

Michael Brodowski
Heinz Stapf-Finé (Hrsg.)

Sozialen Zusammenhalt stärken

Entstehung von demokratiefern
Einstellungen und Möglichkeiten
sozialräumlicher Demokratieentwicklung



Verlag Barbara Budrich

Sozialen Zusammenhalt stärken

Michael Brodowski
Heinz Stapf-Finé (Hrsg.)

Sozialen Zusammenhalt stärken

Entstehung von demokratiefernen
Einstellungen und
Möglichkeiten sozialräumlicher
Demokratieentwicklung

Verlag Barbara Budrich
Opladen • Berlin • Toronto 2022

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Alle Rechte vorbehalten

© 2022 Verlag Barbara Budrich GmbH, Opladen, Berlin & Toronto
www.budrich.de

ISBN 978-3-8474-2531-1 (Paperback)

eISBN 978-3-8474-1679-1 (PDF)

DOI 10.3224/84742531

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: Bettina Lehfeldt, Kleinmachnow – www.lehfeldtgraphic.de

Titelbildnachweis: istock.com

Satz: Angelika Schulz, Zülpich

Druck: docupoint GmbH, Barleben

Printed in Europe

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Einleitung und theoretische Rahmung..... 7

Einleitung..... 9

Heinz Stapf-Finé

Entstehung demokratieferner Ansichten als Lernprozess? Versuch einer organisationstheoretischen Annäherung 23

Michael Brodowski

Teil II: Ergebnisse der empirischen Analysen..... 57

„Ick wusst nich ma, dit wa sowat wie eene Bürgermeesterin habm.“ ,Unerreichbarkeit‘ zwischen prekären Lebenswelten und Institutionen der Zivilgesellschaft und kommunalen Politik..... 59

Raiko Hannemann

Informelles und formales Lernen im Kontext von Demokratielernen und -erleben an Sekundarschulen im Bezirk Marzahn-Hellersdorf. Eine qualitativ-explorative Studie..... 143

Nele Rathke

Teil III: Soziale Aktionsforschung – praktische Umsetzung der Erkenntnisse 187

Probe aufs Exempel. Praxisforschung zu sozialräumlicher Demokratieentwicklung – Konzeption und Formen der Umsetzung 189

Raiko Hannemann, Heinz Stapf-Finé

Mehr Raum für Nachbarschaft. Hausgemeinschaften und engagierte Wohnungsunternehmen als (potentielle) Schlüssel-Ressourcen sozialräumlicher Demokratieentwicklung 223

Raiko Hannemann

Teil IV: Einordnung in aktuelle Forschung und Praxis..... 257

Gesellschaftliche Resonanz braucht Raum. Begegnungsorte und
Resonanzräume als Voraussetzungen für Teilhabe und Zusammenhalt 259

Philipp Gies, Jakob Stephan

Nebenan und doch so fern –
Unterschiedliche Zusammenhaltsnarrative in Ost- und West 291

Ljubica Nikolic

Urbane Konflikte und die Krise der Demokratie. Stadtentwicklung,
Rechtsruck und soziale Bewegungen..... 315

Peter Bescherer, Luzia Sievi

Teil V: Gemeinsame Erkenntnisse und Transfer..... 345

Beitrag zu einer prozess- und ergebnisorientierten Demokratietheorie 347

Heinz Stapf-Finé

Demokratie als Lebensform – eine Grundlage staatlich verfasster,
politischer Demokratie? Abschließende Gedanken zu diesem Band 379

Michael Brodowski

Beitragende 391

Teil I:
Einleitung und
theoretische Rahmung

Einleitung

Heinz Stapf-Finé

1 Krise der Demokratie?

Das Praxisforschungsprojekt „Demokratieferne Auffassungen in einer Kommune als Herausforderung für sozialräumliche Demokratieentwicklung“, das im Zentrum dieses Bandes steht, wurde im Rahmen der Förderlinie „Zusammenhalt stärken in Zeiten von Krisen und Umbrüchen“¹ in der Zeit von Oktober 2017 bis Dezember 2020 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unterstützt. Es hatte zum Ziel, im Berliner Bezirk Marzahn-Hellersdorf einen Prozess sozialräumlicher Demokratieentwicklung anzustoßen.

Im Dezember 2018 fand hierzu in Bonn eine Kick-off-Tagung mit allen Projekten der Förderlinie statt. Im Panel „Politik und Verwaltung“, an dem sich das Berliner Projekt beteiligte, hatte der Diskussionsleiter u.a. darum gebeten, einleitend die jeweilige Krisendiagnose vorzustellen. Unvergesslich war, dass einige Universitätsprofessoren tatsächlich anfangen darüber zu diskutieren, ob man schon von einer Krise – insbesondere der Demokratie – sprechen könne. In der Tat kommt der Begriff „Krise“ in Zeitdiagnosen recht häufig vor und sollte nicht inflationär gebraucht werden.

Unbestritten ist jedoch, dass die Wirtschafts- und Finanzkrise 2008 zu einem wirtschaftlichen Einbruch in weltweitem Maßstab geführt hat. Um den Einbruch der Realwirtschaft abzdämpfen, mussten die Regierungen viel Geld in die Hand nehmen, um die Wirtschaft zu stützen und Banken zu retten. Die steigende Schuldenlast führte unmittelbar zur Eurokrise ab dem Jahr 2010, die bis heute nicht komplett überwunden ist, da die Europäische Zentralbank immer noch Niedrigzinspolitik betreibt. In Folge dieser Krise wuchs die soziale Ungleichheit gegenüber dem Vorkrisenniveau an (vgl. Kniffki/Stapf-Finé 2014), entweder als unmittelbare Krisenfolge bspw. aufgrund von Arbeitslosigkeit bzw. prekärer Beschäftigung oder aufgrund der Folgen der Austeritätspolitik, welche Kürzungen in den Sozialausgaben mit sich brachte.

Als krisenhaft wurde von vielen Menschen auch das Jahr 2015 erlebt, als erzwungene Migration – überwiegend aufgrund kriegereischer Konflikte – ihren weltweiten Höhepunkt erreichte und Deutschland kurzzeitig seine Grenzen für geflüchtete Menschen vor allem aus Syrien und Afghanistan öffnete.

1 https://www.dlr.de/pt/desktopdefault.aspx/tabid-9471/19680_read-46589 [3.11.2021]

Im Zusammenhang mit der Erderwärmung und der Übernutzung von natürlichen Ressourcen gibt es ebenfalls Anzeichen für eine ökologische und Klimakrise.

Schließlich kann man auch von einer Krise traditioneller Lebensformen und einer Krise der Geschlechterverhältnisse sprechen. Infolge der Wirtschaftskrise analysiert Brand (2009, S. 9) den Zusammenhang wie folgt:

„Ein feministischer Blick unterstreicht die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung und den Zugriff auf Ressourcen des neoliberalen Kapitalismus, dessen Wertschöpfung nicht nur in der formalen, auf Lohnarbeit basierenden Ökonomie liegt, sondern ... auch auf der unbezahlten Sorgearbeit und sozialer Sicherung, die größtenteils von Frauen geleistet wird... Im Zuge des Rückbaus sozialer Sicherungssysteme werden diese unbezahlten Arbeiten wichtiger – vor allem in Zeiten steigender Arbeitslosigkeit.“

Dieser Sachverhalt wird angesichts der gegenwärtigen Corona-Pandemie deutlich, die in vielen Fällen zu einer Re-Traditionalisierung der Geschlechterrollen (vgl. Güney-Frahm 2019) führte, weil während des Lockdowns bspw. die Kinderbetreuung überwiegend von Frauen geleistet worden ist. Die Corona-Krise war zum Zeitpunkt der Aufnahme des Projektes noch kein Thema, reiht sich aber ein in eine Reihe von krisenhaften Erscheinungen, zu denen sicherlich auch terroristische Attentate zu zählen sind, deren Höhepunkt in Deutschland der Anschlag auf den Breitscheidplatz in Berlin am 19. Dezember 2016 gewesen ist.

Diese Krisenerscheinungen führten nicht unmittelbar zu einer Staatskrise und politischer Instabilität, haben aber zu einer Krise sozialer Integration und zu einer Vertrauenskrise in Politik und Demokratie geführt. Bereits seit längerem wird darüber berichtet, dass die Bindungswirkung von traditionellen Organisationen wie Parteien, Gewerkschaften Kirchen usw. nachgelassen hat:

„Die Auflösung der sozialen Milieus, die Dynamisierung gesellschaftlicher Prozesse, die sozialen Spannungen unter Bedingungen des fortgeschrittenen digitalen Kapitalismus, die Entstehung einer multiethnischen Gesellschaft – all dies sind Entwicklungen, die Weltanschauungen aufweichen, Lebenslagen diffus machen und die Selbstverortung in der Gesellschaft verunklaren.“ (Embacher 2015, S. 25)

In der Folge haben es die Volksparteien immer schwerer, diesen Status zu behalten und sind immer stärker mit dem Phänomen von Wechselwähler:innen konfrontiert:

„In einer repräsentativen Umfrage kann sich die große Mehrheit der Wählerinnen und Wähler vorstellen, mehrere Parteien zu wählen. Nur wenige Wählerinnen und Wähler haben keine alternative Wahlpräferenz. Bezogen auf die Anhängerschaften können sich zwischen 24 Prozent (der SPD-Wählerinnen und -Wähler) und 33 Prozent (der CDU-Wählerinnen und -Wähler) vorstellen, nur eine Partei zu wählen.“ (Neu 2021, S. 3)

Schließlich hat sich im Parteienspektrum eine Partei etabliert, die zunächst euroskeptisch aufgetreten ist, deren Repräsentanten mittlerweile aber unverhohlenen rechtspopulistisches und extrem rechtes Gedankengut äußern. In der

Mitte der Gesellschaft breiten sich demokratiefeindliche Einstellungen aus, teilweise gepaart mit menschenfeindlichen Einstellungen. Zwar hat die jüngste Mitte-Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung (Zick/Küpper 2021) gezeigt, dass rechtsextreme Einstellungen, insbesondere im Hinblick auf Menschenfeindlichkeit mittlerweile wieder rückläufig sind, zugleich zeigt sich die Mitte der Gesellschaft offen für rechtsextreme Positionen und nimmt bei rechtsextremen Aussagen verstärkt uneindeutige Positionen ein. Zusätzlich haben sich in den vergangenen Jahren rechtsextreme und islamistische Milieus, die ansteigend Anhänger:innen hinzugewinnen konnten, zunehmend radikalisiert und eine hohe Bereitschaft zu Gewaltanwendung, bis hin zu terroristischer Gewalt, gezeigt.

Zunächst die Pegida-Proteste, neuerdings die mittlerweile abgeflauten Demonstrationen gegen die Corona-Politik haben Menschen aus der Mitte der Gesellschaft gemeinsam mit extrem Rechten auf die Straße gebracht und zeichnen sich durch eine hohe Ablehnung etablierter Medien, von allgemein geteilten wissenschaftlichen Kenntnissen² und auch der etablierten Parteien aus.

Soweit zu den Erscheinungsformen krisenhafter Entwicklungen, die einen Einfluss haben auf Haltungen und Einstellungen zur Demokratie. In Rückgriff auf Erklärungsansätze für Rechtsextremismus (vgl. Eicker 2021) kann die Entstehung solcher Einstellungen eher auf gesellschaftlicher Ebene oder auf individueller Ebene (ggf. vermittelt durch Sozialisationsinstanzen) erklärt werden, hierzu gleich mehr, aber zunächst sollen die Vorarbeiten zum Projekt dargestellt werden.

2 Vorarbeiten

Die für die Bundesrepublik beschriebenen krisenhaften Entwicklungen sind auch im Bezirk Marzahn-Hellersdorf zu beobachten, hinzu kommt die Besonderheit, dass es sich um eine große Kommune im Osten des Landes handelt.

