspunkt folgt die Erfassung der Motivation der Teilnehmer. Die auf diesem Wege ermittelte Bereitschaft der Teilnahme des Systems bildet die wesentliche Grundlage für die weitere Übertragung von Wissen, welches die Durchführung eines von allen Teilnehmern gleichermaßen akzeptierten gemeinsamen Lernprozesses voraussetzt.

5.1.1 Analyse der Netzwerkarbeit

Das Netzwerk der Handlungspartner ist als kommunikative Grundlage eines jeden Austausches von Informationen anzusehen, vorstellbar als ein künstliches, aber auch kunstvolles Netz, in dem auf verschiedensten Ebenen kommuniziert wird. Durch Grenzstellen, welche sich unter anderem aus dauerhaften Beziehungen der Systeme untereinander herausgebildet haben und nach Luhmann als strukturelle Kopplungen zu bezeichnen sind, entsteht erst die Möglichkeit der Ausfuhr von Beobachtung und der Einfluss der Einfuhr von Informationen und Ressourcen. Diese Grenzstellen sollen zunächst bei der Analyse der Netzwerkarbeit herausgestellt werden. Neben diesen müssen außerdem die Barrieren der Beziehungen im Netzwerk analysiert und gekennzeichnet werden, um Hemmnisse weiter ausräumen zu können.

5.1.1.1 Definierte Kompetenzträger in Bezug auf die Netzwerkarbeit

Um zunächst zu ermitteln, welche Netzwerkpartner für die Befragten als kompetent in Bezug auf die zu behandelnde Fragestellung erscheinen, wurden diese im Interview direkt erfragt. Genannt wurden dabei folgende Handlungspartner.²⁹³

- Agentur für Arbeit/Berufsberatung
- Arbeitgeber
- Betriebe/Unternehmerverbände
- Gewerkschaften
- Kammern
- Schulen
- Die Jugendlichen selbst
- Eltern der Jugendlichen
- Wissenschaft
- BQM/Träger
- Vertreter des Rotary-Clubs/Lions

Keiner der befragten Handlungspartner gab an, mit einem Vertreter einer oder mehrerer Organisationen auf keinen Fall zusammenarbeiten zu wollen. Übereinstimmend gaben nahezu alle befragten Handlungspartner an, die Zusammenarbeit mit unbürokratischen Handlungspartnern vorzuziehen. Der Begriff „unbürokratisch“ wird von den

²⁹³ Reihenfolge der Nennungen nach Häufigkeit.

Handlungspartnern einvernehmlich als „flexibel in Bezug auf starre Regeln“ definiert.

In Bezug auf eine bestimmte Person im Kontext eines unbürokratischen Handelns wurde eine inzwischen aus dem Dienst geschiedene Führungskraft der Berufsberatung besonders häufig benannt, vor allem bedingt durch eine große Verlässlichkeit in ihrem Handeln. Dieser aus dem Dienst geschiedene Handlungspartner war von allen Befragten am längsten in seiner Expertenfunktion tätig. An dieser Stelle ist aufgrund einer dauerhaften Beziehung von einer strukturellen Kopplung zu sprechen.

5.1.1.2 Kriterien der Netzwerkqualität

Auf die konkret gestellte Frage nach der Bewertung der Netzwerkarbeit in Dithmarschen hinsichtlich der Ausbildungsplatzsituation antwortete fünf von zehn Befragten mit einer positiven Aussage.²⁹⁴ Dabei wurde von den Befragten klar geäußert, dass die Zusammenarbeit vor Ort als durchweg gut zu bezeichnen sei, die Ergebnisse als fruchtbar.²⁹⁵ Differenzierte Aussagen gab es auf diese Frage nicht, die Antworten bewegten sich auf einer eher pauschalen Ebene. Welche Punkte genau als positiv angesehen wurden, ergab sich eher indirekt aus anderen Fragestellungen.

In der vorliegenden Netzwerkanalyse durch die Experten wurde die Zusammenarbeit von zwei weiteren Experten als sehr gut gekennzeichnet²⁹⁶, bis hin zum Lob eines Experten, er habe nirgendwo eine so intensive und gute Zusammenarbeit trotz Vielzahl der Handlungspartner erlebt wie in Dithmarschen.²⁹⁷ Gleichzeitig bemerkte derselbe Netzwerkpartner, dass es bei der Umsetzung leider oftmals an Manpower und Kapital fehle.²⁹⁸

Auf die weiterführende Frage, was die gemeinsame Arbeit im Netzwerk behindere, hatte jeder der zehn Befragten mindestens einen Kritikpunkt benannt. Als wesentlich wurde zunächst eine von außen gesteuerte, durch Bürokratie behinderte²⁹⁹ Informationsübermittlung für Defizite in der Netzwerkarbeit verantwortlich gemacht. Bürokratische Regeln, welche durch ein übergeordnetes System den Handlungspartnern aufgetragen wurden, sind von nahezu allen Experten in das Kritikfeld gerückt worden. In

²⁹⁴ Keiner der befragten Experten in Dithmarschen bewertete die Netzwerkarbeit als durchgängig schlecht.

²⁹⁵ Anmerkungen Interview S. 9.

²⁹⁶ Anmerkungen Interview S. 20.

²⁹⁷ Anmerkungen Interview S. 46.

²⁹⁸ Anmerkungen Interview S. 46.

²⁹⁹ Anmerkungen Interview S. 15.

diesem Zusammenhang argumentierten die Experten unter anderem, dass Defizite in der Maßnahmeplanung die Datenübermittlung erschweren³⁰⁰, eine Folge sei hier ein unprofessionelles Arbeiten aufgrund zu wenig Planungseffizienz³⁰¹. Eine Lösung für dieses Problem wurde nicht direkt benannt, doch sei der Datenschutz oftmals viel zu penibel gehandhabt.³⁰² Ein Handlungspartner wünschte sich als Verbesserung des gekennzeichneten Problems mehr Kooperation.³⁰³ Als mögliche Lösung wurde durch die Experten vorgeschlagen, dass der Informationsfluss besser geregelt sein müsse, um mehr Planungssicherheit zu ermöglichen.³⁰⁴

Bei einer weiterführenden Analyse der Netzwerkarbeit wurden Kritikpunkte deutlich, die sich durch die Handlungsweisen der Teilnehmer innerhalb des Systems direkt ergaben und durchaus vor Ort beeinflussbar wären. Dazu gehörten laut eines Befragten „zu viele Meinungen, die letztendlich sinnvolle Entscheidungsfindungen hemmen“³⁰⁵, aber auch „ideologische Vorbehalte untereinander“³⁰⁶.

Weiter verdeutlicht wurden Kritikpunkte noch durch die Sichtweise eines anderen Akteurs: Dieser kennzeichnete die Netzwerkarbeit vor Ort als nur wenig effektiv, für ihn haben „die Akteure nicht verstanden, um was es eigentlich geht“³⁰⁷. Weiter führte der Handlungspartner aus, dass in der Region „kein Netzwerk wirkungsvoll agiert, sondern eher das Bestreben einzelner Personen, Macht zu zeigen und zu demonstrieren“³⁰⁸.

Solange jedoch bei aller Bereitschaft zur Zusammenarbeit ideologische Vorbehalte bestehen, ist die Möglichkeit, die operative Geschlossenheit des Systems im Hinblick auf eine Systemöffnung mit dem Ziel des gemeinsamen Lernprozesses und des Wissenstransportes zu verändern, als nicht durchführbar anzusehen. In diesem Zusammenhang gilt es, eine Methode im Rahmen des Projektmanagementprozesses zu entwickeln, die zunächst ein gemeinsames Grundverständnis der Netzwerkpartner schafft.

³⁰⁰ Anmerkungen Interview S. 40.

³⁰¹ Anmerkungen Interview S. 40.

³⁰² Anmerkungen Interview S. 15.

³⁰³ Anmerkungen Interview S. 40.

³⁰⁴ Anmerkungen Interview S. 40.

³⁰⁵ Anmerkungen Interview S. 4.

³⁰⁶ Anmerkungen Interview S. 29.

³⁰⁷ Anmerkungen Interview S. 53.

³⁰⁸ Anmerkungen Interview S. 53.

5.1.1.3 Vertrauensstrukturen im Netzwerk

Als eine weitere Komponente für die Analyse der Netzwerkarbeit wurde der Vertrauensbegriff von den Experten benannt. Dabei fand eine deutliche Trennung von personalem Vertrauen und Systemvertrauen seitens der Experten statt: Als eine Besonderheit ist zunächst hervorzuheben, dass manche Experten in der Zusammenarbeit mit Institutionen nicht immer gute Erfahrungen gemacht haben, aber mit deren einzelnen Vertretern sehr gut und vertrauensvoll zusammenarbeiten. Ein Experte benannte explizit den ehemaligen Leiter der Berufsberatung, mit dem er seit vielen Jahren eng und vertrauensvoll zusammenarbeite.³⁰⁹ Vertrauen bildete sich für die Handlungspartner vordringlich durch die Intensität der Zusammenarbeit. Einer der Handlungspartner unterstrich die Bedeutung des Faktors Vertrauensbildung: „Für mich ist es sehr wichtig, dass ich meinen Handlungspartnern vertrauen kann, und das wird immer erst offensichtlich in der täglichen Zusammenarbeit.“³¹⁰ Oftmals wurde der Vertrauensbegriff nicht direkt von der Experten verwendet, trat jedoch durch den Faktor der verlässlichen Strukturen immer wieder in den Vordergrund: „In Dithmarschen arbeiten wir alle gut zusammen, wir kennen uns bedingt durch die regionalen Gegebenheiten und wissen uns einzuschätzen.“³¹¹ Ein weiterer Handlungspartner vertrat die Auffassung, dass vertrauensbildende Prozesse für ein erfolgreiches Arbeiten unbedingt erforderlich sind: „Wie müssen als Basis uns zunächst einmal kennenlernen, um Hemmschwellen abzubauen, aber auch gleichzeitig vermitteln, dass wir niemandem etwas wegnehmen wollen.“³¹² Vertrauen in ein anderes System wurde von keinem der Handlungspartner direkt bekundet.

5.1.2 Der Komplex Wissen

Das angestrebte Ziel der vorliegenden Ausarbeitung ist, durch eine erweiterte Projektarbeit der Handlungspartner ein Wissensnetzwerk entstehen zu lassen, das es aufgrund der hohen Motivation der Bieter es ermöglichen soll, über eine gezielte Vernetzung des Systeme als Informationsträger und eine einheitliche Kommunikationsform untereinander jederzeit abrufbar für die Benutzer zu sein, wobei ein hohes Maß an Aktualität gewährleistet sein muss.

Um ein Wissensnetzwerk entstehen zu lassen, muss Wissen vorhanden sein, das in dieses

³⁰⁹ Anmerkungen Interview S. 15.

³¹⁰ Anmerkungen Interview S. 14f.

³¹¹ Anmerkungen Interview S. 40.

³¹² Anmerkungen Interview S. 48.

seitens der Handlungspartner eingebracht wird. Die Aneignung von Wissen kann nur durch einen gemeinsamen Erfahrungs- und Kommunikationsprozess entstehen. Dieser Lernprozess ist jeder Übertragbarkeit von Wissen vorgeschaltet; Lernen ist der Prozess, Wissen ist das Ergebnis.³¹³ Im Kontext der vorliegenden Arbeit ist der Lernprozess in seinem systemischen Kontext als eine organisierte Komplexität zu begreifen.³¹⁴

Gemeinsames Lernen ist jedoch nur möglich, wenn aus Daten Informationen werden (vgl. hierzu Kapitel 1.4.3).³¹⁵ Informationsaustausch wird erst dann möglich, wenn er in den anspruchsvollen Kontext des gemeinsamen Lernprozesses eingebettet ist. Steht dieser isoliert, ist er als „nichtkompatibel“³¹⁶ zu bezeichnen. Dieser Prozess wird durchführbar durch die Herausbildung eines identischen Relevanzkriteriums, wenn laut Willke bei den Beteiligten ähnliche Weltentwürfe und Wirklichkeitsbeschreibungen vorhanden sind.³¹⁷

Eine vorangestellte Analyse der verschiedenen Zugangsweisen sowie Definitionsmuster der Teilnehmer zum Themenkomplex „Wissen“ ist daher notwendig für die weitere Planung der Arbeitsmethode.

5.1.2.1 Wissenszugang der Teilnehmer

Die befragten Handlungspartner in Dithmarschen sind von ihrer beruflichen Herkunft, ihren Erfahrungen sowie von ihrem Bildungstand her unterschiedlich geprägt und verfügen über ihre eigene, für sie spezifische Art und Weise der Wissensaneignung und der Lernerfahrung. So hatten sieben der zehn befragten Teilnehmer eine akademische Vorbildung bzw. ein Studium absolviert. Ein Experte hat sämtliche Stufen der Agentur für Arbeit durchlaufen, ein anderer ist als Quereinsteiger aus dem kaufmännischen Bereich zur die Agentur gekommen. Ein Gesprächsteilnehmer stammt aus dem handwerklichen Bereich, ein weiterer konnte auf eine langjährige Laufbahn als Landes- und Bundesbeamter zurückgreifen.

Über die unterschiedlichen Zugangsweisen sind sich die Handlungspartner bewusst; in einem Interview wird dies auch so deutlich formuliert: „Hier scheinen die Handlungspartner unterschiedlich informiert, haben aufgrund unterschiedlicher Herkunft und Informationsquellen verschiedene Lücken in ihrem Wissenstand.“³¹⁸ Die unterschiedlichen

³¹³ Willke, 2001, S. 39.

³¹⁴ Ebenda, S. 42.

³¹⁵ Ebenda, S. 8ff.

³¹⁶ Ebenda, S. 17.

³¹⁷ Ebenda, S. 49.

³¹⁸ Anmerkungen Interview S. 30.

Wissensgebiete, aber auch das aktuelle Tätigkeitsfeld der Experten haben Einfluss auf die Definition, Schwerpunktsetzung und die Umsetzung von Wissen.

Definiert als notwendiges Wissen wurden von nahezu allen Handlungspartnern – die nachstehende Nennung entspricht der Reihenfolge der genannten Häufigkeit – zunächst Arbeitsmarktdaten (Entwicklung der Schülerzahl, Strukturen der Schulabgänger, Berufswahlverhalten). Dieses Wissen bezieht sich in seiner Aussage auf ein reines Zahlenwissen. Für den sinnhaften Wissensprozess handelt es sich hierbei vorwiegend um zunächst unbrauchbares Material.³¹⁹ Daten über den Ausbildungsmarkt stehen in nahezu beliebiger Menge zur Verfügung, in aller Regel ist das Problem eine Überflutung der Akteure mit Daten.

Nur zwei der befragten Experten äußerten, dass die Deutung der Zahlen die entscheidende Rolle einnehmen würde (zum Beispiel Verbleib von Jugendlichen in Maßnahmen).³²⁰ Ein Experte kommentierte, dass seiner Meinung nach ein reines Zahlenwissen nicht relevant wäre, sondern ein Wissen um Strömungen und Richtungen, also die Struktur des Problems.³²¹ Wesentlich ist, dass erst die Einbindung von Relevanzen aus Daten Informationen werden lässt, und solange der Kontext von Relevanzen fehlt, findet im Netzwerk noch kein Informationsaustausch statt.

Weiter waren den Handlungspartnern die Kenntnis über das Berufsschulwesen als Wissensgrundlage wichtig³²², ebenso Kenntnisse über die geänderten Anforderungen der Handlungspartner, insbesondere in der Wirtschaft³²³, Ausbildungsinhalte³²⁴, aber auch die Kenntnis über die wirtschaftliche Lage der Ausbildungsbetriebe der Region³²⁵. Wissen über psychologische Zusammenhänge³²⁶, aber auch Themen, die sich damit auseinandersetzen, was mit den Jugendlichen in der Zukunft passiert³²⁷, sind neben den Sichtweisen von Jugendlichen und Unternehmen als relevantes Wissen gekennzeichnet worden.³²⁸

Eine erweiterte Definition von Wissen, welche der systemtheoretischen Sichtweise dieser Ausarbeitung nahekommt, wurde bereits von einem Handlungspartner geäußert. Für ihn ist Wissen auch oder vor allem die „Kenntnis einer gemeinsamen einheitlichen Sprache aller

³¹⁹ Willke, 2001, S. 8.

³²⁰ Anmerkungen Interview S. 30.

³²¹ Anmerkungen Interviews S. 47.

³²² Anmerkungen Interview S. 10.

³²³ Anmerkungen Interview S. 21.

³²⁴ Anmerkungen Interview S. 10.

³²⁵ Anmerkungen Interview S. 25.

³²⁶ Anmerkungen Interview S. 5.

³²⁷ Anmerkungen Interview S. 5.

³²⁸ Anmerkungen Interview S. 54.

Netzwerkpartner. Diese einheitliche Verständigung soll sich nur auf das gemeinsam zu behandelnde Problem, also die Kenntnisse um den Ausbildungsmarkt und um die Jugendlichen, beziehen.³²⁹ An dieser Stelle ist durch die Aussage des Experten das gemeinsame Relevanzkriterium Ausbildungssituation klar herausgestellt; Informationen werden in einem darauf folgenden, sorgfältig angelegten gemeinsamen Lernprozess zu Wissen.

5.1.2.2 Bewertung des Wissensstandes durch die Handlungspartner

Die Frage nach der Bewertung vorhandenen Wissens wird seitens der befragten Experten kontrovers beantwortet. Feststellbar ist jedoch, dass die Antworten auf diese Frage insgesamt eher knapp gefasst ausfielen, außerdem antworteten nur vier von zehn Befragten direkt darauf. Argumentiert wurde, „dass die Handlungspartner über „ein sehr unzureichendes, einseitiges Wissen“³³⁰ verfügten. Ein anderer Experte fasste zusammen: „Es besteht zwar genügend Wissen, aber Wissen müsste besser umgesetzt werden.“³³¹

Eine erweiterte Erklärung, was an definiertem Wissen fehle, blieb seitens des Handlungspartners aus. Während der Interviewsituation ergab sich mehrmals der Eindruck, dass manchen Handlungspartnern der Umgang und die Definition des Wissensbegriffs ihrerseits schwerfiel. Ein weiterer, in diesem Fall konkreter formulierte Kritikpunkt in Bezug auf fehlendes Wissen bezieht sich auf die Schule: Im Zusammenhang mit der Bewertung des Wissensstandes wurde vor allem kritisiert, dass Lehrer über zu wenige Kenntnisse über die Anforderungen in der Wirtschaft an die Auszubildenden verfügen.³³²

5.1.2.3 Vorschläge für die effektive Umsetzung von Wissen

Um das vorhandene Wissen in einem Veränderungsprozess nutzbar zu machen, wurden die Handlungspartner nach Möglichkeiten befragt. Inwieweit es für die Handlungspartner vorstellbar ist, das vorhandene Wissen umzusetzen, wird durch verschiedene Vorschläge deutlich. Dass unterschiedliche Handlungspartner an diesem Prozess beteiligt sein sollten, war ausdrücklicher Wunsch der Interviewten, es wird ein Expertenpool mit interdisziplinärem

³²⁹ Anmerkungen Interview S. 16.

³³⁰ Anmerkungen Interview S. 5.

³³¹ Anmerkungen Interview S. 35.

