

Melanie Franz

Auftreten, Bearbeitung und Bedeutung von Widerstand in Kooperationen der Weiterbildung

Online-Erstveröffentlichung (November 2014) in der Sammlung DIE Aktuell

Reviewstatus: arbeitsbereichsinterne Qualitätskontrolle

vorgeschlagene Zitation: Franz, M. (2014): Auftreten, Bearbeitung und Bedeutung von Widerstand in Kooperationen der Weiterbildung

URL: www.die-bonn.de/doks/2014-widerstand-01.pdf

Melanie Franz

Auftreten, Bearbeitung und Bedeutung von Widerstand in Kooperationen der Weiterbildung

Kooperationen verschiedener Organisationen haben im Kontext des lebenslangen Lernens in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Trotz zahlreicher Erkenntnisse über den Nutzen kooperativer Bildungsarrangements ist bekannt, dass diese nicht immer konfliktfrei funktionieren und mitunter von Widerständen der beteiligten Akteure begleitet werden. Doch wie genau entstehen Widerstände in interorganisationalen Kooperationen? Wie werden sie von den beteiligten Akteuren thematisiert und bearbeitet? Und welche Bedeutung kann Widerstand für Kooperationen erhalten? Diese Fragen waren Gegenstand der kürzlich erschienenen Studie „Widerstand in kooperativen Bildungsarrangements“. Nachfolgend werden ausgewählte Ergebnisse der Studie vorgestellt.

DIE aktuell ist ein Online-Publikationsformat des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für lebenslanges Lernen. Es liefert rasch und kompakt versachlichende Informationen und/oder Positionierungen des Hauses zu aktuellen Feldentwicklungen in der Weiterbildung. DIE aktuell richtet sich an ein breites Fachpublikum, insbesondere auch an die Presse.

Dr. Melanie Franz

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Erziehungswissenschaft der Philipps-Universität Marburg mit den Schwerpunkten organisationale Widerstandsforschung, kooperative Bildungsarrangements, wissenschaftliche Weiterbildung und Bildungsmanagement.

Kontakt: franz@staff.uni-marburg.de

Tel: +49 (0)6421 28-23018

Lektorat: Theresa Maas

Kontakt: maas@die-bonn.de

Online veröffentlicht am: 13.11.2014

Stand Informationen: Oktober 2014

Abdruck, auch auszugsweise, unter Angabe der Quelle erwünscht, Belegexemplar erbeten.

Dieses Dokument wird unter folgender Creative Commons-Lizenz veröffentlicht:

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

DIE Aktuell

Auftreten, Bearbeitung und Bedeutung von Widerstand in Kooperationen der Weiterbildung

Melanie Franz

Kooperationen verschiedener Organisationen haben im Kontext des lebenslangen Lernens in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Trotz zahlreicher Erkenntnisse über den Nutzen kooperativer Bildungsarrangements ist bekannt, dass diese nicht immer konfliktfrei funktionieren und mitunter von Widerständen der beteiligten Akteure begleitet werden. Doch wie genau entstehen Widerstände in interorganisationalen Kooperationen? Wie werden sie von den beteiligten Akteuren thematisiert und bearbeitet? Und welche Bedeutung kann Widerstand für Kooperationen erhalten? Diese Fragen waren Gegenstand der kürzlich erschienenen Studie „Widerstand in kooperativen Bildungsarrangements“. Nachfolgend werden ausgewählte Ergebnisse der Studie vorgestellt.

Die steigende Relevanz des Themas „Kooperation in der Weiterbildung“ ist unverkennbar. In den letzten Jahren haben sich nicht nur die wissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Themengebiet vervielfacht, sondern auch die Kooperationsanlässe und -formen in der Praxis ausdifferenziert. Daneben weist auch die Etablierung des Begriffs „kooperative Bildungsarrangements“ im pädagogischen Diskurs auf ein gesteigertes wissenschaftliches Interesse an der Thematik hin (vgl. Dollhausen/Mickler 2012, S. 66). Dabei handelt es sich um eine auf Bildungsaktivitäten und -ziele ausgerichtete Zusammenarbeit von Bildungsinstitutionen untereinander bzw. mit Organisationen aus dem institutionellen Umfeld (z.B. Wirtschaft, Kultur, Soziales). Kooperationen, so die gängige bildungspolitische Auffassung, ermöglichen Übergänge, das Erreichen neuer Zielgruppen und – unter einem wirtschaftlichen Gesichtspunkt – auch Kosteneinsparungen durch die Bündelung von Ressourcen.