Auch im Bezirk Marzahn-Hellersdorf, dem Standort der Alice Salomon Hochschule, waren krisenhafte Phänomene im Hinblick auf die demokratische Kultur zu beobachten. Mit der Einrichtung eines Heims für Asylbewerber im Jahr 2013 begannen Auseinandersetzungen, die eine Reihe von antidemokratischen Aktionen bis hin zu rassistischen Übergriffen an den Tag brachten. Schon vor der Auseinandersetzung um das Asylbewerberheim hat ein Forscherteam der Alice Salomon Hochschule unter der Leitung von Prof. Dr. Heinz Stapf-Finé und Prof. Dr. Michael Brodowski ein Projekt initiiert,

2 Zum Aspekt des „alternativen Wissens“ zur Corona-Pandemie vgl. Pantenburg/Reichardt/Sepp (2021).

welches für ein Jahr (2014) von der Stiftung Deutsche Klassenlotterie Berlin gefördert wurde. Aus diesem Projekt liegt ein Bericht (Bever u.a. 2015) zur Sozialstruktur des Bezirks und zu den Angeboten im Hinblick auf Partizipation und Engagement vor.

Aus der Befassung mit dem Stand der Qualität sozialräumlicher Demokratie in Marzahn-Hellersdorf einerseits und mit antidemokratischen Phänomenen und alltagsrassistischen Aktivitäten andererseits wurde zweierlei deutlich:

- Die bestehenden Angebote zur Stärkung von Engagement sind zwar vielfältig und es gibt Bemühungen um eine gute Vernetzung, allerdings mangelt es an einer Orientierung an den Bedürfnissen der Zielgruppe.
- Gleichzeitig ist noch nicht durchdrungen und ausreichend untersucht, wie es nach dem jahrelangen Anschein des Zurückdrängens antidemokratischer Bestrebungen zu einem neuen Aufflammen kommen konnte.

Daher standen im Nachfolgeprojekt die Fragen im Vordergrund, welche Haltungen und Einstellungen zur Demokratie bestehen, wie diese zustande kommen und welche Zusammenhänge zwischen Einstellungen zur Demokratie und Phänomenen Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit (Heitmeyer 2002) bestehen. Das Projekt „Demokratieförderung in einer Kommune. Das Beispiel Marzahn-Hellersdorf“ wurde von März 2017 bis Dezember 2018 ebenfalls mit Mitteln der Stiftung Deutsche Klassenlotterie gefördert und ein Bericht (Stapf-Finé 2019a) publiziert.

Zunächst wurde eine repräsentative Befragung mittels eines Fragebogens in der Bevölkerung des Bezirks vorgenommen. In Weiterentwicklung eines Instruments des Deutschen Jugendinstituts (de Rijke u.a. 2006) wurden Haltungen und Einstellungen zur Demokratie gemessen. Neben der quantitativen Ausprägung waren auch Zusammenhänge zwischen Einstellungen zur Demokratie und Persönlichkeitseigenschaften auf der einen und zwischen Haltung zur Demokratie und Einstellungsmustern aus dem Syndrom von gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit von Interesse (Metzner 2019).

Im Fragebogen wurde aufgerufen, sich auch für vertiefende Interviews zur Verfügung zu stellen. Im Anschluss konnten 30 narrative Interviews geführt werden, in denen nicht nur nach der Haltung zur und Wahrnehmung von Politik (lokal, bundesweit), zu Erfahrungen mit Ämtern und Behörden und zur eigenen politischen Beteiligung gefragt wurde, sondern auch den Lebensgeschichten der Befragten Raum gegeben wurde (Hannemann 2019).

Hier ist nicht der Platz für eine umfassende Darstellung, aber im Hinblick auf die Ursachen für die Entstehung demokratiedistanter Haltungen waren folgende Erkenntnisse interessant, welche zeigen, dass soziale Fragen einen wesentlichen Einfluss haben: So hat sich beispielsweise herausgestellt, dass die Gruppe der zufriedenen Demokrat:innen am schwächsten vertreten ist bei Menschen mit niedrigem Einkommen. Positive Haltungen zur Demokratie

traten am wahrscheinlichsten auf bei Menschen, welche noch nie arbeitslos waren. Gleichgültige Haltungen und Distanz zur Demokratie waren eher bei Menschen mit geringer bewerteten Bildungsabschlüssen zu finden. Jedoch können Menschen ganz unterschiedlich auf die soziale Spaltung reagieren. So hat sich beispielsweise gezeigt, dass die These Menschen mit autoritärem Charakter neigten zur Demokratiedistanz, relativiert werden muss. Nach den vorliegenden Ergebnissen ist es eher die Gruppe der Unpolitischen, welche anfällig für autoritäre Handlungen sind (Stapf-Finé 2019a).

3 Fragestellung und methodisches Vorgehen

Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus den Vorprojekten war die Fragestellung zentral, wie unterschiedliche Gruppen auf soziale Fragestellungen und krisenhafte Entwicklungen reagieren und welche subjektiven Theorien unterschiedlichen Haltungen und Handlungsstrategien bezüglich Politik und Demokratie zugrunde liegen. Hierzu wurde das aus dem Vorprojekt vorliegende Material der biografischen Interviews vertieft untersucht. Bei der Rekonstruktion dieser subjektiven Theorien wurden Anleihen aus der Organisationstheorie genommen und die Lernprozesse im Bezirks als kollektives bzw. kooperatives Lernen aufgefasst (vgl. Brodowski 2006, siehe hierzu auch den Beitrag von Michael Brodowski zur Entstehung demokratieferner Auffassungen als Lernprozess in diesem Band). Dabei wurde davon ausgegangen, dass neben formalen Lernprozessen auch und gerade informelles Lernen (vgl. Overwien 2007) eine große Rolle spielt.

Gerade im Bereich schulischer Bildung, so unsere Ausgangshypothese, ist mit einem großen Gegensatz zwischen formalem schulischen Lernen und Demokratie-Erleben im Sinne von John Dewey (2018) zu erwarten. Während im offiziellen Curriculum – sowohl im fachlichen Unterricht als auch in fächerübergreifenden Projekten – die Bedeutung von Demokratie und Politik betont wird, so ist Schule noch immer von einem starken Hierarchiegefälle geprägt und bietet wenig Spielraum zum Demokratie-Erleben. Daher wurde in Fokusgruppendifkussionen mit Schüler:innen von Sekundarschulen und mit Vertreter:innen des Bezirksschulerausschusses der Frage nachgegangen, wie dieser Gegensatz zwischen formalem Erlernen und dem Nicht-Wirklich-Erleben von Demokratie verarbeitet wird. Der Beitrag von Nele Rathke in diesem Band beschreibt die Erkenntnisse der Untersuchungen zu dieser Fragestellung und regt ein „Demokratie-Mainstreaming“ an den Schulen an, dem alle, vor allem organisationale Prozesse unterzogen werden sollten.

Die Untersuchungen aus den Vorstudien hatten einen Selektions-Bias: wer ist schon gewillt, einen längeren Fragebogen auszufüllen oder gar für ein längeres biografisches Interview zur Verfügung zu stehen? Daher ist davon

auszugehen, dass das Sampling zu einer starken Mittelschichtorientierung der Ergebnisse geführt hat. So stellte sich die Frage, wie man die Haltungen und Einstellungen der für Politik „schwer erreichbaren“ Personengruppen einbeziehen kann. Raiko Hannemann beschreibt im Beitrag „Ich wusst nich ma, dit wa sowat wie eene Bürgermeisterin habm“ das methodische Vorgehen und die Ergebnisse. Um an die vermeintlich schwer erreichbaren Menschen heranzukommen, hat er eine Zeit lang das Café auf Rädern begleitet, ein niedrigschwelliges Angebot der Evangelischen Kirchengemeinde Hellersdorf, das im öffentlichen Raum zum Kaffeetrinken einlädt und dabei ein Gesprächsangebot macht. Hierbei wurde mit der Methode der teilnehmenden Beobachtung gearbeitet, um nicht nur sprachlich vermittelte Haltungen, sondern auch nicht-sprachliche, körperliche, habituelle Alltagspraktiken wahrnehmen zu können. Auf diese Weise konnten Praktiken und soziale Sinnstrukturen empirisch erfasst werden, die aufgrund der „Schweigsamkeit des Sozialen“ (Hirschauer 2001) bisher nicht erfassbar schienen. Die Erfahrungen aus der teilnehmenden Beobachtung in diesem Rahmen wurden kontrastiert mit Beobachtungen im formalen, eher hochschwelligem Politikangebot des Bezirks. Hierbei hat sich gezeigt, dass die Frage, wer hier eigentlich unerreichbar ist, ganz neu gestellt werden muss. Deutlich wurde auch, dass einerseits die spezifischen Erfahrungen des „ostdeutschen Citoyens“ (Hannemann 2019b) seit 1990 den Blick auf und die Erwartungen an gesellschaftliche und politische Prozesse prägen. Andererseits zeigte sich im stark klassen- und milieuabhängigen individuellen Gesellschaftsverhältnis, wie massiv die Wucht der ‚neoliberalen Revolution‘ der Gesellschaft in den letzten dreißig Jahren in den Lebenswelten, insbesondere prekär lebender Menschen Spuren hinterlassen hat.

Im Laufe des Projektes wurde der Versuch unternommen, nicht nur Erkenntnisse zu generieren, sondern umsetzungsorientiert einen Prozess der sozialräumlichen Demokratieentwicklung anzustoßen. Auf die Situation in Deutschland übertragbar schien das Vorgehen nach dem spanischen Vorbild der *Planes y Procesos Democráticos* (vgl. Reutlinger 2014). Grundgedanke ist hierbei, dass in öffentlicher Diskussion Bürgerinnen und Bürger ihre Fragen, Sorgen und Probleme vorbringen und in gemeinsamer Debatte mit Politik und Verwaltung ein Plan ausgearbeitet wird, wie die diskutierten Themen im Stadtteil umgesetzt werden können. Moderiert wurde dieser Prozess vom Forschungsteam, dem eine Vermittler- und Beraterrolle zukommt. Das Verfahren konnte nicht in Reinform umgesetzt werden, weil anders als erwartet das Bezirksamt eine geringere Form der Involviertheit bevorzugte. Dennoch konnten in einer Reihe von Bürgerforen Themen ermittelt werden, welche den Bewohner:innen wichtig sind, ebenso wie Strukturen, die verbesserungsbedürftig sind, um das demokratische Zusammenleben im Bezirk zu verbessern. Heinz Stapf-Finé und Raiko Hannemann beschreiben im vorliegenden Band das Vorgehen und die Erkenntnisse. Als ein zentrales Strukturproblem

erwies sich die Tatsache, dass es zwar viele Projekte und Angebote gibt, die untereinander aber unzureichend vernetzt sind und somit der Informationsaustausch verbesserungsbedürftig ist. Um also die im Sozialraum Aktiven besser zu unterrichten, was die jeweils anderen machen, um aber auch die Bürger:innen über Möglichkeiten des Engagements zu informieren, wurde im Laufe des Projektes eine Webseite (Mitwirkung-Marzahn-Hellersdorf.de) konzipiert und schließlich öffentlich zugänglich gemacht. Die weitere Pflege und der Ausbau ist nach Projektende sichergestellt, ein etablierter sozialer Träger übernimmt die Aufgabe.

Als weiteres strukturelles Problem erwies sich die Tatsache, dass es im Bezirk kaum noch Treffpunkte gibt, um sich in einem informellen Rahmen mit Nachbar:innen und Freund:innen zu treffen. In den Bürgerforen wurde geschildert, dass es insbesondere im Ortsteil Marzahn Quartiere gibt, in denen es nur noch vereinzelt bspw. Gaststätten mit geeigneten Nebenräumen gibt. Für den Fall, dass diese sich ökonomisch nicht mehr tragen würden, fielen Möglichkeiten weg, sich im öffentlichen Raum zu versammeln. Ausgehend von einer vertieften Auswertung der biografisch-narrativen Interviews mit Bewohner:innen des Bezirks und der Recherche von Best-Practice-Beispielen³ hat Raiko Hannemann ein Konzept für eine pro-assoziative Quartiersentwicklung ausgearbeitet, welches er in diesem Band vorstellt. Im Zentrum steht die Überlegung, dass den Wohnungsunternehmen eine zentrale Rolle zukommt: sie können Räume für Begegnungen zur Verfügung stellen, haben Einfluss auf die soziale Zusammensetzung der Mieterschaft und können Möglichkeiten der Mieter:innenbeteiligung schaffen. Insofern haben sie eine wichtige Rolle im Hinblick auf die demokratische Entwicklung urbaner Räume. Dieses wurde Vertreter:innen von Wohnungsbaugesellschaften und -genossenschaften und Mitarbeitenden des Bezirksamtes im Bereich Stadtentwicklung und Bauen vorgestellt. Es ist zu hoffen, dass der Runde Tisch der Wohnungswirtschaft, ein Austauschforum zwischen Wohnungsunternehmen und Bezirksverwaltung, an dieser Frage weiterarbeitet.