³³² Anmerkungen Interview S. 21.

Arbeiten gefordert.³³³ Eine Wissensverbreitung durch Multiplikatoren ist dabei explizit gewünscht, hierzu sollen die Kompetenz und die Entscheidungsbefugnis der Handlungspartner genutzt werden.³³⁴

Dabei verdeutlichen die Experten, dass es durchaus vorstellbar sei, zunächst über einen jeweils unterschiedlichen Wissenstand zu verfügen. Dabei solle jeder von den Stärken und Schwächen des anderen profitieren.³³⁵ Im Rahmen dieses Ansatzes zeichnet sich eine Funktionsfähigkeit des Netzwerks dadurch aus, dass Kompetenzen auf alle Multiplikatoren jeweils in verschiedener Form verteilt sind. „An erster Stelle muss immer stehen: Man will gemeinsam das Beste für die Sache.“³³⁶

Um Wissen besser nutzbar zu machen, wurde seitens eines Experten mehr Mut gewünscht, Dinge auszuprobieren, möglichst als Modellversuch.³³⁷ Dabei wurde der Wunsch nach einer gezielteren Verbreitung von Wissen geäußert.³³⁸ Dabei ist durchaus das Bewusstsein bei den Handlungspartnern vorhanden, dass „jedes System seine Interessen hat und daher auch einseitig informiert“³³⁹. Der Handlungspartner hatte für diese Problematik bereits einen Lösungsvorschlag: „Durch das Einschalten einer neutralen Stelle, welche den Wissenstransport steuert, könnte Wissen effektiv vermittelt werden. Dieser Aufgabe könnte die Fachhochschule Westküste in Heide gut nachgehen, da sie einen hohen Stellenwert in der Region besitzt. Die dort erstellten Aussagen gelten als glaubhaft, würden nicht hinterfragt. Im Vorfeld könnte die Informationsflut gesteuert werden, es könnte durch eine Vorauswahl eine Konzentration auf die wirklich wichtigen Vorgänge stattfinden.“³⁴⁰ Ein wichtiges Kriterium, um einer Verbreitung von unnützem Wissen entgegenzuwirken sei es, „bereits bei der Zusammentragung von Wissen zu selektieren, zu viele, unsortierte Informationen schaden mehr als sie nützen“³⁴¹.

Auf die Frage, wie einem Verlust von Wissen vorgebeugt und einer ungezielten Verbreitung entgegengewirkt werden könne, ergab sich bei den Experten ein gemischtes Meinungsbild. Hier müsse Expertenwissen erst einmal aufgenommen und in verständlicher Art und Weise miteinander verknüpft werden. Wie dann diese Daten explizit aufbereitet werden, müsste

³³³ Anmerkungen Interview S. 5.

³³⁴ Anmerkungen Interview S. 16.

³³⁵ Anmerkungen Interview S. 16.

³³⁶ Anmerkungen Interview S. 17.

³³⁷ Anmerkungen Interview S. 48.

³³⁸ Anmerkungen Interview S. 16.

³³⁹ Anmerkungen Interview S. 30.

³⁴⁰ Anmerkungen Interview S. 30.

³⁴¹ Anmerkungen Interview S. 5.

dann im Einzelnen entschieden werden.³⁴² An dieser Stelle ist zu bemerken, dass der Handlungspartner Expertenwissen mit Daten gleichsetzt. Wie bereits an anderer Stelle hier dargestellt, bilden reine Daten niemals eine Information, die mit Wissen in Bezug gebracht werden kann. Auch eine Aufbereitung der Daten ist als sinnlos anzusehen, wenn diese aufgrund eines fehlenden gemeinsamen Lernprozesses nicht zu deuten sind.

5.1.3 Motivation der Handlungspartner

Wesentliches Element der vorliegenden Ausarbeitung ist es, nicht nur eine Ebene der Kommunikation der verschiedenen Netzwerkpartner zu kennzeichnen, sondern auch die Motivation, welche die Kommunikation vorantreibt. Motivation ist als entscheidendes Element anzusehen, um eine Veränderung in einer Organisation einleiten zu können. Motivation entsteht aus gemeinsamen Relevanzkriterien, ist vor allem aber auch direkt abzuleiten aus Vorteilen, welche sich die Handlungspartner aus der gemeinsamen Zusammenarbeit versprechen.

Die Bedeutung der Motivation der Handlungspartner im Veränderungsprozess ist daher als sehr hoch zu bewerten. Eine Analyse der persönlichen Motivation der Handlungspartner mit einer ergänzenden Einschätzung über die der Netzwerkpartner hat das Ziel, die Ableitung einer gemeinsamen Motivation für die Einleitung eines Veränderungsprozesses umsetzbar zu machen.

5.1.3.1 Kennzeichnung der eigenen Motivation

Um Möglichkeiten aufdecken zu können, welche eine Motivationssteigerung zur Folge haben könnten, muss zunächst eine Analyse der jeweiligen Handlungspartner durchgeführt werden. Diese zeigt auf, ob überhaupt die Motivation vorhanden ist, um etwas an den vorhandenen Strukturen zu verändern. Leider liegen nur wenige konkrete Aussagen zum Themenkomplex „Eigene Motivation“ vor, vielleicht bedingt durch Vorbehalte, etwas von seinen Interessen preisgeben zu wollen.³⁴³ Nach Analyse der Interviews wirkten auf die Handlungspartner motivationssteigernd, weil als sinnvoll angesehen, Motivation durch Vernetzung zu steigern.³⁴⁴ Eine weitere Erklärung zum Netzwerkbegriff blieb seitens der Handlungspartner

³⁴² Anmerkungen Interview S. 5.

³⁴³ Die geringe Anzahl der Antworten zum Themenkomplex der eigenen Motivation der Handlungspartner lässt den Schluss zu, dass in diesen Bereich wenig Selbstreflexion stattfindet.

³⁴⁴ Anmerkungen Interview S. 4.

jedoch aus. Weiter wurde in Bezug auf eine Motivationssteigerung die Entwicklung neuer Projekte für problematische Jugendliche, zum Beispiel Patenmodell, durch einen Handlungspartner genannt.³⁴⁵ Auch die Möglichkeit der Veränderung des Tarifmodells wurde als motivationsverstärkender Faktor angeführt. An dieser Stelle wird deutlich, dass hier das Durchsetzen eigener Interessen und Ideen als motivierend gekennzeichnet wird.

Ein weiterer Handlungspartner forderte als Grundlage einer jeden Motivation eine durchweg transparente, offene Kommunikation, „denn nur wenn Offenheit da ist, ist eine Lösung in Sicht“³⁴⁶. Eine offene Kommunikation hätte in diesem Fall zur Folge, dass sich der Handlungspartner mit seinen Interessen Gehör verschaffen könnte. Inwieweit diese dann umgesetzt werden könnten, wäre zunächst als nachrangig zu deuten und bereits Element des aktiven Veränderungsprozesses.

5.1.3.2 Möglichkeiten einer erweiterten Motivation

Deutlich mehr Lösungsvorschläge gaben die Experten auf die Fragestellung, wie anstelle der eigenen Motivation die Motivation der Handlungspartner zu erhöhen sei. Es wurde eine Abnahme der Bürokratie eingefordert, da „diese verordnete Inkompetenz die Motivation aller Beteiligten lähme“³⁴⁷. Auch wurde „ein durch die Bundesregierung gesteuertes Ausbildungsmodell“³⁴⁸ als Motivationsfaktor vorgeschlagen.

Um Arbeitgeber zu motivieren, solle das Gefühl durch die Handlungspartner vermittelt werden, dass sie nicht nur finanziell unterstützt, sondern auch nicht allein gelassen würden mit den oftmals problematischen Jugendlichen.³⁴⁹ Als hilfreich wurden neben finanziellen Anreizen in diesem Zusammenhang auch eine „enge Kooperation von außerbetrieblicher und innerbetrieblicher Ausbildung“³⁵⁰ vorgeschlagen.

Der eigene Beitrag, um andere Handlungspartner zu motivieren, wurde von den Befragten in der aktiven Form durchaus unterschiedlich gekennzeichnet. So wird das persönliche aktive Handeln vor Ort, welches im ein sehr hohes Maß an Motivation ausdrückt, nur von wenigen Handlungspartnern noch durchgeführt: „Um zusätzliche Ausbildungsplätze zu schaffen bin ich fast täglich unterwegs, um die Unternehmen zu beraten und um neue Stellen zu

³⁴⁵ Anmerkungen Interview S. 25.

³⁴⁶ Anmerkungen Interview S. 34.

³⁴⁷ Anmerkungen Interview S. 16.

³⁴⁸ Anmerkungen Interview S. 12.

³⁴⁹ Anmerkungen Interview S. 24.

³⁵⁰ Anmerkungen Interview S. 29.

akquirieren.“³⁵¹ Auch der „enge Dialog mit Eltern und Schülern, ohne dabei die eigenen Schwächen außer Acht zu lassen“³⁵² zeugt noch von einer sehr praxisnahen Umsetzung der eigenen Motivation, um andere zu motivieren.

Eine von außen gesteuerte Motivation war für einen der befragten Handlungspartner die für ihn am besten praktikable. Er plädierte im Rahmen einer verbesserten Zusammenarbeit für ein Zwangsprinzip, also über Sanktion – eine Vorstellung, die jedoch gegenwärtig unrealistisch in ihrer Umsetzung erscheint. Der Experte führte hierzu aus: „Was anderes hilft da nicht mehr. Wer nicht mitmacht, muss bezahlen. Eben so, wie es mit der Ausbildungsplatzabgabe auch schon einmal angedacht war.“³⁵³

Eine andere Lenkungsform, welche eine motivationsgetragene, erfolgreiche Zusammenarbeit ermöglichen soll, war für einen weiteren Experten, „dass die Gewährleistung bestünde, dass die Expertenrunde durch Supervision und durch professionelle Begleitung und Moderation“³⁵⁴ stetig reflektiert würde. Diese Expertenannahme kommt der geplanten Methode der vorliegenden Ausarbeitung nahe. In diesem Zusammenhang nannte der Experte als hinderlich für die Entwicklung von Motivation das Argument, dass „in einem kreativen Veränderungsprozess nicht versucht werden darf, sein eigenes System zu retten“³⁵⁵. In dieser Äußerung spiegelt sich die ganze Tragweite der operativen Geschlossenheit wieder, welche dem systemischen Organisationsentwicklungsprozess ständig gegenübersteht.

5.1.3.3 Handlungsfähigkeit als motivierendes Element

Die Motivation der Handlungspartner ist wesentlich gelenkt durch die äußeren Rahmenbedingungen der Region. In Bezug auf den Aspekt der Handlungsfähigkeit benennt ein inzwischen auswärtiger Experte das Problem: „Insgesamt betrachtet hat Dithmarschen wenig Perspektiven, um dort wirkungsvoll etwas umsetzen zu können. Es ist einfach zu klein, die einzelnen Handlungspartner haben alle so gut wie gar keine Prokura, auch die Kreisverwaltung und die Arbeitsverwaltung agieren in ihren Befugnissen nur sehr eingeschränkt.“³⁵⁶

³⁵¹ Anmerkungen Interview S. 20.

³⁵² Anmerkungen Interview S. 34.

³⁵³ Anmerkungen Interview S. 4.

³⁵⁴ Anmerkungen Interview S. 4.

³⁵⁵ Anmerkungen Interview S. 5.

³⁵⁶ Anmerkungen Interview S. 53.

Diese Verurteilung zu einer durchaus in vielen Bereichen von den Handlungspartnern ungewollten Handlungsunfähigkeit ist diesen auch durchaus bewusst und wird in den Interviews auch häufig kritisiert: „Dazu kommt, dass wir hier regional kaum etwas ausrichten können. Wir versuchen, gemeinsam aktiv etwas zu verändern, aber in der Entscheidungsfindung sind wir doch sehr von oben gelenkt.“³⁵⁷ Diese Form der Bürokratie wird als „verordnete Inkompetenz, die zwangsläufig lähmt“³⁵⁸ erkannt und beschrieben.

Ebenso ist der Dirigismus der Bundesagentur in Bezug auf die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit für die regionalen Interessen ein heftiger Kritikpunkt. Ein Handlungspartner äußert klar das von ihm so definierte Problem: „Nürnberg muss vor allem lernen, dass die Arbeit nur Erfolg haben kann, wenn Vorgaben und Ziele regional angepasst werden. Die Region sollte dabei das Recht haben, ihre eigenen Ziele zu definieren und umzusetzen.“³⁵⁹ Ein anderer Experte führt weiter aus: „Hier liegen die Schwierigkeiten eindeutig auf Bundesebene, die Politik übt den Druck auf Nürnberg aus und der Druck wird eben weitergegeben.“³⁶⁰ Ganz wichtig erscheint in diesem Zusammenhang die abschließende Feststellung hinsichtlich der Handlungspartner: „Bundesziele machen hier nur bedingt Sinn, denn die Handlungspartner befinden sich direkt vor Ort.“³⁶¹ Dass neben den genannten Voraussetzungen vor allem verkürzte Entscheidungswege ein effizienteres und effektiveres Handeln ermöglichen, ist den Handlungspartnern bewusst. Dass bedingt durch die regionale Struktur relevante Aspekte in Bezug auf eine systemisch orientierte Organisationsentwicklung nutzbar gemacht werden können, wird durch die Aussagen der Experten an dieser Stelle deutlich.

Als Kontrast im Rahmen eines projektbezogenen Handelns bezieht sich ein weiterer Handlungspartner auf die Möglichkeit, welche ihm bei einer auswärtigen Tätigkeit gegeben wurde, nämlich durch das Vorhandensein eines politischen Freiraumes auch einmal „neben dem Gleis handeln zu können“³⁶² – unter anderem wohl auch eine unabdingbare Grundlage, um auf eine sich stetig verändernde, spezifische Systemumwelt zu reagieren und somit auch handlungsfähig bleiben zu können.

Für ein Handeln in einem selbstorganisierten Rahmen ist jedoch auch immer die Bereitschaft der Übernahme von Verantwortung unabdingbar. Dies ist ein nicht leicht umzusetzender Faktor: Für einen Experten zeichnet sich hier der Trend ab, „dass niemand mehr

³⁵⁷ Anmerkungen Interview S. 6.

³⁵⁸ Anmerkungen Interview S. 16.

³⁵⁹ Anmerkungen Interview S. 27.

³⁶⁰ Anmerkungen Interview S. 41.

³⁶¹ Anmerkungen Interview S. 27.

³⁶² Anmerkungen Interview S. 50.

Verantwortung für eine getroffene Entscheidung übernehmen möchte³⁶³. Durch die Aussagen in den Interviews lassen sich jedoch auch andere Erkenntnisse gewinnen: So forderte ein Experte ein verstärktes Handeln zumindest in Bezug auf Teilverantwortlichkeiten,³⁶⁴ aber auch das Bewusstsein der Teilnehmer, dass der eigene Beitrag immer von Verantwortung getragen ist.³⁶⁵

Ein anderer Handlungspartner begründete die Wahl einer beruflichen Laufbahnentscheidung darin, durch einen beruflichen Rückschritt in seiner Situation auch weiterhin in einem höheren Maß eigenverantwortlich handeln zu können: „Das wichtigste Kriterium war für mich und damit auch für meine Mitarbeiter immer ein hohes Maß an eigenverantwortlichem Handeln ... ich habe mich für die erste Möglichkeit entschieden, auch um wieder mehr Bezug zur direkten Arbeit am Menschen zu haben.“³⁶⁶ Der Akteur betonte, dass er ein hohes Maß an „vollständiger Handlungs- und Entscheidungskompetenz“³⁶⁷ ausdrücklich wünscht, hebt jedoch in diesem Zusammenhang auch hervor, dass diese nur einheitlich gesteuert sein kann: „Es ist ein großes Handicap, dass bei der gemeinsamen Zusammenarbeit die Meinung vorherrscht, jeder kann es besser, es geht hier doch um die Sache, vor allem um das berufliche Schicksal der Jugendlichen. Es gilt, eine gemeinsame Analyse zu erstellen über den Weg, die Frage zu klären, wohin sollte man gehen und wohin nicht, aber auch, wer sollte wohin gehen.“³⁶⁸

5.2. Ablauf des weiteren Projektes: Planung und Durchführung eines Workshops mit anschließender Expertenrunde als zweite Projektphase

Lernen durch Kommunikation im Rahmen von Projektarbeit ist eine erprobte Methode, um erstarrte Strukturen aufzubrechen.³⁶⁹ Voraussetzung für eine Umsetzung ist ein kollektiver Lernprozess, der auf einem gemeinsam zusammengetragenen Erfahrungsschatz beruht.

Transparente Kommunikation zwischen den Systemen ist Basis für das Gelingen eines gemeinsamen Lernprozesses in einer Organisation. Dabei sind die Wirkungen von Kommunikationsstrukturen und Regeln der Kommunikation massiv.³⁷⁰ Kommunikation als Grundlage für eine effektive Netzwerkarbeit sollte dabei stets zielgerichtet, inhaltlich

³⁶³ Anmerkungen Interview S. 4.

³⁶⁴ Anmerkungen Interview S. 47

³⁶⁵ Anmerkungen Interview S. 47

³⁶⁶ Anmerkungen Interview S. 8.

³⁶⁷ Anmerkungen Interview S. 11.

³⁶⁸ Anmerkungen Interview S. 11.

³⁶⁹ Willke, 2001, S. 49.

³⁷⁰ Ebenda, S. 53.

verständlich durch gemeinsame Schnittstellen weiter verwertbar und ausbaufähig sein.

Die Absichten und Wünsche der beteiligten Personen sorgen dafür, dass ein gemeinsamer Sinn entstehen kann oder verhindert wird, dass ein Teamgeist sich bilden kann oder unterbunden bleibt. Willke kennzeichnet es als wesentlich, dass die wirksamen kollektiven Metaphern, Sinngelbe und Kommunikationsmuster im Veränderungsprozess an die Oberfläche gebracht und sichtbar gemacht werden müssen. Dazu bedarf es jedoch einer bewussten Anstrengung und geeigneter Instrumente.

An dieser Stelle muss auch die Methode der Projektarbeit in ihrer bisher oftmals praktizierten Form kritisch hinterfragt werden. Wenn in Unternehmen und anderen Organisationen mit hohem Aufwand Gruppenarbeit, Projektarbeit und Teams eingeführt werden, warum bleiben dann die Ergebnisse oftmals so ernüchternd?³⁷¹ Eingesetzt als Methode zur Entwicklung und Gestaltung einer lernenden Organisation unterstreicht Willke, dass für ein Gelingen neben personaler Kompetenz, der Entwicklung eines mentalen Modells, einer gemeinsamen Vision sowie einer hohen Bereitschaft zum Teamlernen stets die fünfte Disziplin des systemischen Denkens notwendig ist. Senge vertritt in seiner Definition einer lernenden Organisation die These, dass gerade das Systemdenken den subtilsten Aspekt der lernenden Organisation deutlich macht, wenn „Menschen sich selbst und ihre Welt mit anderen Augen sehen.“³⁷²

Diese fünfte Disziplin erst verknüpft Theorie und Praxis miteinander und ermöglicht eine ganzheitliche Systemorientierung³⁷³, ist somit als wesentliches lenkendes Element für die Motivation der Handlungspartner anzusehen: „Systemdenken als Disziplin des Lernens der Organisation bildet das entscheidende Verbindungsstück zwischen der erdrückenden Schwere einer Geschichte, die Lernen auf Personen reduziert, und den immer wieder auftauchenden ephemeren Ahnungen von Ganzheitlichkeit, die nicht davon ablassen wollen, dass es Wirklichkeiten und Wirklichkeitskontexte gibt, die über die Grenzen von Personen hinausreichen.“³⁷⁴

Wesentlich an der Form des Systemdenkens ist, dass es die Handlungspartner gerade in ihrer Rolle als Kommunikatoren ernst nimmt und sieht, dass Kommunikation nicht in der Person, sondern in den Beziehungen und den Verbindungen zwischen den Personen entsteht. Diese Beziehungen formen Muster und folgen Regeln, die sich von den Absichten einer einzelnen Person ablösen. Diese Intelligenz der Regeln liegt nach Willke hier nicht in

³⁷¹ Ebenda, S. 51.

