

Organisation und Pädagogik 13

Susanne Maria Weber

Michael Göhlich · Andreas Schröer

Claudia Fahrenwald · Hildegard Macha *Hrsg.*

# Organisation und Partizipation

Beiträge der  
Kommission Organisationspädagogik

 Springer VS

---

# Organisation und Pädagogik

Band 13

**Herausgegeben von**

Michael Göhlich, FAU Erlangen-Nürnberg, Erlangen, Deutschland

---

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

# Organisation und Partizipation

Beiträge der Kommission  
Organisationspädagogik

*Herausgeber*

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

Prof. Dr. Claudia Fahrenwald  
Universität Hamburg  
Hamburg, Deutschland

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

Prof. Dr. Hildegard Macha  
Universität Augsburg  
Augsburg, Deutschland

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

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

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

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

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

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

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.springer-vs.de](http://www.springer-vs.de)

## **Inhalt**

*Susanne Maria Weber/Michael Göhlich/Andreas Schröer/  
Hildegard Macha und Claudia Fahrenwald*  
Organisation und Partizipation – interdisziplinäre  
Verhältnisbestimmungen und organisationspädagogische Perspektiven ..... 9

*Silvia Gherardi*  
Is organizational learning possible without participation? ..... 29

*Hildegard Macha*  
Organisation und Partizipation aus pädagogischer Sicht –  
eine Einführung ..... 45

### **I Organisation und Partizipation. Theoretische Beiträge**

*Thomas Krobath*  
Partizipation als organisationsethisches Prinzip und Verfahren..... 61

*Susanne Maria Weber*  
Partizipation und Imagination – Organisationaler Wandel im  
Modus ästhetischer Transformation ..... 71

*Claudia Fahrenwald*  
Narration und Partizipation im organisationalen Kontext..... 83

*Bernd Dewe/Katharina Feistel*  
Transformation organisationaler Deutungsmuster und  
das Partizipationspotenzial im Kontext regulativer Weiterbildung ..... 93

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

*Jürgen Schunter/Rainer Zech*

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

*Christiane Schiersmann*

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

## **II Organisationales Lernen und Partizipation. Empirische Beiträge**

*Juliane Lamprecht*

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

*Manuela Gamsjäger/Roman Langer/Herbert Altrichter*

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

*Daniela Wetzelhütter/Angelika Paseka/Johann Bacher*

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

*Kerstin Mayrberger*

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

*Benjamin Ditzel/Torsten Bergt*

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

*Andreas Schröer*

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

*Anja Mensching*

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

### **III Partizipation, Führung und Entscheidung in Organisationen. Empirische Beiträge**

*Anke Bahl*

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

*Karin Dollhausen*

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

*Beatrix Palt*

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

*Harald Geißler*

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

*Kerstin Drossel/Birgit Eickelmann*

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

### **IV Partizipation in transorganisationalen Kontexten. Empirische Beiträge**

*Birgit Bütow/Susanne Maurer*

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

*Monika Alisch*

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

*Christiane Hof/Nina Carstensen/Alrun Schleiff*

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

<i>Christian Boeser</i> Partizipation als Erfolgsbaustein für Vernetzungsprozesse.....	293
<i>Steffi Robak/Claudia Pohlmann/Lena Heidemann</i> Zur Analyse von Folgewirkungen bildungspolitischer Strukturentscheidungen auf Bildungs- und Planungspartizipation am Beispiel von Bildungsurlaub .....	303
<i>Gunde Gaßner-Keita</i> Umsetzung der BBiG-Novelle an beruflichen Schulen in Nordrhein-Westfalen. Neuer partizipativer Handlungsspielraum für lernende Regionen? .....	315
<i>Nicolas Schöpf</i> Politik und Partizipation: Organisationen als Akteure der Weiterbildungspolitik? Eine Untersuchung am Beispiel von „ECVET“ .....	323
<i>Andreas Wagner</i> Partizipation als Aushandlungsprozess in der Entwicklungszusammenarbeit .....	333
 <b>V Organisationspädagogischer Ausblick</b>	
<i>Philip A. Woods</i> Drivers to Holistic Democracy: Signs and signals of emergent, democratic self-organising systems .....	343
 Autorinnen und Autoren .....	 357

# **Organisation und Partizipation – interdisziplinäre Verhältnisbestimmungen und organisationspädagogische Perspektiven**

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

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

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

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

## **Interdisziplinäre Verhältnisbestimmungen von Organisation und Partizipation**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Sozialwissenschaftliche und organisationspädagogische Perspektiven auf Organisation und Partizipation**

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

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

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

## **I Theoretische Perspektiven auf Organisation und Partizipation**

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

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

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

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

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