3 Besonders sticht ein Beispiel aus Erfurt hervor. Vgl. Schneider/Sinning (2013).

4 „Zusammenhalt stärken“ – Kooperation mit weiteren Projekten der Förderlinie

Als Auftakt zum Forschungsprojekt haben wir am 29. Juni 2018 im Freizeitforum Marzahn das Symposium „Demokratienähe und -distanz im Zeitalter der Verunsicherung. Neue Wege zu einer demokratischen Gemeinwesenkultur (in Ostdeutschland)“ durchgeführt. Hierzu wurden aus der BMBF-Förderlinie vergleichbare Projekte eingeladen, die ebenfalls eine sozialräumliche und umsetzungsorientierte Ausrichtung haben. Daraus entwickelte sich ein fruchtbarer und kontinuierlicher Meinungsaustausch insbesondere mit den folgenden Projekten:

- Resonanzräume erforschen und transformieren (RESet) (Universität Bremen)⁴
- Populismus und Demokratie in der Stadt (PoDeSta) (Friedrich-Schiller-Universität Jena, Eberhard Karls Universität Tübingen)⁵
- Das Soziale-Orte-Konzept. Neue Infrastrukturen für gesellschaftlichen Zusammenhalt (Lehrstuhl Soziologie ländlicher Räume Georg-August-Universität Göttingen in Kooperation mit dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen – SOFI)⁶

Die Zusammenarbeit führte zur gemeinsamen Veröffentlichung der Schwerpunktausgabe „Zusammenhalt stärken“ der Fachzeitschrift „Sozialer Fortschritt“ (Heft 7-8/2019), in der die theoretischen Grundlagen, das methodische Vorgehen und das bislang Erreichte dargestellt wurden. Im nun vorliegenden Band werden zentrale Erkenntnisse der Nachbarprojekte vorgestellt.

Die Kolleg:innen aus Göttingen entwickeln das Soziale-Orte-Konzept. Diese stellen dritte Orte – in Anlehnung an Ray Oldenburg (1999) – neben dem Zuhause als erstem und dem Arbeitsplatz als zweitem Ort dar. Sie sind Kommunikationsorte im öffentlichen Raum, sorgen für soziale Redundanz. Soziale Orte festigen Demokratie und gesellschaftlichen Zusammenhalt. Von 2017 bis 2020 führte die Uni Göttingen im hessischen Landkreis Waldeck-Frankenberg und das SOFI im thüringischen Landkreis Saalfeld-Rudolstadt in zwei Wellen Interviews mit Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft durch, um sozialen Orten auf die Spur zu kommen. Dabei hat sich gezeigt, dass Soziale Orte nicht selbstverständlich existieren und im ländlichen Raum nach dem Wegfall öffentlicher Infrastruktur wie Einkaufsmöglichkeiten und Dorfkneipe oft wieder neu geschaffen werden müssen. Die Initiative kommt manchmal aus dem Kreis der Bürgerschaft, häufig aber auch von kommunalen

4 <https://www.uni-bremen.de/zap/zap-forschung/reset> [03.11.2021].

5 <http://podesta-projekt.de/> [03.11.2021].

6 <http://www.sofi-goettingen.de/projekte/das-soziale-orte-konzept-neue-infrastrukturen-fuer-gesellschaftlichen-zusammenhalt/projektinhalt/> [03.11.2021].

len Verantwortungsträgern wie Bürgermeister:innen. Wesentlich für das Gelingen des Aufbaus von sozialen Orten, so hat sich gezeigt, ist die nachhaltige Unterstützung insbesondere durch die Kommunalverwaltung. Kritisch ist anzumerken, dass Soziale Orte inklusiv sein können, aber auch exklusiv gestaltet werden können. In der zweiten Welle der empirischen Arbeit wurde eine Befragung vorgenommen zur Wahrnehmung des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Hier zeigen sich interessante Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede zwischen Ost und West, welche im Mittelpunkt des Beitrags von Ljubica Nikolic stehen.

Das Projekt Populismus und Demokratie der Kolleg:innen aus Jena orientiert sich an der Forschung von Helmut Dubiel (1985), der in den 1980er Jahren erkannte, dass soziale Umbrüche dazu führen, dass Bevölkerungsteile aus ihrer Orientierung an politischen Richtungen ausscheren. Das Projekt ging der Frage nach, ob die neoliberale Stadtentwicklung zu einem Aufstieg des Rechtspopulismus führen kann und worin die populistischen Momente bestehen, die dazu beitragen. Um städtische Konfliktsituationen vor diesem Hintergrund zu erforschen hat das Team in Leipzig und Stuttgart Expert:innen befragt, rechte Veröffentlichungen analysiert und lokale Feldstudien vorgenommen. Im Falle des Abrisses eines Garagenhofes im Leipziger Osten, der dem Neubau einer Schule weichen musste, so wird im Beitrag von Peter Bescherer und Luzia Sievi herausgearbeitet, hat die AfD versucht, den Konflikt zu instrumentalisieren; die Garagenbesitzer haben sich jedoch nicht vereinnahmen lassen und blieben auf Distanz. Bei der Auseinandersetzung um das Dieselfahrverbot kam es in Stuttgart eine Zeit lang zu wöchentlichen Demonstrationen. Auch hier gab es Anschlussstellen an populistische Deutungsmuster. Urbane Konflikte können aber auch dazu führen, dass Bewohner:innen zu rechten Narrativen zurückgreifen, ohne dass eine lokale rechte Gruppe aktiv ist. Dies zeigte ein Konflikt um steigende Mieten in Stuttgart-Hallerschlag. Auch der Konflikt mit einer großen Wohnungsbaugesellschaft im Leipziger Nord-Osten, der bei den Bewohner:innen zu einem Gefühl entfremdeten Wohnens führt, weist rechtspopulistische Diskurselemente auf. Hierbei kommt es zu einer Verknüpfung von Kapitalismuskritik und kulturalistischen Stereotypen aufgrund einer vermeintlichen Ressourcenkonkurrenz mit Geflüchteten und Menschen mit Migrationshintergrund. Die Nachbarschaftsinitiative, die in dem Feld unterwegs ist, begegnet dem mit einer klar antirassistischen Haltung. Bescherer und Sievi beschließen ihren Beitrag mit wichtigen Handlungsempfehlungen für kommunale Akteur:innen im Umgang mit urbanen Konflikten.

Gestützt auf die Resonanztheorie von Hartmut Rosa (2016) interpretieren Philipp Gies und Jakob Stephan von der Universität Bremen Resonanz als wesentlich für den gesellschaftlichen Zusammenhalt und als ein Versprechen der Demokratie. Sie untersuchen die Gruppe von erwerbslosen Personen, da Erwerbslosigkeit mit einer Vernichtung von Resonanz gleichzusetzen ist auf-

grund der damit einhergehenden materiellen Begrenzungen, der Einschränkung der Teilhabe und häufig damit einhergehender gesundheitlicher Probleme. In themenzentrierten Interviews mit 37 erwerbslosen Personen untersuchen sie ihre Hypothesen. Dabei stellte sich heraus, dass Befragte im ländlichen Raum, aber auch in bestimmten Stadtteilen sich von der Politik allein gelassen fühlen. Das Wohnumfeld stellte sich als entscheidend für das individuelle Erleben des Sozialraums heraus. Diskriminierung wird häufig als große Hürde für Beteiligung geschildert, dies in Kombination mit Selbst-Exklusion, häufig bedingt durch finanzielle Kosten von Mobilität. Expert:inneninterviews mit Mitarbeitenden aus Jobcentern, aus der Bildungspraxis, der Interessenvertretung und aus der Wissenschaft untermauern das Bild. Es gibt eine starke Kopplung sozialer Integration an das Erwerbsleben. Ein enormer finanzieller Druck lastet auf den Erwerbslosen, die häufig mit einem Rückzug aus der Gesellschaft reagieren. Gies und Stephan schlussfolgern, dass es neuer Begegnungsorte bedarf, die nicht durch finanzielle Barrieren oder befürchtete Kosten abschrecken. In Bildungsangeboten sehen sie eine Möglichkeit Resonanz Erfahrungen durch Selbstwirksamkeitsprozesse aufzugreifen und zu festigen. Deshalb hat das Projekt RESet Bildungsansätze für Maßnahmen mit Erwerbslosen entwickelt, die hybrid sowohl auf analoge Gruppentreffen als auch auf den digitalen Austausch setzen. Angebote von Demokratiebildung müssten darüber hinaus die Begegnung und den Austausch unterschiedlicher sozialer Gruppen ermöglichen, um den sozialen Zusammenhalt zu stärken.

5 Beitrag zur Demokratietheorie

Dieses Buch liefert eine gute Beschreibung des Zustandes unserer Demokratie, der vielfach als krisenhaft bezeichnet wird. Ausgangspunkte der Beobachtungen sind je nach Perspektive des jeweiligen Projektes unterschiedliche. Das Göttinger Projekt setzt an dem Verlust sozialer Orte vor allem im ländlichen Raum an, während die Jenaer Forschungsgruppe den Stadt-Land-Gegensatz mittlerweile für historisch überholt hält und sich auf urbane Konflikte konzentriert, die Gelegenheiten für das populistische Moment bieten, welche rechten Gruppen die Gelegenheit für ihre Aktivitäten geben oder wenn das nicht der Fall ist, zumindest zum Entstehen rechter Ressentiments in der Bevölkerung führen aufgrund der Kulturalisierung sozialer Konflikte. Das Berliner Projekt nimmt seinen Ausgang bei einem solchen Konflikt – der Auseinandersetzung um ein Asylbewerberheim im Berliner Bezirk Marzahn-Hellersdorf – und sucht nach den Zusammenhängen zwischen Rechtspopulismus und Alltagsrassismus und den Einstellungen und der Haltung zur Demokratie. Spannend dabei ist, dass es eine Reihe von Nachwenderfahrungen gibt,

welche vielen Personen das Gefühl vermitteln, fremd im eigenen Gemeinwesen zu sein. Das Bremer Projekt untersucht mit Arbeitslosen eine weitere Personengruppe, die Exklusionserfahrungen aufgrund des Verlusts der Erwerbstätigkeit erfährt.

Auch die theoretischen Zugänge sind unterschiedlich. Berlin verknüpft recht unorthodox soziale Aktionsforschung mit Ansätzen organisationalen Lernens, die der Organisationstheorie entliehen sind. Die Vorstellung vom populistischen Element knüpft an die empirischen Forschungen der Frankfurter Schule an. Ein Ausläufer der kritischen Theorie ist die Resonanztheorie von Hartmut Rosa, auch wenn umstritten ist, ob die Resonanztheorie die Fortsetzung oder gar das Ende der Kritischen Theorie darstellt. Die Göttinger sehen in sozialen Orten eine Keimzelle für den sozialen Zusammenhalt.

Dennoch fügen sich die unterschiedlichen Theorien und empirischen Forschungen zu einem stimmigen Gesamtbild zusammen und ergeben einen interessanten Beitrag zur Weiterentwicklung von Demokratietheorie. Dieser wird im Kapitel „Beitrag zu einer prozess- und ergebnisorientierten Demokratietheorie“ von Heinz Stapf-Finé entfaltet. Dabei wird deutlich, dass Beteiligung ergebnisoffen sein muss und nicht zur Legitimation bereits vorgefasster politischer Entscheidungen degradiert werden darf, wie dies leider noch vielerorts vor allem im Rahmen von städtebaulichen Projekten geschieht.