³⁷² Ebenda, S. 47.

³⁷³ Senge, 2008, S. 22.

³⁷⁴ Willke, 2001, S.52

der Fähigkeit, richtig verstandene Probleme zu lösen, sondern im Umgang mit der Vielzahl von Problemen, die nur unvollständig verstanden, missverstanden oder überhaupt nicht gesehen werden. Welchen Einfluss Regeln auf die Entwicklung einer Organisation haben, wird deutlich bei der direkten Analyse der Systemgeschichte: Sogar ein Lernprozess, der einer Wissensbildung sowie einer Organisationsentwicklung vorangeht, kann durch veraltete, starre Regelsysteme vollständig unterbunden werden.³⁷⁵

Die im Folgenden gewählte Methode des Workshops mit integriertem Planspiel soll es nun ermöglichen, dass Systemregeln, welche einer Kommunikationsdynamik unterliegen, zunächst transparent gemacht³⁷⁶ und offen gelegt werden, sodass sie zunächst einer bewussten Analyse und Beurteilung hinsichtlich ihrer Funktionalität bzw. Dysfunktionalität zugänglich gemacht werden können.

5.2.1 Geplanter Ablauf und Methodenwahl

In der zweiten Projektphase ist ein Workshop, welcher als Methode das Planspiel vorsieht, mit anschließender Diskussion im Plenum geplant. Ein erweiterter Erfahrungskontext soll den Teilnehmern den Projekteinstieg ermöglichen: Durch ein besseres Systemverständnis den Ansatz zu einem „collective mind“, durch ein Grundverständnis einer gemeinsamen Sprache und gemeinsam erarbeiteter alternativer Regeln³⁷⁷ erfahrbar und damit auch begreifbar zu machen.

Zielsetzung

Im Rahmen des Workshops soll durch eine Systemöffnung eine Möglichkeit der Reflektion für die Handlungspartner geschaffen werden. Im weiteren Verlauf der gemeinsamen Arbeit soll ein transparenterer Zugang zum Organisations- und Wissensbegriff als Grundlage einer effektiveren Form des Projektmanagements thematisiert und für die Region weiterentwickelt werden. Hierbei sollen die besonderen Möglichkeiten der Region zur Netzwerkkooperation gekennzeichnet werden, um diese besser nutzbar zu machen.

In den Einzelinterviews argumentierten die Experten jeweils von ihrem Wissenstand aus. Eine kommunikative Vernetzung wäre wünschenswert und sinnvoll, ist jedoch aufgrund der Tatsache, dass sich mit dem Bereich Ausbildungsplatzsituation verschiedene Systeme beschäftigen, sehr erschwert. Diese Systeme bilden oftmals ihre eigenen Netzwerke. Die

³⁷⁵ Ebenda, S.45

³⁷⁶ Barthelmess, 2005, S. 51.

³⁷⁷ Ebenda, S. 156.

Komplexität des Themas ist groß, die Anzahl der involvierten Systeme aufgrund der Größe nicht einzuschätzen, zumal der Arbeitsmarkt von vielfältigen Faktoren abhängt, die nicht berechenbar sind. Aufgrund dieser Ausgangssituation ist die Umsetzung einer endgültigen Lösung mit herkömmlichen Methoden nicht in Reichweite.

Innerhalb eines Planspiels³⁷⁸ soll den Teilnehmern die Möglichkeit gegeben werden, im Rahmen ihrer eigenen Netzwerkstruktur Wege und Chancen zu erkennen. Aufgrund der überschaubaren Struktur innerhalb eines kleinen Systems besteht insbesondere im Rahmen der regionalen Bezüge die Möglichkeit, von unten nach oben zu denken.

Im weiteren Projektverlauf ist es geplant, gemeinsam mit den Handlungspartnern ein eigenes Organisationskonzept zu entwerfen. Die herkömmliche Umsetzung einer „Organisation als Programmsteuerung“, in welcher aus einer Idee zunächst ein Handlungsprogramm entwickelt wird und anschließend zur Zielerreichung Mitarbeiter verpflichtend eingebunden werden, orientiert sich an starren Mustern. Diese Vorgehensweise bildet aufgrund fehlender Motivation der Handlungspartner kein effektives Netzwerk und ist daher als methodisch unbrauchbar anzusehen.

Ziel der Projektarbeit soll die Entwicklung einer Organisationsform sein, die Unbestimmtheiten zulässt, anstatt konstant darauf fixiert zu sein, nicht bestehende Dinge abzugleichen. Für einen Erfahrungsgewinn und somit eine Anreicherung gemeinsamen Wissens der Netzwerkpartner soll im weiteren Projektverlauf von den Handlungspartnern ein offenes Feld im Rahmen eines Selbstorganisationsprozess konstruiert und in Gang gesetzt werden.

Zusammensetzung der Teilnehmer

Als Teilnehmer des Workshops sind die Teilnehmer der Expertenbefragung vorgesehen. Zwei der Experten (Leiter der Hauptschule sowie Kundenbereichsleiter der Berufsberatung) befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung in den letzten Monaten ihrer Berufstätigkeit und sind daher inzwischen in den Ruhestand versetzt worden. Da die Auswertung der Befragung sowohl an die Person als auch die Funktion der Person gebunden ist, sind zur Expertenrunde sowohl Vorgänger als auch aktueller Experte/Funktionsträger geladen worden. Von einer Einladung des externen Experten in seiner wurde ganz abgesehen, an seiner Stelle wurde der amtierende Leiter der Agentur als Experte geladen. Dieser bringt ergänzend noch ein fundiertes Wissen aus dem Bereich Berufsberatung mit ein und hat in seinem beruflichen Werdegang diesen Bereich ebenfalls in leitender Funktion durchlaufen.

³⁷⁸ Die Verwendung des Begriffs „Spiel“ muss je nach Situation sehr bedacht gewählt werden, da sie Widerstände bei Teilnehmern auslösen kann, vgl. Bermann/Schubach, 2007, S. 10.

Moderation und praktische Durchführung

Um im Rahmen der zu bearbeitenden Forschungsfrage freie Kapazitäten sowohl für die Teilnehmer als auch die Autorin der vorliegenden Arbeit zu schaffen, war für die geplante Expertenrunde zunächst angedacht, weitgehend befreit zu sein von allen Moderationsaufgaben, um sich ganz der inhaltlichen Diskussion widmen zu können.³⁷⁹ Die Wahl einer geeigneten Person, welche die Rolle des Moderators übernehmen sollte, wurde zunächst als vordringlich angesehen.

An den Moderator werden im Rahmen der Expertenrunde vielschichtige Anforderungsprofile gestellt: Er sollte aktiver Dienstleister in der Gesamtgruppe sein, Berater für sinnvolle Arbeitsmethodik und Unterstützer für Verständigung und Zusammenarbeit, ebenso fällt ihm noch die Rolle des Team-Coach zu. Während der Diskussion sollte es ihm gelingen, ein Klima der Offenheit und des Vertrauens zu schaffen und den Dialog der Teilnehmer zu kontrollieren. Er sollte entstörend und entspannend wirken und die einzelnen Teilnehmer der Gesprächsrunde, die nun mehr und mehr zu einem kleinen Projektteam zusammenwachsen, gleichwertig und zuvorkommend behandeln. Die eigene Person sollte von einem geübten Moderator in den Hintergrund gestellt werden.³⁸⁰

Aufgrund der Vielschichtigkeit der Veranstaltung und der Funktion der Teilnehmer erschien es kurzfristig notwendig, einen ausgebildeten Moderator zu involvieren. Dieser sollte sowohl die Teilnehmer kennen als auch mit dem Forschungsthema gut vertraut sein. Die Wahl der Autorin der vorliegenden Ausarbeitung fiel zunächst auf einen in Moderationstechnik sowie systemischer Organisationsentwicklung geschulten Experten des Ausbildungsmarktes, der bisher mit großem fachlichem Interesse den Verlauf der Ausarbeitung begleitet hatte. Diese Bündelung von fachlichem Wissen und persönlicher Eignung, das „Jobenrichment“³⁸¹, ist wichtige Grundvoraussetzung für eine gelungene Veranstaltung. Auch sollten nach Doppler/Lauterburg nur in Ausnahmefällen externe Moderatoren hinzugezogen werden, sofern diese nicht im Unternehmen vorhanden wären.

In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass sich die Auswahl bereits im Vorfeld als nicht durchweg unproblematisch gestaltete, und zwar aufgrund der Einschränkung, dass der Experte selbst ebenfalls an der Befragung als Teilnehmer involviert war. Im Folgenden musste zunächst abgewogen werden, inwiefern sein Einsatz als Moderator möglich und

³⁷⁹ Doppler/Lauterburg, 2005, S. 285.

³⁸⁰ Ebenda, S. 27ff.

³⁸¹ Ebenda, S. 277.

wissenschaftlich legitim wäre.³⁸² Ein wesentliches Entscheidungskriterium zumindest für die weitere aktive Miteinbeziehung des Handlungspartners war jedoch neben der Möglichkeit einer fachlich kompetenten Unterstützung während des Moderationsprozesses die Position des Experten, welcher mit einem hohen Maß an Handlungsbefugnis ausgestattet war. Die für ihn nun passende Rolle als Berater und Co-Moderator schien außerdem dem Projekt eine realistische Chance auf Umsetzung zu geben – Möglichkeiten, die der Autorin in ihrer Funktion als wissenschaftlich Arbeitende nach Abschluss der Erhebung nicht mehr zur Verfügung stehen würden. Dieser Handlungscharakter ist wohl bereits im Rahmen des Projektes als eine praktisch durchgeführte Netzwerkentwicklung anzusehen.³⁸³

Materialerfassung und Dokumentation

Zur detaillierten Erfassung wesentlicher Kommunikationselemente auf den verschiedenen Ebenen ist der Einsatz von zwei Protokollantinnen während der Expertenrunde vorgesehen. Als wissenschaftliche Methode wird die auch von Willke als einfache, aber sehr effektive propagierte „Links-Rechts-Methode“³⁸⁴ gewählt. Eine Protokollantin wird den Gesprächsverlauf explizit so erfassen, wie er in direkter Kommunikation abgelaufen ist. Eine weitere Protokollantin wird implizite und untergründige Annahmen, Vermutungen, Emotionen und Regeln erfassen, welche die Kommunikation begleiten. Die Unterschiede, welche sich nun herausbilden, werden unter anderem als wichtiges Dokument für den weiteren Teamdialog stehen, der es leisten kann, auf die Kommunikationsstrukturen der Expertenrunde zu stoßen.

Um in größtmöglicher Hinsicht der Wissenschaftlichkeit und der Methode gerecht werden zu können, sind die Protokollantinnen nicht in die Materie Ausbildungsmarkt involviert: Sie befinden sich aufgrund ihrer beruflichen Herkunft und ihres Wissensstandes in jeder Hinsicht abseits des Systems. Die von den Experten geäußerten Gesprächsbeiträge werden von ihnen zum Teil stenografisch erfasst und im Nachhinein zu Auswertungszwecken schriftlich lesbar gemacht. Ein umfangreiches, ausschließlich inhaltliches Protokoll wird im Nachhinein von der Moderatorin der Veranstaltung/Autorin der vorliegenden Arbeit für die Teilnehmer

³⁸² Zum Thema Moderatorenrolle werden durchaus mehrere Positionen vertreten: So sollte ein Moderator nicht Experte zum Thema selbst, sondern ein Unterstützer sein, der strukturieren und zu eigenverantwortlichem Handeln anregen sollte. Er sei nicht Spezialist für die Inhalte, sondern für die Methoden zur Zielerreichung. Vgl. Bienecker, 2006, S. 128.

³⁸³ Der eigentliche Aktionsprozess in der Organisationsentwicklung entspricht in der Regel einer anderen Reihenfolge: In der herkömmlichen Vorgehensweise regt der einflussreiche Manager nach einer Problemfeststellung eine Besprechung mit einem sozialwissenschaftlichen Berater an, welcher dann in seinem Auftrag die Daten erhebt und eine Diagnose stellt. Im Verlauf der vorliegenden Arbeit wird von diesem Modell abgewichen: Hier stellt die Verfasserin das Problem fest, erhebt und analysiert die Daten, der Geschäftsführer ist in seiner beratenden Tätigkeit festgelegt auf das im Vorfeld erstellte Konzept der Autorin. Vgl. Maelicke, 2008c, S. 815.

³⁸⁴ Willke, 2001, S. 54.

anhand eines Fotoprotokolls erstellt und durch eigene Anmerkungen ergänzt.

Methodenwahl

Die Auswertung der Interviews hat gezeigt, dass die Motivation der Teilnehmer, junge Menschen in Ausbildung zu bringen, vorhanden ist. Diese Zielsetzung muss jedoch nicht nur präziser formuliert werden, sondern auch eine gemeinsame, einheitlich umgesetzte Form finden.

Die beteiligten Netzwerkpartner agieren und kommunizieren untereinander in wesentlichen Teilbereichen nicht nur uneinheitlich, sondern können oder wollen diese Schwierigkeit nicht preisgeben. Bei der Zusammenarbeit verfolgen sie neben dem Streben nach einem gemeinsamen Tun vordringlich ihre eigenen Ziele, folgen dabei vor allem übergeordneten Interessen und nutzen eigene Methoden.

Es ist jedoch eine grundlegende Basis für eine weiterführende Projektarbeit, dass die Handlungspartner gleichermaßen von allen Teilnehmern verstanden und respektiert werden. Es ist daher sinnvoll, die Systeme im Arbeitsverlauf nicht nur für sich zu interpretieren, sondern vor allem auch als Informationsträger zu nutzen. Es gilt, aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse der vorangegangenen Potentialanalyse eine gemeinsame Kommunikationsform zu finden, welche eine gezielte Vernetzung der Systeme vordringlich aufgrund eines „Interessenpools“ untereinander ermöglicht.

Kommunikation zwischen den Systemen setzt intern eine gründliche Übersetzungsarbeit voraus, was durch die unterschiedlichen Sprachcodes der Systeme oftmals sehr erschwert wird. Doch je mehr Informationen untereinander ausgetauscht werden, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass das Potential gemeinsamer Interessen und somit auch die Motivation der Teilnehmer wächst. Für den Moderator (Projektleiter) gilt es, möglichst viele Gemeinsamkeiten der Systeme herauszustellen. Damit soll die Motivation prozesshaft geweckt werden und eine Vernetzung der Systeme untereinander weiter vorangetrieben werden.

Basis einer neuen, gemeinsamen Organisationsform ist neben einer einheitlichen Zielsetzung die Sprache. Definiert sich eine neue Organisation vorwiegend durch eine Kommunikationsstruktur, die sich nicht konform an bestehende Erwartungen hält und flexibel definiert durch ihr eigenes Regelsystem agiert, so entstehen vielschichtige Möglichkeiten des gemeinsamen Handelns. Eine solche Organisationsform funktioniert nur mit Bewusstsein; dieses bildet die Grundlage für jedes weitere Handeln. Bewusstsein erfordert die Fähigkeit

des Lernens und Verstehens mit dem Ziel des Wissens. Durch den gezielten Transport von Wissen entsteht eine neue, einheitlich abgestimmte Organisationsstruktur, welche abgestimmt auf die Region über die Zielsetzung verfügt, in einem begrenzten regionalen Bereich Probleme zu lösen. Gerade in der übersichtlichen Struktur des Landkreises Dithmarschen kann nur eine gemeinsame Verantwortung, keinesfalls aber eine wechselseitige Organisationsstruktur zu einem Erfolg kommen.

Vorab müssen Interessen gekennzeichnet werden. Es muss eine Einigung darüber bestehen, was gemeinsam probiert werden soll. Um dies umsetzen zu können, muss die Expertenrunde sich auf einen Handlungsrahmen sowie auf eine klare gemeinsame Zielsetzung als definierte Pflicht einigen, verbunden mit weiteren gemeinsamen Planungen und weiterentwickelten Strukturen. Diese Grundlage ist notwendig, damit sich eine gemeinsame, erkennbare Aufgabe bilden kann. Um eine klare Zielsetzung treffen zu können, muss vorab eine Möglichkeit geschaffen werden, über unterschiedliche Auffassungen zu kommunizieren. Dazu ist es unabdingbar zu verstehen, wie die Sichtweise der einzelnen Handlungspartner im Wesentlichen geprägt und gelenkt wird.

Um verschiedene Sichtweisen für die Handlungspartner zu verdeutlichen und eine Basis des Verstehens zu schaffen, bietet sich ein Rollenspiel³⁸⁵ in Form eines Planspiels an. Eine Möglichkeit, dieses gemeinsam mit der Gruppe umzusetzen, stellt die Arbeitsmethode Workshop dar. Durch das Planspiel wird die Möglichkeit geschaffen, durch Rollentausch festgefahrene Strukturen und Denkweisen der Teilnehmer offenzulegen und zu verdeutlichen, aber auch die Grenzen im Handeln der Netzwerkpartner herauszustellen. Durch die nun neu gewonnene Außenperspektive des Beobachters soll ein zirkuläres Denken bei den Teilnehmern angeregt und so eine Veränderung der Systemperspektive ermöglicht werden. Ziel ist es, dass die Teilnehmer lernen, die Struktur eines Konfliktes zu erkennen, damit einseitige Schuldzuweisungen vermieden werden können.³⁸⁶ Die Durchführung dieser Arbeitsmethode setzt jedoch die einheitlich vorhandene Bereitschaft der Gruppe voraus und muss im Vorfeld mit den Handlungspartnern abgeklärt werden. Im Rahmen des Planspiels sollen die Handlungspartner erfahren und verstehen.

³⁸⁵ Rollenspiel steht hier synonym für Planspiel, welches bereits in Teilen der Wirtschaft, die erkannt haben, dass es sinnvoll sein kann, auch einmal progressiv zu denken, über einen festen Platz verfügt.

³⁸⁶ Ossimitz, o.J., S.14.

5.2.2 Weiterführende Organisation des Projektes

Vorbereitendes Gespräch mit dem kooperierenden Handlungspartner

Nachdem der bereits durch die Diskussion der Moderatorenrolle involvierte Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft Dithmarschen seine Bereitschaft bekundet hat, das Projekt umfassend zu unterstützen, wurde dieser aktiv in den weiteren Ablauf miteinbezogen. Zur weiteren Planung wurde in diesem Zusammenhang zunächst ein Treffen mit dem Handlungspartner am 17. September 2007 vereinbart. Die Dauer des Gesprächs betrug ca. 90 Minuten, dies war auch der vom Handlungspartner vorgegebene Zeitraum.