Ungeachtet dessen ist allerdings auch bekannt, dass Kooperationen als öffentlich wünschenswerte und politisch geförderte Konstellationen nicht immer bereitwillig eingegangen werden oder reibungslos funktionieren. Viel eher gibt es Hinweise auf eine „kooperationsresistente Realität“ (Jütte 2002, S. 332), also eine Praxis, die dem politischen Aufruf nach Kooperation widersteht. Wenn man hier bereits von einem auf Kooperation gerichteten Widerstand sprechen kann, so gerät dieser zumeist im Sinne der Erschwerung oder gar Gefährdung kooperativer Prozesse in den Blick; seine nähere Bedeutung und Funktion bleibt weitestgehend unerschlossen. Auch in den mit Problemen der Organisation und Kooperation befassten wissenschaftlichen Disziplinen wurde Widerstand meist pauschal als dysfunktional gesehen und kaum empirisch erforscht. In der Konsequenz dieser einseitigen Betrachtung bleiben die positiven Potenziale – z.B. die lernanregende und strukturbildende Bedeutung – von Widerstand in der Debatte um Kooperationen bislang unberücksichtigt.

Mit besagter Studie wird diese Lücke geschlossen. Die Arbeit verortet sich im Kontext der pädagogischen Organisationsforschung. Ihr zentrales Anliegen ist es, „kooperationsgerichteten Widerstand“ theoretisch

zu bestimmen^[1] und in unterschiedlichen kooperativen Bildungsarrangements aus Sicht von kooperationsverantwortlichen Leitungskräften empirisch zu untersuchen (Franz 2014). Die Ergebnisse ermöglichen es, die oben angedeuteten, einseitig dysfunktionalen Betrachtungen von Widerstand zu revidieren und Anregungen für ein widerstandssensibles Kooperationsmanagement abzuleiten.

Methodisches Vorgehen

In der Studie wurden insgesamt 23 problemzentrierte Interviews mit Volkshochschulleitungen aus unterschiedlichen Kooperationssettings des Bildungs- und Kulturbereichs geführt. Dabei reicht das Spektrum der erforschten Kooperationsformen von der eher lockeren Zusammenarbeit bis hin zu Fusionen. Letztere sind in Deutschland in den vergangenen Jahren unter dem Stichwort „Bildungs- und Kulturzentren“ bekannt geworden (vgl. Stang 2011). Innerhalb dieser Zentren werden zumeist jeweils eine Volkshochschule und mindestens eine Kultureinrichtung (z.B. Bibliothek, Theater, Museum) unter einem gemeinsamen Dach zusammengeführt und/oder organisational verzahnt. Man spricht in diesem Zusammenhang von „integrativen Kooperationen“. Daneben existiert mittlerweile eine Reihe an „lockeren Kooperationen“. Dort arbeiten die Partner punktuell für bestimmte Bildungs- oder Kulturprojekte zusammen und tauschen sich aus, ohne längerfristige gemeinsame Planungen vorzunehmen. Die befragten Volkshochschulleitungen sind innerhalb dieser Kontexte mit der Entwicklung und Organisation von Kooperation befasst, d.h. sie übernehmen klassische Aufgaben des Kooperationsmanagements. Die Auswertung des Datenmaterials erfolgte inhaltsanalytisch, ergänzt um die Verfahrensweisen der Wortfeldanalyse zur semantischen Erhellung des Widerstandsbegriffs.

Empirische Befunde

Die Auswertung der Interviews brachte zahlreiche Erkenntnisse zu den Dimensionen der *Thematisierung*, *Genese*, *Bedeutung* und *Bearbeitung* von Widerstand aus Sicht der Leitungen hervor. Die empirischen Ergebnisse werden nun entlang theseförmiger Zwischenrufe entfaltet und komprimiert vorgestellt.

„Widerstand wird in vielfältiger Form thematisiert und ambivalent konnotiert“ (Thematisierung)

Ausgehend von der empirischen Frage nach der Thematisierung zeigte sich, dass die Befragten nicht immer direkt von Widerstand sprechen, sondern auf Begriffe aus dem semantischen Umfeld zurückgreifen. Um das Wortfeld der Widerstandskategorie auf Basis der Interviews genauer bestimmen zu können, wurde eine Wortfeldanalyse angewandt (vgl. Tarnai/Bos 1996). Abbildung 1 fasst das Ergebnis dieses Analyseschrittes zusammen.