Literatur

- Bever, Arlen/Brodowski, Michael/Henßler, Vera/Misbach, Elène/Stapf-Finé, Heinz (2015): Sozialräumliche Demokratieentwicklung. Das Beispiel Marzahn-Hellersdorf. Berlin.
- Brand, Ulrich (2009): Die Multiple Krise. Dynamik und Zusammenhang der Krisendimensionen, Anforderungen an politische Institutionen und Chancen progressiver Politik. In: https://www.researchgate.net/publication/316890297_Die_Multiple_Krise_Dynamik_und_Zusammenhang_der_Krisendimensionen_Anforderungen_an_politische_Institutionen_und_Chancen_progressiver_Politik [9.9.2021].
- Brodowski, Michael (2006): Kollektives Lernen als Grundlage Organisationalen Lernens. Eine empirische Fallstudie. Berlin, London.
- Brodowski, Michael/Erdem, Esra/Josties, Elke/Kaiser, Johanna/Prasad, Nivedita Prasad/Rätz, Regina/Stapf-Finé, Heinz/Toppe, Sabine/Völter, Bettina (2019): Third Mission im Sozialraum. Acht Geburtstagsüberraschungen. In: Soziale Arbeit spezial „#systemrelevant 50 Jahre angewandte SAGE-Wissenschaften an der Alice Salomon Hochschule Berlin.
- Dewey, John (2018): Democracy and Education. Vachendorf.
- Dubiel, Helmut (1985): Das Gespenst des Populismus, in: Merkur 39(8): 639–651.
- Eicker, Jannis (2021): Erklärungsansätze für Rechtsextremismus und ihre Systematisierung: Eine Untersuchung zum Stand der Theoriebildung in der Rechts-

- extremismusforschung. ZRex – Zeitschrift für Rechtsextremismusforschung, 1, S. 131-146.
- Embacher, Serge (2015): Die arbeitende Mitte in Ost- und Westdeutschland 25 Jahre nach dem Mauerfall. Ergebnisse einer qualitativen Studie im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin.
- Güney-Frahm, Irem (2021): Soziale Gerechtigkeit und COVID-19 – Eine Betrachtung aus Geschlechterperspektive. In: Sozialer Fortschritt, Heft 7-8: S. 401–417.
- Hannemann, Raiko (2019a): Demokratieverhältnis zwischen lebensgeschichtlicher Erfahrung und (bezirklichen) Beteiligungsbedingungen. Forschungsbericht zur qualitativen Erhebung. In: Heinz Stapf-Finé (Hg.): Demokratienähe und -distanz. Das Forschungsprojekt Demokratieferne Einstellungen in einer Kommune. Berlin, S. 117-185.
- Hannemann, Raiko (2019b): Der ostdeutsche Citoyen. Beobachtungen zu Tiefenstrukturen der Demokratieentwicklung in Marzahn-Hellersdorf. Generationen, Erfahrungen, Erkenntnisschranken. In: Sozialer Fortschritt, Jg. 68, Heft 8/9 (August/September). S. 701 – 731.
- Heitmeyer, Wilhelm (Hg.) (2002): Deutsche Zustände. Folge 1. Frankfurt am Main.
- Henßler Vera/Köhler Timm/Stapf-Finé Heinz (2015): Entwicklung von Eckpunkten für ein Konzept zur Demokratieförderung. Expertise im Auftrag der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen – Landesantidiskriminierungsstelle. Alice Salomon Hochschule Berlin, Januar. https://www.ash-berlin.eu/fileadmin/Daten/_userHome/158_stapf-fineh/Expertise_Eckpunkte_Demokratieentwicklung.pdf [24.12.2020].
- Hirschauer, Stefan (2001): Ethnografisches Schreiben und die Schweigsamkeit des Sozialen. In: Zeitschrift für Soziologie, 6, S. 429–451.
- Kniffki, Johannes/Stapf-Finé, Heinz (2014): The Social Dimension of the Economic Crisis in Europe, Berlin.
- Metzner, Andrea (2019): Auf dem Weg zu einem „inklusiven Wir“? Forschungsbericht zur quantitativen Befragung. In: Stapf-Finé, Heinz (Hg.): Demokratienähe und -distanz. Das Forschungsprojekt Demokratieferne Einstellungen in einer Kommune, Berlin, S. 25-115.
- Neu, Viola (2021): Des Wählers Herz. Emotionale Parteienbewertung aus repräsentativen und qualitativen Umfragen. Herausgegeben von der Konrad-Adenauer-Stiftung, Berlin.
- Nikolic, Ljubica (2019): Du schon wieder! Das Soziale-Orte-Konzept für mehr soziale Redundanz und gesellschaftlichen Zusammenhalt. In: Sozialer Fortschritt, Gesellschaft für Sozialen Fortschritt e.V. (Hrsg.), Jahrgang 68, Heft 8/9-2019, Berlin, S. 629-648.
- Oldenburg, Ray (1999): The Great Good Place, New York.
- Pantenburg, Johannes/Reichardt, Sven/Sepp, Benedikt (2021): Corona-Proteste und das (Gegen-)Wissen sozialer Bewegungen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 3-4.
- Reutlinger, Christian (2014): Das Instituto Marco Marchioni. In: sozialraum.de (2) Ausgabe 2/2010. <http://www.sozialraum.de/das-instituto-marco-marchioni.php> [24.12.2020].
- de Rijke, Johann/Gaiser, Wolfgang/Gille, Martina/Sardei-Biermann, Sabine (2006): Wandel der Einstellungen junger Menschen zur Demokratie in West- und Ost-

- deutschland – Ideal, Zufriedenheit, Kritik, In: Diskurs Kindheits- und Jugendforschung Heft 3, S. 335-352.
- Rosa, Hartmut (2016). Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung, Berlin.
- Schneider, Andreas/Sinning, Heidi (2013): Bezahlbarer Wohnraum und Wohnqualität in der Stadt. Strategien für bedarfsorientierte Wohnraumversorgung am Beispiel der Kommunalen Wohnungsgesellschaft Erfurt. In: RaumPlanung 169/4-213. S. 26-31.
- Stapf-Finé, Heinz (2019a) Ursachen für die Entstehung antidemokratischer Haltungen. Ausgewählte quantitative Ergebnisse. In: Sozialer Fortschritt, Heft 8-9, S. 679-700.
- Stapf-Finé, Heinz (2019b) (Hg.): Demokratienähe und -distanz. Das Forschungsprojekt Demokratieferne Einstellungen in einer Kommune. Berlin.
- Overwien, Bernd (2007): Informelles Lernen – zum Stand der internationalen Diskussion. In: Rauschenbach, Thomas. u.a.: Informelles Lernen im Jugendalter. Vernachlässigte Dimensionen der Bildungsdebatte. Weinheim/München.
- Zick, Andreas/Küpper, Beate (2021): Die geforderte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2020/21 Hg. für die Friedrich-Ebert-Stiftung v. Franziska Schröter, Bonn.

Entstehung demokratiefernere Ansichten als Lernprozess? Versuch einer organisationstheoretischen Annäherung

Michael Brodowski

In der folgenden Abhandlung geht es darum, herauszuarbeiten, ob die Entstehung demokratiefernere Ansichten als Lernprozess verstanden werden kann. Auf den ersten Blick würde man dies bejahen. Warum soll dies kein Lernprozess sein? Umgekehrt diskutiert man ja auch nicht darüber, dass Demokratielernen in verschiedenen Settings nicht nur möglich, sondern auch in unserer Gesellschaft allgemein gewünscht und hochgeschätzt wird. Nähert man sich aber mit weiteren Überlegungen hin zu einer Analyse des *Wie* und *Warum* mit Fokus auf die Umstände und Rahmenbedingungen, wird es komplex. Es soll zur weiteren Eingrenzung daher vorrangig angenommen werden, dass das Quartier, hier grob verstanden als räumlich abgrenzbarer, ländlich oder städtisch geprägter Raum, in dem Menschen zusammenleben und teilweise miteinander interagieren, eine Form von Organisation (der Gesellschaft) ist, auch wenn es nicht alle Merkmale einer klassischen Organisation erfüllt.

Diese Eingrenzung macht es möglich, sich dem Phänomen in drei Schritten zu nähern.

1. Erstens, indem Organisationstheorien betrachtet werden, um sie für die Fragen im Zusammenhang mit demokratischen Prozessen fruchtbar zu machen.
2. Zweitens, indem – wie in Organisationen auch – ein Zusammenhang zwischen informellen und formalen Lernprozessen vor dem Hintergrund diskutiert wird, dass demokratische Prozesse nicht ausschließlich als formal verfasste Prozesse verstanden werden können. Im Gegenteil liegt in der wechselseitigen Beeinflussung und Ergänzung die eigentliche Dynamik demokratischer Gesellschaften, im positiven wie auch im negativen Sinne.
3. Drittens muss auch die Frage gestellt und diskutiert werden, inwiefern Ansichten über organisationales Lernen für die Analyse demokratischer oder auch demokratiefernere Prozesse im Quartier fruchtbar gemacht werden können.

Ein solcher Gedanke, auch andere Phänomene vor dem Hintergrund organisationalen Lernens zu beleuchten, ist dabei nicht neu. So hat Peter Senge bereits 2015 seine aus den 1990er Jahren stammenden Ideen und Analysen zur Lernenden Organisation („Die fünfte Disziplin“ 1990) auf die Phänomene Nachhaltiger Entwicklung und globaler Klimakrise angewandt. Es ist also nicht nur möglich, sondern, mit Blick auf seine Publikation „Die notwendige Revolution“ (Senge et. al. 2011) auch tragfähig und durchaus gehaltvoll, einen solchen Versuch auch für Phänomene demokratischer Prozesse zu wagen.

Auch wenn in dieser Abhandlung diese drei Schritte als Gedankenspiel ausgearbeitet werden, wird deutlich, dass demokratische Prozesse hoch komplex bleiben und dass dies (nur) ein erster Schritt sein kann, andere, bisher weniger betrachtete Analyseinstrumente zu entfalten. Diese Abhandlung ist daher als eine Skizze zu lesen, die einen ganz anderen Fokus auf die darauf folgenden Artikel dieses Buches mit Blick auf das Forschungsprojekt legt. Es soll dadurch aber auch möglich werden, am Ende dieses Beitrags stehende Fragen ganz anders zu stellen und ggf. an deren Beantwortung zukünftig weiter zu arbeiten.

1 Quartier/Bezirk als eine Form von Organisation betrachten – eine Einführung

Der steigende Veränderungsdruck auf Organisationen wie Unternehmen, Behörden oder Verbände hat zu einem gesteigerten Interesse an umfangreichen Konzepten zur Beschreibung und Gestaltung institutionellen bzw. organisationalen Wandels geführt (vgl. Klimecki/Thomae 1997, S. 1). Je nach Interessenlage weisen die meisten Reporte über institutionellen Wandel durch organisationales Lernen eine spezifische Perspektive aus, wie diese Veränderungen kognitiver Strukturen einer Organisation zu beschreiben sind. So kann der Fokus auf der Weiterentwicklung einer bestimmten Theorieperspektive (vgl. Wiesensthal 1995, Wilkesmann 1999), der Entwicklung eines konsensfähigen Modells (vgl. Klimecki/Laßleben/Thomae 1999) oder der Lösung einer praktischen Fragestellung (Argyris/Schön 1999, Senge 1996) liegen (vgl. Klimecki/Thomae 1997, S. 1f.). Wie eingangs erwähnt macht es daher durchaus Sinn, auch demokratische Prozesse im Quartier unter diesem Fokus zu betrachten. Organisation ist etwas, das umgangssprachlich oft gebraucht wird, dessen Grenzen aber keineswegs klar sind. In der Soziologie erfährt der Begriff der Organisation seine Abgrenzung eher über das, was er nicht ist, was also nicht zur Organisation gehört, und lässt dadurch ebenfalls eine hohe Bandbreite an Phänomenen zu. Wie in der Umgangssprache, findet man auch

in der Soziologie das Wort Organisation in drei Grundbedeutungen (vgl. Endruweit 1981). Es erscheint als...

1. sozialer Prozess, hier ist das Organisieren, zum Beispiel von Arbeitsabläufen gemeint, als
2. sozialer Katalysator, worunter man (sozialanthropologisch) die „Organisiertheit“ einer Gesellschaft, also die langfristig geordneten Beziehungen untereinander, verstehen kann und als
3. „soziales Subjekt“, als ein Gegenstand soziologischer Betrachtung, der sozial handeln kann.

In dieser letzteren Form wird er am häufigsten verwendet (vgl. Endruweit 1981, S. 14). Damit lässt sich aber noch kein positiver Organisationsbegriff eingrenzen bzw. definieren. Um ihn zu gewinnen, müsste man Merkmale finden, die allen Organisationen gemeinsam sind und die kein anderes soziales Subjekt besitzt. Das gestaltet sich dann schon als schwierig, wenn man bedenkt, dass in der Soziologie der Begriff der Organisation sogar weiter gefasst wird, als in der Alltagssprache (Büschges/Abraham 1997, S. 18). Was aber ist eine Organisation, welche Merkmale sind (allen) Organisationen gemeinsam, die sie von anderen sozialen Subjekten abgrenzen?

„Organisationen werden (...) im weiteren Sinne – obwohl diese Bestimmungsgrößen häufig wenig präzise und schlecht operationalisierbar erscheinen – folgende Definitionsmerkmale zugeschrieben: ein der weiteren Umwelt gegenüber offenes System, das zeitlich überdauernd existiert, spezifische Ziele verfolgt, sich aus Individuen und Gruppen zusammensetzt und somit ein soziales Gebilde ist und eine spezifische Struktur aufweist, die meist durch Arbeitsteilung und eine Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet ist“ (Graf-Hoyos 1990, S. 41).

Zwei sich ergänzende Definitionen von Büschges/Abraham (1997) und Endruweit (1981) sollen an dieser Stelle, neben der obigen, als Grundlage dienen. Sie sind deshalb gewählt worden, weil sie in ihrer gegenseitigen Ergänzung eine gute Annäherung an die Dimension des Organisationsbegriffs bieten und gleichzeitig den Blick dafür öffnen, inwiefern auch ein Quartier als eine (Sonder)Form von Organisation gesehen werden kann. Büschges/Abraham gehen von vier Grundmerkmalen aus, die sich untereinander bedingen.

1. So wurde die Organisation von Akteur:innen durch Zusammenlegung von Ressourcen zur Verwirklichung spezifischer, ihren Interessen dienenden Zwecken geschaffen.
2. Die Organisation ist arbeitsteilig gegliedert, das heißt die Akteur:innen führen mehr oder minder verschiedenartige Tätigkeiten aus, die in erster Linie den spezifischen Zwecken dienen. Es leistet so jede:r Akteur:in auf seine Weise einen Beitrag zur Verwirklichung der Ziele.

3. Sie sind mit einer Leitungsinstanz ausgestattet, der der Einsatz der Ressourcen sowie die Steuerung der Kooperationen nach innen und die Vertretung nach außen obliegt. Sie ist für die Gewährleistung der Zusammenarbeit und der Zweckausrichtung verantwortlich.
4. Sie verfügen über eine formale und informelle Verfassung, welche Zweckbestimmung und hierarchische Ordnung sowie Rechte und Pflichten der Akteur:innen regelt. (vgl. Büschges/Abraham 1997, S. 18ff.)

Endruweit geht etwas weiter und führt folgende Merkmale stichwortartig an: Orientierung auf bestimmte Ziele, Errichtung speziell zum Zweck der Erreichung von ausdrücklich definierten Zielen, Besitz einer formalen Struktur, Arbeitsteilung, einschließlich Machtdifferenzierung und Verantwortungsdelegation, Einrichtung auf Dauer, Kontrolle durch spezielle Machtzentren, Optimierung des Personals durch qualitätsorientierten Austausch, rationale Koordination des Handelns, genau feststellbarer Mitgliederkreis und Verfahren für Aufnahme und Ausschluss (vgl. Endruweit 1981, S. 15).

Beide Beschreibungen ergänzen sich insoweit, als dass sie die Orientierung auf Ziele, eine Art Zweckbestimmung, Machtdifferenzierung, Arbeitsteilung, Kontrolle und eine formale/informelle Verfassung betonen.

Dreh- und Angelpunkt von Organisationen scheint dabei der (Gründungs-)Zweck dauerhaften Erhalts zu sein. Bei allen spezifisch inhaltlichen Zwecken, zu denen Organisationen gegründet wurden, ist dieser Zweck allen gemeinsam, ob sie gewinnorientiert sind oder nicht. Organisationen sind in ihrer Auseinandersetzung mit Umwelten Unsicherheiten unterworfen, die nur deshalb als Verunsicherung interpretiert und überhaupt bemerkt werden, weil sie Einfluss auf den Hauptzweck, den dauerhaften Erhalt haben können. Nicht wenige Fragen, wie man im nächsten Abschnitt mit Blick auf Organisationstheorien sehen wird, drehen sich eben darum, wie es Organisationen gelingen kann, trotz ständiger Umweltunsicherheit den dauerhaften Bestand zu sichern (vgl. March 1990, 2001, Simon 1976, Olsen 1968, Argyris, Schön 1999, Senge 1990, 2011, Brodowski 2006). Gleiches gilt mit Sicherheit auch für das Gemeinwesen in einem Quartier. Auch hier soll dauerhafter Erhalt gesichert werden, auch hier müssen Umweltinformationen nicht nur beschafft, sondern auch interpretiert, gewertet und im Zweifel in die Organisation Quartier mit ihren je spezifischen Interpretationsmodi übersetzt werden¹.

Der beforschte Bezirk Marzahn Hellersdorf besitzt sicher andere Interpretationsmodi und implizites Wissen als wesentlich ältere Bezirke wie Kreuzberg, Pankow oder Mitte. Was hier gilt, muss in Marzahn-Hellersdorf, salopp formuliert, noch nicht mal eine Überlegung wert sein. So kann an dieser Stelle auch festgehalten werden, dass Quartiere als Organisationform nicht nur

1 Mit Blick hierauf bietet das „Soziale-Orte-Konzept“ von der Forschergruppe um Claudia Neu und Berthold Vogel (2020) der Uni Göttingen interessante Einblicke. Siehe dazu auch den Artikel in diesem Buch.

räumlich formale Grenzen haben, sondern, wie andere Organisationen auch, sich durch gemeinsam geteilte Interpretationsmuster, Mentale Modelle (Argyris/Schön 1999) oder subjektive, handlungsleitende Theorien (Senge 1990, Brodowski 2006) – auch im Inneren – abgrenzen lassen. An dieser Stelle wird es besonders interessant. Wenn sowohl die Bewohner:innen als auch die Verwaltung und die formalen, demokratischen Institutionen ein berechtigtes Interesse am dauerhaften Erhalt des Quartiers/Bezirktes haben, warum gibt es dann, wie in diesem Band noch gezeigt werden wird, sowohl demokratiedistanzierte als auch demokratiekritische aber auch demokratieferne Gruppen? Die augenscheinliche Einigkeit über den dauerhaften Erhalt beantwortet nämlich mitnichten die Frage des „...wie organisieren das die beteiligten Anspruchsgruppen eigentlich...?“.

Mit Blick darauf könnte weiter gefragt werden, welchen Beitrag demokratische Prozesse zur Auflösung von Umweltunsicherheiten leisten und ob sie nicht ggf. – ohne hier eine Wertung vorzunehmen – auch Teil des Problems sind, die möglicherweise mehr Komplexität schaffen als sie aufzulösen (vgl. Luhmann 1981, 1984, 2000). Vielleicht liegt ihre eigentliche Stärke gar nicht in der (effizienten) Auflösung von Umweltkomplexität, sondern eher in der Akzeptanz des Prozesses selbst?² Vielleicht sind sie vor allem deshalb unabdingbar, weil sie zur Versicherung (immer noch) geteilter Mentaler Modelle und Interpretationsmodi beitragen. Sie sind ein verlässliches, akzeptiertes Instrument der Auseinandersetzung mit Umwelt, an dem sich jede und jeder beteiligen kann, aber ohne Anspruch einer richtigen, optimalen oder gar für alle passenden Lösung. Gemeinschaftlich und konsensual getroffene Entscheidungen sind dabei auf ihre spezifische Weise ebenso fehleranfällig wie Einzelentscheidungen³.

Verwunderung und Verunsicherung entsteht möglicherweise dann an den Schnittkanten der Erkenntnis, dass diese Modelle, Instrumente und Prozesse nicht mehr von allen in dem Maße geteilt werden, dass deren Ansichten also, vorsichtig formuliert, demokratieferner werden. Wobei dies immer auch von der Ebene der Betrachter:innen abhängt, was als demokratiefern bezeichnet wird, dazu später in diesem Buch mehr. Dazu kommt, dass es auf informeller Ebene durchaus auch ein gemeinsamer Fokus, ein gemeinsam geteiltes und

2 Was wiederum die Frage nach sich zieht, was passiert, wenn dieser Prozess eben nicht mehr allgemein akzeptiert wird.

3 Zwar führt das demokratische Debattieren und Abwägen zu einer größeren Informationsfülle und evtl. zu erweiterten Interpretationsmodi. Diese Informationsfülle kann aber nur zielführend sein, wenn sie vor dem Hintergrund, sie gemeinsam auf ein bearbeitbares Maß wieder reduzieren zu müssen, geschaffen wird (vgl. Brodowski 2006). Sowohl diese Reduktionsphase als auch die Gruppenentscheidungen (Mehrheiten) sind dabei genauso fehleranfällig wie Einzelentscheidungen. Am Ende entscheidet man immer das Unentscheidbare (vgl. Luhmann 2000) weil eine getroffene Entscheidung (egal wie) tausende andere Möglichkeiten zunächst ausschließt.

verbindendes Mentales Modell sein kann, gemeinsam mit anderen eher demokratiefördernd zu sein.

Es müssen also mindestens zwei Ebenen betrachtet werden. Zum einen die formal verfasste, strukturelle Ebene der Demokratie in bspw. der Bezirksverordnetenversammlung (BVV) und deren Verwaltung, der Schülerrat in der Schule etc.. Zum anderen in jedem Falle die informellen Ausprägungen demokratischer Prozesse, die nicht zwingend in den formalen Strukturen aufgehoben sein müssen, sondern – je nach Blickrichtung – sogar aus dem Fokus formaler Demokratie geraten sein können. Würde man, wie oben angedeutet, davon ausgehen, dass im Zusammenspiel, in der wechselseitigen Beeinflussung formaler und informeller Prozesse die eigentliche Dynamik der Demokratie liegt, wäre das ein erhebliches Problem! Demokratie lebt von möglichst großer und breiter Einbeziehung/Beteiligung und das setzt breite Anerkennung des Prinzips Demokratie als Problemlöseoption voraus. Demokratie von Wenigen für Wenige macht keinen Sinn.

Dabei sind Organisationen auch als ein selbstgestalteter Teil unserer Umwelt zu betrachten, in dem sich Verhaltens-, Erlebens- und Lernprozesse vollziehen. Die Organisation unterscheidet sich durch spezifische Merkmale von anderen Formen des Zusammenlebens. Dehnt man den Begriff der Organisation über den gesamtgesellschaftlichen Kontext aus, bleibt fraglich, ob in unserer stark strukturierten Gesellschaft noch *unorganisiertes* Zusammenleben stattfindet. In Organisationen – oder zumindest in enger Verbindung mit ihnen – verbringen Individuen einen großen Teil ihres Lebens. Sie bestimmen wesentlich den sozialen Alltag und Lebenslauf von Subjekten. In und durch Organisationen wirken wir mit an der Gestaltung unserer Lebenswelt und an der Lebenswelt unserer Mitbürger:innen, was mit Sicherheit auch eine *Wie-Frage* an die Demokratie ist. In Organisationen oder in deren Einflussbereich werden wir geboren, erzogen, ausgebildet, betreut, gepflegt und versorgt (vgl. Büschges/Abraham 1997, Endruweit 1981).

Organisationen sind dabei auch die wohl am häufigsten auftretenden und am meisten zitierten institutionalisierten Lernorte. Man findet sie in allen Bereichen, im Bildungsbereich genauso wie in der Kultur, der Politik und der Wirtschaft. Gerade in den letzten Jahren wurde im Zuge der Beschreibung der Lernenden Organisation, der Diskussion des Wissensmanagements und nicht zuletzt durch die Organisationskrise in Erziehung und Kultur (vgl. Baecker 1999a, b) die Organisation in gesamtgesellschaftliches, ja gesamtgesellschaftliches Interesse gerückt (so auch bei Grubitzsch 1990, S. 733ff; Graf-Hoyos 1990, S. 41f; König/Volmer 1994, S. 32ff und Fuchs-Heinritz 1994, S. 478). Die Organisation ist nicht zuletzt deshalb ein so wichtiger Lernort, weil sie in bestimmten Bereichen auch ein Spiegelbild der Gesellschaft abgibt, in der sie verankert ist. In der Gemengelage von soziologischer, politischer Gesellschaftsordnung und Kultur kann nur entstehen, was auch in ihr angelegt ist und was entsteht, bestimmt den weiteren Verlauf gesellschaft-

licher Entwicklung. In den Organisationen wird mitentschieden, was gesellschaftlich möglich ist oder wird und was nicht. (vgl. Baecker 1999a, S. 9). Man könnte sogar noch etwas weitergehen und formulieren, was hier wie und unter welchen Umständen gelernt wird, trägt unter Betrachtung der Interdependenz zwischen Organisation und Gesellschaft entscheidend dazu bei, wie sich eine Gesellschaft entwickelt und wie sie mit Phänomenen umgeht bzw. welche Organisationen mit welchen Qualitäten in ihr entstehen.

Es kann also an dieser Stelle festgehalten werden, dass es lohnenswert ist, Quartiere und in ihnen stattfindende formale und informelle demokratische Prozesse auf der Ebene einer Organisation zu betrachten. Dabei deutet sich an, dass im weiteren Verlauf die Betrachtung der drei Aspekte Organisationstheorien, Zusammenhang formaler und informeller Prozesse sowie das Phänomen der Lernenden Organisation für Fragen demokratischen Denkens, Handelns sowie demokratiefernere Ansichten fruchtbar gemacht werden können. So stellen sich hier weiterführende, interessante Fragen wie bspw.:

1. Inwiefern fördern oder behindern schließlich sowohl die kommunalen, institutionellen und lokalen Bedingungen einerseits, als auch die je individuellen Erwartungen und Wahrnehmungen der Bürger_innen an das Gemeinwesen andererseits, demokratische Beteiligung?
2. Welche Bedeutung haben informelle Narrative mit Blick auf Informationsbeschaffung, Informationsfokus sowie Interpretation/Wahrnehmung und was folgt daraus?

2 Organisationstheoretische Anleihen und demokratische Prozesse

Im Fokus der meisten Organisationstheorien steht u.a. die Frage, wie Organisationen ihren Bestand durch Anpassung an eine komplexe und veränderliche Umwelt sichern können. Dabei rückt auch mehr und mehr die Frage nach der Einflussnahme und Veränderung der Umwelt durch die Organisation selbst im Sinne ihres Erhalts in den Vordergrund (Brodowski 2006, Senge et.al. 2011). Die Organisation wird als bedingt rationale Entscheidungen treffendes, offenes und veränderliches System verstanden, in der Individuen in Koalitionen organisiert sind. Organisationen bestehen also nicht nur aus organisationalen Prozessen, Menschen, Maschinen, Räumen, etc. sondern ebenso aus Handlungen verschiedener Teilnehmer:innen. Dabei scheint gerade die Beziehung zwischen diesen Teilnehmer:innen selbst, ebenso wie die (Wechsel)-Beziehung zwischen Geführten und Leadern von entscheidender Bedeutung zu sein. Es sind also, mit Blick auf die Erkenntnisse von Mayo (1949, 2003) und Rhoetlisberger (1954), nicht nur die formalen Rahmenbedingungen, die einen entscheidenden Beitrag zur Produktivitätssteigerung in Arbeitsorgani-

sationen leisten, sondern die Anerkennung und Teilhabe der Menschen, die in ihr arbeiten und damit die Beachtung der Beziehungen in kooperativ/kollektiven Prozessen. Hier rückt also die Frage in den Vordergrund, ob und wie kooperatives Handeln unterstützt wird. Rahmenbedingungen sind dahingehend also Mittel zum Zweck und nicht der Zweck an sich! Die Grundidee die hinter dieser Ansicht steckt, könnte man verkürzt so beschreiben, dass die Lernprozesse der Teilnehmer:innen die Strukturen aushandeln, schaffen und bestimmen, die sie zur Erreichung ihres gemeinsam geteilten und verhandelten Ziels benötigen und nicht, dass fertige Strukturen ihre Lernprozesse zwangsläufig in eine Richtung kanalisieren, die für ihre Zielerreichung sogar suboptimal sein können.

Beispielhaft in die demokratische Praxis übersetzt heißt dies, dass die mögliche Teilnahme und das Einbringen von Vorschlägen in die BVV als fertige Struktur in manchen Fällen informell demokratischer Prozesse weder ausreicht, noch besonders zielführend ist. Zwar wird durch das Einbringen in eine legitime Struktur wie die BVV das Informelle durch den formalen Akt in einer formalen Struktur überhaupt sichtbar und damit, entlang der geltenden Regeln auch entscheidbar. Wenn daraus aber nicht zwingend eine Implementierung in das Quartier/die Organisation erfolgt, kann dieser Akt von den Akteur:innen durchaus sogar als Behinderung empfunden werden (vgl. Brodowski 2006). Wie im nächsten Abschnitt noch gezeigt wird, ist die Implementierung von Ergebnissen organisationaler Lernprozesse von ganz entscheidender Bedeutung, um die Selbstwirksamkeit bei den Teilnehmenden überhaupt auszulösen und damit solche gemeinsamen Prozesse als zielführend begreifbar und erlebbar zu machen (vgl. Argyris/Schön 1999). Dabei liegt es auf der Hand, dass jeder Teilnehmende nur eine begrenzte Kapazität des Engagements aufweist. Wie hoch diese Kapazität ist und wie sie sich ggf. für zukünftige demokratische Prozesse steigern lässt, hängt dabei nicht zuletzt von der erfolgreichen Implementierung und den Beziehungen zwischen Teilnehmer:innen sowie Reaktionen formaler Strukturen darauf ab.

Organisationen bestehen aus verschiedenen Teilnehmer:innen, die koordinierte Beiträge zum Organisationsbestand leisten und dafür eine Gegenleistung erwarten (vgl. Barnard 1969). Der Bestand gilt als gesichert, wenn zwischen den Anreizen, die die Organisation beisteuert und den Beiträgen ein Gleichgewicht entsteht. Positiv erlebte Beziehungen, Gebraucht Werden, Anerkennung, Ernstgenommen Werden sind dabei ebenso wichtige Anreize, wie geldwerte Leistungen oder Prämien. Hier steht immer auch die Frage im Vordergrund: Warum soll ich mich in meinem Quartier, gemeinsam mit anderen, engagieren? Welcher Anreiz, welche Motivation beeinflusst letztlich meine dahingehende Entscheidung? Der Prämisse der begrenzten Motivation wird dabei besondere Aufmerksamkeit zugestanden. Die Kluft zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern wird als grundsätzliches Bestandsproblem gewertet. Es kann nur bearbeitet, aber nicht endgültig und umfassend gelöst

werden (vgl. Barnard 1969, 1970/Brodowski 2006). Ich kann eben nicht sicherstellen, dass meine persönlichen Ziele immer auch die Ziele der anderen in der Organisation oder der Organisation selbst sind.

Im Blickwinkel der Organisationstheorien kann der Anspruch von Demokratie (als „Herrschaft des Volkes“) als Zielstellung der Gesellschaft verstanden werden. Diese Zielstellung wäre dann als Kooperationsleistung der Menschen in z.B. einem Bezirk zu sehen. Ausgangslage ist, dass Demokratie als Gesellschaftsform gelebt wird. Zielsetzungen werden im Sinne der Organisationstheorien dabei als interpretierbar verstanden. Durch individuelle Voraussetzungen der Organisationsteilnehmenden können die Blickwinkel sehr unterschiedlich ausfallen. Grundlage jeglicher Entscheidung ist, ob die in den Zielstellungen enthaltenden Moralvorstellungen, Verhaltenskodizes und Aufträge von den Mitgliedern einer Organisation geteilt werden und ob die erwarteten Folgen als befriedigend angenommen werden können. Im Sinne der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie besteht das Problem nun darin, dass der kooperative Prozess nicht alle persönlich bestehenden Ziele der Mitglieder befriedigen kann.

„Persönliche Ziele können durch kooperatives Handeln nicht befriedigt werden, es sei denn durch Einschaltung eines Vermittlungsprozesses. Dieser Prozeß ist distributiver Art. Was immer kooperatives Handeln erreicht, kann an die Teilnehmer der Kooperation verteilt werden oder auch nicht. Die Verteilung geschieht häufig nicht direkt und nur selten wird alles verteilt.“ (Barnard 1970, S. 39).

Könnten nicht demokratische Prozesse als eine besondere Form eben jener Vermittlungsprozesse verstanden werden, deren Legitimation u.a. auf der freien Wahl der Vermittler fußt? Hieße das aber nicht umgekehrt, dass mit Demokratie auch eine, vielleicht nicht immer erfüllbare, Erwartungshaltung verbunden ist, die auch und vor allem der Befriedigung oder Unterstützung meiner persönlichen Ziele zu dienen hat – schließlich hab ich ja meine Vermittler gewählt?⁴ Daraus wird abgeleitet, dass Systeme, Organisationen und eben die Gesellschaft ein Gleichgewicht schaffen muss, um die Systemziele und die persönlich/privaten Ziele ins Gleichgewicht zu bringen. Grundlegend hierfür ist ein dezidiertes Wissen um die Persönlichkeitsdispositionen der Teilnehmenden.

Barnard (1970) entwirft dabei ein offenes, an der biologischen Evolution orientiertes Bild von Organisationen und stellt sich zunächst die grundlegende Frage, wie es denn kommt, dass manche Organisationen schnell wieder zerfallen, während andere einen relativ langen Bestand haben. Dabei fasst er Organisationen als relativ offene kooperative Handlungssysteme auf, die prinzipiell effektiver sind als individuelles Handeln. Sein theoretischer An-

4 Vergleiche auch hierzu ähnlich ein Artikel von Alexander Görlach im Tagesspiegel vom 26.03.2021.

satz beschreibt zur Funktionsweise und zur Sicherung des dauerhaften Erhalts eine informatorische und eine motivatorische Komponente:

Zur informatorischen Komponente:

Ebenso wie dem individuellen liegen auch dem organisatorischen Handeln Entscheidungen darüber zugrunde, welche Ziele erreicht werden sollen und welche Mittel hierfür geeignet sind. Um eine Kooperation zu gewährleisten, besitzen komplexere, arbeitsteilige Organisationen hierfür eine hierarchische Struktur. Entscheidungen über strategische Ziele erfolgen vorwiegend in der Organisationsspitze, Entscheidungen über zur Zielerreichung anzuwendende Mittel vorwiegend in den unteren, operativen Ebenen (vgl. ebd.).

Zur motivatorischen Komponente:

Die Akteur:innen der Organisation unterstellen in diesen Handlungssystemen ihre persönlichen Interessen denen der Organisation. Sie leisten Beiträge für die nicht-persönlichen Ziele der Organisation. Die Organisation stellt entsprechende Anreize zur Verfügung, um individuelle Beiträge dauerhaft zu sichern. Die Aufgabe der Organisation besteht darin, entsprechende Anreize zu erzeugen und an die darin tätigen Akteur:innen zu verteilen. Gelingt ihr dies dauerhaft nicht mehr, so zerfällt sie (Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht). Organisationen sind daher nicht nur Anreizbeschaffer und Verteiler sondern ebenso immer auf der Suche danach, was von den Akteur:innen noch als Anreiz akzeptiert wird und was nicht mehr. Gesellschaftliche Entwicklung und Wandel schlagen hier indirekt auf die Organisation und ihre Akteur:innen durch, da etwa andere Lebensziele in den Vordergrund rücken, für deren Verwirklichung ggf. andere Anreize als „mehr Gehalt“ gesetzt werden müssen. Das kann neben Gesundheit genauso gut die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder mehr Freizeit, Aufstiegsmöglichkeiten oder mehr Mitbestimmung im Unternehmen sein (vgl. ebd.).

Barnards Sichtweise zielt also in erster Linie auf den Erhalt der an sich offenen Organisation ab. Entscheidungen fallen vor dem Hintergrund, wie dieser Erhalt sichergestellt werden kann, bzw. wie ausreichende organisatorische Anreize geschaffen werden können, um individuelle Beiträge für die Organisation dauerhaft zu erhalten.

Ein weiterer Fokus liegt auf organisationalen Entscheidungsprozessen. Um solche Prozesse also, die von verschiedenen organisationalen Mechanismen gesteuert werden und die die Erfüllung der Ziele und Erfordernisse der Organisation, mit Blick auf ihr längerfristiges „Überleben“, gewährleisten sollen. Dabei gruppieren sich diese Ansätze um eine begrenzte Rationalität der Organisation, in deren Zentrum das Problem steht, durch Entscheidungen die Anpassung der Organisation an eine hochkomplexe Umwelt zu realisie-

ren. Generell gilt auch hier, wie schon skizziert wurde, das Problem der Auflösung externer Komplexität durch, in diesem Falle, Schaffung einer internen begrenzten Rationalität. Es stellt sich hier unter anderem die Kernfrage, „(...) wie rationale Organisationsentscheidungen von Individuen mit begrenzter Informationsverarbeitungskapazität unter den Bedingungen komplexer und veränderlicher Umwelten, d.h. unter Unsicherheit, möglich sind“ (Berger/Bernhard-Mehlich 1995, S. 124). Eine weitere wesentliche Blickrichtung ist die prinzipielle Differenz zwischen Bedürfnissen und Zielen der je einzelnen Akteur:innen und den Organisationszielen. So wird beispielsweise durch Überlegungen, wie man eine „Corporate Identity“ realisieren kann oder ein „Wir-Gefühl“ zu schaffen in der Lage ist, dieser Umstand im Ergebnis nicht annulliert, sondern im Gegenteil als gegeben akzeptiert.

Die Organisation besteht, so gesehen, aus Handlungen, die unter Berücksichtigung gegebener Kontingenzen auf Entscheidungen beruhen, wobei es eben weniger von Bedeutung ist, welches Individuum diese Entscheidungen getroffen hat. Vielmehr ist hier zum einen von Belang, *wie* Individuen Entscheidungen treffen und zum anderen, *wie* die Organisation das Entscheidungsverhalten beeinflusst (vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 1995, S. 131).

Ausgangspunkt bildet hierbei die Annahme, dass Individuen zwar intentional rational handeln können, jedoch verhindern Umstände wie kognitive Grenzen in den Verarbeitungs- und Aufnahmekapazitäten eine *objektiv rationale* Entscheidung. Mit Blick auf bereits angedeutete Probleme von *Lernprozessen* in Organisationen kann man der Annahme einer objektiv rationalen Entscheidung von Individuen darüber hinaus entgegenhalten, dass:

- es erstens ein generelles, wodurch auch immer entstandenes Informationsgefälle gibt, das heißt es liegen möglicherweise gar nicht alle relevanten Informationen vor, die zu einer wirklich objektiv rationalen Entscheidung notwendig wären.
- zweitens die Entscheidung selten das Ergebnis vorwegnehmen kann, das heißt, dass Zweckintention und Ergebnis möglicherweise weit auseinander liegen.
- drittens sich – gerade bei Entscheidungen in Organisationen – ein generelles Zeitproblem stellt. Es ist dann die Frage, was in begrenzter Zeit an zum Beispiel kognitiven Abwägungsvorgängen und Informationsbeschaffungsmaßnahmen überhaupt noch möglich ist.
- es viertens unmöglich scheint, *alle* möglichen Entscheidungsalternativen zu kennen, selbst wenn Erfahrungsräume und darauf aufbauende Entscheidungshilfen durch bereits in ähnlichen Situationen getroffene und für am besten befundene Reaktionsweisen generiert werden können.
- diesbezüglich fünftens uneingeschränkte Rationalität schon dann nicht möglich ist, wenn sich Entscheidungssituationen zwar als ähnlich, aber nie als gleich identifizieren lassen. Eine in einer ähnlichen Situation ge-

troffene und „richtige“ Entscheidung kann sich nun im Nachgang als völlig inadäquat herausstellen.⁵

Ähnliches könnte man für (formale und informelle) demokratische Prozesse annehmen. Durch formalisierte Verfahrensweisen und Dokumentation werden die obigen Einwände keinesfalls annulliert. Sie gelten für jedwede Art gemeinsam (aber auch einzeln) getroffener Entscheidungen. Mehr noch werden mit der Entscheidung selbst, alle anderen noch möglichen Entscheidungen faktisch gelöscht (Luhmann 2000). So wäre es in Teilen oft sinnvoller, die Fehlbarkeit demokratischer Entscheidungen offenzulegen und zu bearbeiten, als im Gegenteil den Eindruck richtiger, da mehrheitlich getroffener Entscheidungen zu vermitteln. Dies weckt möglicherweise Erwartungen seitens der Bevölkerung, die Demokratie weder theoretisch noch praktisch erfüllen kann. Schwerwiegender könnte dann Demokratie noch den wichtigen Anreiz der unbedingten Handlungsfähigkeit und damit ggf. engagierte Akteur:innen verlieren. Diese Akteur:innen interpretieren Problemstellungen dann möglicherweise noch im demokratischen Sinne, beteiligen sich aber nicht mehr aktiv an ihrer Lösung, die sie aber durchaus noch mit gleichgesinnten Argumentativ austragen.

Wie ist es aber möglich, und dies ist eine weitere Kernfrage dieses Ansatzes, dass mit der so begrenzten Rationalität trotzdem „vernünftige“ Entscheidungen getroffen werden können? Dies wird unter anderem dadurch möglich, dass die Akteur:innen nach einer befriedigenden und nicht in erster Linie nach einer *optimalen* Lösung suchen. Aufgrund der skizzierten eingeschränkten Rationalität wird die erste brauchbare Alternative gewählt, die zu einer Lösung führen könnte. Wahrscheinlich ist daher – da die Akteur:innen die Kosten-Nutzen-Relation einer weiteren oder besser erweiterten Suche schwer abschätzen können – dass sie die Suche abbrechen, sobald sie eine befriedigende Lösung für ein Problem gefunden haben. Dabei bemessen sich befriedigende Alternativen nach einem gewissen Anspruchsniveau (vgl. Lewin 1963). Dieses Anspruchsniveau ist nicht statisch, sondern es variiert mit den Erfahrungen der jeweiligen Individuen. Sammeln die Akteur:innen die Erfahrung, dass ein Niveau über längere Zeit gar nicht oder nur schwer zu erreichen ist, kann angenommen werden, dass sie ihr Anspruchsniveau absenken.

Vielleicht wirft das auch ein etwas anderes Licht auf die Frage, warum immer weniger Engagierte sich an formalen demokratischen Prozessen beteiligen. Wie erreichbar ist also formal verfasste Politik eigentlich? Wer sind denn eigentlich die Unerreichbaren, die Bürger:innen oder die formal verfasste Politik im Sinne einer BVV? Welche Erwartungen haben eigentlich junge Menschen heute, wenn es um Erreichbarkeit und damit auch um gemein-

5 Vergleiche dazu auch Berger/Bernhard-Mehlich (1995), S. 132f., Brodowski (2006).

same, zielführende Diskurse geht?⁶ Wie schnell werden Entscheidungen im Zeitalter des Internet und Sozialer Netzwerke getroffen und damit in grundlegende Alltagserfahrung überführt und wie stehen formale, demokratische Entscheidungsstrukturen mit Anträgen, Aussprachen, Beschlüssen und ggf. (hoffentlich) Umsetzung dagegen. Aber diese erlebte Diskrepanz kann selbst Lernanlass sein, vorausgesetzt, die Strukturen stehen für eine Veränderung überhaupt zur Disposition.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt in Richtung einer „Entscheidungshilfe“ ist die Neigung der Akteur:innen, ihrer Entscheidung ein vereinfachtes Bild der Situation zugrunde zu legen. Sie betrachten eben nur einen von ihren subjektiven Bildern und Theorien geprägten Ausschnitt der Situation. Die Definition des Entscheidungsproblems ist abhängig von den Deutungsmustern und den darin verankerten Erfahrungen und Wertvorstellungen der Individuen (vgl. zu Deutungsmustern auch Bateson 1983, 1984; Watzlawick 1990; Marc/Picard 2000). Eine Analyse der Situation unterliegt so immer auch einer selektiven Wahrnehmung der Individuen. In vielen Entscheidungssituationen werden jedoch eine „Neubestimmung“ und das Finden neuer Lösungsmöglichkeiten nicht zwingend notwendig sein. Hier erfolgt Komplexitätsreduktion durch Handlungsrouتين und sich wiederholende Reaktionsweisen. Auch wenn dieser Punkt nicht unkritisch zu betrachten ist, zum Beispiel, wenn es gerade um das Durchbrechen von Handlungsrouتين geht, ist es zumindest für das entscheidende Individuum insofern vorteilhaft, da es dadurch, in regelmäßig wiederkehrenden Situationen, nicht ständig neu überlegen bzw. neu entscheiden muss (vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 1995, S. 132f.).

Wer also etwa herausfinden will, warum Menschen sich von Demokratie distanzieren, warum sie ggf. demokratieferne Ansichten vertreten, kommt möglicherweise nicht daran vorbei, ihre Konstruktion von Wirklichkeit zu erfassen und nach vereinfachten Bildern bspw. konfliktärer Probleme zu suchen. Es geht hier um Interpretationsmodi die, und dies wird mit Blick auf die Lernende Organisation noch genauer betrachtet, eine vereinfachte Form von Welt(bild) erstellen. *Wie* einfach dieses Bild von Welt jedes Einzelnen ist, hängt von vielen Faktoren ab, es macht aber, will man die Interpretationsmodi durch Lernen verändern, mehr als nur Sinn, gezielt nach diesen Faktoren zu suchen. Dabei gilt aber zu bedenken, dass das subjektive Weltbild für den Beobachtenden nicht immer nachvollziehbar sein muss, es muss nur für den Einzelnen schlüssig, praktikabel und für andere noch anschlussfähig sein. Es ist vielleicht leichter, genauer auf solche Interpretationsmuster zu schauen, wenn man sich vor Augen hält, dass auch der Forschende selbst je eigene

6 Einige interessante Antworten auf diese Fragen konnten im Forschungsprojekt gefunden werden und finden sich in den Artikeln von Hannemann und Stapf-Finé in diesem Band. Mit Blick auf das Thema Demokratielernen in der Schule siehe auch Rathke in diesem Band.

Interpretationsmuster (erlernt) hat und ziemlich viel Energie darauf verwendet, durch wissenschaftliche Offenheit, Validierung und Einhaltung von wissenschaftlichen Standards der Subjektivität seiner Interpretation der Ergebnisse etwas entgegen zu setzen.

Demokratie kann lediglich Interpretationshilfen für „Welt“ bereitstellen, ob sie angenommen werden, hängt u.a. vom Anspruchsniveau und einer jeweils verständlichen Operationalisierung ab. Dabei müssen diese Interpretationshilfen immer als eine Möglichkeit erscheinen, die man wählen kann oder eben auch nicht, die eigentliche Aufnahme dieser Hilfen in eigene Interpretationen muss sie dem gemeinsamen Diskurs überlassen. Dies ist möglicherweise eine geringere, noch akzeptable Unsicherheit im Gegensatz zur vermeintlich sichereren Entscheidungsvorgabe – „...wer ein guter Bürger ist, entscheidet sich (immer) für...“. Das drängt ohnehin unvermeidbare Diskurse ins Informelle und entzieht sie damit offener Betrachtung. Mehr noch können als Vorgaben interpretierte Hilfen immer auch dazu führen, es zum Wesen der Demokratie zu erheben, ungehorsam wie man ist, diesen Vorgaben gerade nicht zu folgen.

In Bezug auf eine Beschränkung durch – oder besser – in der Kommunikation lässt sich anführen, dass den Akteur:innen durch formalisierte Kommunikationskanäle nur selektive Informationen zugänglich sind. Diese selektiven Informationen verengen den Horizont in der Erfassung von Problemen und der Suche nach geeigneten Lösungsmöglichkeiten. Selektive Kommunikation und damit eine Einschränkung der Entscheidungsmöglichkeiten der Akteur:innen findet auf allen Ebenen statt. Informationen werden nach persönlichen, subjektiven Vorstellungen und nach organisationsspezifischen Aspekten gefiltert und verdichtet. Dadurch wird unter Umständen Unsicherheit absorbiert, das heißt vieldeutige Informationen werden in eine einfache, verständliche Variante übersetzt und weitergegeben. Dies ist insofern bedenklich, da die vorgelegte, relativ eindeutige Schlussfolgerung des Senders von dem Empfänger in aller Regel nicht überprüft wird bzw. nicht überprüft werden kann. So werden möglicherweise Vorentscheidungen von den Stellen getroffen, die diese Unsicherheiten absorbieren bzw. absorbieren sollen (vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 1995, S. 135).

Ein weiterer Aspekt, der Komplexität auflösen soll und somit eine Erleichterung in den Entscheidungsprozessen der Akteur:innen zumindest theoretisch zu erbringen vermag, ist die Standardisierung von Verfahren. Solche zumeist formalisierten Ausführungs- oder Zweckprogramme⁷ dienen als

7 Man kann nicht davon ausgehen, dass solche formalisierten Handlungsanleitungen eine subjektive Entscheidung generell abnehmen. Man erfasst mit dem Versuch der Standardisierung von Verfahren allenfalls einen begrenzten Wirklichkeitsausschnitt. Die Überprüfung der Passgenauigkeit von solchen Verfahren auf die Wirklichkeit öffnet dabei wieder neue Entscheidungsspielräume besonderer Art.

quasi normierte Handlungsanleitungen und geben so den Akteur:innen, zum Beispiel bei der Prüfung von Anspruchsberechtigungen, Entscheidungshilfen.

Wie kommt es aber bei eingeschränkter Rationalität der Organisation und Einschränkungen einer objektiven rationalen Entscheidung zu „vernünftigen“ Zielbildungsprozessen in Organisationen, die einen dauerhaften Fortbestand derselben gewährleisten sollen? Wie bereits angesprochen ist eben nicht davon auszugehen, dass über Ziele, auch wenn man sie in unterschiedliche Subziele unterteilt, in Bezug auf die Organisation Einigkeit herrscht. Zielbildung ist somit zunächst ein kommunikativer Aushandlungsprozess in oder zwischen Koalitionen von Individuen innerhalb der Organisation. In diesem ständigen Verhandlungsprozess artikulieren die aktiven Mitglieder ihre je eigenen Interessen, während die passiven Mitglieder auf diesen Prozess eher verzichten. Verhandlungsprozesse führen dabei nicht zu einem konsistenten Zielsystem und nicht zu einer Konformität der Mitgliederentscheidungen⁸.

Lernen in einer Organisation, so ein erweiterter Aspekt dieses Ansatzes, kann auch in mehrdeutigen, unklaren Situationen – und dies ist als spezielle Grundbedingung in Ableitung von begrenzt rationalen Entscheidungsmöglichkeiten zu sehen – stattfinden. Mit der Grundannahme, dass sich Organisationen adaptiv rational verhalten, indem sie schrittweise aus antizipierten Erfahrungen lernen, wird gleichzeitig eine Art Fortschrittmöglichkeit durch Lernen im weitesten Sinne unterstellt. Unter uneindeutigen, unklaren Situationen bzw. Entscheidungsmodi ist die Möglichkeit zwar weiterhin gegeben, jedoch sind hierbei die Erfahrungen zwangsläufig – da unklar – wesentlich interpretationsbedürftiger. Dies vor allem, wenn Ziele besonders konfliktär sind und Ergebnisse kaum kausal auf vorangegangene Handlungen zurückgeführt werden können (vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 1995, S. 143f.).

Die Theorieperspektiven eher interpretativer Ansätze im Hinblick auf Organisationen konzentrieren sich in ihrem Grundverständnis auf die subjektiven Wahrnehmungen und Deutungen sozialer Akteur:innen in Organisationen. Sie unterstellen damit weiterführend eine Betrachtung der sozialen Wirklichkeit als subjektive Konstruktion im weitesten Sinne und wenden sich so eher gegen die Annahme einer subjektunabhängigen, objektiven, rein rationalen Wirklichkeit. Eine subjektive Ausrichtung, ein Hervorheben des Standpunktes sozialer Subjekte in Interaktionszusammenhängen, setzt hier zunächst einen Gegenpol zum Beispiel zu dem oben skizzierten Ansatz verhaltenswissenschaftlicher Organisationstheorien, der Subjekte aus dem unmittelbaren Organisationszusammenhang als „Umweltfaktor“ ausgliedert. Die eher auf das Subjekt zentrierte Ausrichtung, die auf der Akzeptanz subjektiver Wirklichkeitskonstruktionen und Deutungen aufbaut, verschiebt die Perspektive auf Organisationen von bedingter Objektivität und Rationalität

8 Dies schon dann nicht, wenn sich die passiven Mitglieder den Entscheidungen der aktiven Mitglieder unterordnen müssten.

hin zu einer subjektiven Konstruktion und Interpretation organisationaler Wirklichkeiten. Das lässt sich an folgenden Punkten verdeutlichen:

- Die Wirklichkeit wird als sozial konstruiert und bewusstseinsabhängig gesehen. Wesentliches Medium der Konstruktion ist hier die Kommunikation unter Verwendung bestimmter spezifischer, sprachlicher Kategorien. In der (unterschiedlichen) Bedeutung dieser Kategorien für das einzelne Subjekt erschließt sich erst die je eigene Wirklichkeit.
- Sozialwissenschaftliche Erkenntnis ergibt sich demnach nur unter der Berücksichtigung der Perspektive je einzelner Akteur:innen und unter Betrachtung kollektiv geteilter Sinnzusammenhänge.
- Die Akteur:innen handeln auf der Grundlage ihres freien Willens. Manipulierbarkeit durch Fremdintention wird zwar anerkannt, jedoch kritisch betrachtet und nicht als gangbarer „Weg“ ausgebaut. Die Subjekte folgen demnach eigenen Zielen, Erwartungen, Motiven, die von außen beeinflusst, aber nicht vollständig determiniert werden können. (vgl. Wollnik 1995, S. 304).

Dabei wird allgemein, im Zuge der Unterstellung einer generellen Handlungskontingenz, ein Zusammenhang zwischen subjektiven Sichtweisen bzw. Situationsinterpretationen und (Folge-)Handlungen angenommen. Das Handeln der Akteur:innen orientiert sich an den je subjektiven, erlebten Wirklichkeiten der Individuen. Diese sozialen Wirklichkeiten kommen wiederum durch soziale Interaktionen zustande und können nur durch soziale Interaktion aufrechterhalten werden (vgl. Wollnik 1995, S. 308).

Organisationswirklichkeiten erscheinen in einer bestimmten, je subjektiv interpretierbaren Bedeutung als eben „dieses oder jenes“⁹. In Anlehnung an die Kontingenz sozialer Wirklichkeit, des auch anders Möglich-Seins, erscheint so die organisatorische Realität als ein im weitesten Sinne durch Interaktionen geschaffenes, durch sie aufrechterhaltenes, mit Bedeutungen versehenes und zu interpretierendes Gebilde. So wird deutlich, dass Akteur:innen in Organisationen ihr Handeln auf der Grundlage bestimmter Bedeutungen *ausrichten*. Hier rückt die Interpretation als Form kognitiver Verarbeitung von Bedeutungen in den Vordergrund. Organisationsmitglieder lassen sich nur in begrenztem Maße Interpretationsmuster von außen vorgeben.¹⁰ In den meisten Fällen können sie kreativ neue Bedeutungen setzen bzw. vorgegebene Interpretationen, die die Situation häufig nur bedingt und

9 Vgl. zu subjektiver Bedeutung und kontextabhängiger Kommunikation etwa Watzlawick (1990).

10 Mit Blick auf einen Standteil wie bspw. Marzahn-Hellersdorf wären alle diejenigen Organisationsmitglieder, die im Stadtteil wohnen. Differenzierter könnte man auch davon ausgehen, dass auch diejenigen Organisationsmitglieder (auf Zeit) werden können, die nicht in Marzahn-Hellersdorf wohnen, aber überwiegend in ihm interagieren, sich auseinandersetzen, sich engagieren oder anderweitig aktiv einbringen.

sehr oberflächlich treffen, mit eigenen, je spezifischen Interpretationen unterlegen. Eine wesentliche Frage wäre dann, mit welchen Bedeutungen gegebene, momentane Verhältnisse verknüpft sind und wie diese interpretiert werden und im Gegenzug dazu, wie sich Verhältnisse durch neue Interpretationen und Bedeutungsverschiebungen verändern.

Geht man (wie in interpretativen Ansätzen) davon aus, dass durch relativ kontinuierliche Kommunikation und Interaktion organisationale Bedeutungsräume aufrechterhalten werden, wirft dies gleichzeitig die Frage auf, wie für den dauerhaften Erhalt der Organisation notwendige, zumindest ähnliche Bedeutungen bzw. Interpretationen mehrerer Subjekte von Situationen bzw. Verhältnissen zustande kommen und relativ konstant gehalten werden. Fortgesetzte Kommunikation, so die Vermutung, schafft bzw. erhält diese Bedeutungsräume, indem sie Formen intersubjektiver Bedeutungen zustande bringt (vgl. Wollnik 1995, S. 309). Mit Blick auf eine entstehende Organisationskultur wird so eine gemeinsame Plattform, ein relativ stabiler Konsens geschaffen, an den dann je spezifische Interpretationen anschließen können. Aufgrund einer bereits erwähnten, generell zu unterstellenden Interpretationsoffenheit im Hinblick auf Organisationen ist ebenso mit einer prinzipiellen Perspektivendifferenz zwischen Akteur:innen zu rechnen, was die Schaffung eines stabilen Konsenses nicht negiert, sondern Voraussetzung dafür ist.

Es bestehen in Organisationen zahlreiche Interpretationsmuster und konstituierte, subjektive Sinnzusammenhänge nebeneinander. Das heißt die Akteur:innen behalten immer auch je individuelle, subjektive Sichtweisen auf zum Beispiel organisationale Situationen und Verhältnisse. So kann unter anderem das Vorhandensein „multipler, organisatorischer Wirklichkeiten“ (Wollnik 1995, S. 311) unterstellt werden.

3 Formales/informelles Lernen und demokratische Prozesse¹¹

Beim informellen Lernen handelt es sich um eine nicht eindeutig definierte Kategorie. Sie kann aus der Perspektive der Art des Lernens bspw. selbst- bzw. unintendierte versus fremdintendierte, oder aus der Perspektive der Organisationsform des Lernens betrachtet werden (vgl. Overwien 2007, S. 40ff.). Formales und informelles Lernen kann entlang der Organisationsform im Sinne einer an der EU-Kommission orientierten Einordnung (vgl. EU-Kommission 2001, S. 32f.) beschrieben werden. Hierbei spielen vor allem die Art und der Zweck der Darbietung von Lerngelegenheiten und der Umgang mit Lernergebnissen (Zertifizierung) eine Rolle. So umfasst formales Lernen alle

11 Ähnlich, aber mit anderem Fokus erschienen in Brodowski (2012).