Die Verfasserin der vorliegenden Arbeit handigte dem Handlungspartner eine kurze Zusammenfassung über den geplanten Projektverlauf aus. Anhand dieses Skriptes, welches vom Handlungspartner aufmerksam gelesen wird, wird schnell deutlich, dass dieser die Rolle des Moderators aus den bereits genannten Gründen nicht übernehmen kann. Die Wahl des Moderators ist weiter Hauptgesprächsgegenstand der weiteren Planung, und im Gesprächsverlauf wird immer mehr deutlich, dass es durchaus wissenschaftlich legitim ist, wenn die Autorin selbst die Moderation übernimmt, zumal sie über das Kriterium des notwendig vorhandenen Wissens im Rahmen der vorliegenden Untersuchung verfügt. Ergänzend hierzu lassen sich bereits aus der vorliegenden Bestandsaufnahme Methoden ableiten, und bedingt durch aktiv in Gang gesetzte Prozesse stellt die Verfasserin, wenn auch nicht beabsichtigt, inzwischen bereits selbst einen Teil der neuen Organisationsform dar.

Da der Experte bereits mit zu viel Wissen über die Intention der Autorin ausgestattet ist, wird ebenfalls deutlich, dass auch eine aktive Teilnahme an der geplanten Veranstaltung nicht mehr möglich ist. Der Experte sichert der Autorin weiterhin die volle Unterstützung des Projektes in Bezug auf eine weitere Umsetzung zu. Er begründet dies hauptsächlich mit seinem konkreten Interesse, das Projekt nach der ersten Phase der Durchführung, also der geplanten Veranstaltung, in Teilbereichen selbst zu übernehmen. Die Verfasserin sichert eine Übergabe an den Handlungspartner an dieser Stelle verbindlich zu, da diese Basis eine gelungene Verknüpfung von Theorie und Praxis verspricht (Anmerkung: Dem Handlungspartner ist die bei der Ausarbeitung verwendete Literatur bekannt).

Die Funktion des Handlungspartners während der Veranstaltung wird definiert durch eine aktive Hilfestellung aus der Position eines Beisitzers heraus. Neben der Funktion des ergänzenden Beobachters (an dieser Stelle sei vermerkt, dass die Wahrnehmungen des Handlungspartners aufgrund seiner Funktion niemals neutral und wissenschaftlich

verwertbar sein können) wird er die zur Präsentation notwendigen Medien bedienen. Diese Hilfestellung stellt für die Moderation bereits eine erhebliche Erleichterung dar.

Die Autorin hat bereits vor Beginn des Gesprächs die feste Intention, ein Planspiel als tragenden Bestandteil in den Workshop zu integrieren (siehe oben). Im weiteren Gesprächsverlauf wird ein konkreter Handlungsplan erstellt. Im Zentrum der Planung steht der gemeinsame Entwurf eines Workshops in Verbindung mit einer Abschlussrunde.

Die Autorin sieht für sich in der Ausübung der Moderatorenfunktion noch Defizite. Obwohl Bedenken vom Handlungspartner durch positiven Zuspruch weitgehend abgeschwächt werden, hat sie den Anspruch an sich, die Moderatorenfunktion unter anderem durch Verwendung einer Moderationsmethode auch professionell erfüllen zu können.³⁸⁷ Daher wird von der Autorin noch eine professionelle Fortbildung im Bereich Moderation absolviert.

Ein weiteres, abschließendes Treffen vor dem Workshop fand am 18.12.2007 im Büro des Geschäftsführers der Arbeitsgemeinschaft Dithmarschen statt. Das von der Autorin erarbeitete Konzept des Tages wurde nochmals eingehend besprochen, das Planspiel durch Anregungen des Geschäftsführers konkretisiert und inhaltlich weiterentwickelt.

5.2.3 Inhaltliche Vorbereitung des Workshops

Um das Thema effektiver bearbeiten zu können, soll mithilfe eines Planspiels während des Workshops zunächst ein besseres Systemverständnis hergestellt werden. Durch die Planspielmethode mit wechselseitiger Rollenzuteilung soll zudem die Bereitschaft der Teilnehmer erhöht werden, auch ungewöhnliche Konzepte und Ideen zuzulassen. Das Planspiel ist als eine Kreativitätstechnik abseits der Routine einzuordnen, welches unter anderem durch die Verwendung durchaus nicht immer üblicher Methoden im Rahmen eines lateralen Denkens nun neue Lösungsverfahren aufzeigt.³⁸⁸

Leider kann im Verlauf des Workshops ein wesentliches Merkmal von Planspielen nur sehr begrenzt Berücksichtigung finden, nämlich eine relativ freie Zeitvorgabe. Auch wird aufgrund der begrenzten Ressourcen den Teilnehmern für die Präsentation der Arbeitsergebnisse nur das Medium Flipchart angeboten.³⁸⁹ Das Planspiel verlangt in der Umsetzung von den

³⁸⁷ Eine gezielte, umfassende externe Schulung in diesem Bereich wurde von der Autorin noch vor Durchführung des Workshops absolviert.

³⁸⁸ Nöllke, 2006, S. 15.

³⁸⁹ Idealtypisch wäre es hier, wenn die Teilnehmer selbst bestimmen könnten, anhand welcher Methoden sie ihr

Teilnehmern ein großes Maß an planerischen, strategischen und kreativen Fähigkeiten zur Lösung des Problems. Zudem stellt es Anforderungen an die soziale Kompetenz der Teilnehmer, welche in der Interaktion mit der Gruppe von großer Bedeutung ist. Im Planspiel agieren drei Gruppen, die jeweils mit drei bis vier Teilnehmern besetzt sind. In der Rollenzuteilung wird dabei jeweils umgekehrt der eigenen Systemzugehörigkeit verfahren.

Nachdem die Gruppen zusammengestellt sind, werden die jeweils vorgesehenen Räumlichkeiten aufgesucht. In der nun angenommenen Rolle werden gemeinsam Entscheidungen getroffen, Meinungsverschiedenheiten diskutiert, Gespräche und Verhandlungen diskutiert sowie Auswertungen und Ergebnisse vorgenommen. Für diese Arbeitsphase ist der Zeitrahmen von einer Stunde vorgesehen. Im Anschluss folgt eine Präsentation der Arbeitsergebnisse, wobei für jede Gruppe eine Zeitvorgabe von jeweils 20 Minuten vorgesehen ist. In den letzten 30 Minuten vor der Mittagspause sollen noch einmal eine Bewertung des Spiels und ein Fazit aus der eigenen Position heraus erfolgen. Ziel des Planspiels ist unter anderem die Entwicklung eines gemeinsamen Handlungsansatzes. Bei der Verabschiedung der Teilnehmer soll darauf geachtet werden, dass die Teilnehmer nochmals für sich definieren, was sie an diesem Tag besonders positiv berührt hat. Durch diese Transparenzfrage soll neben einer Konkretisierung noch eine Harmonisierung erzielt werden.

5.2.4 Auswertung der Ergebnisprotokolle

Im Rahmen des am 11. Januar 2008 durchgeführten Workshops des Berufsinformationszentrums der Agentur für Arbeit in Heide wurden insgesamt drei Niederschriften erstellt.³⁹⁰ Ein von der Moderatorin erstelltes Inhalts- bzw. Ablaufprotokoll, welches an die Teilnehmer versendet wurde und nochmals als Reflexionsbasis der Veranstaltung dienen sollte, wurde unter anderem anhand eines während des Workshops angefertigten Fotoprotokolls erstellt.³⁹¹ Die vorliegende Analyse bezieht sich in erster Linie

Material bearbeiten und wie sie ihre Ergebnisse in der Auswertungsphase präsentieren. Das Planspiel beinhaltet eine Vielzahl anderer Methoden und Techniken, derer sich die Teilnehmer bedienen können. Das Inventar reicht über Protokollieren und Brainstorming bis hin zum Entwerfen von Flugblättern und Ähnlichem. Anzustreben ist eine Lernumgebung, welche sich durch Gruppenautonomie, selbstständige Erarbeitung von fachbezogenem Wissen, Flexibilität, Interaktion, Hypothesenbildung, Offenheit, Ungewissheit und Vorgeben einer „Quasi-Realität“ auszeichnet.

³⁹⁰ Die Protokolle der Protokollantinnen und der Moderatorin sowie auch das Fotoprotokoll des Workshops sind den Anmerkungen der vorliegenden Arbeit beigelegt.

³⁹¹ Ein Fotoprotokoll bzw. die Fotografie der Visualisierung ist als üblicher Bestandteil eines Ergebnisprotokolls anzusehen, dient jedoch lediglich zur Ergänzung, vgl. Edmüller/Wilhelm, 2007, S. 115.

auf die methodisch erstellten Protokolle der nicht in das System involvierten Beisitzerinnen, welche in ihrem Dokumentationsvorgang eine klare wissenschaftliche Zielsetzung verfolgten.

Weiterführend werden explizit kommunikative Elemente verschiedener Gesprächs- und Wahrnehmungsebenen miteinander verglichen, welche im Wesentlichen den Grad der Veränderung im Öffnungsprozess der operativen Geschlossenheit im Verlauf der Veranstaltung kennzeichnen. Auch in diesem Zusammenhang bilden die Ebenen Netzwerkarbeit, Wissensumsetzung und Kommunikationsebene die Bezugspunkte der vorliegenden Analyse.

Bereitschaft zur Mitarbeit durch persönliche Teilnahme

Die Bereitschaft, zu der gemeinsamen Veranstaltung zu erscheinen und auch daran aktiv mitzuwirken, war bei allen Teilnehmern vorhanden. Die Teilnehmer waren zunächst per E-Mail von der Verfasserin der vorliegenden Arbeit über die Veranstaltung informiert worden und bekundeten daraufhin ihre Teilnahmebereitschaft. Die schriftliche Einladung mit dem geplanten Ablauf des Tages wurde ihnen soweit möglich durch die Verfasserin der vorliegenden Arbeit persönlich ausgehändigt.

Am Tag der Veranstaltung konnte leider ein Experte aufgrund Krankheit nicht erscheinen, ein Vertreter konnte aufgrund der Kurzfristigkeit nicht gefunden werden. Ein weiterer Handlungspartner musste ebenfalls aus gesundheitlichen Gründen ersetzt werden, ein Teilnehmer sagte die Veranstaltung aus dienstlichen Gründen ab. Da bereits eine feste Zusage dieses Netzwerkpartners erfolgt war, bemühte sich dieser aktiv erfolgreich um einen Ersatz durch seinen Stellvertreter.

Eine im Vorfeld nicht weitergetragene Information im internen Netzwerk eines teilnehmenden Systems sorgte für eine überraschende Situation, da ein Handlungspartner unerwartet erschien. Seine auf die Einladung erfolgte Teilnahmezusage war von dem ihm zugehörigen System aus nicht nachvollziehbaren Gründen nicht bestätigt worden.

Aufeinandertreffen der Handlungspartner

Beim Zusammentreffen der Handlungspartner zu Beginn der Veranstaltung ergab sich zunächst ein nach außen geschlossenes Bild. Die Handlungspartner traten anscheinend mit Sympathie und Vertrautheit aufeinander. Es entstanden zahlreiche Gespräche, die jedoch nur sehr unverfängliche Themen behandelten.³⁹² Aufgrund der Tatsache, dass sich die

³⁹² Anmerkungen Protokoll A S. 57.

Experten untereinander kannten, konnte daher auf eine Vorstellungsrunde verzichtet werden.

Bereits vor der Umsetzung des Planspiels wurde deutlich, dass die Kommunikation im Netzwerk nur vordergründig zwischen den Handlungspartnern funktioniert. Der Handlungspartner Schule, welcher aus Krankheitsgründen des Experten nicht vertreten war, bildete den Hauptkritikpunkt noch vor Einleiten der Spiel-/Arbeitsphase. Den allgemeinbildenden Schulen wurde im Verlauf der Veranstaltung von nahezu allen anwesenden Netzwerkpartnern angelastet, dass die mangelnde Qualität bzw. die fehlende Eignung der Schulabgänger als wichtiger Grund für die schlechte Ausbildungssituation anzusehen ist.³⁹³

Erwartungshaltungen der Teilnehmer an die Veranstaltung

Auf die Bitte der Moderatorin, kurz ihre Erwartungen an die Veranstaltung zu formulieren, reagierten die Teilnehmer eher verhalten bis pessimistisch in Bezug auf die Erarbeitung neuer Ergebnisse, ein Experte kennzeichnete seinen Zugang als „durchwachsen gespannt“³⁹⁴. Insgesamt kam eine gewisse Verunsicherung zum Ausdruck; die Handlungspartner konnten die an sie gestellten Erwartungen bereits bei der Einstiegsfrage, welche den Wunsch³⁹⁵ nach der Art der Veränderung des Systems artikulieren soll, nicht klar deuten.

Drei der anwesenden Teilnehmer sahen der Veranstaltung mit Neugierde entgegen. Zwei waren bei Beginn sehr negativ eingestimmt³⁹⁶, sie kommentieren die Veranstaltung mit der Erwartung: „Weiß nicht, was rauskommen kann“³⁹⁷ und zeigten sich „pessimistisch was konkrete Handlungsschritte betrifft“³⁹⁸.

Verantwortlich für alle anwesenden Netzwerkpartner für die schlechte Ausbildungsplatzsituation ist wesentlich die Schule. Die Experten kommentieren, „generell optimistisch, was das Thema Schule angeht jedoch pessimistisch“³⁹⁹ zu sein, eine weitere Aussage eines Experten zu dieser Thematik war, dass bereits Desillusion vorhanden sei in

³⁹³ Anmerkungen Protokoll A S. 58.

³⁹⁴ Anmerkungen Protokoll B S. 61.

³⁹⁵ Die „Wunschfrage“ oder auch hypothetische Frage ist bereits ein Teil einer methodisch lösungsorientierten Vorgehensweise, welche Ressourcen der Teilnehmer freisetzen soll. Mit dieser Fragestellung werden Optionen postuliert und damit noch nicht wahrgenommene Wirklichkeitskonstruktionen für den Klienten erfahrbar gemacht, vgl. Bamberger, 2005, S. 297.

³⁹⁶ Anmerkungen Protokoll A S. 57.

³⁹⁷ Anmerkungen Protokoll B S. 61.

³⁹⁸ Anmerkungen Protokoll B S. 61.

³⁹⁹ Anmerkungen Protokoll B S. 61

Bezug auf die Schulbildung, da dies die einzige Möglichkeit ist, „damit Ausbildung wieder möglich ist“⁴⁰⁰.

Dass trotzdem die Bereitschaft, neue gemeinsame Umsetzungsformen für die gemeinsame Zusammenarbeit zu finden, jedoch vom Grundsatz her vorhanden war lassen andere Antworten erkennen. Ein Teilnehmer wünschte sich vom Tag neue Impulse⁴⁰¹, sprach von zementierten Auffassungen, hoffte auf Bewegung.⁴⁰² Ein weiterer bemerkte, dass es sich heute um eine besondere Runde handelte, die sich mit dem Thema beschäftigte, die Zusammensetzung der Teilnehmer wurde in diesem Zusammenhang ausdrücklich gelobt.⁴⁰³

Reaktion auf die wissenschaftliche Herangehensweise der Verfasserin/Moderatorin

Die im weiteren Verlauf folgende kurze wissenschaftliche Einführung der Moderatorin, welche die systemische Betrachtungsweise des Problems Ausbildungsmarkt darstellte, wurde von den Teilnehmern offensichtlich nicht in vollem Umfang verstanden; die verhalten vorgetragene Auffassung, dass die vorhandene Netzwerkarbeit in Dithmarschen teilweise unkoordiniert sei und nicht den gewünschten Erfolg habe, wurde nicht von allen geteilt.⁴⁰⁴ Für einen Teilnehmer stellte sich an dieser Stelle die Frage, ob diese Feststellung die subjektive Meinung der Moderatorin ist. Ein anderer Experte lobte bereits im Vorfeld das bestehende Netzwerk.⁴⁰⁵ Einschätzungen dieser Art wiederholten sich einige Male auch ohne Aufforderung während der Veranstaltung.

Anhand der Aussagen der Experten wurde deutlich, dass ein Wille zur Veränderung im Umgang miteinander bereits im Vorfeld nicht gegeben war. Am Anfang bewussten Innovationsmanagements steht jedoch das Innovationsbewusstsein. Ist dies in zu geringem Maße vorhanden, sind Innovationen nicht umsetzbar. Ein Zugang zu einem innovativen Prozess bedingt durch eine Öffnung des Systems soll durch den Workshop ermöglicht werden.

Die Verfasserin der vorliegenden Arbeit hatte in ihrer Position als Vertreterin der Systems Wissenschaft nicht zuletzt aufgrund eines nur schwach ausgeprägten Innovationsbewusstseins seitens der Teilnehmer anfänglich einen sehr schweren Stand. Zunächst erschien ein Teilnehmer unentschuldig zehn Minuten zu spät, dieser verließ auch schon zur Mittagspause die Veranstaltung. Als der Handlungspartner von der Moderatorin in

⁴⁰⁰ Anmerkungen Protokoll B S. 61

⁴⁰¹ Anmerkungen Protokoll B S. 61.

⁴⁰² Anmerkungen Protokoll B S. 61.

⁴⁰³ Anmerkungen Protokoll B S. 62.

⁴⁰⁴ Anmerkungen Protokoll A S. 57f.

⁴⁰⁵ Anmerkungen Protokoll A S. 59.

seinen privaten Gesprächen mit seinem Nachbarn unterbrochen und gebeten wurde, die Aufmerksamkeit wieder dem Plenum zu widmen, reagierte er zunächst verständnislos.⁴⁰⁶

Im späteren Verlauf der Veranstaltung wurde der Moderatorin seitens eines Teilnehmers ihre Funktion gänzlich abgesprochen, dieser bezeichnete vor dem Plenum den Co-Moderator, welche gerade am Flipchart beschäftigt war und den Teilnehmern den Rücken zuwendet, als seinen Moderator. Die eigentliche Moderatorin schien für ihn nicht anwesend zu sein, um die Redebeiträge zu koordinieren.⁴⁰⁷

Wesentlich herabgesetzt in ihrem Zugang zum Thema und in ihrem Fachwissen wurde die Verfasserin der vorliegenden Arbeit, als auf ihre Nachfrage zu einem Vorschlag, welche unter anderem auch einen Kritikpunkt enthielt, von dem oben bereits aufgeführten Experten geäußert wurde, „das lassen Sie uns mal ruhig machen“⁴⁰⁸. Während der Diskussion notierte hier die unparteiische Protokollantin, dass seitens dieses Handlungspartners fortwährend die Kompetenz der Moderatorin im Rahmen der Entwicklung neuer Handlungsansätze angezweifelt wurde.