[1] Die theoretischen Ergebnisse finden sich bei Franz 2013a; 2013b; 2014.

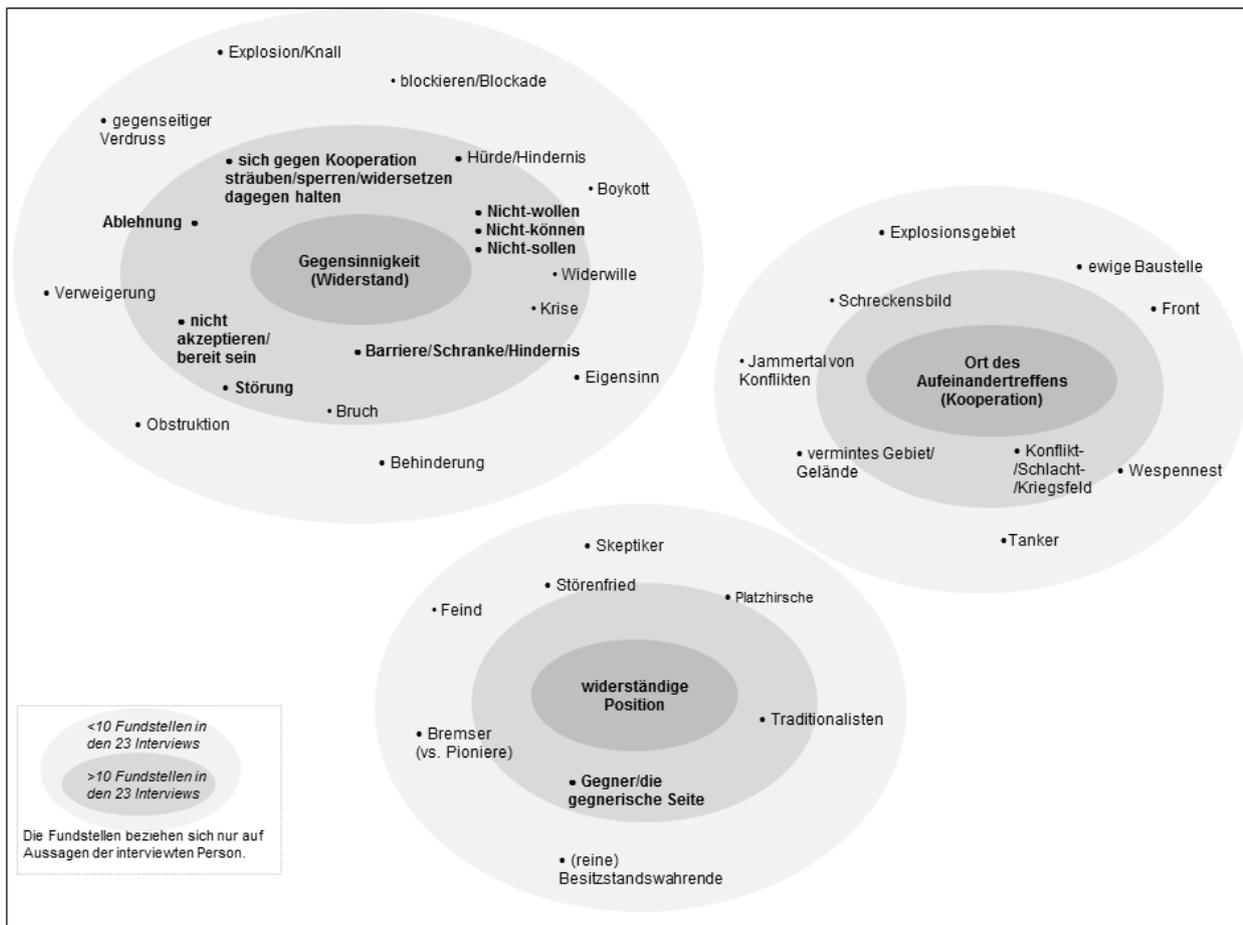


Abbildung 1: Wortfeld des Widerstands in der Häufigkeitsverteilung

Wie die Abbildung zeigt, lassen sich Begriffe ausmachen, die mehr oder weniger nah an den Begriff des Widerstands heranreichen. Der sprachliche Ausdruck zeigt sich dabei als sehr vielfältig. Die Interviewten finden hier eigene Wege der Operationalisierung des Begriffs im Sinne einer freien Produktion, mit der sich noch keine Aussagen über die Wortassoziationen treffen lassen (vgl. ebd., S. 150). Daher sollte die Aufmerksamkeit noch stärker auf die Assoziationen der Befragten zu Widerstand, also die bewertenden Aussagen zu Widerstand, gerichtet werden. Hier zeigt sich interessanterweise, dass das Auftreten von Widerstand an sich eher negativ bis neutral konnotiert wird, der anschließende Umgang damit aber positive Bewertungen erfährt.