Veränderung des Zugangs der Netzwerkpartner in Bezug auf die Systemöffnung

Bereits vor der Umsetzung des Planspiels wurde deutlich, dass die Kommunikation im Netzwerk nur vordergründig zwischen den Handlungspartnern funktioniert. Der Handlungspartner Schule, welcher aus Krankheitsgründen des Experten nicht vertreten war, bildete den Hauptkritikpunkt noch vor Einleiten der Arbeitsphase. Den allgemeinbildenden Schulen wurde im Verlauf der Veranstaltung von nahezu allen anwesenden Netzwerkpartnern angelastet, dass die mangelnde Qualität sowie die fehlende Eignung der Schulabgänger als wichtiger Grund für die schlechte Ausbildungssituation anzusehen ist.⁴⁰⁹

Im Rahmen des systemischen Öffnungsprozesses hatten die Handlungspartner die Gelegenheit, im Arbeitsprozess unter anderem in die Rolle des heftig kritisierten Netzwerkpartners zu schlüpfen. Die Methode „Planspiel“ wurde von nahezu allen Teilnehmern akzeptiert und umgesetzt, dennoch wirkten sie besonders zu Anfang verunsichert, was die Wirkung hatte, als fühlten sie sich durch die gewählte Arbeitsform zum Teil nicht ernst genommen.⁴¹⁰

⁴⁰⁶ Anmerkungen Protokoll A S. 57.

⁴⁰⁷ Anmerkungen Protokoll A S. 60.

⁴⁰⁸ Die Nachfrage der Moderatorin stand im Zusammenhang mit dem unten beschriebenen erneuten Versuch, einen Flyer für die Betriebe zu erstellen.

⁴⁰⁹ Anmerkungen Protokoll A S. 58.

⁴¹⁰ Anmerkungen Protokoll A S. 58.

Im Laufe der Arbeitsphase entwickelte sich eine deutliche Verbesserung des Zugangs der Teilnehmer untereinander, aber auch zur gewählten Methode. In den Gruppen, die von den Protokollantinnen während der Arbeitsphase abwechselnd gemeinsam aufgesucht wurden, traten verschiedene Auffälligkeiten auf. In der ersten Gruppe (Schule) bestanden zunächst seitens der Teilnehmer größere Schwierigkeiten, sich in die Rolle einzufinden⁴¹¹, das System Schule wurde zunächst als „schuldige Institution“ gekennzeichnet. Die Handlungspartner vermittelten den Eindruck, dass sie über ein umfangreiches Wissen über das System und seine Abläufe verfügen, nahmen aber nur zögerlich das Rollenverständnis an. Im weiteren Verlauf entspannte sich die Arbeitsatmosphäre sichtbar, es wurde aktiv und konzentriert gearbeitet.

Die zweite Arbeitsgruppe arbeitete gleich von Anfang an sehr engagiert. Sie definierte ihre Rolle als Schnittstelle zwischen Schule und Wirtschaft, als Reparatureinrichtung, ohne etwas für die Situation zu können. Ein Experte nahm die treibende Rolle im Arbeitsprozess ein, die anderen beiden arbeiteten ebenfalls gut mit, auch wenn teilweise ein Schlagwortabtausch stattfand. Die bei einem der Experten der Arbeitsgruppe im Vorfeld sehr kritische Einstellung zur Veranstaltung wurde mehr und mehr im Arbeitsprozess überwunden.⁴¹² Sehr konzentriert und ernsthaft arbeitete die Gruppe Wirtschaft, diese war außerdem bemüht, eine gut nachvollziehbare Präsentation der Arbeitsergebnisse in Form einer technisch perfektionierten eigenen Moderation zu entwickeln.

Bei der gemeinsamen Diskussion wurde schnell deutlich, dass es durchaus Probleme bei der Rollenfindung gab. Die Teilnehmer geben als Erschwernis an, dass „man dazu neigt, immer gleich voraussetzend für den anderen zu denken“⁴¹³. Sie hinterfragten aber ihren eigenen Zugang und kennzeichnen ihre Herangehensweise so: „Man weiß ja genau, wie es dem anderen geht, aber weiß man es auch wirklich?“⁴¹⁴ Im Verlauf der Mittagspause entspannte sich die Atmosphäre weiter.

Der Beginn der Veranstaltung war seitens der Teilnehmer von Skepsis getragen, welche sich jedoch im Laufe des Tages zu einem anderen Bewusstsein veränderte. Die Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit war zum Ende der Veranstaltung bei fast allen Teilnehmern gegeben. Ein Teilnehmer blieb bis zum Ende der Veranstaltung kritisch, vermutlich aus einer konstant wissenschaftlichkeitsfeindlichen Haltung des Praktikers heraus.⁴¹⁵

⁴¹¹ Anmerkungen Protokoll A S. 58.

⁴¹² Anmerkungen Protokoll A S. 58f.

⁴¹³ Anmerkungen Protokoll A S. 59.

⁴¹⁴ Anmerkungen Protokoll A S. 59.

⁴¹⁵ Anmerkungen Protokoll A S. 60.

Bei Abschluss der Veranstaltung war der Tenor der Teilnehmer durchweg als positiv anzusehen. Ein Lernprozess, welcher es ermöglichte, die eigene Praxis zu reflektieren, hat laut Aussage der Teilnehmer durchaus stattgefunden, der Umfang sowie die zeitliche Dimension des Lernprozesses waren nicht bestimmbar. Der Wille, einen Selbstorganisationsprozess zu planen und schließlich auch in Gang zu setzen, um eine gemeinsame Erfahrung daraus zu gewinnen, konnte im kleinen Rahmen durch die Arbeitsmethode Workshop umgesetzt werden. Nahezu alle Teilnehmer bekundeten im Verlauf der Veranstaltung ihr Interesse, entwickelten Neugier sowie eigene vage Vorstellungen, dass innerhalb des noch sehr unscharf abgegrenzten Objektbereichs Erfolg versprechende Neuerungen möglich sind.⁴¹⁶

Die Aussagen der Teilnehmer lauten, dass

- in einem regionalen Netzwerk in Dithmarschen intensiv gearbeitet wurde,
- ich einmal einen anderen Stiefel tragen konnte,
- es noch „Baustellen“ gibt,
- wir in dieselbe Richtung gehen,
- die Offenheit trotz anfänglicher Skepsis vorhanden war,
- ich heute einige im Netzwerk besser kennen gelernt habe !,
- Sabine D.-C. den Mut zur Umsetzung des Workshops hatte,
- kleine, aber konkrete Schritte folgen,
- wir alle engagiert miteinander gearbeitet haben – und ich den Indianerspruch wertvoll finde,
- es keine Schuldzuweisungen gab.

Inhaltliches Ergebnis der Veranstaltung

Im Rahmen der Erarbeitung verschiedener Handlungsvorschläge entschied die Gruppe, dass ein bildungspolitischer Strukturwandel an den Schulen unbedingt erforderlich sei.⁴¹⁷ Dieser Vorschlag wurde jedoch nicht konkret ausgeführt oder erläutert. Erneut trat der Wunsch auf, dass Vertreter der Schulen hätten anwesend sein müssen, um sich besser abstimmen zu können. Auch wäre es wünschenswert, sozialpädagogische Konzepte an die Schulen fest zu koppeln. Nach der Mittagspause wurde angeregt, dass nicht nur der Bereich Schule, sondern auch die anderen Systeme in ihrem Veränderungsprozess berücksichtigt

⁴¹⁶ Hauschildt /Salomo, 2007, S. 18.

⁴¹⁷ Interessant ist an diesem Ergebnis der Teilnehmer, dass sich im Vergleich zum Jahr 2005, in dem die Befragung der Experten schwerpunktmäßig stattgefunden hat, eine klare Verlagerung vollzogen hat. Dort war von den Experten als Hauptkriterium für die schlechte Ausbildungsplatzsituation die Situation der Wirtschaft angegeben worden, heute sind es die schlecht vorbereiteten Schulabgänger, die nicht in das Bild eines geeigneten Auszubildenden zu passen scheinen.

werden müssten. So wäre ein „Anschub von oben, eine Aktion von unten“ im Rahmen einer Regionalen Ausbildungsförderung wünschenswert, wie von einem der Teilnehmer angeregt wurde.⁴¹⁸

Abschließend war die Gruppe nach der Erarbeitung von Handlungsschritten zu dem einheitlichen Ergebnis gekommen, dass nun gemeinsam etwas „Handfestes“ erzielt werden müsste. Dies sollte in Form eines Flyers umgesetzt werden, der vorwiegend an die Betriebe gerichtet ist. An dieser Stelle ist es interessant zu bemerken, dass ein Interviewpartner schon im Einzelinterview berichtet hatte, dass bereits vor einigen Jahren von den Handlungspartnern „ein Flyer mit großem Aufwand produziert worden war, der sich direkt an die Betriebe gerichtet hatte, aber kein einziger Ausbildungsplatz auf diese Art und Weise eingeworben werden konnte“⁴¹⁹. Der Handlungspartner hatte damals für sich bereits richtig interpretiert, dass dies die falsche Form der Informationsübertragung für die zuständigen Empfänger gewesen sei.

Wird die durchgeführte Veranstaltung in Bezug auf die Fragestellung analysiert, ob Mut zu einem erweiterten innovativen Handeln entstanden ist, so ist das inhaltlich erkennbare Ergebnis, dass ein gemeinsamer Flyer erstellt werden soll, nicht als Fortschritt zu werten. An dieser Stelle wurde von den Handlungspartnern gänzlich unberücksichtigt gelassen, dass der Versuch in dieser Hinsicht bisher bereits einige Male misslang. Eine Analyse blieb in diesem Zusammenhang seitens der beteiligten Systeme aus, die Frage, warum Arbeitgeber nicht motiviert werden konnten, nicht hinterfragt. Es hat die falsche oder keine Übertragung von Information stattgefunden, welche schließlich ein Wissen um die Notwendigkeit von Ausbildung weitergehend hätte erzeugen können.

Auffällig bei der Vorgehensweise ist es, dass die beteiligten Handlungspartner bei ihrer weiteren Planung des organisatorischen Ablaufs die Hemmnisse des eigenen Systems aufgreifen. Die Organisation einer Unternehmung ist normalerweise in ihrem Aufbau und ihren Abläufen daraufhin konstruiert, häufig wiederkehrende Routineprozesse schnell, sicher, zuverlässig, reibungsarm und kostengünstig zu bewältigen. Jegliche Spezialisierung und Koordination stehen so unter dem Postulat der Leistungseffektivität und Kosteneffizienz.

Weit umgangen werden soll die Innovation. In diesem Zusammenhang kommt die Definition Hauschildts zum Tragen: „Für den innovativen Fall gibt es keine Ablaufprozedur ... sie (die Innovation, die Verf.) sind oftmals Störenfriede im organisatorischen Regelwerk.“⁴²⁰ Da die

⁴¹⁸ Anmerkungen Protokoll A S. 59.

⁴¹⁹ Anmerkungen Interview S. 10.

⁴²⁰ Hauschildt/Salomo, 2007, S. 61.

Darstellungsform des Flyers den Handlungspartnern durchaus vertraut ist, vollzieht sich die Bereitschaft, von einem gewohnten Schema abzuweichen, nur in einem geringen Maße, die Notwendigkeit zur Innovation bei der Umsetzung wird nicht erkannt.⁴²¹ Die Handlungspartner in ihrer Funktion als Experten⁴²² definieren diese sich lediglich wiederholte Darstellungsform aber weiterhin als nutzbringend. Nicht erkannt wird, dass dieses Handeln in Bezug auf den Transport von Wissen in einem regionalen Netzwerk als nutzlos und fehlerhaft anzusehen ist.

Abschlussbetrachtung

An der Weiterentwicklung des Projektes ist die Verfasserin der vorliegenden Arbeit nach Absprache mit den vertretenden Handlungspartnern nicht mehr beteiligt. Es ist seitens der Handlungspartner angestrebt, das Ergebnis des Workshops in anderen Gremien zu präsentieren und eventuell weiter darauf aufzubauen. Eine weitere, auf den Ergebnissen des Workshops aufbauende Projektphase ist zurzeit nicht angedacht. Während des Workshops konnte eine Weiterführung des Themas von den Handlungspartnern nicht erarbeitet werden, es war deutlich anzumerken, dass der neue Zugang zum Thema zunächst erst einmal verarbeitet werden musste.⁴²³

Ein Interesse, sich nochmals der gleichen Gruppenzusammensetzung zu treffen, bestand seitens der Handlungspartner (siehe Auswertung der Protokolle) nicht. Aus dieser gemeinsam beschlossenen Abmachung lässt sich ableiten, dass die Systeme neben der erklärten Absicht, die Ausbildungssituation in Dithmarschen zu verbessern, auch weiterhin ihre eigenen Interessen verfolgen.⁴²⁴ Ein Synergieeffekt, welcher sich maßgeblich in einer gemeinsamen Aufgabe ohne Widerspruch definiert, ist daher zurzeit als wenig vorhanden anzusehen.

⁴²¹ Die systemfremde Protokollantin ermittelte für sich im Rahmen der Niederschrift die Intention der Teilnehmer: Alles wird gut – gemeinsam sind wir stark, vgl. Anmerkungen Protokoll A, S. 60.

⁴²² Die Fähigkeit, einen Prozess als innovativ zu kennzeichnen, spricht Hauschildt einem Experten in nahezu jeder Hinsicht zu. Ein Experte bestimmt die Innovation sowie den Grad der Innovation. Innovativ wären demnach Produkte oder Prozesse, die einem Experten als neu erscheinen. Wer aber ist ein Experte, was kennzeichnet ihn, wer bestimmt ihn dazu? Nur wenn diese Fragen konsensfähig beantwortet werden, mag man die Bestimmung des Innovationsgehaltes einem Experten übertragen. Man benötigt Kriterien, Rekrutierungsverfahren, eine ausgewählte Institution. Ganz abgesehen von diesen formalen Voraussetzungen muss die Kompetenz der so bestimmten Experten auch noch akzeptiert werden, vgl. Hauschildt/Salomo, 2007, S. 24.

⁴²³ Anmerkungen Protokoll A S. 60.

⁴²⁴ Die Verfasserin wurde seitens eines Handlungspartners ermutigt, sich aufgrund der vorgestellten Methode im Rahmen des Workshops in ein weiteres Projekt mit dem Schwerpunkt Arbeitsmarkt einzubringen. Dieser Handlungspartner stand bereits schon im Vorfeld der Veranstaltung sehr interessiert und aufgeschlossen gegenüber.

6. Systemtheoretische Reflexion der Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Methode Projektmanagement in Bezug auf den Selbstorganisationsprozess

6.1 Weitere Umsetzbarkeit des Projektes im Rahmen des Theorie-Praxis-Dissenses

Wird rückblickend eine kritische Reflexion im Rahmen einer Analyse von Theorie und Praxis in Bezug auf die Möglichkeit einer weiteren Umsetzbarkeit des Handlungsplans durchgeführt, lassen sich aus den gewonnenen Ergebnissen der Untersuchung deutliche Erkenntnisse ableiten.

Das theoretische Modell impliziert stets „ideale Bedingungen“ innerhalb eines störfreien Raumes. Dieser ist vor allem gekennzeichnet durch eine vorausgesetzte, einheitlich positive emotionale Grundhaltung der Teilnehmer. Auch wenn Willke das Problem der operativen Geschlossenheit der Systeme klar definiert, so ist das in der theoretischen Idealvorstellung agierende Klientel weitgehend systemunabhängig und agiert außerdem auf einer vorausgesetzt hohen Wissens Ebene.

Das in der vorliegenden Studie aufgezeigte Praxisfeld hingegen ist durch andere Faktoren gekennzeichnet: Jeder Handlungspartner agiert vorwiegend in seinem eigenen Praxisfeld und ist kontextgesteuert durch die primär anderen Zusammenhänge und Vorgaben des jeweiligen Systems. Die im theoretischen Modell dargestellte Klientel kann aufgrund der aufgezeigten Bedingungen nicht die Klientel darstellen, die unter realen Praxisbedingungen tatsächlich aufzufinden ist, ein Indikator, welcher im Theorie-Praxis-Vergleich kaum miteinander vergleichbare Ausgangsbedingungen vorgibt.

Praxisbedingungen, die oftmals nicht einschätzbar sind, haben ganz erheblichen Einfluss auf die Handlungsweisen der Teilnehmer im Netzwerk. Ein Handlungsfeld, welches maßgeblich gekennzeichnet ist durch Motivation, hervorgerufen durch gemeinsame Interessen und Relevanzkriterien, so wie in der Theorie angenommen und dargestellt, wird in der Praxis in dieser Form nicht entstehen. Aufgrund dieser Erkenntnis kann das theoretische Modell in seiner Ableitung immer nur eine angenommene Praxis sein; die dort als konkret dargestellten Bedingungen sind daher niemals als real anzusehen.

Dennoch ist die Theorie als Grundlage für eine Weiterführung des Projektes notwendig, kann sogar eine große Chance für ein Gelingen sein, sofern sie sich stets als „nicht

festgeschrieben“⁴²⁵ versteht. Dabei geht es bei der Auslegung von Theorie nicht um Wahrheit, wie Hoppe hervorhebt: Man kann Theorie nicht prüfen, indem man einen Abgleich vornimmt, ob sie mit Wirklichkeit übereinstimmt. Theorie bedeutet in seinem Wissenschaftsverständnis Wahrnehmen und Beobachten. Hoppe formuliert, dass eine lediglich auf Wahrheit ausgerichtete Wissenschaft das Denken festschreibt, Theorie hingegen vermag es jedoch, Bewegungsprozesse einzuleiten. Die Wissenschaftstheorie ist es, die sich an dieser Stelle mit den Festschreibungen der Wissenschaft beschäftigt.

Organisationen, die auf den Einsatz von Netzwerkintelligenz setzen, sind darauf angewiesen, dass die Mitarbeiter ihre Selbstorganisationspotentiale in einem sehr hohen Maße mit einbringen können.⁴²⁶ An dieser Stelle wird die Einschränkung, welche durch das Festhalten an einer festgelegten Theorie entsteht, manifest: Selbstorganisation ist von außen keinesfalls planbar.⁴²⁷ Diese Variabilität ist im Grunde auch nicht durch eine Theorie fassbar, würde auch das Ziel verfehlen: Hätte man aufgrund einer Analyse im Nachhinein eine Fehlerstruktur ermittelt und würde anhand der Erkenntnisse ein neues, festgelegtes Theoriekonzept entwickeln, wäre hier ein neuer Versuch der Selbstorganisation durch diese vorbestimmt und somit vorausgeplant. Die Fähigkeit des Systems, flexibel auf jeweils neue Prozesse zu reagieren, wäre somit bereits festgelegt, eine Selbstorganisation nicht mehr möglich.

In der dargestellten Praxis wird unter den genannten Voraussetzungen im Prozessverlauf demnach auch ein wesentlich längerer, kaum vorher bestimmbarer Zeitraum benötigt, um Bedingungen zu schaffen, welche eine Übertragung von der Theorie in die Praxis in wesentlichen Teilen ermöglicht. Dieser Prozess ist nur durchführbar, wenn in der Umsetzung „langsame Voraussetzungen“, also ein langsamer Lernprozess, von allen Teilnehmern im Projektverlauf akzeptiert werden, stets vor dem Hintergrund, der impliziert, dass Praxisprozesse mit komplexen Handlungsbezügen lange Zeiträume für ihre Umsetzung benötigen.

Bereits schon zu Beginn des Projektes war bei den Teilnehmern eine starke Theorieskepsis zu verzeichnen (vgl. Kapitel 5.2.4). Befindet sich ein Projekt mit starken Theoriebezügen in einer Start- bzw. Umsetzungsphase, setzt dies zunächst einmal bei den Teilnehmern jedoch auch die Bereitschaft voraus, sich auf eine „modellhafte Praxis“ einzulassen. Erkennbare Veränderungen im Verhalten der Teilnehmer konnten im Prozessverlauf in Bezug auf die Bereitschaft, ein geschlossenes System zu öffnen, kurzfristig dennoch verzeichnet werden.

⁴²⁵ Hoppe, 2002, S. 176.

⁴²⁶ Strunk, 2005, S. 189.

⁴²⁷ Hoppe, 2008, S. 6.

Bedingt durch die Reflexion im Rahmen der Arbeitstechnik Planspiel waren die Klienten, wenn auch nur für einen kurzen, vordefinierten Zeitraum, bereit, gemeinsam gültige Regeln zu entwickeln, anzunehmen und einen gemeinsamen Handlungsraum zu schaffen, in dem die Bereitschaft zu einem Wissenstransfer seitens der Handlungspartner in den fortgeschrittenen Arbeitsphasen bestand. Mithilfe der Methode konnten Möglichkeiten für die Region gekennzeichnet und in der Gruppenarbeit nutzbar gemacht werden.

Die weitere Umsetzung eines Handlungsplans entsprechend der vorliegenden Projektstudie, die zum Ziel hat, regionale Chancen durch eine anschlussfähige Kommunikation der beteiligten Systeme innerhalb einer neuen Organisationsstruktur gemeinsam miteinander weiterzuentwickeln, erweist sich zum jetzigen Zeitpunkt unter den vorhandenen organisatorischen Bedingungen weiterhin als schwierig. Eine Umsetzung von Selbstorganisation hat in der Anfangsphase nur in einem weitgehend freien Rahmen des Projektmanagements Aussichten auf Erfolg, bürokratische Strukturen würden in jeder Hinsicht in Netzwerken kontraproduktive Wirkung zeigen.

Selbstorganisation basiert auf einer Theorie des menschlichen Geistes, die stets auf Koevolution ausgerichtet ist. Selbstbeobachtung wird dabei favorisiert als Verifikation, als Gefühlslage gilt relative Autonomie sowie die Bereitschaft zur Rücksichtnahme. Die Verhaltensmuster der Handlungspartner entstehen aufgrund von Kooperation und Lernen, und Lernen ist das Ergebnis mehrfacher Beschreibung. Als einzig passende Organisationsform kommen für die Selbstorganisation Netzwerke in Frage, die sich veränderten Bedingungen anpassen, bestehend aus selbstgesteuerten Gruppen sowie der Entwicklung neuer Muster.⁴²⁸

Abschließend soll hier nochmals diskutiert werden, wie die Rahmenbedingungen unter Berücksichtigung der vorliegenden Untersuchungsergebnisse für eine Organisationsentwicklung gestaltet werden könnten, um eine „Lernende Organisation“ im Rahmen des Selbstorganisationsprozesses dauerhaft zu implantieren. An dieser Stelle muss noch einmal der Sachverhalt aufgezeigt werden, dass Mitglieder einer Organisation so denken und argumentieren, wie es die jeweilige Organisation erfordert. Innovation wäre nur möglich, wenn den Mitgliedern das Umdenken gelehrt würde, und diese sich dabei im Rahmen des Selbstorganisationsprozesses als stetig agierender, mit klaren Verantwortlichkeiten ausgestatteter Teil der Organisation selbst wieder finden könnten.

Über die bestehende Organisation könnten die Handlungspartner als Mitglieder der

⁴²⁸ Strunk, 2005, S. 161.

Organisation hinausdenken, wenn gemeinsam eine neue übergreifende Organisationsstruktur erfunden, gelernt und gelehrt wird, in der die bisherigen Organisationen integriert sind. Dabei kann zunächst keine Aussage darüber getroffen werden, welchen Nutzen das für den Einzelnen hat.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konnte vordringlich anhand der Ergebnisse des Planspiels deutlich gemacht werden, dass es für die Handlungspartner in ihrer Funktion als Mitglieder verschiedener Organisationen nicht möglich war, so weit aus ihrer Organisation herauszutreten, dass sie gemeinsam als nicht organisationsgebundene, aber sachkompetente Experten gemeinsam eine Kooperation planen und betreiben. Ein Handeln in einem solchen Kontext wäre jedoch Grundlage, wenn Probleme von den einzelnen Organisationen nicht gelöst werden können, weil die Komplexität dafür zu hoch ist.

Methodisch ist eine Umsetzung des Handlungsplans durch die Methode Projektmanagements daher auch weiterhin zu befürworten. Durch diese Innovationsstrategie des probeweise durchgeführten Ablaufs in einer überschaubaren Gruppenstruktur ist dem Projekt eine bessere Erfolgsprognose aufgrund einer klar definierten Kommunikationsstruktur zuzugestehen.⁴²⁹ Im Verlauf des Abschlusskapitels sollen daher prägnante methodische Fragestellungen, welche aus den empirischen Ergebnissen abzuleiten sind, erneut diskutiert werden, um eine grundlegende Abschlussbewertung als weitere Grundlage für eine Umsetzung vorzunehmen zu können.

6.2 Die Ressource Wissen im Innovationsnetzwerk

Dass im Prozessverlauf die Übertragung von Wissen eine signifikante Grundlage darstellt, ist von den Teilnehmern auch am Ende der Projektphase in der Gruppenarbeit noch nicht erkannt worden, da es für alle Handlungspartner nicht wichtig zu sein scheint, zu hinterfragen, warum das bewährte Medium Flyer in der Vergangenheit nicht den erwarteten Erfolg erzielt hat. Dieser wird trotz nicht erfüllter Erwartungen erneut wieder als „Transportmedium“, das nicht aktiv agiert sondern passiv Information weitergibt, gewählt; ein Hinterfragen seitens der Teilnehmer ist nicht erwünscht. An dieser Stelle wird nochmals deutlich, mit welchen Erschwernissen es verbunden ist, alte Strukturen aufzubrechen.

Vorhandenes Wissen, welches durch eine gezielte und vor allem kompatible Übertragung an angrenzende Systeme weitergegeben werden soll, verbleibt in seiner geschlossenen

⁴²⁹ Weick, 1995, S. 337.

Form weitgehend den bisherigen Nutzern, die gleichzeitig auch das Bieterpotential darstellen, vorbehalten; es vollzieht sich in dieser Form weiterhin ein isolierter Informationsaustausch. Umsetzbar wird Wissen jedoch erst, wenn beide Seiten, Handelnde und Organisationen, in komplementärer Weise Wissen generieren, nutzen und sich wechselseitig ihr Wissenspotential zur Verfügung stellen.⁴³⁰

Wissen als grundlegende Basis für eine Selbstorganisation muss verfügbar gemacht werden, um eine lernende Organisationsform zu ermöglichen.⁴³¹ Ein gezieltes, ganzheitliches Management von Wissen zur fundierten Kernkompetenz auch einer vorwiegend sozial ausgerichteten Organisation wird daher immer notwendiger. Eine Bereitschaft für die konzeptionelle Planung und den weiteren Ausbau eines Innovationsnetzwerkes mit dem Hauptaugenmerk Anschlussfähigkeit als ein vorrangiges Projektziel wäre daher wünschenswert. Damit Wissen anschlussfähig ist an die soziale Praxis, ist es notwendig, die Kontextabhängigkeit des jeweiligen Wissens für einen erfolgreichen Wissenstransfer zu gewährleisten.⁴³²

Erst wenn ein Kontext hergestellt worden ist, kann dieser an anderer Stelle produziertes Wissen bestätigt und als neue Ressource für die eigene Produktion neuen Wissens genutzt werden. Der Anwendungsbezug ist notwendig, wenn es um die Lösung von komplexen, nicht linearen Problemen geht, die bei der Ausbildungsmarktsituation auf mehreren Ebenen anfinden sind. Hier muss stets berücksichtigt werden, dass selbst kleinste Veränderungen im System große Wirkungen haben können.

Der unbestimmbare Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung macht Wissen zu einer Quelle der Unsicherheit. Diese Unsicherheit bestimmt die Bedeutung des Kontextes für die Produktion neuen Wissens. Eine allgemeine Lösung komplexer Probleme für verschiedene Kontexte gibt es nicht; komplexe Probleme sind in ihrer Lösungsfindung aufgrund ihrer Nichtlinearität extrem kontextabhängig. Eine Übertragung von Wissen aus anderen Situation ist aufgrund der Unbestimmtheit sehr unsicherheitsbeladen. Wissen als ein dem Bewusstsein zugeschriebener Kontext ist in jeder Hinsicht daher nur als Prozess zu verstehen, nicht als Speicher.⁴³³

Innovative Umsetzungsprozesse sind als komplexe Probleme zu kennzeichnen. Als Innovationsnetzwerk sind Formen sozialer Selbstorganisation zu verstehen, die sich zur

⁴³⁰ Willke, 2001, S. 29.

⁴³¹ Strunk, 2005, S. 188.

⁴³² Küppers, o.J., S. 359f.

⁴³³ Hoppe, 2002, S. 186.

Behandlung von Innovationsunsicherheiten bilden oder eingesetzt werden. Das Innovationsnetzwerk ist aufgrund seiner zirkulären Kausalität als operational geschlossen anzusehen, ist aber offen für Ressourcen. Vorhandenes Wissen wird eingesetzt zur Problemdefinition und der Entwicklung von Suchstrategien für die Produktion von neuem Wissen, das für die Konstruktion einer Innovation die Voraussetzung ist.

Grundsätzlich ist es die Chance der Handlungspartner, innerhalb eines Innovationsnetzwerkes im Prozess der Wissensgenerierung aus altem Wissen neues zu formieren. Die Ressource Wissen kann dabei auf unterschiedliche Art und Weise zur Verfügung gestellt werden: zum einen als Expertise der Mitglieder, zum anderen als Information über Datenbanken und Informationssysteme. Insbesondere dem impliziten Wissen kommt hier eine hohe Bedeutung zu: Innovationsnetzwerke sind im Gegensatz zu klassischen Organisationen, welche die Mitgliedschaft vertraglich regeln, personell offen; jeder, der wertvolles Wissen einspeisen kann, kann im Netz Mitglied werden. Insbesondere in der komplexen Problemstruktur offenbaren die Innovationsnetzwerke im Rahmen ihrer Selbstorganisation ihre besondere Leistungsfähigkeit.

Die Besonderheit des Innovationsnetzwerkes ist, dass explizit das Soziale als Ganzes und in seinen Teilsystemen ausgegrenzt und strukturiert wird. In welcher Form die Systemstruktur und die Systemoperation miteinander verbunden sind und sich gegenseitig bedingen, bleibt in der Luhmannschen Theorie aber oftmals unklar, denn Luhmann nennt nicht die sozialen Mechanismen, die für eine Strukturbildung und Prozesssteuerung sorgen. Diese sind es aber, die entscheidend die Dynamik des Sozialen beeinflussen und sollen daher in der abschließenden Darstellung ergänzend zu Luhmanns komplexer Theorie miteinbezogen werden.⁴³⁴

6.3 Verantwortung und Handlungsfähigkeit

Während bei Willke die Experten nicht nur als Vertreter gemeinsamer Interessen, sondern auch als verantwortliche Entscheidungsträger⁴³⁵ fungieren, verdeutlichen die in den Interviews gewonnenen Erkenntnisse eine ganz andere Situation der Region.

Ihnen zufolge müsste für eine Erfolg versprechende Arbeit in Zukunft die Hauptverantwortlichkeit an das involvierte System der Ausbildungsmarktpartner vor Ort

⁴³⁴ Küppers, o.J., S. 349.

⁴³⁵ Willke geht hier bereits von einem Organisationsmodell aus, das eine gemeinsam festgelegte, klar definierte kollektive Verantwortlichkeit aufweist.

übergeben werden. Diese Teilhabe birgt für die Region eine große Chance: Der Verantwortungsbegriff innerhalb weitläufiger Systemen unterliegt großen Schwankungen, denn Verantwortung und Verantwortlichkeit fallen in großen, formal organisierten Systemen im Gegensatz zu kleinen, überschaubaren Systemen weit auseinander.⁴³⁶ In weitläufigen Systemen liegt stets eine starke „Neigung zur Streuung und Minimierung der Verantwortlichkeit“⁴³⁷ bei den Beteiligten vor.⁴³⁸

Als wesentlich ist es daher zu berücksichtigen, dass sich im Organisationsprozess nicht nur die äußeren Strukturen, sondern auch die bisher „unverantwortlichen Kommunikationsstrukturen“⁴³⁹ innerhalb der Organisation verändern müssen. Erst verantwortliche Strukturen ermöglichen im Rahmen der Organisationsentwicklung ein Handeln „von unten nach oben herauf“, mit dem wertvolles Wissen nicht nur an die Handlungspartner, sondern auch in die angrenzenden Systeme weitertransportiert werden kann.

In Bezug auf den Aspekt der Verantwortung muss jedoch vor Zusammenschluss der Organisation durch deren Mitglieder kritisch hinterfragt werden, ob überhaupt intern eine Bereitschaft zur Übernahme von kollektiver Verantwortung besteht. Verantwortung setzt jedoch stets auch den Willen und die Fähigkeit voraus, daraus resultierende Entscheidungen zu treffen.

Für eine Entscheidung übernimmt derjenige, der sie trifft, ebenso wie derjenige, der sie bewusst übernimmt, die Verantwortung. Entscheidung setzt immer auch Möglichkeit voraus. Einer verantwortlichen Entscheidungsfindung liegen jedoch ein begrifflich gefasstes Wissen, differenzierte Vorstellungen und ein differenziertes Bewusstsein zugrunde – und dies kann nur gebildet werden, sofern Unterscheidungen praktiziert werden.⁴⁴⁰ An diesem Punkt wird nochmals die Prägnanz des Faktors Wissen deutlich, welcher als unablässiger Treiber im Selbstorganisationsprozess fungiert. Entscheidungen sind Operationen, durch die Organisationen sich reproduzieren. Ohne Alternativen gibt es keine Unsicherheit, ohne Unsicherheit keine Entscheidungen, ohne Entscheidungen keine Organisation.⁴⁴¹

⁴³⁶ Luhmann, 1995, S. 182f.

⁴³⁷ Ebenda, S. 186.

⁴³⁸ Ist die Verantwortung zunächst auf eine Person, in der Regel der Träger des höchsten Status, fixiert, versteht dieser es in aller Regel, zwar Unsicherheiten zu überwinden und Verantwortung auf sich zu laden, aber auch, einer Rechenschaftspflicht in jeder Form auszuweichen, Verantwortlichkeiten abzuschieben oder auf vorhersehbare Folgen einzuschränken, vgl. Luhmann, 1995, S. 183ff.

⁴³⁹ Luhmann, 1995, S. 182.

⁴⁴⁰ Hoppe, 2008, S. 3.

⁴⁴¹ Simon, 2007, S. 69.

6.4 Personales Vertrauen und Systemvertrauen

Als eine weitere Komponente tritt in den Interviews bei den Experten der Vertrauensbegriff immer wieder in den Vordergrund. Als eine Besonderheit ist zunächst hervorzuheben, dass manche von ihnen in der Zusammenarbeit mit Institutionen nicht immer gute Erfahrungen gemacht haben, aber mit deren einzelnen Vertretern sehr gut und vertrauensvoll zusammenarbeiten. Neben Personalvertrauen muss für eine Erfolg versprechende Projektarbeit die Bildung von Systemvertrauen ebenfalls vorangetrieben werden. Die Handlungspartner müssen durch interne Strukturen sicherstellen, dass ein gegenseitiger Austauschprozess immer von einer Verhältnismäßigkeit getragen ist.⁴⁴²

Vertrauen stellt für die Region im Rahmen einer eigenen, neu ausgerichteten Organisationsbildung ein Kernelement dar, denn die Erfahrung von Vertrauen und die daraus resultierende Erwartung, dieses immer wieder vorzufinden, ermöglicht erst Autopoiesis. Vertrauen kann nicht eingefordert werden, es kann höchstens als Folge von einseitigen Vorleistungen sowie Reaktionen der Handlungspartner entstehen. Vertrauen ist also eine Leistung, die Achtung und Dankbarkeit einträgt, ohne dass eine Verpflichtung eintritt. Dennoch ist Vertrauen als äußerst wichtige Grundlage für den Veränderungsprozess anzusehen. Um eine Organisationsentwicklung, welche flexibel auf geänderte Umweltbedingungen reagiert, im erweiterten Sinne zu ermöglichen, muss das Vertrauen zwischen den Handlungspartnern im Vorfeld weiter gefestigt werden. Luhmann beschreibt die wichtige Funktion von Vertrauen: „Wo es Vertrauen gibt, gibt es mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns, steigt die Komplexität des sozialen Systems, als die Zahl der Möglichkeiten, die es mit seiner Struktur vereinbaren kann, weil im Vertrauen eine wirksame Form der Reduktion von Komplexität zur Verfügung steht.“⁴⁴³

Dennoch ist dieses Vertrauen längst noch nicht eingängig bei allen Handlungspartnern vorhanden. Deutlich wird dies durch die wohl eher unbewusste Begriffsverwendung des Hoffens, das sich in Äußerungen der Experten insbesondere im Laufe des Workshops wiederfindet. Der Faktor Hoffen ist jedoch nur als eine Vorstufe des Wissens zu bezeichnen, er besteht, wenn noch nicht genügend Informationen ausgetauscht werden konnten, um eine Verhaltenssicherheit der Handlungspartner vermeintlich sicher vorhersagen zu können. Unabdingbare Voraussetzungen für Vertrauen sind Information und Kommunikation.⁴⁴⁴ An dieser Stelle wird ebenso deutlich, dass auch teilweise entgegengesetzt der vorgegebenen Auffassung der Experten zu wenig Wissen besteht. Hier wird die überaus wichtige Funktion

⁴⁴² Strunk, 2005, S. 189.

⁴⁴³ Luhmann, 2000a, S. 9.

⁴⁴⁴ Zielinski, 1985, S. 26.

des Wissens noch einmal deutlich: Vertrauen als Basis für eine Veränderung, basierend auf einem Organisationsprozess, der auch Systemschwankungen zulässt, kann nur entstehen, wenn zuvor eine ausreichende Informationsübertragung in die angrenzenden Systeme stattgefunden hat.