So wird Widerstand zumindest sprachlich teilweise in der Semantik der Störung zum Ausdruck gebracht, z.B. durch Aussagen wie „Widerstand zerstört“ oder „fördert nicht die Bereitschaft, zu kooperieren“, und gleichzeitig betont, dass es auf den „Umgang damit ankommt“. Widerstand kann in seiner weiteren Bearbeitung – wie nachfolgend gezeigt wird – eine produktive Kraft oder lernförderliche Wirkung entfalten.

„Widerstand in Kooperationen resultiert aus Paradoxien“ (Genese)

Es zeigt sich, dass die Entstehung von Widerstand in Verbindung mit bestimmten Paradoxien thematisiert wird. Die Auswertung brachte vier Paradoxien hervor, die sowohl in quantitativer (bezogen auf Interviewanzahl und Redeanteil) als auch in qualitativer Hinsicht (bezogen auf die Gewichtung durch die einzelnen Interviewpartner) für die Entstehung von Widerstand verantwortlich gemacht werden. Sie

treten insbesondere in Bildungs- und Kulturzentren hervor, was sich vorrangig auf die Besonderheiten dieser integrativen Kooperationsform zurückführen lässt (räumliche Integration, hoher Intensitätsgrad der Zusammenarbeit, Selbstständigkeit bei Verzahnung etc.). Zusammenfassend ist die Entstehung von Widerstand in den untersuchten kooperativen Arrangements vor allem auf folgende Paradoxien zurückzuführen:

1. *Paradoxie von Autonomie und Bindung*
das Streben nach Autonomie bei gleichzeitiger Aufforderung nach stärkerer Bindung;
2. *Paradoxie von Sichtbarkeit und Unsichtbarkeit*
den Anspruch, nach außen hin als kooperativ wahrgenommen zu werden bei gleichzeitigem Eingeständnis, dass Kooperationsanteile nach innen ausgeblendet werden bzw. nicht in der sichtbar gemachten Form bestehen;
3. *Paradoxie von kultureller Einheit und Vielfalt*
den Drang nach kultureller Einheit, wobei die Kooperationsarrangements kulturell different und mehrdeutig sind;
4. *Paradoxie von Nähe und Distanz*
das Streben nach räumlicher Nähe bei gleichzeitigem Wunsch nach Distanz.

Aber wie genau entzündet sich Widerstand an diesen Paradoxien? Beispielsweise führen die Kooperationsakteure auftretende Widerstände gegen Kooperation auf eine Angst vor Autonomieverlust zurück, weil das Arbeiten in kooperativen Strukturen zwangsläufig Abhängigkeiten mit sich bringt. Oder der Ursprung wird in Identitätsverlusten gesehen, weil sich kooperierende Mitarbeitende sowohl mit der Herkunftsorganisation als auch dem Kooperationszusammenhang identifizieren müssen, was auf die Paradoxie von kultureller Einheit und Vielfalt verweist. Um die Entstehung von Widerstand an der Ursache zu bearbeiten, erfordert ein effektives Widerstandsmanagement vor allem den Umgang mit diesen (und ggf. weiteren) Paradoxien. Werden dabei die paradoxen Bestrebungen (etwa Autonomie und Abhängigkeit) gleichermaßen gefördert, so können Widerstände auftreten. Denn in diesem Fall überwiegt bei den kooperierenden Personen die Angst vor Autonomie- und Identitätsverlust. Interessant ist das Ergebnis der Studie, dass es beim Umgang mit Widerstand daher zeitweise auch um „Entparadoxierung paradoxer Kontextbedingungen“ gehen muss: Die Paradoxien werden aufgelöst, indem etwa Autonomie, kulturelle Einheit etc. stärker durch das Kooperationsmanagement gefördert werden.

„Kooperationsmanagement als Widerstandsmanagement“ (Bearbeitung)

Der Umgang mit Widerstand stellt eine spezielle Herausforderung für das professionelle Kooperationsmanagement dar. Es geht in Kooperationen immer auch darum, Prozesse widerstandssensibel zu beobachten, (potenziell) vorhandene Widerstände zu erkennen und entsprechende Bearbeitungen einzuleiten. Doch wie genau wird dieses Managementfeld in der Kooperationspraxis ausgefüllt?

Zunächst lässt sich sagen, dass Widerstand zwischen Organisationen anders bearbeitet wird als innerhalb einer Einzelorganisation. Denn der Umgang mit Widerstand unterliegt besonderen Bedingungen, z.B. fehlender Hierarchie oder intransparenten Verhältnissen. Diese Bedingungen erfordern wiederum den Rückgriff auf alternative Umgangsweisen, die im hohen Maß auf Empathie, Perspektivenübernahme oder Sinnvermittlung basieren. Anhand der Interviews lässt sich aufzeigen, dass sich das Widerstandsmanagement aus drei kooperationsrelevanten Bereichen zusammensetzt:

1. der widerstandssensiblen Personalentwicklung,
2. der widerstandssensiblen Organisationsentwicklung und
3. der widerstandssensiblen Kooperationsentwicklung.

Wertet man die Ergebnisse daraufhin aus, was das Widerstandsmanagement in Kooperationen ausmacht, wird deutlich, dass es aus Sicht der Leitungskräfte *nicht ausschließlich* darum gehen darf, widerstandsbeladene Kooperationen aufrechtzuhalten. Vielmehr zeigt sich, dass ein widerstandssensibles Management auch die Abwehr von Kooperation zu respektieren und zu fördern hat. Beispielsweise muss sich eine *Organisationsentwicklung* – die den Namen verdient – auch mit der systemwahrenden Seite des Widerstands auseinandersetzen. Denn der Erfolg einer Kooperation misst sich, wie eine Leitungskraft im Interview betont, *nicht* an grenzenloser „Innovationszugewandtheit“ oder „Veränderungsbereitschaft“ der kooperierenden Organisationen, sondern an einer „ausgewogenen Passung“ von beharrenden und verändernden Kräften. Daraus ergibt sich das zentrale Ergebnis: Ein widerstandssensibles Management in Kooperationen erfordert eine ausgewogene Passung von Veränderung und Bewahrung zugunsten des Organisations- und Kooperationserhalts.

„Widerstand bietet facettenreiche Lernanlässe“ (Bedeutung)

Wie im ersten Abschnitt zur Thematisierung bereits angedeutet, werden Widerstandsphänomene nicht nur negativ bewertet, sondern auch in ihrer produktiven Wirkung auf die Kooperation reflektiert. Im Zuge der Auswertung zeigte sich, dass Widerstandserlebnisse auf vielfältigste Weise Anlass für personales oder (inter-)organisationales Lernen bieten. Das Lernen im und entlang eines kooperationsgerichteten Widerstands wird in seiner Gesamtheit als „Widerstandslernen“ bezeichnet. In den Interviews wird das Widerstandslernen explizit angesprochen oder indirekt umschrieben. Die lernbezogene Analyse zeigt u.a. zentrale Ergebnisse zu den folgenden vier Lernmöglichkeiten im Zusammenhang mit Widerstand:

1. *Widerstand als Indikator offener Lern- und Entwicklungsfelder*
Widerstand signalisiert, wo die Kooperation bzw. die an ihr beteiligten Organisationen selbst noch Entwicklungs- und Lernbedarf haben.
2. *Widerstand ist Replik eines fehlerhaften Managementhandelns*
Widerstand fungiert als Spiegelbild des eigenen Führungs- oder Managementstils. Diese Spiegelung führt häufig dazu, dass die Leitungen auf interne und externe Unterstützung zurückgreifen, Weiterbildungsangebote nutzen oder das eigene Fehlverhalten über wechselseitige Beobachtung oder kollegiale Beratung zu korrigieren versuchen.
3. *Widerstand markiert Grenzen des Lernens*
Durch Widerstand können Grenzen von Lernen und Veränderung markiert werden. Eine besondere Funktion nimmt hierbei die durch Widerstand erzeugte Entschleunigung ein, d.h. die Verlangsamung von Kooperations- und Entwicklungsprozessen. Durch Entschleunigung wird es möglich, eine gründliche Reflexion aller Vorgänge vorzunehmen, Korrekturen einzuleiten und für die Grenzen der Lern- und Entwicklungsfähigkeit zugunsten des eigenen Systemerhalts zu sensibilisieren.

4. *Widerstand ist selbst Lernergebnis*

Widerstand kann nicht nur Ausgangs-, sondern auch der Endpunkt des Lernens sein. Die von externen Akteuren, wie politischen Entscheidungsträgern, formulierten Erwartungen zur Kooperation üben Druck aus, sich konform verhalten zu müssen. Widerstand ist hierbei eine Reaktion auf empfundenen Normendruck, um organisationseigene Selbstbestimmung zurückzugewinnen.

Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse

Zusammenfassend lässt sich anhand der dargestellten Ergebnissen konstatieren, dass Widerstand in vielfältigen Varianten zum Ausdruck gebracht, paradoxiengebunden begründet und auf unterschiedlichen kooperationsrelevanten Ebenen bearbeitet wird. Zudem zeigte die Analyse, dass Widerstand gleichermaßen als Lernanlass und Lerngrenze fungieren kann und in dieser Form eine kooperationsrelevante Bedeutung erhält.

Mit dieser konstruktiven Perspektive auf Widerstand gelingt schließlich ein wesentlicher Schritt zur Revision bisher dominierender wissenschaftlicher und gesellschaftlicher Auffassungen zu den Phänomenen Kooperation und Widerstand im (Weiter-)Bildungsbereich. In wissenschaftlicher Hinsicht ist die dysfunktionale Sicht auf Widerstand, wie sie nach wie vor in der erwachsenenpädagogischen Organisations- und Kooperationsforschung vorzufinden ist, mit den Ergebnissen ausdrücklich zurückzuweisen. Insbesondere mit den Befunden zu Widerstand als Lernanlass werden pädagogische Lernkonzepte für die Organisations- und Kooperationsforschung fruchtbar gemacht.

Verbunden ist diese pädagogische Neufassung des Widerstandsbegriffs mit einer Aufforderung an die Praxis, Widerstände weder zu leugnen noch als Gefahr zu bekämpfen, sondern sie als konstruktive Bestandteile der Kooperation zwischen Organisationen (nicht nur) im Bildungsbereich zu sehen. Für die Praxis, insbesondere für die mit dem Managementaufgaben befassten Führungskräfte und pädagogisch inspirierten Organisationsberatern, bieten die Erkenntnisse ein weiterführendes Alternativwissen, um Widerstände in kooperativen Zusammenhängen besser zu verstehen und bearbeiten.

Literatur

- Dollhausen, K./Mickler, R. (2012): Kooperationsmanagement in der Weiterbildung. Bielefeld
- Franz, M. (2012): Widerstand in Kooperationen aus Sicht von Volkshochschulen: Erste Konturen einer lerntheoretischen Ausdeutung. In: Die österreichische Volkshochschule, H. 2, S. 25-27
- Franz, M. (2013a): Wege zu einer gelasseneren Kooperationspraxis. Bausteine eines widerstandssensiblen Kooperationsmanagements. In: Organisationsentwicklung, H. 2, S. 32-38
- Franz, M. (2013b): Widerstand in interorganisationalen Kooperationen. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Rekonstruktion. In: Dollhausen, K./Feld, T.C./Seitter, W. (Hg.): Erwachsenenpädagogische Kooperations- und Netzwerkforschung. Wiesbaden, S. 69-89
- Franz, M. (2014): Widerstand in kooperativen Bildungsarrangements. Wiesbaden. Jütte, W. (2002): Soziales Netzwerk Weiterbildung. Analyse lokaler Institutionen-landschaften. Bielefeld
- Stang, R. (2011): Strukturen und Leistungen von Lernzentren. Empirische Befunde und Perspektiven zur Entwicklung von kommunalen Lernzentren als innovative Institutionenformen für Lebenslanges Lernen. URL: www.die-bonn.de/doks/2011-lernzentrum-01.pdf
- Tarnai, C./Bos, W. (1996): Inhaltsanalyse von Assoziationen zum Begriff Studium. Ein Beitrag zur Analyse seines Wortfeldes. In: Bos, W./Tarnai, C.: Computerunterstützte Inhaltsanalyse in den empirischen Sozialwissenschaften. Theorie - Anwendung - Software. Münster/New York, S. 149-165