Wie kann Vertrauen zwischen den Handlungspartnern hergestellt, wie kann die Bereitschaft dazu entwickelt werden? Routine, Selbstbezogenheit und Stabilität sind zunächst als Merkmale einer traditionellen, nicht lernenden Organisation anzusehen. In diesem Rahmen scheinen Sicherheit und Berechenbarkeit gewährleistet, da innerhalb einer solchen Struktur die Möglichkeit zur Verarbeitung von Informationen, also auch von Komplexität, nur begrenzt ist. Werden regionale Unterstützungssysteme in einem abgestimmten Netzwerk zusammengeführt, um sich gegenseitig zu ergänzen, gilt es zunächst, Parallelstrukturen zu vermeiden, um Übersichtlichkeit und Vertrauen in die Ergebnisse und in die Informationen zu festigen.⁴⁴⁵

Für die weitere erfolgreiche Umsetzung des Projektes kann auf einen effektiv gestalteten Vertrauensprozess nicht verzichtet werden. Strunk kennzeichnet in diesem Zusammenhang Vertrauen als einen der wichtigsten Treiber der Systementwicklung insbesondere im Bereich der Sozialwirtschaft.⁴⁴⁶ Sein Konzept der „Dialogischen Führung“ setzt dabei für eine erfolgreiche Umsetzung in erster Linie auf Vertrauen in andere Menschen. Dies wird vor allem durch den kontinuierlichen Versuch erreicht, den anderen in seinen Motiven und Handlungen zu verstehen. Dieses Verstehen schafft Nähe und Offenheit und reduziert auf diese Weise Misstrauen. Wesentlich zur Vertrauensbildung im Organisationsprozess ist auch das Vertrauen in Abläufe: Diese müssen innerorganisatorisch durch Transparenz gestützt werden, die Informationsverteilung sollte dabei nicht selektiv gesteuert werden, ein innerorganisatorisches Wissensmanagement sorgt für ein konstantes Informationsmilieu. Weiter wichtig ist auch das Vertrauen in die Verantwortungsfähigkeit des anderen.

Ein Vertrauen in gemeinsame Ziele kann nur durch die Bestimmung der Leitfrage entstehen, also der Frage: Wohin wollen wir zusammen gehen? Beispielhaft kann dieser Stelle angeführt werden, dass es bei der Umsetzung des Workshops nicht möglich war, am Ende der Veranstaltung einen gemeinsamen Leitsatz zu formulieren. Weiter geht hier die Theorie Karl Weicks⁴⁴⁷, der zunächst zwischen Mitteln und Zielen unterscheidet. Um kollektiv zu handeln, müssen sich die Handlungspartner nicht einig sein über Ziele. Sie können recht verschiedene Ziele aus recht unterschiedlichen Gründen verfolgen. Alles, was einer vom

⁴⁴⁵ Butz, 2008, S.1.

⁴⁴⁶ Strunk, 2005, S. 181f.

⁴⁴⁷ Weick, 1995, S. 132f.

anderen in diesem Anfangsstadium verlangt, ist die Mitwirkung an der Aktion. Warum diese Person der Mitwirkung zustimmt oder warum diese Mitwirkung benötigt wird, ist sekundär gegenüber der Tatsache, dass sie geleistet wird. Partner in einer kollektiven Struktur teilen Raum, Zeit und Energie miteinander, sie müssen nicht Visionen, Sehnsüchte und Absichten teilen. Dieses Teilen kommt sehr viel später, wenn es überhaupt dazu kommt.

Dabei schildert Weick die Entwicklung der Mittel-Übereinstimmung wie folgt: Alle Gruppen entstehen wahrscheinlich unter Leuten, die verschiedene Ziele verfolgen. In jeder potentiellen Kollektivität haben die Mitglieder verschiedene Interessen, Fähigkeiten, Vorlieben und so fort. Sie wollen verschiedene Dinge erreichen. Um einige dieser verschiedenen Ziele zu verwirklichen, brauchen sie jedoch konzentrierte, ineinandergreifende Handlungen.

Wenn sich eine Struktur zu bilden beginnt, stimmen die Mitglieder zuerst bezüglich gemeinsamer Mittel überein. In den Frühstadien der Entstehung ist es nicht wesentlich, über die Ziele einig zu sein, um gegenseitige Abhängigkeit herzustellen. Stattdessen betrifft das grundlegende Einverständnis Interdependenz als ein Mittel zur Verfolgung von Zielen, die nicht gleich sein müssen. Man sollte sich erinnern, dass eine grundlegende Eigenschaft reziproker Aktionen darin besteht, dass ein Mitglied eine Tätigkeit ausführt, die für eine andere Person von Wert ist; im Gegenzug erhält das Mitglied eine wertvolle Tätigkeit zurück. Es liegt keine unmittelbare Notwendigkeit für das gemeinsame Ziel vor. Stattdessen liegt eine Verpflichtung zur Verfolgung verschiedenartiger Ziele mit dem gemeinsamen Mittel kollektiv strukturierten Verhaltens vor.

Wenn die Mitglieder einmal über ineinandergreifende Tätigkeiten als Mittel zur Erreichung verschiedener Ziele übereinstimmen, tritt eine subtile Verschiebung weg von verschiedenartigen und hin zu gemeinsamen Zielen auf. Die verschiedenen Ziele bleiben bestehen, werden aber einem entstehenden Satz von gemeinsamen Zielen untergeordnet. Diese Verschiebung ist eine der bemerkenswertesten im Gruppenleben, und sie ist außerordentlich komplex. Die Definition des gemeinsamen Zieles ist also als ein stark Vertrauen förderndes Element anzusehen, der Entwicklungsprozess für eine Umwandlung zeitlich jedoch nicht einschätzbar.

6.5 Ausblick: Das Projektmanagement als Grundlage für Kooperation

Soll die Methode Projektmanagement im Sinne der vorliegenden Studie weiter gemeinsam erfolgreich umgesetzt werden, so ist zunächst die Neuorientierung des Kooperationsgedankens als grundlegende Basis für ein erfolgreiches Handeln anzusehen. Für Aderhold begünstigen längerfristige Kooperationsbeziehungen zudem eine anlaufende Netzwerkbildung, und die Dauer einzelner Verbindungen wird ebenfalls mit netzwerkgenerierenden Effekten in Verbindung gebracht. Aderhold bringt hier Netzwerkbildung und Kooperation in einen direkten Zusammenhang, nur sind diese mit unterschiedlichen Termini besetzt.⁴⁴⁸

In Bezug auf eine wichtige Grundlage für Kooperation kann geltend gemacht werden: „Die Evolution der Kooperation erfordert, dass die Individuen eine hinreichend große Chance haben, sich wieder zu treffen, damit sie ein ausreichendes Interesse für ihre zukünftige Interaktion besitzen.“⁴⁴⁹ Wesentlich ist es, dass Interaktion dauerhafter gemacht wird, aber auch häufiger stattfindet, da diese Faktoren Kooperation stabilisieren.⁴⁵⁰ Kooperation beinhaltet stets einen Wiederholungscharakter von Handlungen. Dieser Ablauf ist als materielle Grundlage für das rekursive Wesen des gesellschaftlichen Lebens anzusehen, er bildet ein Grundelement des alltäglichen sozialen Handelns.

Durch Routinisierung wird in den täglichen Handlungen das Gefühl des Vertrauens und der Seinsgewissheit aufrechterhalten.⁴⁵¹ An dieser Stelle lässt sich die Reichweite gesicherter Kooperation immer wieder erweitern durch jede Verbesserung der Fähigkeiten der Handlungspartner, einander aus der Vergangenheit wiederzuerkennen und verlässlich zu wissen, welche Handlungen wirklich vorher stattgefunden haben.⁴⁵² Im Rahmen des Workshops kannten sich die Teilnehmer zwar, doch Erfahrungswerte in Bezug auf ein konstantes Handeln waren nur bedingt gegeben, da das Handeln der jeweiligen Experten oftmals fremd gesteuert ist. Eine auf der Grundlage von Gegenseitigkeit etablierte Kooperation kann sich selbst gegen das Eindringen weniger kooperativer Strategien schützen.⁴⁵³

Leider wurde nach der ersten Projektphase seitens der Teilnehmer bereits beschlossen, dass es regelmäßige Treffen nicht geben wird, auch ein Nachfolgetermin wurde nicht

⁴⁴⁸ Aderhold, 2004, S. 167f.

⁴⁴⁹ Axelroth, 2005, S. 18.

⁴⁵⁰ Ebenda, S. 116.

⁴⁵¹ Giddens, 1997, S. 70.

⁴⁵² Axelroth, 2005, S. 126.

⁴⁵³ Ebenda, S. 18f.

vereinbart. Ein methodisches Vorgehen im Sinne dieses Theoriekonzeptes scheint demnach kaum realisierbar, da die Gruppe in dieser Teilnehmerzusammensetzung nicht mehr zusammenkommen wird. An dieser Stelle sollte nochmals Bezug auf eine Äußerung eines Handlungspartners während des Interviews genommen werden. Er beschreibt für sich ziemlich genau, wie er sich eine konstruktive Arbeitsweise vorstellt: „Wir würden hierzu vorschlagen, konzeptionell zu arbeiten, das heißt in besonderen Teams, die Sicherheit finden in vorbereiteten Strukturen, die unbedingt verlässlich sind.“⁴⁵⁴

Kooperation kann jedoch nur entstehen, sofern die Bedingungen dafür vorhanden sind. Ein wesentlicher Faktor für die Herstellung und erweiterte Stabilität von Kooperation bilden dabei Regelsysteme, welche ausschließlich auf eine gemeinschaftsbildende Struktur hinarbeiten. Regeln beziehen sich in ihrer elementaren Aussage zunächst einerseits auf die Konstitution von Sinn und andererseits auf die Sanktionierung sozialer Verhaltensweisen.⁴⁵⁵ Für ihre Akzeptanz ist es jedoch relevant, sie so zu formulieren, dass die meisten der Handelnden eine Befolgung für die meiste Zeit vorteilhaft finden, da auch das Handeln des anderen den eigenen Interessen entspricht. Weick erweitert den Gedanken folgendermaßen: Wenn verschiedene Handlungspartner zusammentreffen, besteht eine Möglichkeit, dass jeder für jeden von Nutzen sein kann.⁴⁵⁶

Das Gegenteil einer Kooperation stellt die Konfrontation dar. Hier kennt keiner die Strategien des anderen oder die Mittel, diese zu verfolgen. Es kann nur unter Unsicherheit gehandelt werden, die Akteure müssen mit allem rechnen und der einzige Ausweg scheint in der Ausschaltung des anderen zu liegen. Der Erfolg ist jedoch unsicher und die Kontrahenten laufen in Gefahr, selbst ausgeschaltet zu werden. Die Auflösung dieses Dilemmas liegt in der Kooperation. Durch die Vereinbarung von sozialen Regeln der Zusammenarbeit (Konsens, Absprachen, Verträge, Gesetze und moralische Verpflichtungen) wird die Unsicherheit der Konfrontation so gemindert, dass ein die eigenen Interessen verfolgendes und am subjektiven Nutzen orientiertes Handeln möglich wird.

Regeln können entweder durch ökonomischen Austausch, Sanktion in Hierarchien oder durch Solidarität in Gruppen in das System eingebracht werden.⁴⁵⁷ Nur einer der befragten Handlungspartner hatte den Hintergrund einer klar definierten Regelstruktur deutlich erkannt und forderte im Blick auf eine effizientere Zusammenarbeit ganz entschieden wieder die

⁴⁵⁴ Anmerkungen Interview S. 41.

⁴⁵⁵ Giddins, 1997, S. 70.

⁴⁵⁶ Weick, 1995, S. 131f.

⁴⁵⁷ Küppers, o.J., S. 354.

Rückkehr der Regelstruktur durch die Sanktion⁴⁵⁸ für uneinsichtige und wortbrüchige Handlungspartner.

Der regelmäßige Kontakt mit der anderen Person gewährt den Handlungspartnern erhöhte Bedürfnisbefriedigung und Selbstverwirklichung. Aber diese Chancen können nur dann erhalten bleiben, wenn jeder auf fortdauernde Anwesenheit der anderen Person rechnen kann. Eine vorbereitete Übereinstimmung der Interessen tritt auf, weil jeder antizipiert, dass der andere ihm Nutzen bringen kann, und weil beide ähnliche Vorstellungen davon haben, wie dies erreicht werden kann. Weil sie zuerst in ihren Ideen darüber, wie eine Struktur gebildet werden kann (das heißt über die Mittel), übereinstimmen, können sie dann eine sich wiederholende Serie von ineinander greifenden Verhaltensweisen entwickeln, das heißt eine kollektive Struktur bilden. Der Spielraum ihrer Verhaltensweisen verengt sich, bevor sich die Gruppe bildet, nicht danach; die Gruppe wird möglich durch diese Verengung und Übereinstimmung.

Durch ein regelmäßiges, konstantes Handeln und die daraus resultierenden Erfahrungswerte entwickeln die Teilnehmer einen gemeinsamen Konsens, bilden ihre eigene Strategie. Um die passenden Strategien herauszufinden, können viele verschiedene Arten von Strategien ausprobiert werden. Für einen erfolgreichen Organisationsprozess ist der Faktor Dynamik als äußerst relevant anzusehen, insbesondere unter Berücksichtigung des Aspektes, dass es ohne Irritierbarkeit auch keine Erneuerung gibt. Dabei ist eine Mehrdeutigkeit in ihrer Funktion als Unkonstante ein stabilisierender Faktor, schafft „die Bühne für emotionales Etikettieren und für eine Verengung der Wahrnehmung und der Frustration“⁴⁵⁹. So schließt sich ein Kreis: Diese Ambivalenz, welche die Handelnden zwischen gegensätzliche Handlungen und Interpretationen stellt, verfügt über ein stark motivationsauslösendes Moment und wirkt als Quelle der Befriedigung.

Eine Erfolg versprechende Lösungsstrategie im Rahmen einer Prozessentwicklung wäre es, gemeinsam zu handeln, und zwar zunächst ohne festgelegte Ziele. Je konfuser und chaotischer sich dabei die neu gebildete Organisation verhält, desto erkenntnisreicher dürfte der gemeinsame Prozess in Bezug auf eine Retrospektive sein. Während des gemeinsamen Beobachtungsprozesses, welcher eine ständige Einigung darüber darstellt, was Wirklichkeit und was Illusion ist, entsteht während des Prozessverlaufes eine permanente soziale Konsensbildung.

An dieser Stelle wird nochmals deutlich, welche Bedeutung verlässliche, auf einem

⁴⁵⁸ Anmerkungen Interview S. 4

⁴⁵⁹ Weick, 1995, S. 341ff.

gemeinsamen Wertkonsens des „Meinens und Verstehens“⁴⁶⁰ aufgestellte Regeln im Rahmen einer freien Dynamik darstellen. Sie bilden in der Prozessfolge im organisatorischen Einzelfall einen wesentlichen Stabilitätsrahmen und erst ihre konsequente Anwendung ermöglicht ein Balancieren zwischen Stabilität und Instabilität.⁴⁶¹ Der Mechanismus der Selbstorganisation verbindet die Ebene des sozialen Handelns mit der sozialer Strukturierung: Die Wahrnehmung von Unsicherheit und der Umgang mit den von ihr produzierten Regeln mit dem Ergebnis der Akzeptanz der Unsicherheit stabilisiert den praktischen Umgang mit ihr.⁴⁶²

Bedingt durch den Versuch einer ständig vollzogenen, gemeinsamen Beobachtung und Beschreibung von Wirklichkeit, insbesondere in einer neuen Situation, können zudem Begriffe geschaffen werden, die ein Handeln der Teilnehmer untereinander und für sie selbst begreifbarer werden lässt – ein grundlegender Faktor, betrachtet man den Begriff des Organisierens unter der systemtheoretischen Perspektive, was Wirklichkeit und was Illusion darstellt. Hier entsteht die Schnittstelle, die das System öffnet und die Aus- und Einfuhr von Informationen für das System erst möglich macht.

⁴⁶⁰ Puhl, 1998, S. 121.

⁴⁶¹ Strunk, 2005, S. 189.

⁴⁶² Küppers, o.J., S. 370.

Literaturverzeichnis

Aderhold, Jens: Form und Funktion sozialer Netzwerke in Wirtschaft und Gesellschaft. Wiesbaden 2004.

Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2008 (3. Aufl.).

Axelrod, Robert: Die Evolution der Kooperation, München 2005. (6. Aufl.)

Backhaus-Maul, Holger: Sozialpolitische Entwicklungslinien in Deutschland, in: Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2008 (3. Aufl.), S. 96–116.

Baecker, Dirk/Stamitzek, Georg (Hrsg.): Niklas Luhmann. Archimedes und wir. Interviews, Berlin 1987.

Bahrenberg, Rainer: Gestaltungselemente beruflicher Beratung, 2. Band, Mannheim 2002.

Balzter, Sebastian: In der Lernfabrik, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19./20.07.2008, Beruf und Chance, S. C4.

Bamberger, Günter G.: Lösungsorientierte Beratung, Weinheim/Basel 2005 (3. Aufl.).

Baraldi, Claudio et. al.: Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme, Frankfurt am Main 1999 (3. Aufl.).

Barthelmess, Manuel: Systemische Beratung. Eine Einführung für psychosoziale Berufe, Weinheim/München 2005 (3. Aufl.).

Bardon, Andreas: Selbstverständlich Selbstverständnis. Selbstverständnis als Thema in der Ausbildung von Berufsberatern, dbv-Forum 2/2001, S. 9–12.

Beck, Gertrud/Rauterberg, Marcus/Scholz, Gerold/Westphal Kristin (Hrsg.): Sachen des Sachunterrichts. Dokumentation einer Tagungsreihe 1997–2001, Frankfurt am Main 2002.

Beermann, Susanne/Schubach, Monika: Spiele für Workshops und Seminare, München 2007.

Berghaus, Margot: Luhmann leicht gemacht, Köln 2003.

Bienecker, Markus: Netzwerkmanagement in der Sozialwirtschaft, Vertiefungsband 4, München/Neuwied 2006.

BMWi: Nationaler Pakt für Ausbildung und Führungskräftenachwuchs in Deutschland vom 16. Juni 2004 in Berlin, 2008a, unter: <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Ausbildung-und-Beruf/ausbildungspakt.html> (Stand: 20.10.2008).

BMWi: Nationaler Pakt für Ausbildung und Führungskräftenachwuchs in Deutschland vom 16. Juni 2004. Berichte und Dokumente zu den Ergebnissen des Paktjahre 2004–2007, 2008b, unter: <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Ausbildung-und-Beruf/ausbildungspakt.html> (Stand: 20.10.2008).

Bogner Alexander/Littig Beate/Menz Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview, Wiesbaden 2005 (2. Aufl.).

Bogner Alexander/Menz Wolfgang: Expertenwissen und Forschungspraxis: Die modernisierungstheoretische und methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein Problemfeld, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview, Wiesbaden 2005a (2. Aufl.), S. 7–30.

Bogner Alexander/Menz Wolfgang: Das theoriegenerierte Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview, Wiesbaden 2005b (2. Aufl.), S. 33–70.

Bovensiepen, Nina: Mehr als 20.000 Jugendliche ohne Lehrstelle, in: Süddeutsche Zeitung vom 22.09.2004, S. 1.

Braun, Hans-Dieter/Ertelt, Bernd-Joachim (Hrsg.): Paradigmenwechsel in der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik? Schriftenreihe der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Nr. 47, Brühl 2006.

Butz, Bert: Transfer und Verstetigung von Projektergebnissen. Erfahrungen aus der Projektarbeit im Rahmen des SWA-Programms. Zusammenfassende Empfehlungen aus acht Jahren SWA-Programmarbeit, 2008, unter: http://www.swa-programm.de/handlungsempfehlungen_swa.pdf (Stand: 20.10.2008).

Butters, Ingo: Ein Leitsatz fürs Leben. Bislang waren ihre Leistungen kaum bekannt – für die Zukunft rechnen die privaten Berufsberater mit wachsender Nachfrage, in: Süddeutsche Zeitung vom 29/30.06.2002, S. 19.

DGB: DGB-Pressemitteilung vom 13.10.2008: Ausbildungsbilanz ein positives Zeichen, aber kein Grund zur Entwarnung, 2008, unter:
http://www.dgb.de/presse/pressemitteilungen/pmdb/pressemitteilung_single?pmid=3299
(Stand 23.10.2008).

Dithmarscher Landeszeitung vom 01.03.2008, S.W7: Teufelskreis. Altbewerber sind nicht schlechter – haben aber schlechtere Chancen (dpa).

Dithmarscher Landeszeitung vom 14.05.2008, S. 1: Mehr Lehrstellen als Bewerber. Unternehmen melden höheren Bedarf (dpa).

Dithmarscher Landeszeitung vom 14.05.2008, S. 3: Bonus für ausbildende Firmen.

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt am Main 2005 (11. Aufl.).

Dostal, Werner: Beschäftigung und Berufsbildung aus Sicht des Arbeitsmarktes, in: ibv-Publikationen, Nr. 12 vom 11.06.2003, S. 1479–1496.

Drüke, Sabine: Kommunikative Ausdrucksformen kulturalen Lebens: Eine Beispielanalyse gemeinschaftskulturalen Lebens in Dithmarschen, Magisterarbeit an der Universität Lüneburg 1997 (unveröffentlichtes Manuskript).

Eberbach, Peter: Die unendliche Geschichte von Chaos und Ordnung. Systemtheoretische Elemente im Alltag der ganzheitlichen Managementberatung, in: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Beratung und Entwicklung sozialer Organisationen, Baden-Baden 1994, S. 53–71.

Eberbach, Peter/Schneider, Philipp: Zehn Fragen eines systemischen Organisationsberaters an einen systemischen Organisationsberater, in: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Beratung und Entwicklung sozialer Organisationen, Baden-Baden 1994, S. 153–155.

Edmüller, Andreas /Wilhelm, Thomas: Moderation. München 2007 (4. Aufl.).

Ertelt, Bernd-Joachim: Qualitätsmanagement in der Berufsberatung aus europäischer Perspektive, in: Braun, Hans-Dieter/Ertelt, Bernd-Joachim (Hrsg.): Paradigmenwechsel in der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik? Schriftenreihe der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Nr. 47, Brühl 2006, S. 138-154.

Financial Times Deutschland vom 14.10.2008, S. 10: Mehr Lehrstellen als Bewerber (Reuters).

Foerster, Heinz von: Das Konstruieren einer Wirklichkeit, in: Watzlawick, Paul (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, München 1991 (7. Aufl.), S. 39–60.

Frei, Marek/Janik, Florian: Wo Ausbildungspotential noch brach liegt, in: IAB-Kurzbericht Nr. 19, 2008, unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2008/kb1908.pdf> (Stand: 20.11.2008).

Friebertshäuser, Barbara/Prenzel, Annedore (Hrsg.): Handbuch qualitativer Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim/München 2003.

Friebertshäuser, Barbara: Interviewtechniken – ein Überblick, in: Friebertshäuser, Barbara/Prenzel, Annedore (Hrsg.): Handbuch qualitativer Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim/München 2003, S. 371–395.

Froschauer, Ulrike/Luegner, Manfred: Expertinnengespräche in der interpretativen Organisationsforschung, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview, Wiesbaden 2005 (2. Aufl.), S. 223–240.

Fuchs, Peter: Niklas Luhmann – beobachtet, Wiesbaden 2004 (3. Aufl.).

Geest, Werner: Markt für soziale Dienstleistungen, in: Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2008 (3. Aufl.). S. 134–144.

Giddens, Anthony: Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt am Main/New York 1997 (3. Aufl.).

Grollmann, Helmut von: Visionen – nicht nur auf dem Papier, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 199 vom 26.08.2008, S. B8/Verlagsbeilage.

Hauschildt, Jürgen: Innovationsmanagement, München 1993.

Hauschildt, Jürgen/Salomo, Sören: Innovationsmanagement, München 2007 (4. Aufl.).

Höfer, Dieter: Fachkräfte werden knapp, in: Dithmarscher Landeszeitung vom 28.04.2006, S. 9.

Hoppe, Otfried: Die Konstruktion der Erkenntnis und die Erkenntnis der Konstruktion: Vom Nutzen der Wissenschaftstheorie für die Didaktik, in: Beck, Gertrud/Rauterberg, Marcus/Scholz, Gerold/Westphal Kristin (Hrsg.): Sachen des Sachunterrichts. Dokumentation einer Tagungsreihe 1997–2001, Frankfurt am Main 2002, S. 175–192.

Hoppe, Otfried: Theorie: Grundlage für Verantwortung in der Wissenschaft, 2008, in: www.widerstreit-sachunterricht.de, Ausgabe 10/März 2008, unter: <http://web.uni-frankfurt.de/fb04/su/index.htm?startseite.htm> (Stand: 30.10.2008).

iBB-Publikationen, Nr. 23 vom 30.09.2008a: Was bringt der Ausbildungsbonus?, unter: <http://www.kohnpage.de/iBB/23.pdf> (Stand: 30.11.2008).

iBB-Publikationen, Nr. 23 vom 30.09.2008b: Rechtsgutachten zur öffentlichen Berufsberatung Deutschland, unter: <http://www.kohnpage.de/iBB/23.pdf> (Stand 30.11.2008).

ibv-Publikationen, Nr. 27 vom 03.07.2002: Anmerkungen der Jugendlichen zu ihren Erfahrungen mit der Berufsberatung, S. 2185–2189.

Jenny, Bruno: Projektmanagement, Zürich 2005 (2. Aufl.).

Keller, Herwig: Ganz nach oben durch Projektmanagement, München/Wien 2000.

Kersting, Heinz J.: Der Störfall Praxis und das Jonglieren mit Paradoxien. Systemisch-konstruktivistische Organisationsberatung, 2005, unter: <http://www.ibs-networld.de/ferkel/juni-2005-kersting-organisationsberatung.html> (Stand:21.09.2008).

Kirchmann, Edgar: Der „blinde Fleck“ ist der Mensch. Häufig vergessener Erfolgsfaktor im Projektmanagement, in: IO Management Zeitschrift, Ausgabe Nr. 5 (1997), Zürich, S. 52–55.

Kieserling, André (Hrsg.): Niklas Luhmann. Ideenrevolution. Beiträge zur Wissenssoziologie, Frankfurt am Main 2008a.

Kieserling, André: Sinn, Selbstreferenz und soziokulturelle Evolution, in:
Kieserling, André (Hrsg.): Niklas Luhmann. Ideenrevolution. Beiträge zur Wissenssoziologie,
Frankfurt am Main 2008b, S.7-71.

Klevenow, Gert-Holger: Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Berufsberatung – eine
Annäherung betriebswirtschaftlicher und eignungsdiagnostischer Daten, in: Braun, Hans-
Dieter/Ertelt, Bernd-Joachim (Hrsg.): Paradigmenwechsel in der Arbeitsmarkt- und
Sozialpolitik? Schriftenreihe der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Nr.
47, Brühl 2006, S. 155-168.

Kneer Georg/Nassehi Armin: Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme, München 2000
(4. Aufl.).

Kolhoff, Ludger: Projektmanagement, Baden-Baden 2004.

Kompetenzagentur: unter:

http://www.egol.de/jaw/kompetenzagentur/info_kad.pdf

(Stand: 17.09.2008).

Kreis Dithmarschen: unter:

<http://www.dithmarschen.de/index.phtml?mNavID=164.804&sNavID=647.148&La=1>

(Stand: 29.10.2008).

Kohn, Karl-Heinz/Saar,Christian: Makro ist Mikro. Zum Erhalt marktwirtschaftlicher Dynamik
durch öffentliche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Das Beispiel der Arbeitgeberberatung im
Bereich Personalauswahl, in: Braun, Hans-Dieter/Ertelt, Bernd-Joachim (Hrsg.):
Paradigmenwechsel in der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik? Schriftenreihe der
Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Nr. 47, Brühl 2006, S. 53–70.

Küppers, Günther: Der Umgang mit Unsicherheit: Zur Selbstorganisation sozialer Systeme,
o.J., unter: http://www.philso.uni-augsburg.de/dgksnd/348_372.pdf, S. 348–378 (Stand:
20.11.2008).

Lang, Franz Peter/Thielemann, Frank: Wissensmanagement und neue
Informationstechnologien, in: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Veränderungsmanagement in der
Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2000, S. 132–171.

Leitner, Andrea/Wroblenski, Angela: Zwischen Wissenschaftlichkeitsstandards und Effizienzansprüchen. Expertinneninterviews in der Arbeitsmarktevaluation, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview, Wiesbaden 2005 (2. Aufl.), S. 241–256.

Löcherbach, Peter/Klug Wolfgang/Rommel-Faßbender Ruth/Wendt Wolf Rainer (Hrsg.): Case Management. Fall- und Systemsteuerung in der sozialen Arbeit, München 2005 (3. Aufl.).

Luhmann, Niklas: Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie der sozialen Systeme, Bd. 1, Opladen 1984a (5. Aufl.).

Luhmann, Niklas: Gesellschaft, in: Luhmann, Niklas: Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie der sozialen Systeme, Bd. 1, Opladen 1984b (5. Aufl.), S. 137–153.

Luhmann, Niklas: Soziologische Aufklärung 2, Texte zur Theorie der Gesellschaft, Opladen 1986a (3. Aufl.).

Luhmann, Niklas: Interaktion, Organisation, Gesellschaft, in: Luhmann, Niklas: Soziologische Aufklärung 2, Texte zur Theorie der Gesellschaft, Opladen 1986b (3. Aufl.), S. 9–20.

Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main 1987.

Luhmann, Niklas: Das Recht der Gesellschaft, Frankfurt am Main 1993.

Luhmann, Niklas: Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1995 (4. Aufl.).

Luhmann, Niklas: Die Gesellschaft der Gesellschaft, 1. Teilband, Frankfurt am Main 1997.

Luhmann, Niklas: Die Politik der Gesellschaft, Frankfurt am Main 2000a.

Luhmann, Niklas: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart 2000b (4. Aufl.).

Maelicke, Bernd (Hrsg.): Beratung und Entwicklung sozialer Organisationen, Baden-Baden 1994.

Maelicke, Bernd (Hrsg.): Veränderungsmanagement in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2000.

Maelicke, Bernd (Hrsg.): Strategische Unternehmensentwicklung in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2002.

Maelicke, Bernd (Hrsg.): Innovation und Management in der Sozialwirtschaft, Neuwied 2005a.

Maelicke, Bernd: Innovation und Management in der Sozialwirtschaft – Den Wandel gestalten, in: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Innovation und Management in der Sozialwirtschaft, Neuwied 2005b, S. 9–18.

Maelicke, Bernd: Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft, in: Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2008a (3. Aufl.), S. 713–727.

Maelicke, Bernd: Aufbau- und Ablauforganisation, in: Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2008b (3. Aufl.), S. 753 – 767.

Maelicke, Bernd: Innovationsmanagement, in: Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2008c (3. Aufl.), S. 809–836.

Maturana, Humberto R./Varela, Francisco J.: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens, München 1987.

Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung, Weinheim/Basel 2002 (5. Aufl.).

Mehrmann, Elisabeth/Wirtz, Thomas: Effizientes Projektmanagement. Erfolgreich Konzepte entwickeln und realisieren, München 2002 (5. Aufl.).

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike: Das Experteninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung, in: Friebertshäuser, Barbara/Prenzel, Annedore (Hrsg.): Handbuch qualitativer Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim/München 2003, S. 481–491.

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike: Expertinneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in:
Bogner Alexander/Littig Beate/Menz Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview, Wiesbaden 2005a (2. Aufl.), S. 71–94.

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike: Vom Nutzen der Expertise. Expertinneninterviews in der Sozialberichterstattung, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview, Wiesbaden 2005b (2. Aufl.), S. 257–272.

Niejahr, Elisabeth/Rudzio, Kolja: 2009-Kampf um jeden Job, in: Die Zeit vom 23.12.2008, S. 21-22.

Nöllke, Matthias: Kreativitätstechniken. Planegg b. München 2006 (5. Aufl.).

OECD 2002: OECD-Gutachten zur Berufsberatung. Länderbericht Deutschland 2002, in: ibv-Publikationen, Nr. 38 vom 18.09.2002, S. 2679 – 2698.

OECD 2004: OECD-Gutachten zur Berufsberatung 2004. Overview Career Guidance and public Policy: Briding the Gap. Kurzfassung Bildungs- und Berufsberatung: Bessere Verzahnung mit der öffentlichen Politik, unter:
<http://www.oecd.org/dataoecd/35/53/30499492.pdf>
(Stand: 20.10.2008).

Oltman, Iris: Projektmanagement. Zielorientiert denken, erfolgreich zusammenarbeiten, Reinbeck bei Hamburg 1999.

Ossimitz, Günther: Systemisches Denken und systemisches Management, o.J., unter:
<http://wwwu.uni-klu.ac.at/gossimit/pap/sysdenk2.htm> (Stand: 15.09.2008).

Patzack, Gerold/Rattay, Günter: Projekt Management. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, Wien 1998 (3. Aufl.).

Patzack, Gerold/Rattay, Günter: Projekt Management. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, Wien 2004 (4. Aufl.).

Puhl, Klaus: Regelfolgen, in: Savigny, Eike von: Ludwig Wittgenstein. Philosophische Untersuchungen, Berlin 1998, S. 119–142.

Remmel-Faßbender, Ruth: Case Management als Methodenkonzept der sozialen Arbeit. Erfahrungen und Perspektiven, in: Löcherbach, Peter/Klug Wolfgang/Remmel-Faßbender Ruth/Wendt Wolf Rainer (Hrsg.): Case Management. Fall- und Systemsteuerung in der sozialen Arbeit, München 2005 (3. Aufl.), S. 67–86.

Rübner, Matthias: Leitbildwechsel in der aktiven Arbeitsmarktpolitik? Professionelle Kundenkommunikation und Beratung als Erfolgsfaktoren neuer Integrationsstrategien in den Agenturen für Arbeit, in: Braun, Hans-Dieter/Ertelt, Bernd-Joachim (Hrsg.): Paradigmenwechsel in der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik? Schriftenreihe der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Nr. 47, Brühl 2006, S. 126–137.

Savigny, Eike von (Hrsg.): Ludwig Wittgenstein. Philosophische Untersuchungen. Berlin 1998.

Schenk, Marion: Luhmann und Beratung: Beobachtung und Intervention. Vortrag von Marion Schenk für die Regionalgruppe der Wirtschaftspsychologie Berlin/Brandenburg des BDP am 8. September 2008, unter: <http://www.bdp-wirtschaftspsychologie.de/backstage2/wir/documentpool/Luhmann%20und%20Beratung.pdf> (Stand: 02.12.2008).

Schmidt, Christiane: „Am Material“: Auswertungstechniken für Leitfadeninterviews, in: Friebertshäuser, Barbara/Prengel, Annedore (Hrsg.): Handbuch qualitativer Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim/München 2003, S. 544–568.

Schober, Karen: Herausforderungen an die Bildungs- und Berufsberatung in Deutschland vor dem Hintergrund der europäischen Diskussionen und Beschlüsse. Vortrag beim GEW-Workshop „Beratung, Bildung und Weiterbildung“ am 1. und 2. Dezember 2006 in Berlin, unter: http://www.forum-beratung.de/cms/upload/pdf/Vortrag-Schober_GEW-Fachtagung_2006.pdf (Stand: 10.11.2008)

Schulz-Wimmer, Heinz: Projekte managen. Planegg b. München 2007.

Schulte, Günter: Der blinde Fleck in Luhmanns Systemtheorie, Frankfurt am Main/New York 1993.

Schütt, Peter: Wissensmanagement, Niedernhausen 2000.

Schütz, Alfred/Luckmann, Thomas: Strukturen der Lebenswelt, Frankfurt am Main 1979.

Senge, Peter: Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart 2008.

Simon, Fritz B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg 2007.

Simon, Fritz B.: Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, Heidelberg 2008 (3. Aufl.).

Sozialatlas Kreis Dithmarschen: unter:

<http://www.dithmarschen.de/index.phtml?call=detail&css=&La=1&FID=647.2637.1&sNavID=1599.21&ffmod=pres&ffsm=1> (Stand: 29.12.2008).

Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein: unter: [http://www.statistik-nord.de/fileadmin/download/statistische_berichte/arbeit_und_soziales/B I 1 j S/Teil 1/B I 1_j07_T1_S.pdf](http://www.statistik-nord.de/fileadmin/download/statistische_berichte/arbeit_und_soziales/B_I_1_j_S/Teil_1/B_I_1_j07_T1_S.pdf) (Stand: 20.11.2008).

Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Ergebnisse der Berufsberatung. Berufsausbildungsstellen – Ratsuchende – Bewerber 1998–2008: unter: <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/ausbildungsmarkt/index.html> (Stand: 23.12.2008).

Straumann, Ursula: Professionelle Beratung. Bausteine zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung, Heidelberg 2000.

Strunk, Andreas: Veränderungsmanagement, in: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Innovation und Management in der Sozialwirtschaft, Neuwied 2005, S. 155–194.

Watzlawick, Paul: Münchhausens Zopf. Psychotherapie und Wirklichkeit, Bern 1988.

Watzlawick, Paul: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen und Paradoxien, Bern 1990 (8. Aufl.).

Watzlawick, Paul: Die Möglichkeit des Andersseins, Bern 1991.

Watzlawick, Paul (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, München 1991a (7. Aufl.).

Weber, Max: Soziologie und Herrschaft, in: Wirtschaft und Gesellschaft, 2. Halbband, Tübingen 1976 (5. Aufl.).

Wendt, Wolf Rainer: Mit Wissen die Sozialwirtschaft bewegen, in: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Strategische Unternehmensentwicklung in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2002, S. 173-195.

Wendt, Wolf Rainer: Die geschichtliche Entwicklung der Sozialwirtschaft – aus sozialer Sicht, in: Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2008 (3. Aufl.), S. 31–48.

Wetendorf, Hans-Wilhelm: Organisationsmodelle, in: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Innovation und Management in der Sozialwirtschaft, Neuwied 2005, S. 39–56.

Weick, Karl E.: Der Prozess des Organisierens, Frankfurt am Main 1995.

Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart 2001 (2. Aufl.).

Zabel, Frank: Die Frage der Statistik, in: Ditmarscher Landeszeitung vom 21.09.2006, S. 9.

Zielinski, Michael: Vertrauen und vertrauensbildende Maßnahmen, Frankfurt am Main 1985.

Zimmer, Annette/Nährlich, Stefan/Paulsen, Friedrich: Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft, in: Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Baden-Baden 2008 (3. Aufl.), S. 117–133.

Hiermit versichere ich, dass ich die eingereichte Dissertation

**Projektmanagement und Netzwerkentwicklung
als angewandte Systemtheorie**

Konzepte zur Verbesserung der Ausbildungsplatzsituation
jugendlicher Schulabgänger in Dithmarschen / Schleswig-Holstein

selbständig und ohne unerlaubte Hilfsmittel verfasst habe. Anderer als der mir angegeben
Hilfsmittel und Schriften habe ich mich nicht bedient. Alle wörtlich oder sinngemäß den
Schriften anderer Autorinnen und Autoren entnommenen Stellen habe ich kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift