

## 6. Geisteswissenschaftliches Know-how im Brennpunkt multipler Übersetzungszwänge Grenzorganisationen zwischen Wissensformen und Kulturhorizonten

---

MATTHIAS KLEMM, CLEMENS KRAETSCH UND JOACHIM RENN

### 6.1 EINLEITUNG

Sowohl die Transnationalisierung sozialer Räume als auch die grenzüberschreitende, nachbarschaftlich orientierte Zusammenarbeit entlang territorialer Grenzen wird häufig von und in Grenzorganisationen vorangetrieben. Solche Organisationen existieren im bayerisch-böhmischen Grenzraum in großer Zahl. Sie verbinden konkrete Anlässe, etwa die Gestaltung grenzüberschreitender Naturparks oder die Durchführung gemeinsamer Ausbildungsprogramme, Profitinteressen oder Sicherheitsbelange mit der über sie hinausweisenden Idee des Zusammenwachsens vormals durch eine Grenze geteilter Regionen, Milieus und Bevölkerungen. Grenzorganisationen haben es also nicht nur mit der Durchführung besonderer Programme und dem Verfolgen bestimmter Zwecke zu tun, sie unterliegen auch interkulturellen und transnational-europäischen Erwartungen der Verständigung und der Integration. Sie sind deshalb, so die organisations- und kultursoziologisch begründete Leitvermutung unserer Forschung, mit ihrem Auftrag der Grenzbearbeitung und der grenzüberschreitenden Leistung mit widerstreitenden Übersetzungsanforderungen konfrontiert: Erstens müssen die jeweiligen Organisationen die für sie konstitutiven, gleichsam „theoretischen“ Zwecksetzungen (Programme, Satzungen, Bildungsaufträge etc.) mit den besonderen lokalen Bedingungen und Lagen abstimmen (d.h. in eine lokale Praxis übersetzen), zweitens bedeutet die Intensivierung *interkultureller* Differenzen in

der Grenzlage, dass die für diese Übersetzung in lokale Kontexte traditionell relevante Ressource kollektiv hinreichend geteilten *tacit knowledges* unsicher, problematisch und unzuverlässig wird. Übersetzt werden muss dabei nicht nur der – häufig widerstreitende – Gestaltungswille unterschiedlicher politischer Ebenen in Praktiken der Kooperation. Es müssen auch kleinräumige, mühsame Abstimmungen so behandelt werden, dass sie dem Eindruck einer fortschreitenden, linearen Entwicklung entgegen kommen. Überdies werden diese Vermittlungs- (und Entkoppelungs-) Schritte zwischen Programm und Praxis dadurch verkompliziert, dass auf bayerischer und auf tschechischer Seite unterschiedliche politische Akteure, Interessen und Selbstverständnisse vorhanden sind, die gemeinsam geteilte Strategien je seitenspezifisch einfärben. Nicht zuletzt die motivationalen Ressourcen der Akteure vor Ort werden durch die Diskrepanz zwischen weit reichenden Zielen und konkreten Kommunikationsbedarfen (und den dafür nötigen Kompetenzen) herausgefordert. Gerade aus diesem Arrangement ergeben sich aber auch besondere Handlungschancen, weil und soweit die Besonderheit der Grenzlage, die Übersetzungsnotwendigkeit usw. auch reflexiv herangezogen werden kann, um Abweichungen zwischen Plan und Umsetzung plausibel zu machen. Weiter zugespitzt formuliert, stehen nach unseren Überlegungen Grenzorganisationen im besonderem Maße unter Entscheidungs-, Übersetzungs- und damit auch Orientierungszwängen und -chancen, und wir fragen, wie in diesen Situationen stabile Umsetzungspraktiken gewährleistet werden können und welche Rolle dabei geisteswissenschaftliche Expertise spielt.

Wir untersuchen die Übersetzungsvorgänge in Grenzorganisationen vor diesem Hintergrund mit dem Ziel, besondere Wissensressourcen zu identifizieren, mithilfe derer die Übertragung von Programm in Praxis gestaltet wird und die Praxis gewährleistet werden kann. *Programme* sind sprachpragmatisch betrachtet system- bzw. organisationskonforme Muster fallübergreifend generalisierter Ziel- und Durchführungsbestimmungen in anderen Termini: Zwecksetzungen bzw. Absichtserklärungen, Richtlinien oder auch Berichtspflichten. *Praxis* verstehen wir als kultur- und milieuspezifische Applikation von Maßstäben in konkreten Praxisfeldern ohne die die infrage kommenden großflächigen Programme gar nicht funktionieren könnten. Hinsichtlich des Verhältnisses von Programm und Praxis ist evident, dass es keine lineare Übertragung von (abstrakten) Programmen (und abstrakt sind sie nicht an sich, sondern relativ zum spezifischen lokalen Anwendungskontext) und deren Inhalte auf die Ebene der Praxis von Organisationen geben kann, ebenso wenig eine lineare Übertragung situativer Beschreibungen der konkreten Formen und Folgen der Implementation allgemeiner Instruktionen oder Programme zurück auf die abstrakte Programmebene. Der schon sprachtheoretisch ersichtliche Grund hierfür ist: Sowohl die Sprecher

als auch die Kontexte verleihen den jeweiligen Zeichen, Worten oder Begriffen notwendig eine andere Bedeutung. Somit ist die Frage der ‚erfolgreichen‘ Umsetzung eines Programmziels weniger die nach einer angemessenen Konkretion für die Praxissituation als vielmehr die nach einer gelungenen Übersetzung, etwa indem eine Direktive in einer Organisation gelesen, rezipiert und mit den dort bestehenden Handlungsformen korreliert wird. Dabei handelt es sich um eine notwendige Spezifikationsleistung, die mit Problemen des *moral hazard* nichts zu tun hat. Diese vielleicht etwas abstrakt anmutende Überlegung ist uns praktisch allen geläufig: So sind die Gewinn- und Kapitalverzinsungsinteressen von Shareholdern und ebenso die Entscheidungen des strategischen Managements zur Herstellung und Vermarktung von Autos sozusagen stofflich verschieden von der Praxis der Entwicklung, Produktion und Montage von Blech-, Kunststoff- und sonstigen Teilen zu fahrbaren Untersätzen, die dann ihre Käufer finden oder auch nicht.

Die Umsetzung allgemein formulierter und auf ein weit ausgedehntes, in sich heterogenes Anwendungsfeld gerichteter Programme, gliedert sich zudem auch aufgrund der Komplexität der Praxis widerstreitender Programmanforderungen etc. in eine Reihe und in eine Fülle von teils simultan zu vollziehender Übersetzungen. Zielforderungen müssen von Akteuren in der Praxis aufgrund ihrer Möglichkeiten und Rahmenbedingungen (z.B. Verfügung über Ressourcen, juristische Vorschriften) und anhand der Gegebenheiten der vor Ort (z.B. Erreichbarkeit des Klientels) vorzufindenden zu *beeinflussenden* Praxis in Handlungen übersetzt werden. Dies ist keine Folge von *schlecht* konzipierten Programmen, sondern eine Notwendigkeit, da Programme (wie z.B. in einem unserer Fälle die Gesundheitsprävention) per se allgemein formuliert sein müssen, um der Praxis der Programmumsetzung die Möglichkeit der Programmumsetzung zu ermöglichen. Insofern orientieren wir uns in der Forschung auf einen insgesamt gelingenden Zusammenhang abstrakter Programme und konkreter Maßnahmen, an dem eine Vielzahl integrierter Handlungseinheiten zusammenwirken und zwischen denen Abstimmungen nötig sind: Organisationen, Prinzipale, Klienten, die in unterschiedlichen Kultur- und Administrations- sowie Rechtsräumen verankert sind. Die Forschung der vergangenen Jahre hat gezeigt, dass geisteswissenschaftliche Orientierungsleistung in solchen Kontexten eine erhebliche Rolle spielt, die jedoch unterschiedlich ist je nach zu bearbeitendem Bereich. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit können wir drei Bereiche unterscheiden, die für unsere Fragestellung von besonderer Wichtigkeit sind:

- Der Bereich der Erinnerung und der Vergegenwärtigung, sichtbar etwa in Arbeiten von Historikerkommissionen und -projekten, die umstrittene Vergan-

- genheitsfragen zu klären versuchen (Beispiel: Die öffentlich breit rezipierte Aufarbeitung der Vergangenheit des Auswärtigen Amtes; Conze u.a. 2010);
- Der Bereich der Vermittlung von (institutionellen) Programmen und deren Umsetzung in Praxisformen, etwa die Übersetzungsleistung von Germanisten im Rahmen der Gesetzgebung in der Form verständlicher Formulierung von Gesetzeskommentaren, aber auch: Handbücher, Gebrauchsanweisungen etc.; hier könnte auch das Beispiel der Diplomatensprache genannt werden – dem Vermögen der interpretationsoffenen Formulierung strittiger Themen (vgl. den Artikel „Balanceakten“ von Michael Bohte in der Süddeutschen Zeitung, Nr. 278, vom 01.12.2010, 13).
  - Der Bereich der Verständigung zwischen Kulturen, etwa Aspekte der *Kulturalisierung* als Kontingenzerzeugung und -reduktion in der Form des Befremdens des Eigenen, der Organisation von Unterschieden und Vergleichsmöglichkeiten.

Wir fragen also, welche Kompetenzen (auch) geisteswissenschaftlicher Provenienz im Rahmen von Programm-Praxis-Übersetzungen in Grenzorganisationen zum Einsatz kommen. Inwieweit wird explizit auf die besonders passenden Kompetenzen von Geisteswissenschaftlern zurückgegriffen? Werden diese Kompetenzen – etwa die hermeneutische Fertigkeit, eine bedeutungs-differenzsensible Sinnbewirtschaftung in praxi umzusetzen, *fremde* Horizonte weniger schnell zu assimilieren, die Reflexion auf die *welterschließende* Kraft sprachlich-kultureller Horizonte und ihre Umsetzung in Übersetzungspraktiken – auch als geisteswissenschaftliche geführt und anerkannt? Welche im engeren Sinne geisteswissenschaftlichen Inhalte und Methoden kommen zum Einsatz? Inwieweit wird das der geisteswissenschaftlichen Kompetenz eigentümliche Spannungsverhältnis von Theorie und Praxis selbst zum Bearbeitungsproblem für Experten? Lässt sich geisteswissenschaftliche Kompetenz als solche darstellen und vermitteln oder muss sie in der Praxis eher performativ eingesetzt, ausdrücklich aber unter anderen Namen geführt werden? Wir untersuchen Wissen und Kompetenzen also vor allem im Bereich der Vermittlung, Übertragung bzw. Übersetzung von Programm und Praxis.

Die Umsetzung der Fragestellung setzt zunächst die Kenntnis der jeweils empirisch vorfindbaren Ausprägung der spezifischen Übersetzungsanforderungen in Grenzorganisationen voraus. Diese Kenntnis sollte durch Intensivfallstudien zu den untersuchten Grenzorganisationen erreicht werden: Geklärt werden musste, zum Ersten, welche konkreten Übersetzungsanforderungen vorliegen und, zum Zweiten, wie organisatorisch mit ihnen umgegangen wird. Daraufhin kann auf die darin eingegangenen Expertisen eingegangen werden. Der methodi-

sche Zugriff umfasste deshalb organisationsbezogene Daten (etwa in Form von Dokumenten, Berichten, Darstellungen usw.) sowie Interviewdaten, mithilfe derer die Organisationsbiografien, ihre Gründungsgeschichten und Herausforderungen sowie die Entwicklung der Organisationspraxis rekonstruiert werden können. Darüber hinaus wurden Erzählungen von Mitarbeitern und Prinzipalen sowie sog. „natürliche“ Daten (etwa Mitschnitte von Veranstaltungen) benötigt, mithilfe derer oder in denen die Expertiseformen sichtbar (gemacht) werden können. Die Auswertungsstrategie, die einerseits „makro-hermeneutisch“ (Renn 2012) orientiert war, andererseits zur Sortierung größerer Datenmengen auch dem Kodierparadigma folgte, bezog sich auf diese beiden Ebenen der Erfassung von Übersetzungsvorgängen und Expertisen: zunächst auf die Entwicklung von Fallstrukturen (einschließlich Rahmenhypothesen) im Hinblick auf Übersetzungszwänge, den Vergleich der Fälle und das Herausarbeiten der zentralen Dimensionen der fallspezifischen Übersetzungsformen; sodann auf den Einsatz geisteswissenschaftlicher Expertise und auf dem Themenspektrum geisteswissenschaftlicher Argumentation zurechenbare Lösungsstrategien und die Struktur derselben im Fallvergleich. Im Ergebnis wurden sprachliche, darstellende und praktische Wissens Elemente, aber auch Grenzen der Grenzüberwindung identifiziert, und die Auswertung konzentrierte sich schließlich auf die Frage nach der Funktionalität von Antworten auf Übersetzungsanforderungen, die oft *latent funktional* sind, weil sie als besonderen *Output* die Re-Evaluation von Abweichung erlauben, nämlich als Motor für weitere Anstrengungen der Integration.

Unsere Forschung zielte also darauf ab, eine geisteswissenschaftliche Expertise vor dem Hintergrund spezifischer widerstreitender Übersetzungsanforderungen in Grenzorganisationen sichtbar zu machen. Die Rekonstruktion der Übersetzungsanforderungen, müsste, so unsere Annahme, über die Erschließung der Gestalt der Organisationen und ihrer Struktur möglich sein. Dabei sind wir in der Anlage der Untersuchung davon ausgegangen, dass es eine Entwicklung ad-hoc-Lösungen zum mehr oder minder systematischen Einsatz von geisteswissenschaftlicher Expertise in Anbetracht der Übersetzungsprobleme und ihrem Management geben müsse. Von der Adaption des Übersetzungsbegriffs haben wir uns versprochen, die Funktionalität geisteswissenschaftlicher Expertise, z.B. die „Pflege“ und Reflexion asymmetrischer sozialer Beziehungen, die kontextsensible Anpassung von Makrozielen, freizulegen. Diese Annahmen ließen sich aus der Sicht des soziologischen Teilprojekts bestätigen und die theoretische Figur der Übersetzung dabei fruchtbar machen:

- Zunächst sind alle untersuchten Einrichtungen mit erheblichen *überlebensrelevanten* Herausforderungen konfrontiert, die nicht alleine in der interkultu-

rellen Differenz der Beteiligten zu suchen sind, sondern die in der Dimension der Differenz von Programm und Praxis liegen; (Abschnitt 6.2)

- sodann zeigt sich, dass – trotz zumeist anders lautender Zielstellungen und Beschreibungen – Grenzen oftmals gerade nicht abgebaut oder eliminiert werden können, sondern dass sie prägend für die Einrichtungen sind, auch im Sinne von „Grenzen der Grenzüberwindung“; (Abschnitt 6.3)
- im Umgang mit diesen bilden unsere Organisationen sowohl ihre Strukturen als auch ihre Leistungen aus. Strukturen und Leistungen der Grenzorganisationen bilden sich insofern als Folge von *Coping*-Strategien im Umgang mit Übersetzungsanforderungen. Dabei bildet sich der Programm-Praxis-Bezug einerseits in der organisationsinternen Beschäftigung von Mitarbeitern mit geisteswissenschaftlicher Expertise ab und andererseits in einer spezifischen Form der Arbeitsteilung, auf die wir unten genauer eingehen werden; (Abschnitt 6.4)
- die Formen des *Coping* zeigen systematisch drei Dimensionen von Übersetzungsleistungen auf: die interkulturelle Übersetzung einbezüglich der Herstellung von Motiven und Identitäten; die Schaffung eines gemeinsamen Handlungsraumes sowie die Verankerung der so generierten besonderen Lösungsansätze im Verhältnis zu den jeweiligen Prinzipalen. Dabei tritt geisteswissenschaftliche Expertise in der Programm-Praxis-Dimension in allen unseren Fällen als kollektives, die einzelnen Organisationen mit ihren Prinzipalen und Kunden ‚verspannendes‘ Phänomen der Notwendigkeit, Ziele, konkrete Praxen, Hindernisse und Erfolgsmeldungen intern und extern zu vermitteln, auf; (Abschnitt 6.5)
- aufgrund der verbundinternen Arbeitsteilung war insbesondere die Übersetzung zwischen Programm und Praxis und vice versa für die Soziologie relevant. Es zeigte sich, dass die Übersetzung zwischen Programm und Praxis aus zwei Prozessen besteht, in denen eine ganz besondere Form geisteswissenschaftlicher Expertise eine Rolle spielt: Einerseits muss die dezentralisierte Spezifikation abstrakter Policies geleistet werden und andererseits die abstrakte Generalisierung lokaler Praktiken. Die damit verbundenen Asymmetrien und vor allem Inkommensurabilitäten werden in der Organisationspraxis *dissimuliert*. Wir können Dissimulation als eine Form *vertikaler* geisteswissenschaftlicher Expertise fassen, die für Grenzorganisationen unerlässlich ist. (Abschnitt 6.6)

Im Folgenden diskutieren wir diese Punkte im Einzelnen. Die Abschnitte 6.2 bis 6.4 haben stärker beschreibenden und rekonstruierenden Charakter, die Abschnitte 6.5 und 6.6 dienen der analytischen ‚Destillation‘ geisteswissenschaftli-

chen Know-hows in Grenzorganisationen. Wir schließen mit Überlegungen zur Funktionalität grenzregionaler Übersetzungsarbeit. (Abschnitt 6.7)

## **6.2 WIDERSTREITENDE ÜBERSETZUNGSANFORDERUNGEN UND DIE GENEALOGIE GRENZÜBERGREIFENDER ORGANISATIONEN**

### **Gründungsgeschichten und -programme: Verschränkung transnationaler und lokaler Ziele**

Der bayerisch-böhmische Grenzraum wird wie praktisch alle Regionen des Europa der Europäischen Union in vielerlei Hinsicht nicht mehr lokal, national oder international bestimmt, sondern transnational: So wird etwa regionale Wirtschaftsförderung durch die Ordnung des europäischen Wirtschaftsraumes reglementiert und damit der Selbstbestimmtheit regionaler oder nationaler Politik entzogen. Insofern er als ein Grenzraum oder als eine Grenzregion gefasst wird, unterliegt er zugleich transnational ‚hoch aufgehängten‘ politischen und gesellschaftlichen Gestaltungszielen: Einerseits fällt die Region damit in die Kategorie einer Randzone, die im Prozess der europäischen Integration besonders gefördert wird, weil sie in vielerlei Hinsicht kaum von der Erweiterung von Wirtschaftsräumen profitiert hat. Sie wird als Transitroute betrachtet, nicht aber selbst als Raum, in dem sich wirtschaftliches Wachstum, soziale Kohäsion etc. von selbst entfalten würde. Vielmehr folgt die Förderung dem Bild einer Zone, in der Unterschiede (kultureller Art, das Wohlstandsniveau betreffend, durch Rechtsgrenzen erzeugt etc.) in besonderer Weise thematisch und problematisch werden. Grenzregionen tragen also gewissermaßen die Kosten der Europäischen Integration ohne von den Vorteilen zu profitieren. Die Wirtschaftspolitik der EU versucht hier Abhilfe zu schaffen. Andererseits wird der bayerisch-böhmische Grenzraum aber auch für die Idee der europäischen Einigung und Verständigung, des „Zusammenwachsens Europas“ in Dienst genommen. Auch die wirtschaftliche Lage der Region selbst, die politischen und kulturellen Spaltungs- und Spannungslinien sind natürlich zu einem erheblichen Teil eine Funktion historisch-internationaler, ja: transnationaler gesellschaftlicher Entwicklung, so etwa die recht junge Sprachgrenze, die kulturelle Distanz der Einwohner etc. Der Status des Grenzraums oder der Grenzregionen stellt also keine immanente Qualität eines bestimmten Sozialraums dar, sondern er wird zu einem solchen erst in einem weiteren Rahmen etwa aneinander angrenzender Staatswesen sowie der politischen Reflexivierung der Grenzlage als einer entweder problematischen Si-

tuation oder spezifischen historischen Chance und Notwendigkeit der Integration. Nicht weniger wirken an der Formation von Grenzräumen unterschiedliche Funktionsbezüge mit, die ausbalanciert werden müssen. Wenn wir von Grenzräumen oder -regionen sprechen, sprechen wir daher von symbolisch bestimmten und in der Regel durch politische Programme, Institutionen und Organisationen in ihrer Erscheinungsform mitgestalteten Räumen. Nicht nur Gebietskörperschaften und ihre Verwaltung sind hier gemeint, sondern auch kleine regionale Mikrovereinigungen: Bergbauvereine, grenzübergreifende Fußballclubs, Kultureinrichtungen und viele andere freiwillige, kommunale, wirtschaftliche oder anders begründete Zusammenschlüsse, die nicht aus der transnationalen Perspektive, sondern aus der lokalen Handlungssituation heraus einen Anlass sehen, dem Sozialraum, in dem sie sich bewegen, eine besondere Qualität zuzusprechen.

Grenzregionen werden also gleichsam über die Institutionalisierung von Organisationen und Projekten handlungs- und interaktionsfähig.<sup>1</sup> Erst dadurch erhalten sie Adressen für Förderungen und Forderungen, lässt sich umgekehrt die Förderaktivität in Listen dokumentieren und kann dann über die Darstellung dessen, was diese Organisationen tun, öffentlich nachvollzogen werden, wie Grenzräume sich in der Zeit entwickeln. Die Genese geförderter Projekte und Organisationen ist – in einem ersten Schritt – folglich am besten als Funktion der Verschränkung lokalen Engagements mit transnationalen, in unserem Falle in der Regel europäisch orientierten politischen Programmatiken verstehbar. Bei der Etablierung von Bild01 wurde z.B. der Initiator darauf hingewiesen, „dass ma in Grenzgebiet ä Förderung dafür’ bekommt dass man grenzüberschreitende Aktivitäten entfaltet, die irgendwie zur Kohärenz von äh.; Europa’ bei’tragn“ (Bild01\_Int03).

Die Programmbestimmung von Grenzorganisationen erzeugt damit einen spezifischen Mix aus lokalen und übergreifenden Zielen. Dabei ist es mindestens ungenau, sich die Beziehung zwischen den Ebenen lediglich als ein Herunterbrechen einer allgemeinen auf eine konkrete Ebene vorzustellen (etwa der europäischen Integrationspolitik auf die kommunale Ebene eines Projekts). Die verschiedenen Ebenen bleiben als solche ja bestehen und auf ihnen läuft die Kommunikation über die je andere Ebene in der Zeit fort. In dieser Hinsicht verlaufen übergreifende und lokale Zielbestimmung parallel zueinander und parallel zur Praxis der Umsetzung wie auch zu ihrer öffentlichen Wahrnehmung (und Bewertung). Während die großflächigen Zielstellungen auf politischer Ebene weiterhin kommuniziert werden, würden sie auf ein reines Reden eindampfen, wür-

---

1 Wir beobachten hier jenen Prozess der Konstitution von Agentschaft, wie ihn der Neo-Institutionalismus vertritt (vgl. Meyer/Jepperson 2005).

den nicht parallel dazu Organisationen sich über die Bezugnahme auf diese Zielstellungen begründen und handeln. Umgekehrt könnten sich diese Organisationen auf nichts berufen, wenn es jene politischen Programme nicht gäbe, die ihnen Ressourcen und Gründe des Handelns zur Verfügung stellen. Typologisch verdichtet können wir für unsere Untersuchungsfälle die folgenden vier Schwerpunkte der Programmspezifikation angeben, an die grenzüberschreitend tätige Organisationen anschließen. Diese sind ausgerichtet:

- auf das Vorantreiben der europäischen Integration (etwa durch gemeinsame Bildungseinrichtungen),
- auf die Überwindung von spezifischen Begegnungshürden (etwa durch Kulturzentren),
- auf die Beseitigung von unerwünschten Nebenfolgen der Makrointegration (etwa Kriminalität, Wohlstandsgefälle),
- auf die Erhöhung der Produktivität und der wirtschaftlichen Prosperität (Verbindung von Arbeitsmärkten, Direktinvestitionen, best-practice-Übertragungen usw.).

In diese Kontexte werden die Einrichtungen nicht erst im Nachhinein integriert, sondern die Integration in diese Kontexte gehört zu den symbolischen Gründungsakten unserer Einrichtungen. Zwar unterscheiden sich Organisationen darin, ob sie z.B. über einen Staatsvertrag hoheitlich eingesetzt sind, ob sie als administrative Kooperationen von Gebietskörperschaften getragen werden, ob sie über Förderinstitutionen als Vereine oder ähnliche Formen selbst gesteckte Ziele verfolgen oder ob sie wirtschaftlichen Erfolg durch die Gründung von Niederlassungen anstreben. Aber alle diese Varianten schließen an obige Grenzlagekonzepte an, die die Einrichtungen offensichtlich nicht beliebig weglassen oder austauschen können. Wie dieser Anschluss lokaler Perspektiven an eine übergreifende Semantik und Politik aussieht, lässt sich am besten empirisch zeigen, siehe hierzu folgende Übersicht:

Tabelle 1: Programmspezifikationen in den Organisationen

Fall	Programm	Verschränkungssemantiken
<b>Bild01</b>	„Die [Bildungseinrichtung Soz1] im deutsch-tschechischen Grenzgebiet fördert durch Fort- und Weiterbildungen im sozialen Bereich lebenslanges Lernen und damit die Kohäsion. (...) Wir überwinden die Barrieren durch Bildung. (...) Unsere Seminare sind eine Investition in die Zukunft, weil sie zum Ausgangspunkt für nachhaltige Zusammenarbeit in grenzüberschreitenden sozialen Netzwerken werden.“ (Quelle: Dokument)	Überwindung von Barrieren im Grenzgebiet, Grenzüberschreitung Zukunftsgestaltung Zusammenarbeit Soziale Netzwerke
<b>Soz01</b>	„...Beispiel gut funktionierender deutsch-tschechischer Zusammenarbeit“ (Quelle: Selbstdarstellung)	Nachbarschaft und Zusammenarbeit
<b>Päd01</b>	„Mit seinen Angeboten möchte [Päd01] einen Beitrag zu einem friedlichen und freundschaftlichen nachbarschaftlichen Verhältnis leisten...“ (Quelle: Evaluationsbericht)	Frieden Nachbarschaft deutsch-tschechisch in Europa
<b>Kult01</b>	Kult01 versteht sich als „kulturelles Bindeglied zwischen den bayerischen und tschechischen Nachbarregionen“, bietet ein „grenzüberschreitendes öffentliches Veranstaltungsprogramm“ und fördert „das Verständnis für die grenzüberschreitende kulturelle Zusammenarbeit in breiten Bevölkerungskreisen.“ (Quelle: Jahresbericht 2011, div. Stellen)	Regionale Vernetzung Grenzregion gegenseitiges Verstehen Zusammenwachsen der Bevölkerungen
<b>Ad01</b>	„Gerade in den Grenzgebieten mit ihren vielfältigen regionalen Bezügen und Verflechtungen kommt es auf eine enge, unkomplizierte und schnelle Zusammenarbeit aller“ an (Quelle: Presse)	Kooperation Verflechtung Region in Europa

<b>Bild02a</b>	„...noch immer sind beide Seiten dabei, sich näher kennen zu lernen. In diesem Prozess spielt [Bild02] seit Jahren eine wichtige Rolle...“ (Quelle: hauseigene Zeitschrift)	Begegnung, Nachbarschaft, Kennenlernen  Vermittlung
<b>Bild02b</b>	„In den innereuropäischen Grenzregionen entwickeln sich gemeinsame Dienstleistungs- und Arbeitsmärkte“ (Quelle: Flyer)	Europa und Grenzregion, Fall der Grenzen  Gemeinsamkeit
<b>Öko01</b>	„Der grenzüberschreitende [Öko01] ist ein gemeinsames Projekt (...) für eine zukunftsorientierte neue Attraktivität der grenzenlosen Region im Herzen Europas“ (Quelle: Internet-Beschreibung)	Region ohne Grenzen  Europa  Gemeinsamkeit

Quelle: Eigene Darstellung

Wir möchten den hier sichtbar werdenden europäischen Sprachduktus als *trans-regionale, symbolische Sprache der grenzregionalen Zusammenarbeit* bezeichnen, die sich weniger aus der Grenzlage speist, sondern aus dem (welt-)gesellschaftlichen Verständnis der Symbolisierung territorienübergreifender Kooperation. Aus diesem semantischen Repertoire wird wie ersichtlich ein breites Spektrum an zur Verfügung stehenden Symbolen abgerufen. Die Symbole müssen dafür weitgehend entokkassionalisiert sein, sonst wären sie nicht auf Einzelfälle applizierbar. Umgekehrt müssen sie, außer im öffentlichen Diskurs, in jedem Einzelfall appliziert werden und das kostet Kraft, Zeit und Expertise und hat Folgeeffekte für die Mitarbeiter in den Einrichtungen, die dabei dem Weg vom Abstrakten zum Konkreten zu folgen haben und dabei nicht selten Erwartungsenttäuschungen erleben und verarbeiten (s.u.). *Europabezug in der Legitimation begründet also umgekehrt einen Applikationszwang, der auch als Übersetzung zu verstehen ist* (vgl. dazu Renn 2006, 446f.).

Dabei vermischen sich die europäischen Bezüge mit je konkreten Anlässen in der Gründung von Grenzorganisationen. Spezifisch für jede der von uns untersuchten Organisationen ist eine besondere Problemlage oder ein Anlass, die oder der in der Hälfte der Fälle bereits vor der Bildung einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit vorlag und deshalb in einem mittelbaren Zusammenhang zur Genese der Grenzorganisationen steht. Im Fall Bild01 etwa wird eine Lie-

genschaft einer Großorganisation durch Grenzöffnung in der Nutzung überflüssig (ein Erholungszentrum für die Bewohner Westberlins) und muss einer neuen Nutzung zugeführt werden, bei Öko01 endet ein wissenschaftliches Projekt mit erheblicher infrastruktureller Investition und die Beschäftigten suchen nach Anschlussfinanzierung und finden eine gegenständliche und kooperative Bezugsmöglichkeit in der Kombination bayerischer und böhmischer Flächen. Ein dritter Fall (Kult01) dreht sich um die aufwändige Sanierung und Restaurierung einer denkmalgeschützten kommunalen Liegenschaft, für die in einer Machbarkeitsstudie das Thema des deutsch-tschechischen Kulturaustauschs gefunden wird. Aus dieser heraus wird Kult01 entwickelt. Bei Bild02a soll eine internationale Kooperation unter anderem die Attraktivität dreier Schuleinrichtungen steigern. All das wäre zwar ohne den Grenzbezug nicht denkbar, originär ist dieser Bezug aber nicht. Der Mechanismus der Fruchtbarmachung der Idee qua Thema für Organisation ist daher nicht einfach eine mögliche Zweckentfremdung, sondern Bedingung der Möglichkeit europäischer Förderpolitik. Soll diese nicht alles selber machen, braucht sie eine aufmerksame lokale Umwelt, die ihre Interessen aktiv mit den Förderangeboten zu verbinden vermag. Gemeinsam ist der Vielfalt von Organisationen und Projekten also ein übergreifender Zweckhorizont, der mit ganz unterschiedlichen Gründungsanlässen verbunden wird.

### **Lokale Problemstellungen, überregionale Prinzipalbeziehungen und Umwelteinbettung**

Diese lokalen Programmspezifikationen fügen die Einrichtungen in spezifische Prinzipalbeziehungen ein. Demnach lassen sich unsere Fälle zwei Typen zuordnen, wenn man die Art und Weise ihrer Gründung und Einbettung in eine Kontrollstruktur betrachtet:

- Typus der Gründung durch einen politischen Akt: Päd01, Ad01 und Soz01 sind Einrichtungen, die alleine aus einem international ausgerichteten Gründungsvorgang hervorgegangen sind;
- Typus der Selbst-(Be)gründung: Öko01, Kult01, Bild01, Bild02a verfügen über kein übergeordnetes politisches Mandat, das sie begründet. Vielmehr rekurren die Gründungsgeschichten auf bereits vorliegende *assets*, die einer neuen Bestimmung zugeführt werden mussten, teilweise gibt es bereits Mutterorganisationen und bei der Gründungsgeschichte fällt die Suche einer plausiblen Selbst- oder neuen Nutzungsbegründung einher mit der Suche nach politischer oder politikähnlicher Absicherung;

- einen Sonderfall bildet Bild02b als im Kern wirtschaftsorientierte Organisation, die der Logik der Gründung einer Zweigniederlassung mit dem Ziel der Erweiterung der Absatzmärkte folgt (das von der Einrichtung vertriebene Gut ist in diesem Falle Bildung).

Die Typen agieren unter unterschiedlichen Handlungsbedingungen. Typus eins verfügt über einen Grundstock an Budget, Mittel usw. und eine mindestens mittelfristige Bestandssicherung, die direkt an zwischenstaatliche Verträge gekoppelt ist. Im Kontrast dazu zielt Projektförderung, wie sie Organisationen des zweiten Typus zugrunde liegt, in der Regel nicht auf eine Grundausstattung, diese wird zumeist ausgeschlossen, sondern es ist die Akquise einer solchen zusätzlich vonnöten. Generalisiert man diesen Befund, so wird ersichtlich, dass die Kopplung entsprechender Förderinteressen mit konkreten Problemlagen zur Etablierung einer Grenzorganisation oder einer Abteilung innerhalb einer Organisation bereits ein sensibler *Übersetzungsvorgang* in interkultureller und programmatischer Hinsicht ist. Grenzüberschreitung wird als politisch zu gestalten- des Thema nicht nur anerkannt, es wird auch anerkannt, dass es einer institutionellen Absicherung und Autonomie bedarf, um erfolversprechend umgesetzt werden zu können. „Grenze“ wird als Hindernis des Austauschs zwischen Bevölkerungen, Ideen und Gemeinsamkeiten akzeptiert und auch die Annahme, dass Grenzüberschreitung einer Form relativ dauerhafter Absicherung benötigt. Bei Typus eins ist dieser Akt genuin politisch und in dieser politischen Aufladung für die Leiter und Mitarbeiter der so begründeten Organisationen auch lange nach der Gründung spürbar und handlungsrelevant. So haben sich die Regierungen im Falle von Päd01 für den Aufbau zweier Organisationen in Deutschland und Tschechien anstelle einer internationalen Organisation entschieden. Im Vergleich mit der deutsch-polnischen Kooperation bemerkt ein Leitungsmittglied:

„...das heißt ähm + das ist da ist die + die Aufteilung nicht was machen die Polen was machen die Deutschen sondern, da gibts die internationale Organisation die verschiedene Aufgaben hat und die werden eben regional verteilt damit keines der beiden, äh, Länder, äh die bespielt werden, äh benachteiligt ist. Das ist bei uns natürlich anders gerade...“ (Päd01\_Int02)

Wir werden weiter unten genauer auf diesen Umstand und seine Folgen für die Zusammenarbeit eingehen. Auch im Falle Ad01 führen politische Entscheidungen, hier über die zukünftige Lage der gemeinsamen deutsch-tschechischen Organisation, zu auferlegten Relevanzen für die Mitarbeiter:

„...und dann is des ganze in x-Stadt [Name der Stadt; d.V.] festgeschrieben worden wobei die Tschechen natürlich die Polizei Tschechiens mit der Entscheidung nicht glücklich war, die wollt des natürlich auch an da Grenze ham die ham ja durch diesen Standort siebzig Kilome..meter mehr Fahrstrecke mehr Unkosten ja also des is ja immer no net ausgestanden...“ (Ad01\_Int07)

Verglichen mit dieser Situation eines unmittelbaren politischen Einflusses auf Programmgestaltung, Organisationsstruktur und Selbstdefinition, wie wir sie beim ersten Typus vorfinden, sind die dem zweiten Typus zugeordneten Organisationen zunächst weniger stark politisch gebunden. Dafür ist aufgrund der Förderstruktur bei Typus zwei zunächst nötig, dass die Einrichtungen in Vorleistung gehen und Entscheidungshilfen für Förderentscheidungen erbringen, um überhaupt als Organisation mit Mitteln ausgestattet zu werden, und über diese entscheidungsvorbereitende Arbeit fließen die Gestaltungsmotive der Prinzipale in die Programme ein:

„Die [gemeint ist eine Fördereinrichtung; d.V.] fanden das Projekt gut und ham uns allerdings auch gleich von vornherein gesagt: Also wir möchten nicht eine, Begegnungsstätte haben. Dass das Begegnungen stattfindet ist klar, aber soll nicht der Zweck äh, wie der in der [Fördereinrichtung] immer sachte, also nicht zum Kaffeetrinken einladen sondern wir wollen wirklich, dass Ihr das auch macht was Ihr uns versprochen habt...“ (Bild01\_Int01)

Das Thema der Grenzbearbeitung erscheint somit als eine mit Mitteln verbundene Gelegenheitsstruktur für die Ankristallisierung von Organisation (vgl. Baecker 1999). Man kann dichotomisch auch davon ausgehen, dass der Grenzzweck organisational aufgegriffen wird, um mit seiner Hilfe Zwecke ‚von unten‘ zu realisieren. Angesichts der Eigenkomplexität, die europäische und regionale Förderprogramme und -institutionen erreicht haben, sind für die erfolgreiche Formulierung anschlussfähiger Ziele zweifellos aber nicht nur gute Ideen und eine inhaltliche Expertise, sondern auch politisches Geschick, Kontakte und Kenntnisse von Antragsverfahren ebenso unerlässlich wie die Sensibilität für mehr oder minder opake politische Interessen und Interessenskonstellationen.

Die *Verfügung* von Grenzbearbeitung und konkreten Problemstellungen ist also keinesfalls einheitlich, linear gestaltbar oder im Ergebnis eindeutig planbar. Das gilt insgesamt für Anzahl, Ebenen und Strukturen der Förderung der Grenzorganisationen, wie die folgende tabellarische Aufstellung zeigt.

Tabelle 2: Finanzierung und Prinzipale

Fall	Finanzierung	Prinzipale / Steuerung
<b>Kult01</b>	Kommunalpolitik, Trägerverein, Wirtschaft, EU-Programme	Landespolitik, Kuratorium, Kommunalpolitik
<b>Päd01</b>	Bund (Deutschland), Tschechischer Staat, EU, bilaterale Fonds, mehrere Projektträger	Interstaatliches Gremium, Politik beider Länder, Aufsicht durch zivilgesellschaftliche Träger
<b>Soz01</b>	Landesministerium, deutscher Trägerverein, tschechischer Trägerverein, tschechische Kommunalpolitik	Bezirksverwaltung, Kreisverwaltung, Landesministerien, med. Einrichtung (Tschechien)
<b>Öko01</b>	Bund, Länder, tschechischer Staat, bilaterale Fonds, EU, Kommunen, Bezirke	Verein, Kommunen, Bezirke, Land, tschechischer Staat
<b>Bild01</b>	Muttergesellschaft, mehrere bilaterale Träger, EU	Beirat, Muttergesellschaft
<b>Ad01</b>	Bund, Länder, tschechischer Staat	Bund, Länder, tsch. Staat
<b>Bild02b</b>	Muttergesellschaft, Wirtschaft, öffentliche Hand (Deutschland und Tschechien)	Muttergesellschaft, tschechische Bezirke
<b>Bild02a</b>	EU, bilaterale Fonds, Schulen, Länder	Schulaufsichten, bilaterale Fonds, privater Träger (Bild02b)

Quelle: Eigene Darstellung

Die Programme der Grenzorganisationen sind als Folge ihrer Entstehung auch dort durchgehend mehrdeutig, teilweise unbestimmt oder widersprüchlich, wo eine recht klare politische und rechtliche Grundlage des Handelns existiert. So bemerkt eine Leitungskraft von Soz01:

„Ja da ham wir des Glück, für uns gibts eigentlich außer die Tätigkeitsbeschreibungen, die wir selber uns gebastelt ham gibts nichts. [...] Also wir ham eigentlich koa Tätigkeitsbeschreibung des hat den Vorteil dass wir tatsächlich sehr frei' sind, allerdings den Nachteil dass ich halt immer wieder mal schwimm und gar net so genau weiß, was + die [gemeint ist ein bayerisches Ministerium; d.V.] wolln von uns [I: ja]. Und ich natürlich a net weiß

inwieweit diese + des Projekt + als Prestigeprojekt für den Freistaat Bayern + gültig is, des woß i dann a net so genau, weil irgendwie muss ja a Motivation da sein, des weiter zu + finanzieren. [Mit leiser Stimme] und des is dann a bissl schwierig.“ (Interview Soz01\_Int01)

Im Zitat kommt die Notwendigkeit, ein *Translat* der eigenen Bedeutsamkeit für den Prinzipal ebenso deutlich zum Ausdruck (Beschreibungen „basteln“, „Prestigeprojekt“ etc.) wie die mit der Tatsache verbundene Unsicherheit, dass die Spanne zwischen Globalziel und konkretem Handeln durch Soz01 selbst geschlossen werden muss. Schließlich verweist die Stelle auf die Dimension der Erfolgsbewertung und der Rückmeldung des *Outputs* unserer Organisationen im Hinblick auf deren Bedeutung für die Prinzipale und darüber vermittelt für das Fortbestehen der eigenen Organisation. Obwohl also einerseits der Zweck der Organisationen aufgrund seiner institutionellen Unterstützung nicht ohne weiteres intern austauschbar ist, bleibt andererseits seine Spezifikation eine sowohl praktisch orientierte als auch an den Interessen vorgeordneter Instanzen angelehnte Daueraufgabe.

Hinzu kommen weitere Besonderungen: Eine genauere Betrachtung zeigt nämlich, dass die Organisationen zumeist zusätzliche und übergeordnete andere Zwecke verfolgen als die direkt politisch intendierten. So handelt es sich mit der Ausnahme von einer Organisation (Päd01) um Einrichtungen, die sich wiederum aus verschiedenen Teilen zusammensetzen und diese Teile existierten vorgängig als Unterbereiche anderer Organisationen:

- Soz01 ist an eine Verwaltungsstelle der bayerischen Regierung angegliedert, ein Unterbereich von Soz01 wiederum an eine tschechische Einrichtung;
- Bild01 wird vom deutschen subsidiären Wohlfahrtssektor ‚beherbergt‘;
- Kult01 ist mit der Kommunalverwaltung verflochten;
- Bild02a kombiniert Schulen und einen Träger;
- Bild02b ist eine Niederlassung und eine Organisationseinheit einer Muttergesellschaft;
- Öko01 bindet eine tschechische administrative Stelle ein;
- Ad01 setzt sich aus mehreren vorgeordneten deutschen und tschechischen Behörden zusammen.

Angesichts der vielfältigen Programmbestimmung (europäische Semantiken, Problemlagen, Prinzipale, Einbindung in Mutterorganisationen) ist in unserem Verständnis eine lineare Steuerung im Sinne einer Übertragung vom Programm in eine Praxis nicht zu erwarten. Erwartbar ist aber auch nicht, dass es zu einer

Oberflächenrhetorik bei vollkommen beliebiger Alltagspraxis kommt. Vielmehr scheint es sich um ein recht kompliziertes Zusammenspiel explizierter Programmiererwartungen und systematischer Übersetzungsarbeit mit Blick auf Erwartungserwartungen zu handeln, bei dem Organisationen weniger Erfüllungsgehilfen des Politischen darstellen, sondern ganz im Gegenteil Vermittlungsagenturen zwischen politischen Sprachspielen und lokalen Interesselagen, die im Kontext der Idee der Grenzüberwindung kommensurabel gemacht werden müssen. Aus den Resultaten dieser Übertragung folgen für viele Projekte und Organisationen in der Praxis unerwartete Koordinationsaufwände, an denen abgelesen werden kann, dass Grenzüberwindung nicht nur eine Projektion, Fiktion oder gar Lüge ist, sondern ein Zwang, ein Programm auch umzusetzen – und zwar gerade unter der Bedingung spürbarer externer Interessen, die jedoch widersprüchlich und mehrdeutig bleiben.<sup>2</sup> Wir gehen davon aus, dass der Zwang, sich selbst im Rahmen der Vorgaben konkrete(re), praktisch handhabbare und an das lokale Milieu anschließbare, interkulturell vereinbarte Zielstellungen und Routinen der Erfüllung zu geben, nicht nur eine graduelle oder temporäre Erscheinung in unseren Fällen darstellt. Vielmehr werden wir zeigen, dass die Einrichtungen ihre Geschichte, Strukturen und Praktiken durch den Abgleich mit diesen Anforderungen gewinnen.

## **Binnenorganisatorische Herausforderungen**

Über die genannten Programme, Einbettungen und grenzbezogenen Ziele entstehen Bedarfe interkultureller oder grenzüberschreitender Abstimmungsprozesse, die – wie wir sahen – häufig gar nicht genuin angestrebt wurden, sondern die sich aus den Anforderungen des Bezugs auf grenzüberschreitende Zielprogramme ergeben. Die praktischen interkulturellen Abstimmungen sind nicht zu verwechseln mit den programmatischen ‚inter-kollektiven‘ Zielstellungen einer deutsch-tschechischen Verständigung, sondern sie beziehen sich auf die Applikation dieser in den Organisationspraxen. Organisation über Grenzen wird erst so zu einer praktisch zu gestaltenden Aufgabe mit besonderen Anforderungen. Dabei setzen sich die durch die Organisationsgeschichten und Förderbedingungen vorgegebenen programmatischen Widersprüchlichkeiten im Binnenraum der grenzüberschreitend tätigen Organisation fort. Ließen sich die Zwänge, die durch die jeweiligen unterschiedlichen Einbindungen grenzregionaler Organisationen

---

2 An dieser Stelle greift u.E. die neo-institutionalistische Unterscheidung zwischen nach außen gerichteten „talk“ und nach innen gerichteter „action“ zu kurz (vgl. Brunsson 1989).

in Prinzipal-Beziehungen und Organisationsgeflechte entstehen, noch interessen-theoretisch erfassen, so wird dies im Hinblick auf organisationsinterne Kommunikationen zunehmend unplausibel. Denn diese umfassen ebenfalls Ressourcen und ‚Prägungen‘, die aus dem Organisationsbereich heraus auf die milieuspezifischen, kulturellen Grundlagen des Organisationsgeschehens verweisen – auf Ressourcen also, die nicht einheitlich, sondern sowohl fallspezifisch als auch kulturspezifisch gerade voneinander abweichen. Diese milieuspezifischen Ressourcen werden benötigt, u.a. weil:

- ...in den untersuchten Einrichtungen mehrere Epizentren existieren, häufig die deutschen und die tschechischen Organisationsteile formal an unterschiedliche Programme und Dokumentationspflichten angeschlossen sind und die Strukturen der Organisationen in der Regel kompliziert sind: Diese stellen sich als Verschachtelungen von Projekten und Organisationen (Bild02, Soz01, Kult01), in der Form von Parallelstrukturen (Päd01, Ad01), stärker als Netzwerk (Öko01) und nur in einem Fall als eine einheitliche (kleine) Struktur dar (Bild01), sind mehrheitlich mindestens bilokal verankert und sprengen die üblichen Vorstellungen mehr oder minder klarer Weisungsbefugnisse. Die eigentümlichen Strukturen sind nicht alleine Ausdruck rechtlicher Hürden (dies sicher auch), sondern zum Teil politische Absicht wie etwa im oben bereits angesprochenen Fall Päd01. Dort ist der Aufbau von zwei Parallelorganisationen *ohne funktionale Arbeitsteilung* (die Arbeitsteilung ist also gewissermaßen segmentär ausgerichtet) genau so in einem zwischenstaatlichen Vertrag geregelt worden. Diese Einrichtung ist also durch einen politischen Willensakt als wechselseitig unabhängig eingesetzt worden. Deutlich ist dabei, dass eine Überschichtung des einen durch den anderen Partner vermieden werden sollte (so die interne Deutung bei Päd01). Diese spezifischen Organisationsweisen sind nicht nur Ausdruck widerstreitender Anforderungen, sondern sie erzeugen auch zusätzlichen Abstimmungsbedarf, eben weil sie nicht nur technische Hürden, sondern einen politischen Gestaltungswillen repräsentieren, der in der Zusammenarbeit berücksichtigt werden muss: *Es ist nicht nur so, es soll auch so sein* – das ist die auferlegte Relevanz. Wir kommen unter Abschnitt 6.3 darauf zurück.
- ...die Zeithorizonte in den Organisationsteilen voneinander abweichen. Dies kann unterschiedliche Berichtspflichten umfassen, die typischen Beschäftigungsdauern, die Anlage der Organisationen als dauerhaft oder temporär, die Art ihrer Finanzierung und die Ziele und Absichten sowie die Frage, wann diese erfüllt sind.

- ...dies- und jenseits der Landesgrenze unterschiedliche Umfeldbedingungen für die untersuchten Organisationen vorherrschend sind. Dies gilt auch für den zivilgesellschaftlichen Hintergrund einiger Einrichtungen, nämlich jenen, die nicht durch hoheitliche Setzungen legitimiert sind. Zivilgesellschaft ist bekanntlich ein schillernder Begriff. In vielen einschlägigen Werken wird ihr eine wichtige integrative Funktion einer im Kern bürgerlich verfassten, demokratisch-freiheitlichen modernen Gesellschaft zugeschrieben. So gilt die Zivilgesellschaft als Garant und Bedingung gelingender Nationalstaatlichkeit. Unterschiedliche Geschichten der politischen Systeme bedingen daher konträre Arrangements des Verhältnisses von Zivilgesellschaft und staatlichen Institutionen. Daher kann auch das der Zivilgesellschaft zugeschriebene Aufgabenspektrum sowohl normativ als auch faktisch unterschiedlich sein. Für die von uns untersuchten Organisationen resultieren daraus abweichende Selbstverständnisse und Aufgabenspektren in den jeweiligen Organisationsteilen, aufzeigbar etwa bei Päd01, Soz01, Öko01, Bild01 und Bild02.

Während derlei Praxisprobleme zweifelsohne Organisationen zumindest in frühen Phasen ihrer Entstehung generell betreffen (vgl. überblickshaft im Hinblick auf die Geschichte des Organisationsdenkens Bonazzi 2008), verkomplizieren sie sich in den Grenzorganisationen dadurch, dass nicht ohne Umstände davon ausgegangen werden kann, dass implizite Routinen des Wegarbeitens oder Einarbeitens dieser Anforderungen dies- und jenseits der Grenze auf dieselbe Weise geschehen. Mit anderen Worten sind die in der einschlägigen Organisationsforschung und in der soziologischen Theoriebildung so wichtigen informellen Codes und kulturellen Milieuressourcen, auf die Organisationen und Formalstrukturen aufbauen (zuletzt: Sennett 2012, 201ff.) nicht notwendig identisch und als Kooperationsgrundlage gegeben. Dieser Sachverhalt wird in den Organisationen zunächst als zeitraubendes Verständigungshindernis reflektiert:

„...ich sag immer, man bräuchte eigentlich ne eigene Perso:n die sich nur’ mit diesn:, bayrisch-böhmischen Kontakten beschäftigt...“ (Öko01\_Int01)

Hier wird sichtbar, dass „diese bayerisch-böhmischen Kontakte“ einen eigenständigen Wirklichkeitsstatus erhalten und dass die nach außen getragene Darstellung des interkulturellen Dialogs in den internen Organisationsvorgängen eine wichtigere Rolle spielt, als viele der Mitarbeiter in den untersuchten Organisationen zunächst angenommen haben. So finden wir im Falle Ad01 viele Erzählungen und Berichte von verschiedenen Mitarbeitern über die besondere Bedeutung eines Kollegen, der als „tragende Säule“ und als „Gastarbeiter“ bezeichnet

wird – Gastarbeiter, weil er als Deutscher in Tschechien lebt und gewissermaßen als Kulturbotschafter in beide Richtungen vermittelt und die internen alltäglichen Abstimmungsanforderungen verkörpert. Aus der Tatsache, dass diese seine Leistung der Vermittlung und der Integration von anderen Akteuren gesehen und anerkannt wird, also auch seine Andersheit anerkannt wird, lässt sich folgern, dass für die Beteiligten die Unterstellung selbstverständlicher Verständigung brüchig geworden ist. Die Akteure sind sich darin einig, einen solchen Vermittler im Hause zu brauchen. Die gewachsene Sensibilität in den Grenzorganisationen zeigt sich auch an einem anderen Zitat dieses Falles, in dem die Sprachwahl und das Sprachenlernen Gegenstand ist:

I1: „(...) wie was hat sie denn dazu bewogen diesen diesen diesen Sprachkurs anzufangen?“

B: „Also bewogen hat mich äh die Tätigkeit im gemeinsamen Zentrum, /I: Mh/ äh des direkte Zusammenarbeiten mit äh den tschechischen Kollegen /I: Mh/ des sen gibts mehrere Säulen, erstens a mal äh zu äh dokumentieren oder klarzumachen äh dass auch ich bereit bin äh die tschechische Sprache zu lernen und äh in/ per Heimatsprache in der Muttersprache mit den tschechischen Kollegen zu konversieren, äh ich erhoffe mich/ mir daher äh nja positives für mei Tätigkeit, äh /I: Mh/ aufgeschlossene äh Art und Weise der Sachbearbeitung /I: Mh/ und bessere Ergebnisse, /I: Mh/ dann auch um äh die tschechischen äh Kollegen verstehn zu können die also nicht in der Lage sind Deutsch zu sprechen in Pilsen in Prag /I: Mh/ oder sonst irgendwo, ja des sen die Hauptbeweggründe.“ (Ad01\_Int08)

Man beachte, dass gleich als erste „Säule“ der Mitteilungsaspekt (Klarmachen, Dokumentieren) der guten Absicht genannt wird, die eigene Bereitschaft des Lernens der Sprache. Anders formuliert wird die symbolische und nicht die praktische Bedeutung des Sprachenlernens zuerst genannt. Der Befragte pflegt eine karrierebetonte Einstellung zur Tätigkeit bei Ad01, persönlich stammt er aus der Grenzregion, hat aber keine biografisch relevanten Zugänge zu Tschechien. Die Entscheidung Tschechisch zu erlernen folgt in erster Linie beruflichem Kalkül und Aufstiegsorientierung. Dass in diesem Kontext dennoch auf die symbolische Bedeutung des Spracherwerbs hingewiesen wird, legt es nahe, auf von einer im bayerischen/ deutschen Teil der Zusammenarbeit verbreiteten Kultur der Thematisierung der Funktion des Spracherwerbs auszugehen, die im Zitat aufgerufen wird. Wir finden solche Bemerkungen häufig in unserem Material. Hintergrund ist, dass faktisch die Sprachkompetenzen und damit die Lasten der Herstellung von Verständigung deutlich ungleich verteilt sind und dies zumindest symbolisch auch auf deutscher Seite anerkannt wird.

Die ungleiche Verteilung der Sprachkompetenzen *zugunsten* der tschechischen Seite ist ein Faktum, welches das Grenzgebiet insgesamt kennzeichnen dürfte. Es kopiert sich als praktisches und symbolisches Problem in die Praxis der grenzüberschreitenden Kooperation:

„...Das Problem liegt darin, dass wir uns eigentlich nie darauf einigen können, welche Sprache wir benutzen und sprechen sollen, also hat unsere [die tschechischen Partner; d.V.] Seite oft als Dolmetscher fungiert eh was dann einschränkend darauf wirkt, dass wir in der Besprechung etwas sagen. Wenn man eigentlich dolmetscht, kann man sich nicht ausdrücken als /I2: mhm/ das ist sehr einschränkend + und wenn wir uns zum Beispiel darauf einigen, dass zum Beispiel die Sprache Englisch sein soll, weil Herr eh [Name eines tschechischen Mitarbeiters; d.V.] eher Englisch als Deutsch spricht + dann zeigt sich wieder, dass es genauso zu verschiedenen kleinen Missverständnissen kommt also denke ich, dass das etwas problematisch ist...“ (Öko01\_Int02)

Pragmatismus (die Wahl des Deutschen als Verständigungssprache, weil die meisten Organisationsmitglieder deutsch sprechen) und die symmetrische Anlage der Kooperationen (Verhinderung der Vormachstellung der deutschen Seite) stehen so in einem Spannungsverhältnis, das in den Organisationen unterschiedlich angegangen wird. Lediglich zwei der acht Organisationen verfügen über die Stabilität und Ressourcenausstattung für die Beschäftigung bilingualer Belegschaften (und auch hier gibt es wichtige Ausnahmen; siehe weiter unten). In der Mehrzahl der übrigen Organisationen waren oder sind deutsche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in wichtige(n) Positionen darum bemüht, zumindest in einem symbolischen Sinne das Tschechische zu lernen – wenn auch zumeist ohne durchschlagenden Erfolg.<sup>3</sup>

Die anhaltenden Verständigungsprobleme innerhalb der Organisationen hängen, wie oben angedeutet, mit eher strukturellen Problemen bei der Ausgestaltung einer grenzüberschreitenden Organisationspraxis zusammen, die einer Reihe von widersprüchlichen programmatischen Vorgaben genügen muss. Daraus ergibt sich, dass Grenzen nicht nur Hindernisse sind, sondern Artikulationsbedarf und also Grenzziehung notwendig machen, um sich abstimmen zu können. Grenzen sind hier funktional notwendig als Folge des Auftrags der Grenzüber-

---

3 Einige der Befragten hatten ihre Bemühungen um das Tschechische während unserer Forschungsaufenthalte gerade eingestellt. Wir vermuten, dass die Bereitschaft und der Grad der Investition von Zeit in das Erlernen des Tschechischen mit dem zeitlichen Horizont der Beschäftigungsperspektive – und damit der grenzüberschreitenden Organisationen überhaupt – zusammenhängt.

windung. Bevor wir darauf eingehen, schildern wir zunächst exemplarisch eine Fallgeschichte, mithilfe derer die vorstehenden Analysen noch einmal rekapituliert werden.

### **Übersetzungsanforderungen am Fallbeispiel Soz01**

Die Organisation Soz01 ist vor zwölf Jahren zum Zweck der grenzüberschreitenden Gesundheitsprävention im bayerisch-böhmischen Grenzraum gegründet worden. Die Mitarbeiter von Soz01 führen schwerpunktmäßig im Rahmen aufsuchender Sozialarbeit bei Problemgruppen auf der tschechischen Seite der Staatsgrenze gesundheitsbezogene Testungen durch, weiter ist in einer tschechischen grenznahen Stadt eine Anlaufstelle für Problemgruppen eingerichtet worden und es finden Aufklärungsveranstaltungen vor allem auf der deutschen Seite der Grenze statt.

Historisch bilden zwei Thematiken den Kreuzungspunkt, an dem die Einrichtung gegründet wurde: Das ist erstens die Gesundheitsprävention im Bereich sexuell übertragbarer Krankheiten, die einen hohen moralischen, öffentlichen und auch administrativen Stellenwert hat und in der Vergangenheit qua Großförderprogramm der EU in einem europaweiten Netzwerk von Einrichtungen und Projekten angegangen wurde. Das ist zweitens das Thema der Grenzregion, in der ein steiles Wohlstandsgefälle zu einem asymmetrischen, grenzüberschreitenden Austausch sexueller Dienstleistungen geführt hat und so als transnationales Problem eine gut-nachbarschaftliche administrative Herangehensweise zumindest nahe legt. Das Skandalisierungspotenzial der Grenzregion ist nach wie vor enorm: Sextourismus, Kinderprostitution, die Rolle deutscher Freier, die Situation der häufig aus den ehemaligen GUS-Staaten stammenden Prostituierten als Nicht-EU-Bürgerinnen, die so wahrgenommene zweifelhafte Rolle der lokalen Verwaltungen und der Polizei auf der tschechischen Seite haben es immer wieder in die Medien geschafft und tragen mit zu einer öffentlichen Wahrnehmung der tschechischen Seite des Grenzgebiets als einer rechtsfreien, Zone des der Drogen, des Glückspiels und der Prostitution bei.

Organisatorisch gesehen ist Soz01 zuerst ein Gesundheits-Projekt der deutschen Seite, genauer: der bayerischen Staatsverwaltung. Es wird jährlich über die Weiterförderung entschieden, Träger der Kosten und fachlicher Prinzipal ist ein bayerisches Ministerium, während die organisatorische Aufsicht einer Bezirksregierung und ihrer Verwaltung zufällt. Zugleich wird es getragen durch eine dauerhafte Organisation (eine Sozialstation) im Gesundheitssektor der tschechischen Seite, die von einem tschechischen, zivilgesellschaftlichen Trägerverein betrieben und in kleinerem Umfang auch durch einen dafür auf bayerischer

Seite gegründeten Verein unterstützt wird (via Spendengelder). Das bei der bayerischen Landesregierung angesiedelte Projekt finanziert personell und sachlich zum überwiegenden Teil die tschechische Sozialstation, was einen Teil des Personals, die Mittel für die aufsuchende Arbeit und die für die Testverfahren notwendige apparative Ausstattung betrifft. In Tschechien trägt die genannte private Nichtregierungsorganisation die Einrichtung und medizinisches Personal. Die Einrichtung ist wiederum fachlich an ein Universitätsklinikum angebunden und wird organisatorisch von einer Kreisverwaltung lizenziert, bei der sie Aufträge für die eigene Arbeit in mehreren Ausschreibungsverfahren eingeworben hat. Lizenzierung und Aufträge sind Bedingung dafür, gesundheitspräventiv tätig werden zu dürfen. Eine zusätzliche Finanzierung stammt aus einem tschechischen Ministerium. In Tschechien existieren weitere ähnliche Einrichtungen in anderen Grenzregionen, mit denen die Einrichtung zum Teil im Gedankenaustausch steht und zum Teil kooperiert. Auf der deutschen Seite werden vergleichbare Angebote zwar auch von zivilgesellschaftlichen Vereinen und Trägern der Wohlfahrtspflege erbracht, das Gros jedoch durch Angestellte kommunaler Verwaltungen. Die deutsche Leitung des Projekts ist in das Netzwerk öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Akteure der sozialarbeiterischen Gesundheitsprävention eingebunden.

Die Projektleitung von Soz01 ist auf der deutschen Seite in der Bezirksverwaltung verankert, die Fachkraft, berufsbiografisch der Sozialen Arbeit zuzurechnen, sitzt in einer bayerischen Stadt, wo dem Projekt eine Verwaltungsangestellte zugeordnet ist. Die tschechischen Mitarbeiterinnen haben ihr Büro in der Sozialstation in der tschechischen Grenzregion, sind zum Teil Angestellte des Freistaats Bayern und zum Teil beim tschechischen Trägerverein beschäftigt und betreiben von dort aus auch die alltägliche aufsuchende Sozialarbeit. Die durch den tschechischen Trägerverein eingesetzte tschechische Geschäftsführerin der Sozialstation ist zugleich Angestellte bei der Fachabteilung der bayerischen Verwaltung. Einmal pro Monat findet eine Besprechung statt, über die ein deutschsprachiges Protokoll geführt wird und die mehr oder weniger abwechselnd in der bayerischen Verwaltung oder in der tschechischen Sozialstation durchgeführt wird. Dazwischen findet ein Austausch über Telefon und E-Mail statt, das tschechische Büro hat als Unterabteilung der bayerischen Verwaltung sachgemäß eine Standleitung in die bayerische Verwaltung und ist über eine interne Nummer erreichbar. Als Angestellte des Freistaates sind zwei der tschechischen Mitarbeiterinnen angehalten, an den Personalprogrammen des Arbeitgebers, u.a. an Betriebsausflügen, teilzunehmen. Die Durchführung liegt in den Händen der tschechischen Mitarbeiterinnen, während die Einhaltung der Durch-

führungsbestimmungen in den deutschen Händen liegt. Zusammenfassend handelt es sich bei Soz01 um eine Organisation mit folgenden Charakteristika:

- Fachlich: Aufsuchende Sozialarbeit, die in der Praxis sehr stark verbunden ist mit Hilfsangeboten für Frauen, die sexuell ausgebeutet werden.
- Organisationale und biografische Vernetzung mit Einrichtungen mit ähnlichen Zielen, das sind auf deutscher Seite vor allem Vereine mit dem Thema sexuelle Ausbeutung und Sklavenarbeit, die einen starken aufklärerischen Antrieb haben.
- Technisch und förderbedingt: Medizinische Versorgung/ Gesundheitsprävention, die sich an staatlichen Interessen ausrichtet, zum einen am administrativen Informationsbedarf über Ausbreitungsgrade ansteckender Krankheiten, zum anderen dem Schutz der Bevölkerung vor Infektionskrankheiten.
- Interkulturell eine Verwaltungskooperation auf der Grundlage der Grenzlage und der „guten Nachbarschaft“, die einerseits als Organisation und Projekt, andererseits aber bilateral als Kooperation strukturiert ist.

Es verwundert nicht, dass vor dem Hintergrund des sensiblen Themas, der komplizierten Prinzipal- und Organisationsstruktur eine Reihe von Übersetzungsanforderungen in der alltäglichen Zusammenarbeit anfällt. Die Einrichtung müssen mehreren Prinzipal-Vorgaben genügen, und das wirkt sich auf Dokumentationspflichten ebenso aus wie auf die Möglichkeiten und Grenzen, die eigene Tätigkeit zu beschreiben. Berichtspflichtig ist die Einrichtung gegenüber der bayerischen Verwaltung, dem bayerischen Gesundheitsministerium, dem tschechischen Kreisamt, dem Klinikum und dem tschechischen Ministerium. Wie eine tschechische Mitarbeiterin ausführt, resultieren aus dem komplizierten Organisationsgefüge recht aufwändige Dokumentationspflichten:

„Es ist so, dass wirklich jeder Geldgeber andere Zahlen wissen will (8 Sekunden Pause) das ist das ist, der Anfang des Jahres war wirklich hektisch, wir hatten alle Hände voll zu tun. (lachen) ++ Eh:, weil wir noch eine Statistik für das erste Halbjahr für das Ministerium für Arbeit und Soziales gemacht haben +++ eh:, das andere Indikatoren wollte als + als als das Kreisamt, und: eh: das hängt auch damit zusammen, dass der Abschluss für die Statistiken, sei es finanzielle oder über die Klienten, überall anders ist, weil die Gelder der Europäischen Union nach der Quartalsabrechnung ausbezahlt werden, + aber das Quartal ist nicht nach dem Kalender, sondern ein Monat, um einen Monat verschoben, also das erste Quartal 2011 beginnt im Februar. +++ Februar, März, April ist das erste Quartal im Jahr 2011. ++ Also verschieben sich damit die Zahlen, mit denen wir arbeiten müssen ...

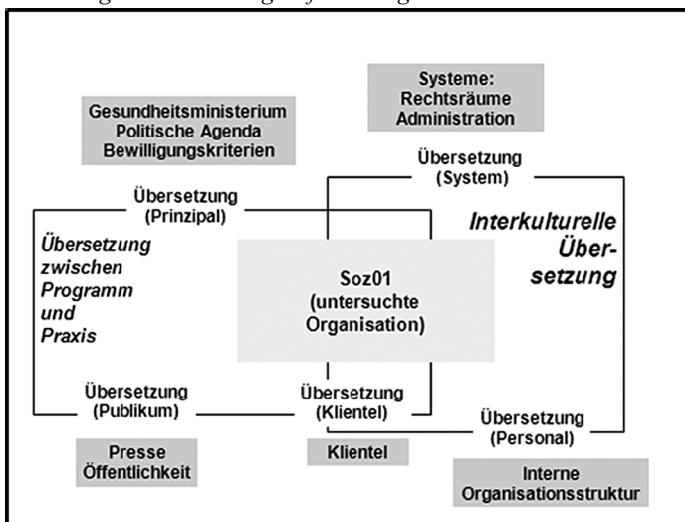
und: für Regensburg war es vom ersten / von Januar bis Dezember + und für das Kreisamt sogar bis Januar 2011.“ (Soz01\_Int07)

Auch im Umgang mit Klienten und der internen Organisationspraxis werden immer wieder Fragen aufgeworfen, die den Status und die Legitimation des eigenen Handelns betreffen:

„Und so is halt immer so die Frage, was is in Tschechien Usus, was is in Deutschland Usus und was für ne Position wollen wir einnehmen beziehungsweise welche dürfen wir einnehmen. Müssen wir uns ans tschechische Gesetz halten, weil wir auf tschechischen Boden san oder muss ich den Anforderungen vo der deutschen äh vom deutschen oder vom bayrischen X-[Name des Ministeriums; d.V.] Ministerium danach gehen, was da erlaubt is oder eben nicht erlaubt is.“ (Soz01\_Int01)

Dieses knappe Zitat drückt die Dreierrelation zwischen deutscher und tschechischer Rechtslage, den verschiedenen Prinzipalen und der organisationsinternen Meinungsbildung plastisch aus und führt dabei sowohl den Entscheidungsdruck als auch den Spielraum vor Augen, der und in dem Soz01 aktiv ist. Grafisch abbilden lassen sich die hier nur kursorisch beschriebenen Dimensionen oder Übersetzungsanforderungen wie folgt:

Abbildung 1: Übersetzungsanforderungen Soz1



Quelle: Eigene Darstellung

### 6.3 GRENZEN DER GRENZÜBERWINDUNG

Ein besonderes Merkmal grenzregionaler Einrichtungen ist ihr expliziter Grenzbezug und damit der programmatische Bezug der Minimierung, Überbrückung oder Eliminierung der bayerisch-böhmischen Grenze: Ob es um Standards der Ausbildung im Sozialarbeiterbereich geht, die zukünftig vereinheitlicht werden sollen, um eine grenzübergreifende Bekämpfung von grenzüberschreitender Kriminalität, die Zusammenführung der Jugend, um eine gemeinsame Erinnerungskultur oder die Zusammenarbeit von Verwaltungen: die Grenze gilt als zu beseitigendes Hindernis in der nachbarschaftlichen Kooperation. So sehr unsere Einrichtungen also Kooperationen sind, die die Grenze überschreiten und auch dabei dienlich sein sollen, sie in ihren sozialen Effekten zu neutralisieren, so sehr unterliegen alle Einrichtungen in unserem *Sample* auch einem Sog der Rückbindung an ihre nationalen und lokalen Kontexte. Diese fungieren als bedeutsame Einschränkung der Möglichkeit, Grenzen so zu verflüssigen, wie es in erheblichen Teilen der Integrationsprogrammatiken formuliert wird und wie es – unter bestimmten Umständen – für die organisationsinterne Arbeit sinnvoll wäre. Zudem unterliegen sie dem paradoxen Zwang, ihren Weiterbestand durch das Verfehlen des Zieles der Grenzverflüssigung zu sichern. Die Lösung der oben ange deuteten spezifischen Herausforderungen grenzregionaler Organisationen erschöpft sich also nicht darin, Grenzen zum Verschwinden zu bringen, etwa indem Organisationen eine einheitliche Struktur bekommen, überall dasselbe machen oder kulturelle Unterschiede aufgelöst werden. Schon zu einer einheitlichen Organisationsstruktur kommt es in den untersuchten Fällen nicht. Diesen sich im praktischen Vollzug der Organisationen auftuenden *Grenzen der Grenzüberwindung* ist dieser Abschnitt gewidmet. *Grenzen der Grenzüberwindung sind hart, bedeutsam und komplexitätssteigernd: Hart sind sie, weil sie nicht zu beeinflussen sind, bedeutsam sind sie, weil sie zu bearbeiten sind, Komplexität erzeugen sie, weil sie in der interkulturellen Kommunikation vermittelt werden müssen und weil ihre Existenz nicht ohne weiteres extern kommunizierbar ist.* Zu zeigen ist, worin Grenzüberwindungsgrenzen bestehen, wie diese Vermittlungszwänge unsere Einrichtungen an ihre Herkunftsmilieus und Kontrollstrukturen zurückbinden und wie sie sich kommunikativ im Binnenraum der Organisationen auswirken.

## Strukturelle Grenzen der Grenzüberwindung: Prinzipal-Vorgaben

Ein erster Fall struktureller Grenzen der Grenzüberwindung kann in bestimmten Prinzipal-Vorgaben gesehen werden, die paradoxerweise die Aufhebung der sozialen Grenze mit operativen Kontrollinstanzen korrelieren, die symmetrisch sein sollen, also binational. Beim Bildungsträger Bild01 wird, wie oben beschrieben, die Grenzlage als Aufhänger gesehen, die Grenze zu überwinden und sie in der Form gemeinsamer Ausbildungsseminare für deutsche und tschechische Sozialarbeiter gänzlich zum Verschwinden zu bringen. Ein Mitarbeiter zitiert den Leiter der Mutterorganisation:

„...der sacht also, das sind jez unsre Nachbarn' wir sind jez alle in Europa:', und die sin ganz..wir' sind ganz nah dran wir sind' im Grenzgebiet:t' /I2: Mhm/, also muss es doch, irgndwie' möglich sein' auch die Brücke darüba zu schlag'n.“ (Bild03\_Int01)

Im Zuge der – symmetrischen, nicht vereinnahmenden, verständigungsorientierten – geforderten bikulturellen Arbeitsweise von Bild01 werden zugleich weitere Kontrollstrukturen aufgebaut, die dem Zweck dienen, eben jene Binationalität und Bikulturalität unter einem Dach auch zu gewährleisten:

„...und der [Name einer weiteren Fördereinrichtung; d.V.] hatte einige Aufkla:gn zum Beispiel sachte der [Name einer weiteren Fördereinrichtung; d.V.] wir brauch'n' einen Fachbeirat', der aus Tschechn' und wo auch Tschechn' mid drin' sind dass ganz einfach garantiert wird dass diese Arbeit auch in [Bild01; v.V.] deutsch-tschechisch, passiert...“ (Bild01\_Int04)

Das Gros unserer Organisationen verfügt über ähnliche Einrichtungen (im Fall Kult01: ein Kuratorium, in den Fällen Päd01 und Ad01 ein deutsch-tschechisches politisches bzw. administratives Gremium, im Fall Bild02 ein Projektbüro mit Berichtspflicht zu einem binationalen Förderer, im Fall Öko01 ein loser Zusammenschluss von Lokalpolitikern, nur Soz01 verfügt über komplett getrennte Prinzipale). Über den Beirat (der natürlich von Bild01 wie in den anderen Fällen auch als Kontaktvermittlung funktionalisiert wird) fließen spezifische Anforderungen ein, die wiederum die Grenze zwischen Deutschland und Tschechien aktivieren und auch als Problem aktualisieren. In diesem besonderen Fall fällt dann einer tschechischen Teilnehmerin an einer Beiratssitzung auf, dass die Mitwirkungsbereitschaften in der konzeptionellen Arbeit unterschiedlich verteilt sind und es fällt auf, dass die Themen, die bearbeitet werden sollen, unterschied-

liche Relevanz (unter anderem messbar in Teilnehmerzahlen an Veranstaltungen) dies- und jenseits der Grenze haben (eine ausführliche Analyse des Falles findet sich in Klemm 2013):

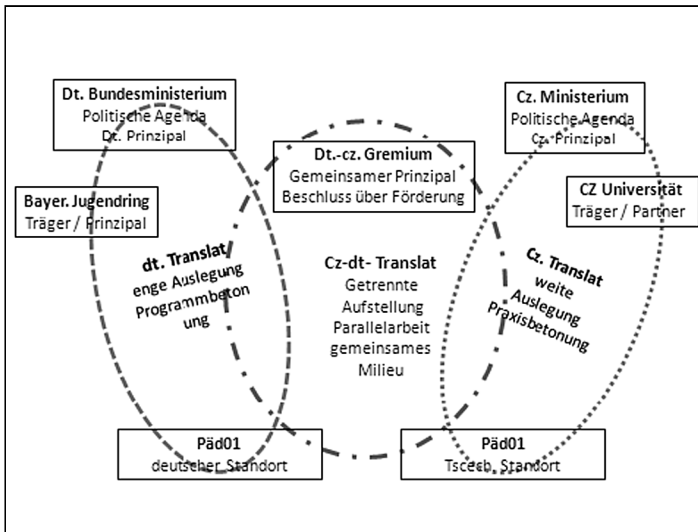
„... mich wundert jetzt dass ich mich (lacht) wir haben also mich mich mich wundert es so ein bisschen dass also von von deutscher Seite so wenig äh äh Vorschläge kommen äh für Seminare jetzt wir bringen jetzt ständig wir Tschechen bringen jetzt ständig /B1: (lacht)/ die Vor..Vorschläge die Vorschläge ein vielleicht habt ihr darum so wenig äh deutsche Teilnehmer weil auch ihr gar nicht die Deutschen fragt was sie denn wollen.“ (tschechisches Beiratsmitglied, Bild01\_Mitschnitt03)

Bei Bild01 musste insbesondere die Vorstellung gemeinsamer fachlicher Problemlagen inzwischen deutlich relativiert werden. Zusammenarbeit führt in dieser Hinsicht zu der Erfahrung, dass Relevanzen unterschiedlich sein können.

Sehen wir uns ergänzend und erweiternd den Fall Päd01 etwas näher an: Der Staatsvertrag, der Päd01 begründet, wird von beiden Seiten in unterschiedlicher Weise als Grundlage der Zusammenarbeit verstanden. Während die tschechische Seite betont, dass Päd01 insgesamt als *eine* Organisation zu verstehen sei, betont die deutsche Seite, dass es keine gemeinsame Organisation gibt, sondern ein gemeinsames Dach, unter dem zwei Organisationen zusammenarbeiten. Die tschechische Seite verbindet mit der gemeinsamen Organisation eine Festlegung auf einen Rahmen wechselseitiger Anerkennung und – bei aller Zusammenarbeit – auch regionaler Eigenständigkeit: In einer tschechischen Großstadt (Sitz des tschechischen Teils von Päd01) soll der tschechische Part arbeiten und dabei auf tschechische Mitarbeiter zurückgreifen, in einer bayerischen Großstadt (Sitz des deutschen Teils von Päd01) der Deutsche mit deutschen Mitarbeitern. Die gemeinsame Organisation begründet eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe, in der diese Aufteilung akzeptiert wird, darüber hinaus jedoch auch verschiedene Tools, Instrumente (z.B. ein online-Timer) gemeinsam genutzt werden – woran sich die deutsche Seite nicht beteiligt. Die deutsche Seite hebt hingegen keine gemeinsame Verpflichtung gemeinsamer Anerkennung, Rücksichtnahme und Arbeit hervor, sie betont den Willen des Vertrags zur besonderen unabhängigen, autonomen Aufstellung zweier Partner mit Spiegelstruktur – die dann aber natürlich intensiv abteilungsspezifisch kooperieren sollen. Sie sieht keine Verpflichtung zur Nutzung einer gemeinsamen Plattform oder für eine klare Sortierung der Beschäftigung von Deutschen in Deutschland und Tschechen in Tschechien. Sie sieht die Gemeinsamkeit eher im Programm, einheitlichen Standards und einer gemeinsamen Darstellung gegenüber dem obersten Prinzipal. Daneben sieht

sie ihre Eigenständigkeit in der Erfüllung spezifischer Sonderaufgaben. Die Aufgabenstellung und ihre Rezeption lassen sich wie folgt graphisch darstellen:

Abbildung 2: Prinzipalbeziehungen und unterschiedliche Auslegung der Kooperation bei Päd01



Quelle: Eigene Darstellung

Anhand der graphischen Darstellung stoßen wir auf das Phänomen, dass die Grenzen nicht nur faktisch vorhanden sind, sondern unterschiedlich ausgelegt werden (jede Seite fertigt gewissermaßen *Translate* der Situation an und die Translatverwaltung, also der Umgang mit diesen ist je spezifisch; zum Begriff siehe Renn 2006). Das heißt, dass die Kooperation gleichsam intern um ein kontinuierliches Grenzmanagement herum organisiert werden muss, wobei Teil des Organisierens auch der Umgang mit verschiedenen Varianten des Grenzmanagements ist. Die sich daraus ergebenden Herausforderungen beziehen sich einerseits auf Kommunikation und Übersetzung der jeweiligen seitenspezifischen Differenz und andererseits auf die dabei notwendige Unterstellung der Belastbarkeit der Kooperation bei expliziten Abgrenzungsgesten (und natürlich auch: eher impliziten Vereinnahmungsgesten). Das heißt: die *Translate* behalten strukturnotwendig einen Kontingenzcharakter, weil sie nicht verbindlich gemacht und sanktioniert werden können. Genau das meinen wir, wenn wir von Komplexität sprechen, im Unterschied zu komplizierten Verhältnissen. Kompliziert ist das

Geflecht von Akteuren. Komplex ist das Management der daraus resultierenden mehrdimensionalen Verortungspolitik im Zusammenspiel beider Seiten. Eine interkulturelle Lösung kann dann nur darin bestehen, dass die Beschreibung der jeweiligen Seiten zugänglich bleiben und über Formen der Harmonisierung verträglich gemacht werden (man kann dies eine hybride Kultur nennen; vgl. Jung u.a. 2004): Unterschiede werden gesehen, aber auch in einem gemeinsamen Deutungsschema erfahrbar und verfügbar.

### **Organisatorische Grenzen der Grenzüberwindung und der Umgang damit**

Diese Vorgänge und ihr Resultat lassen sich am Beispiel von Öko01 näher beleuchten. Bei Öko01 steht die Konstruktion dreier nationaler, jedoch grenzüberschreitender Naturerbegebiete im Fokus und diese Konstruktion wird gemeinsam als eine europäische Idee und Einrichtung entwickelt. Konkret bedeutet das, dass zwei der drei regionalen Flächen, die im Verbund als *ein* grenzüberschreitender, europäischer Naturpark ausgewiesen werden sollen, zugleich als nationale Naturparks ausgewiesen werden, deren Flächen aber grenzüberschreitend sind. So umfasst der national zertifizierte, deutsche Naturpark nominell auch die beiden angrenzenden tschechischen Naturparks. Wir haben es gewissermaßen mit einer Dialektik der nationalen und internationalen Organisation des transnationalen Raumes (vgl. dazu auch Soysal 2010<sup>4</sup>) zu tun, siehe folgende Tabelle.

---

4 Soysal argumentiert, dass postnationale Rechte, darunter sind insbesondere allgemeine Rechte zu verstehen, zunehmend übernational verbreitet werden, dass sie aber weiterhin auf der und durch die nationale Ebene organisiert werden. Dies stärke zwar die Souveränität der staatlichen Gemeinwesen, aber die Gemeinwesen adaptierten dabei Rechtsvorstellungen, die eine Entterritorialisierung von Mitgliedschaft befördern (etwa: soziale und wirtschaftliche Rechte für Personen in einem Land, die jedoch keine Staatsbürger dieses Landes sind; Soysal 2010, insbes. S. 602ff.).

Tabelle 3: Nationale und transnationale Struktur von Öko01

	<b>National / jeder Park für sich</b>	<b>Transnational / gemeinsam</b>
Prinzipal	Kommunen, Länder, Bezirke, Vereine, Zertifizierungsstellen	EU, europäisches Netzwerk der Naturparke
Förderung	Länder, Kommunen, Vereine: <i>Infrastruktur</i>	EU-Mittel, Anträge, Ziel II: <i>Projekt</i>
Organisation	Zwei Vereine mit Geschäftsstellen, eine Untereinheit der Bezirksverwaltung	Kooperation, Treffen, Austausch, Koordination
Publika	Touristen, Anwohner	Internationale Touristen, Euro-Regionen
Programm / Themen	Nationales Naturerbe, geowissenschaftliche Aktivitäten, vorhandene Orte	Grenzüberschreitung, geologische Attraktoren, Marketing

Quelle: Eigene Darstellung

Um europäisch sichtbar zu werden, müssen die nationalen Organisationseinheiten zuerst auch national sichtbar werden und sich dort fördern und „institutionalisieren“ lassen. So ist es insbesondere für die bayerische Seite von herausragender Bedeutung, eine feste Verankerung in der regionalen politischen Landschaft zu erreichen, zugleich aber eine Eigenständigkeit gegenüber den regionalen politischen Entscheidungsträgern über die fachliche Anerkennung des Naturparks von einer entsprechenden fachlichen (deutschen) Organisation zu erhalten. Gerade die unterschiedlichen Einbindungen sind, als Folge einer Vielzahl von Auseinandersetzungen in der gemeinsamen Organisationsgeschichte, in eine Übereinstimmung in den wechselseitigen Deutungen unterschiedlicher Einbindungen und Verhaltensorientierungen eingegangen. Dahinter stehen teils erhebliche Irritationen, die auch sachlicher Natur sind (etwa die Entwicklung gemeinsamer Schwerpunktthemen betreffend, die wiederum deshalb schwierig zu entwickeln sind, weil in Bayern eher ein naturwissenschaftlicher Hintergrund die Arbeit prägt, in einem Teil in Böhmen jedoch stärker ein sozialgeschichtlicher). Überhaupt zeichnen sich die jeweiligen gegenseitigen Beschreibungen der deutschen und tschechischen Interviewpartner (die jungen Unerfahrenen, die Bürokratischen, die Touristisch-Professionellen) durch ihre sachliche Engführung aus, in denen Irritationen durch Rekurs auf die unterschiedlichen Prinzipal-Zwänge er-

klärt und teils durch die personellen Hintergründe ergänzt werden. Die artikulierten Differenzen scheinen also eine Art *working consensus* abzubilden, an den alle drei Projektteile willens sind, sich zu halten – und über den sie folglich auch alle verfügen. Der *working consensus* zeichnet sich dadurch aus, dass der Kern der Projektbeteiligten bereit ist, sich (situiert im Kontext der eigenen Handlungsbedingungen) in einer spezifischen Weise beschreiben zu lassen:

- Für den in die Bezirksverwaltung eingebetteten Teil akzeptiert der maßgebliche Mitarbeiter eine Beschreibung als durch Hierarchie bestimmt und daher nur schwer beweglich in Einzelentscheidungen;
- für den in die tschechische Zivilgesellschaft eingebetteten Akteur ist die Beschreibung akzeptabel, als relativ junger Aktivist über kaum eigene Mittel zu verfügen;
- der deutschen Projektpartner kann akzeptieren, als Drängender und etwas Drängelnder eine gewisse paternalistische Rolle einzunehmen.

Eine Folge des Einpendelns dieser unterschiedlichen Problemstellungen kann als *pragmatisches decoupling* bezeichnet werden: ein Getrenntmarschieren, das von allen Seiten im Prinzip anerkannt wird. Die grenzüberschreitende Kooperation läuft (obwohl sie, wie beschrieben, zur projektinternen Stabilisierung von Identitäten beigetragen hat, die auf unterschiedlichen Handlungszwängen qua Einbettung beruhen) daher immer auch im Schatten des Noch-Nicht-Soweit-Seins, der Selbstaufforderung zur Intensivierung etc. Unklar bleibt in den gemeinsamen Arbeitstreffen, welche inhaltliche Vertiefung *final* angestrebt wird. Hier herrscht – aus gutem Grund – wechselseitige Rücksichtnahme. Das *decoupling* erfolgt somit pragmatisch im Hinblick auf die Akzeptanz der jeweiligen Partner, ihrer Ziele und Handlungsoptionen. Die Akzeptanz endet hingegen an vermuteten ‚Deckungsgeschichten‘ über die jeweiligen nationalen Eigenarten, die (vermeintlich) zur Verteidigung der Handlungsautonomie herangezogen werden. *Die Unmöglichkeit*, zwischen Nicht-Können und Nicht-Wollen des Handelns der Anderen zu unterscheiden, macht Übersetzung und Abstimmung so schwierig.

Dass der *working consensus* auch Schattenseiten hat, wird ebenfalls von allen Seiten recht einmütig gesehen – und auch beklagt. Darunter fallen insbesondere Chancen vertiefter Verständigung oder das Ausräumen von Unsicherheiten im Verständnis, was die andere Seite macht und will (denn dies ist den jeweiligen Projektpartnern eben kaum zugänglich). Die gegenseitige Schonung, die Möglichkeit, Sprachschwierigkeiten vorzuschieben, die Betonung der Sporadizität der Treffen etc. begründen zwar, warum mehr erreicht sein könnte, lösen aber Unsicherheiten bzgl. der Arbeitspraxis der anderen Seiten nicht auf. Dabei spielt

die Organisation der Treffen in zweierlei Hinsicht eine Rolle. Ihre praktische Seite ist durch erhebliche sprachliche Übersetzungszwänge belastet, die dokumentarische Arbeit und bereits das *agenda setting* sind ebenfalls durch Sprachhürden, aber auch durch Zeitknappheit beeinträchtigt.

## Organisationszweck und Recht

Wir rufen noch einmal das Beispiel Bild02 auf, um auf Grenzen in der Zwecksetzung selbst hinzuweisen. Bild02a strebt laut Programm – und neben einigen anderen Zielen – an, für Deutschland und Tschechien in einem sozialen Beschäftigungssektor gemeinsame Ausbildungsgänge zu entwickeln. Dieses Ziel soll im Zuge der Kooperation von drei Schuleinrichtungen vorangetrieben werden. Das Programm wurde vom Träger der Projektorganisation entwickelt, die Schuleinrichtungen im Anschluss akquiriert. Eine der Leitungskräfte erklärt im Zuge eines Interviews das Programm. Sie zitiert:

„...und dann kommt, auf dem Weg zur gemeinsamen Ausbildung. /I: mhm/ Den Weg seh ich. /I: mhm/ Dazu sind wir einfach zu unterschiedlich. Und dazu ist Deutschland auch noch nicht weit genug, auf dem Weg zur Akademisierung dieses Berufsbildes /I: mhm/. Solange wir in dieser grundständigen dreijährigen beruflichen Ausbildung sind geht das nicht. Und von daher seh' ich weder ein Curriculum, noch seh ich äh eine gemeinsame Ausbildung. ++ Da müssten/ müssten staatliche Bildungssysteme geändert werden und das können wir mit unserer kleinen Gruppe mit guten Ideen und viel gutem Willen sicher auch, das das is äh, nicht leistbar.“ (Bild02\_Int02)

Das Ziel über eine dezentrale Kooperation Bildungspolitik transnational zu vereinheitlichen wird hier nicht nur als illusorisch bezeichnet, sondern auch als Arbeitsgrundlage für die grenzüberschreitende Kooperation zurückgewiesen (und damit auch der Status der Beteiligten als Repräsentanten der Bildungssysteme mit entsprechenden Befugnissen). Als eine gemeinsame (grenzübergreifende) Arbeitsgrundlage kann daher nur eine in Betracht kommen, die genau die Zurückweisung des originären Ziels zum Ausgangspunkt nimmt: Erst wenn eine Verständigung darüber erreicht ist, dass die Entwicklung eines gemeinsamen Curriculums *nicht* die Geschäftsbasis bildet, kann die Kooperation funktionieren, können „gute Ideen“ und kann der „gute Wille“ sinnvoll investiert werden.

## Fazit

Wir fassen zusammen: Grenzen werden in den untersuchten Organisationen weniger abgebaut, dauerhaft überbrückt oder in ihrer pragmatischen Relevanz neutralisiert, sondern auf der Ebene symbolischer Konstruktionen und ebenso auf der Ebene pragmatischer Anschluss-Unterbrechungen auf Dauer gestellt. Die nationalen, kulturellen und organisatorischen Grenzen sind keinesfalls obsolet, sondern sie beinhalten besondere Bedingungen für die intensivierete Zusammenarbeit und das faktische Ziel der grenzregionalen Arbeit ist häufig nicht in der Überwindung, sondern in der Veralltäglichen des grenzüberschreitenden Zusammenhangs unter Beibehaltung der Grenze zu finden. Dies liegt u.a. daran, dass jene Grenzen eben keine *Barrieren in den Köpfen* sind, wie häufig formuliert wird, sondern programmatische und strukturelle Trennungslinien, die artikuliert, reformuliert und in die Organisationspraxis integriert werden müssen und dann aber auch intentional genutzt werden können (vgl. nur die Berichtspflichten im Beispiel Soz01, oben). Die alltäglichen Anstrengungen, Erfahrungsaustausch zu organisieren kontrastieren deutlich mit der politischen Wahrnehmung einer starken Teleologie und der Steigerungseuphorie der Einigungs- und Überwindungssemantiken. Der Hiatus zwischen einem symbolischen und einem pragmatischen Umgang mit deutsch-tschechischen Übersetzungsverhältnissen wird spürbar und zum Gegenstand der Abstimmung. Grenze bezieht sich dabei nicht nur auf die territoriale, sondern auch auf die weiteren oben angeführten Differenzdimensionen. Auf der Ebene der Analyse unserer Fälle stellt sich dieser Sachverhalt so dar:

- **Kult1** gilt als kulturelle Drehscheibe, zu der man (freiwillig) geht, für die es Bedarf gibt. Kult01 liefert so gesehen eine Plattform für Grenzüberschreitung. Andererseits betreibt Kult01 eine Praxis der Herstellung solcher Bedarfe, etwa in Form der Vergabe von Preisen für Projekte zur kulturellen Verständigung zwischen Tschechen und Deutschen. Mehr als in anderen Einrichtungen gilt für Kult01: Die Zukunft kann nicht beginnen oder anders ausgedrückt: Der Horizontcharakter der Verständigung wird ständig reproduziert und so als unerreicht mitgeführt.
- **Päd01** oszilliert diesbezüglich zwischen einer universalgeschichtlichen oder modern ausgedrückt: transnationalen Programmatik, die seit der „Erfindung der Jugend“ mit dieser verbunden ist und einer partikularen, interkulturellen und internationalen Problemstellung, die getrennte Vergangenheit durch eine gemeinsame Zukunft zu ersetzen. Beide Varianten sind allerdings an den bilateralen Auftrag rückgebunden und an eine explizit internationale, national

sogar ausgesprochen autonom nationale Arbeitsteilung. Diese ist politisch gewollt und in dieser Hinsicht selbst Produkt der historischen Konstellation: Die nationalen Kollektive treten als Partner auf; in der Partnerschaft soll es keine Dominanz (etwa groß-klein) geben; jede Bevormundung soll ausgeschlossen werden. Beide Seiten signalisieren ihre freiwillige wechselseitige Verbundenheit. Jedwede organisatorische Verschmelzung ist damit effektiv ausgeschlossen, die Arbeitsteilung latenter Zündstoff in der Zusammenarbeit, weil sie selber politisch bedeutsam ist. Hinter diese Rahmenbedingung kann Päd01 nicht zurück und das ist häufig Gegenstand der Reflexion und der Darstellung gleichermaßen – ein roter Faden in der Selbstbeschreibung der Partnerschaft.

- **Soz01** schwankt deutlich zwischen unterschiedlichen von den nationalen Prinzipalen geforderten Aufgabenstellungen, die zum Teil eher administrativ-informativ und zum Teil sozialarbeiterisch ausgestaltet sind und quasi nach außen gerichtet sind und einer stärker intern gepflegten, aber wiederum national unterschiedlich kontextuierten Orientierung an zivilgesellschaftlichen Milieus im Umkreis von Hilfen für Not leidende Personen. Auch die letztgenannten Diskurse weisen in Bayern und Tschechien auseinander.
- **Bild01, Bild02** balancieren zwischen universalistischen Bildungs- und Ausbildungszielen von und für die Sozialarbeit und unterschiedlichen, nationalspezifisch geprägten Bildungsinteressen, wobei diese Balance sich zwischen der prinzipalspezifischen universalen Ausrichtung und der grenzraumspezifischen Applizierbarkeit dieser Universalitätsannahme abspielt. Bild01 und Bild02 teilen das Dilemma abstrakt nachvollziehbarer Vereinheitlichungsbestrebungen (ähnliche Probleme, ähnliche Ausbildungsgänge, Angebot vergleichbarer Schulungsinhalte, Vereinheitlichung von curricula), die im Konkretwerden sich a) nicht bestätigen und b) nicht durchsetzbar sind.
- **Ad01** bewegt sich zwischen der überkommenen Tradition und offiziellen Funktion der Unterstützung der Kontrolle von grenzüberschreitenden Personen- und Warenflüssen und einer neueren Funktion der Organisation der grenzüberschreitenden Information und Kooperation. Ad01 ist so Mittler („Brückenbauer“ und „Bote“ Ad01\_Int03) und Interdependenzunterbrecher in einem. Ad01 befindet sich so in der eigentümlichen Lage, selber jene Brücke zu sein, die eigentlich für den Kontakt deutscher und tschechischer administrativer Behörden von Ad01 hergestellt werden soll. Dies hat nicht zuletzt rechtliche Gründe, weil behördliche Gesuche und Anfragen über Staatsgrenzen zunächst übersetzt und auf ihre Rechtmäßigkeit geprüft werden müssen. Das geschieht bei Ad01. Im Effekt entstehen so jedoch an der Stelle grenzüberschreitender Beziehungen zwischen Behörden sternförmig auf

Ad01 zulaufende Kommunikationen: Die Behörden kommunizieren mit Ad01, nicht aber miteinander. Dadurch wird noch die Illusion gestärkt, es gäbe gar keine deutsch-tschechische Interaktion, denn Ad01 verkehrt mit den deutschen Behörden ausschließlich in der deutschen Verständigungs- und Rechtssprache und ebenso mit der tschechischen Seite ausschließlich auf Tschechisch.

- **Öko01** schwankt zwischen einer nationalen und einer europäischen Ausrichtung der Kooperation und dabei gewissermaßen zwischen der Repräsentation eines (vermeintlich) schon existierenden grenzüberschreitenden Naturparks im Umgang mit den je nationalen Behörden, Trägern und Institutionen und der Konstruktion eines noch zu realisierenden transnationalen Naturparks, der aus der nationalen Verankerung herausgehoben werden soll. Strittig ist dabei auch, inwieweit das Naturphänomen dem Bedarf der Organisation desselben in Umfang, inhaltlicher Schwerpunktsetzung und Zugehörigkeit passend gemacht werden muss: Einerseits soll durch die Flächenausdehnung angezeigt werden, dass auf beiden Seiten der Grenze signifikantes Gebiet zum Park gehört, andererseits muss dabei die politische Geographie der Landkreise bzw. Kreise, deren Förder- und Tourismusinteressen usw. beachtet werden. Dies ist schließlich deshalb ein schwieriges Thema, weil hier die naturwissenschaftliche Kenntnis des Zusammenhangs des Naturphänomens zugleich als Grund und Begründung für seine Organisation als Park zwingend ist und wiederum durch naturwissenschaftliche Einrichtungen zertifiziert wird.

Grenzen der Grenzüberwindung sind also auch Grenzen der Konstruktivität in einem zweifachen Sinne: Bestimmte Handlungsbedingungen sind nicht naiv ausblendbar oder rhetorisch auflösbar, sondern sie müssen als solche bewältigt werden (*Coping*). Sie sind zu diesem Zweck aber auch nicht eindeutig *objektiv* richtig bestimmbar, sondern nur in der Form von Translaten zugänglich. Translate enthalten *aufgelegte Intransparenzen*, also Anzeichen dafür, dass die Ausgangsintentionen schief abgebildet sind, und daran kann man erkennen, dass diese nicht über ein *freies Spiel der Zeichen* gebildet werden, sondern auf implizitem Wissen beruhen. In der Praxis des Umgangs miteinander müssen gerade diese Wissensbestände sozial gebilligt werden, und diese Billigung ist in unserem Falle notwendig eine interkulturelle Billigung im Verständigungsraum der Grenzorganisationen. Grenzen der Grenzüberwindung heißt dann, dass widersprüchliche Übersetzungsanforderungen nicht handstreichartig durch Verschmelzung oder ähnliches gelöst werden können: Sie können also nicht dadurch überwunden werden, dass eine einheitliche, verbindliche Strategie, Struktur oder Praxis

entsteht oder durchgesetzt wird. *Coping* bedeutet, dass darin auch Chancen stecken, die sich pragmatisch ergeben, die jedoch des Einfallsreichtums der Beteiligten und auch einer Legitimation (Billigung) bedürfen, um genutzt werden zu können.

## 6.4 ORGANISATORISCHES *COPING* ENTLANG DER GRENZEN DER GRENZÜBERWINDUNG

Wenn die vorstehenden Beschreibungen und Analysen sachhaltig sind, dann bewegen sich die praktischen, organisationseigenen Handlungslogiken zwischen den beiden unter Abschnitt 6.2 und 6.3 ausgeführten symbolischen Grenzüberschreitungsprogrammen und den faktischen Grenzen derselben, die sich durch die strukturelle Einbettung der Organisationen in divergierende Rechts- und Kulturräume, in Organisations- und Handlungsmilieus, aber auch durch Interessenunterschiede ergeben: zwischen Homogenisierungserwartung und Differenzfestschreibung, zwischen Programmtreue und kleinräumigen Koalitionsnotwendigkeiten, zwischen Zweckorientierung und offenem Dialog, zwischen Temporalität und Projektförmigkeit und Organisation und Daueraufgabe. Wie gehen nun die untersuchten Organisationen alltagspraktisch und kommunikativ mit diesen widerstreitenden Anforderungen um? Fällt die Diagnose effektiver Grenzen der Grenzüberwindung zusammen mit einem Scheitern der Bemühungen um eine Homogenisierung des Handlungsraumes? Ist der Rückbezug auf je nationale Besonderheiten als Verweigerung eines interkulturellen Dialogs zu werten oder gar Ausdruck der Sicherung von Partikularinteressen? Eignen sich mit anderen Worten Grenzorganisationen durch den nach außen gerichteten oder in der Kooperation artikulierten „talk“ von Grenzen Mittel an, über die sie so frei verfügen können?

Oder stehen den Beschränkungen und Frustrationspotenzialen auch besondere Möglichkeiten gegenüber, die just durch die geschilderten Diskrepanzen und Intransparenzen eröffnet werden? Schaffen die darin angelegten Übersetzungszwänge und -verpflichtungen größere Abstände zwischen Zweckdefinitionen auf Programmebene und internen performativ/propositional bestimmten Zwecken *vor Ort* oder legitimieren diese? Sehen wir uns die *Coping*-Strategien der Grenzorganisationen genauer an. *Coping* bezeichnet Bewältigungsstrategien im Umgang mit Stress-Situationen, in unserem Falle mit spezifischen widersprüchlichen Übersetzungsanforderungen.

## **Coping durch Verräumlichung**

An eine erste *Coping*-Strategie kommen wir heran, indem wir uns die Tätigkeit der Verwaltungskooperation Ad01 etwas genauer ansehen. Ad01 hat, wie bereits dargestellt, vor allem zwei große Aufgabenfelder. Zum einen bietet Ad01 rund um die Uhr einen unmittelbaren koordinierenden Übersetzungs- und Vermittlungsdienst im Falle von akuten Anfragen, bei denen zur sofortigen Lösung deutsche und tschechische Mitarbeiter kooperieren müssen. Dies läuft über ein zentrales Büro, in dem Vertreter aller beteiligten administrativen Einrichtungen an einem runden Tisch sitzen, mit ihren jeweiligen Behörden via Standleitung verbunden sind und in dem qua Konferenz unmittelbar hin- und her übersetzt wird und Informationen über die Grenzen der jeweiligen Verwaltungssysteme sprachlich vermittelt werden. Hier findet problembezogene Echtzeitkommunikation statt, diese aber läuft unter der klaren Sichtbarkeit (wenn nicht Hervorhebung) der Unterschiedlichkeit der Beteiligten und ihrer Sprachen sowie der Betonung des Umfangs und der jeweiligen Grenzen ihrer Mandate zur Zusammenarbeit. Zum anderen bietet die Einrichtung noch einen Verwaltungsdienst für die beteiligten deutschen und tschechischen Behörden. Anfragen an die jeweils auf der anderen Seite der Grenze liegenden Behörden werden bei Ad01 zunächst auf ihre Zulässigkeit geprüft, anschließend in die andere Sprache übersetzt und an die “zuständigen Behörden weitergeleitet. Die zurückkommenden Antworten werden wieder bei Ad01 geprüft, übersetzt und an die anfragende Stelle geleitet. Die meisten Mitarbeiter von Ad01 sind für diesen Bereich zuständig, an einem Ort (dem Sitz von Ad01) gebündelt und verfügen über unterstützende Dolmetscher. Jede Anfrage läuft so bei Ad01 über mind. zwei Tische: dem eines deutschen und dem eines tschechischen Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin.

Der *Normalbetrieb* von Ad01 erscheint so zunächst als ein *Botendienst*, durch den ein völlig neuer *Fluss* der Kommunikation ermöglicht wird. An die Stelle ideosynkratischer, aber doch direkter und bilateraler Beziehungen tritt die Bündelung der Kontakte – es wird also nicht nur unterstützend koordiniert (was der Fall wäre, wenn man die Einrichtung in eine bestehende soziale Beziehung vermittelnd einschaltete), sondern die bilateralen Beziehungen werden – wenn Ad01 erfolgreich die Aufmerksamkeit interessierter Behörden auf sich zieht – durch den zweiseitigen Kontakt zur Einrichtung Ad01 ersetzt. Die Einrichtung schaltet sich in einem umfassenden Sinne zwischen die Behörden. Deutsche Dienststellen kommunizieren nicht mit tschechischen, sondern deutsche Dienststellen kommunizieren mit den deutschen Angestellten *ihrer* Behörde in der gemeinsamen Einrichtung und entsprechend kommunizieren tschechische Dienststellen mit den tschechischen Mitarbeitern. Damit löst der *Normalbetrieb* das

Problem der drei von Luhmann identifizierten „Unwahrscheinlichkeiten der Kommunikation“ (Luhmann 2005) des Erreichens der richtigen Ansprechpartner, des Verstehens der Information und des Erfolgs, also der richtigen Einschätzung der Kommunikation durch die Konzentration des Vorgangs (bzw. der problematischen Schnittstelle) an einem Ort und die Inversion der *Grenzüberschreitung* in den eigenen Binnenbereich. Eine deutsche Behörde erhält so eine Auskunft, ohne mit der Behörde in Tschechien, von der die Auskunft stammt, in Verbindung treten zu müssen. In gewisser Weise also unterminiert die Einrichtung die Vorstellung einer Entgrenzung, indem sie selbst zur Grenze wird. Ad01 sorgt für die Rechtmäßigkeitsüberprüfung von Botschaften (die die Form von Ersuchen haben), macht sie verständlich (indem sie übersetzt und gegebenenfalls an die Vorgaben angepasst werden) und sieht zu, dass der Empfänger die Botschaft dann tatsächlich auch erhält. Sie dokumentiert, den Weg der Botschaft (ähnlich wie bei einem Einschreiben), um nachzeichnen zu können, wann wie und warum eine Botschaft nicht angekommen, verstanden, angenommen und beantwortet wurde.

Es sind einerseits Rechts-, Sprach- und Kulturdifferenzen und andererseits sind es Unkenntnis und Vorbehalte zwischen den deutschen und tschechischen Behörden, die diese Inversion notwendig machen. Ad01 stellt in der Selbstsicht einen „dritten Raum“ dar, der von den beiden Ausgangsräumen und ihren Organisationen geschieden ist und daher eine besondere Rolle und Haltung innehat. Der gemeinsame physische Raum von Ad01 sichert die Genese eines gemeinsamen Milieus, in dem die Mitarbeiter arbeitsseitig, kulturell und mitmenschlich *miteinander verwoben* werden. Dort kann man sich „nicht abkapseln“. Einerseits wird eine Reihe von Qualitäten geschildert, die zugleich als Gelten-Müssend („müssen“ die Leute wissen, tun, „soll“ keiner missachten usw.) und als reflexives Wissen des Miteinanderumgehens verstanden werden und die auch an Neulinge weitergegeben werden sollen (als Sozialisationsdruck). Andererseits wird diese Form der Gemeinschaft hoch geschätzt, wenn nicht gesucht: Sie unterscheidet sich vom Nebeneinander und wird mit dem „guten“ Auftrag und der besonderen Bedeutung von Ad01 verkoppelt. Mit der Besonderung geht ein Bild einher von einem deterritorialisierten Raum (wie auf einem Raumschiff), in dem besondere Bedingungen herrschen und der ein exemplarischer Raum gelingender Verständigung sein soll. Am deutlichsten wird die Besonderung anhand seiner Beschreibung mit alltagstranzendierenden Begriffen wie etwa „Unvorhersehbarkeit“, „andere Bereiche erkunden“, „Horizont erweitern“, „Damoklesschwert“ usw. Diese Ausdrücke verweisen auf die außeralltägliche Situation, die symbolisch erfasst wird. Ad01 wird als eine außeralltägliche Dienststelle mit einer außeralltäglichen Zusammenarbeit gerahmt, bei der die ja durchaus weiter

geltenden Grenzen zwischen den Mitarbeitern in Ad01 – sie sind von unterschiedlichen Behörden entsandt, haben je eigene Kommando- und Kontrollstrukturen, sind rechtlich an die Herkunftsländer gebunden, haben Abzeichen, Namen, Büros, Fahnen usw., die jeweils auf die Herkunft verweisen, werden unterschiedlich gut entlohnt, haben unterschiedlich stabile Beschäftigungsverhältnisse usw. – unterlaufen und neutralisiert werden.

Dass dieser besondere Raum sowohl milieuhafte Eigenschaften ausweist als auch normativ gewollt, das heißt ein Stück weit im Sinne eines professionell gesteuerten Ethos erzwungen ist, zeigt seine historische Entwicklung. Bevor Ad01 an einen etwas abgelegenen Ort im Hinterland der Grenze gezogen ist, war die Einrichtung direkt an der Grenze angesiedelt. Die organisatorische Vorgeschichte kennen ältere Organisationsmitglieder noch gut: In den 1990er Jahren, als die Kooperation bereits in anderer Form existierte, war der milieuspezifische „Schmierstoff“ der Überbrückung von Differenzen die gemeinsamen Erfahrung der Grenzöffnung:

„...es is a Vertrauensverhältnis geschaffen worden wo ma sagen muss des is heute in der Form nicht mehr vorhanden also net net unbedingt vorhanden, aber des war üblich dass ma a sehr gutes Verhältnis zu den tschechischen Kollegen hatte und man auch sich gegenseitig viele Informationen dienstliche Informationen geliefert hat die heute gar nimmer so leicht auszutauschen wären also aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen die wir jetz ham, aber des is damals da war Euphorie da da war eine eine Freude da, dass ma endlich hier überkommt des war ja früher als Kind ich bin in der Nähe der Grenze aufgewachsen für mich war des praktisch a fremde Welt a Niemandsland und wenn man dann des erlebt hat, dass da genauso normale Menschen sind wie wir ja also ma muss halt nur verstehen dass die Tschechen a bissl a andere Mentalität haben des is einfach so und wenn ma des akzeptiert dann kann ma also gut mit Ihnen auskommen ja.“ (Ad01\_Int07)

So zieht sich ein deutlicher Riss durch die Belegschaften zwischen denen, die die originäre Situation noch kennen und denen, die in der neuen, örtlich gebündelten und abseits der Grenze liegenden Einrichtung begonnen haben. Dieser Riss hängt offensichtlich mit der Übertragung des Ortes ebenso zusammen wie mit der Entstofflichung der eigenen Vermittlungs- und Übersetzungsarbeit.

Diese Entstofflichung und die Übernahme einer (unsichtbaren) Mittlerarbeit werden anhand des Umgangs mit Verzögerungen in der Bearbeitung von Gesuchen evident und am Umgang mit Verantwortlichkeiten, die mit der planstellenmäßigen Bearbeitung von Gesuchen zusammenhängen. So gibt es unbezweifelt die verschiedensten plausiblen Gründe (Verkettung von kleinen Ereignissen), die zur Verzögerung von Ersuchen führen oder die zu der Einschätzung führen, dass

ein Ersuchen aufgrund rechtlicher Bedenken nicht bearbeitet werden darf (z.B. im Hinblick auf Persönlichkeitsrechte). Da der gefundene Prozess der Vermittlung von Ersuchen einigermaßen komplex ist und durch mehrere Hände geht, kann es jederzeit zu Verzögerungen kommen, ohne dass dahinter böse Absicht, ein Lapsus oder sonst was stehen müsste. Die Ersuche stellenden Dienststellen rechnen jedoch nicht mit solchen Mikroketten und tendieren dazu, entweder die Vermittler (Ad01) oder – in der Manier gut bekannter Stereotype – die je andere Seite verantwortlich zu machen (ihr in Tschechien, ihr da in Deutschland). Die Kette der Übersetzungen sieht man den Dokumenten ja nicht an. Der Kern des Umgangs steht demzufolge nicht in ein gewieftes Taktieren oder Überzeugen (Marketing, Schuldzuweisungen usw.), sondern er besteht im Ausgleich und der Vermittlung guter Gründe für Verzögerungen, u.a. in einer Explikation *fremd-kultureller* Verfahrenswege, in der *Erklärung* nicht zufriedenstellender Antworten, die die Verfahren der Ersuche-Vermittlung ergänzen und abstützen und die Reputation des Raums Ad01 erhöhen soll.

In einem anderen Fall entfaltet sich das Programm von Kult01 als eine alltagstranszendierende Inszenierung des grenzüberschreitenden kulturellen Verkehrs – und zwar hier als eine aufwändige *Verstofflichung* im Raum. Mit anderen Worten wird dieser – ob als touristische Reise in die Nachbarregion, ob als Ausstellung, ob in Form des Gebäudes – symbolisch aufgeladen mit dem Gestus des Handschlages, der kulturellen Begegnung, der zukünftigen Verschränkung, die eigentlich schon längst alltäglich ist oder sein könnte. Kult01 schafft und inszeniert einen Ort, an dem Begegnung und Grenzüberschreitung gleichsam en miniature und coram publico immer wieder zelebriert werden. Für Kult01 ist die Verwandlung des *Nebeneinander* in ein *Miteinander* wesentlich und *das* Alleinstellungsmerkmal, das wiederum zur Vermarktung der Verbindung der baye-risch-böhmischen Begegnung und des Ortes eingesetzt wird und werden kann (insbesondere für die und in den regionalen Massenmedien). Jedes Ereignis *am Ort* ist dadurch in mehrere Kontexte eingebettet: Es wird nicht nur für sich, sondern für die zukünftige Erinnerung (und als Ausweis von Sichtbarkeit) im Medium der Öffentlichkeit und darüber für die Prinzipale (Sicherung der eigenen Zukunft) – etwa über Zeitungsberichte, Quantifizierung von Besucherzahlen, Inter-netklicks usw. – festgehalten. D.h. Ereignisse werden so gestaltet, dass sie im Nachhinein von Dritten beobachtet werden können, die dadurch motiviert werden sollen, ebenfalls die Einrichtung zu besuchen oder zu unterstützen. Dadurch wird eine feste Verbindung zwischen Programm, Thema, sozialem und physischem Ort hergestellt. Diese Verbindung ist im Falle von Kult01 elementar:

- weil der physische Ort keine virtuellen, sondern reale Zuschauer und Aussteller braucht (Verhältnis materieller und symbolischer oder immaterieller Besucher, Ort und Austausch / Durchleitung von Personen), plastisch wird dies anhand des sog. „Kulturbusses“, mit dem Publikum aus dem benachbarten Tschechien in die Einrichtung geholt wird;
- weil dieser Ort auch überall anders platziert sein könnte (nur nicht: nirgends);
- weil der originäre Kulturbezug zunächst vor allem virtuell hergestellt wurde und dann am Ort gewissermaßen musealisiert wurde;
- weil Ort, Gebäude und Region miteinander verflochten sind und dies nicht zuletzt über die periphere und gerade nicht zentrale Lage.

Insofern wird Räumlichkeit virtuos über die Vieldeutigkeit von Ausdrücken wie Zentrum, Infra-Strukturen, Netzwerke usw., die immer mit den Konnotationen des Physischen, Dauerhaften, Festen und des Sozialen, dynamischen und beweglichen verbunden sind verknüpft und so zwischen Projektfinanzierung (die neue Projekte, nicht aber Infrastrukturen finanziert) und Organisations- und Liegenschaftsstabilisierung (die Dauerhaftigkeit benötigen) übersetzt.

## Enttemporalisierung

Eine weitere Dimension, innerhalb derer die *Coping*-Strategien grenzregionaler Organisationen dargestellt werden können ist die Zeit. Zeit ist in mehrerlei Hinsicht organisatorisch (und nicht nur thematisch) relevant: Vier der acht untersuchten Organisationen sind formal zu einem erheblichen Teil als Projekt finanziert, in sechs der acht Fälle findet zum Teil eine projektförmige Finanzierung statt und nur in zwei der acht Fälle ist die jeweilige Einrichtung vollkommen unabhängig von Projektfinanzierung (s.o.). Zudem ist die Mehrzahl der Einrichtungen über ihren Bezug auf eine grenzüberschreitende Verständigung im Prinzip darauf ausgerichtet, bei ihrem Gelingen sich selbst aufzulösen. Dem Sinn nach besteht allerdings eine Diskrepanz zwischen Projektförmigkeit und Organisationsauftrag. Die Folge ist, dass die untersuchten Einrichtungen einen Spagat zwischen Dauerhaftigkeit und Temporalität intern und extern verarbeiten müssen. Einerseits müssen sie sich wiederholt in ihren Projektideen und in der Begründung ihrer Existenz bewähren, andererseits sind natürlich die Biografien der Mitarbeiter ein Stück weit mit dieser Bewährung verknüpft. Ein prägnantes Beispiel für die sprachliche und semantische Umgangsweise mit der Enttemporalisierung der Existenz finden wir etwa in der folgenden Aussage eines Prinzipal-Vertreters von Soz01:

I: „Okay. Ähm gibt es dann ne feststehende Definition von Projekt also?“

B: „Die gibts zwar die wird aber nicht im engsten Sinne bei uns eingehalten es gibt auch noch n paar Dinge die immer wieder als Projekt bezeichnet werden die aber im Prinzip nichts anderes sind als befristete Sonderaufgaben (...) des Projekt [Soz01] da kann mer eben mittlerweile im Rückblick drüber streiten es war sicherlich so dass mer mal mit einem Projekt begonnen hat nachdem s des Projekt jetzt schon über zehn Jahre gibt stellt sich natürlich die Frage ob der Begriff noch passt aber es ist ja nach wie vor immer wieder befristet und von Haushaltsmitteln abhängig, aber es ist nicht so dass wir auf ein Ziel was mer erreichen könnte hinsteuern also man kann sicherlich nicht sagen alle äh (zögerlich) + Problemstellungen mit denen man sich dort beschäftigt sind irgendwie lösbar dass mer sagen (lacht etwas dabei) „wenn des erledigt ist dann ist das Projekt beendet“ des passt da nicht.“ (Soz01\_Int05)

Besonders relevant wird dieser Sachverhalt auch deshalb, weil der tschechische Teil von Soz01 keinesfalls als Projekt, sondern als dauerhafte Einrichtung (Sozialstation) mit einem medizinischen Angebot institutionalisiert ist – und um diese Schwierigkeit weiß natürlich auch der Prinzipal. Erstaunlich ist entsprechend, dass zwar an einem jährlichen Budget festgehalten, dass aber zugleich eine Aufgabenbeschreibung herangezogen wird, die die Stichhaltigkeit jährlicher Existenzentscheidungen infrage stellt. Das dies möglich ist, liegt in einer weiteren Wahrnehmung: nämlich des Grenzraums als einer sich im Ausnahmezustand befindlichen Zone. Die Wohlstandskluft zwischen Bayern und Böhmen bildet in dieser Sicht einen fruchtbaren Boden für das Wachstum von Kriminalität, Krankheiten, Prostitution und Glückspiel und nur durch den Abbau dieser Kluft kann ein Zustand wiederhergestellt werden, in dem die Grauzone zwischen den Territorien verschwindet. Bis dahin ist die Kenntnis dieser Bereiche, die durch Einrichtungen wie Soz01 geleistet wird, unerlässlich. Das *Coping* der Organisation besteht nun insbesondere auf deutscher Seite darin, sich in der Selbstdefinition in dieses Bild einzufügen, an diesem Bild der Grenzregion (das ja einiges für sich hat) mitzuwirken und die Orientierung an beidem in der internen, interkulturellen Kommunikation zu begründen. Wie wir noch sehen werden ist die hier sich *andeutende Arbeit an der Begriffsverwendung* (z.B. *Projekt*) als eine *reflexive Praxis des Dehnung von Begriffsbedeutungen* eine in den Grenzorganisationen und deren Beziehungen zu Prinzipalen eine herausragendes Moment quasi-geisteswissenschaftlicher Expertise.<sup>5</sup> Wir haben es gewissermaßen mit der

---

5 In unseren Augen ist dies ein zentrale geisteswissenschaftliche Kompetenz: Die Beweglichkeit zwischen der Ebene der formalen Sprache und der Gebrauchsbedeutung der Termini in der komplexen Praxis. Diese Beweglichkeit wird gesteigert im Kontext

*Enttemporalisierung* von Problemlagen zu tun, deren Bearbeitung in erfolgreichen Projekten auf Dauer gestellt wird.

Ganz ähnlich ist der Fall Bild01 gelagert, bei dem die Mutterorganisation erwartet, dass Grenzüberschreitung gelingt ohne exakt zu spezifizieren, wann und wie der angepeilte Organisationszweck zu erreichen ist. Der Hauptprinzipal erwartet, dass Grenzüberschreitung zu gelingen hat:

„...äh bei ihm auch und bei mir' is ebn, die Auftragslage nich ganz' so klar', weil äh, sicher' is dass ich imma n, gewisses Defizit ähm + habm werde (...) aba, ähm es war wichtich' das zu tun' die, Geschäftsführung hat sich dafür entschlossen: ähm, es mehrt' un-san Ruf, äh: insgesamt' und äh: dann sind die bereit mit einm gewissn', äh Defizit auch zu lebn'.“ (Bild01\_Int03)

Weder Gewinnerwirtschaftung noch Kostendeckung sind demzufolge die letztgültigen Zielgrößen erfolgreicher Arbeit von Bild01, sondern das europapolitische *Standing* des Trägers. Insofern ist es für Bild01 wichtig, auf die Unabgeschlossenheit der Problemsensibilisierung, hier für gemeinsame Fortbildungsangebote, hinzuweisen. Die Äußerung eines Beiratsmitglieds auf einer Beiratssitzung bestätigt dies:

„...wir müssen noch besser dafür werben in dem wir den Leuten klar machen, dass die Themen die wir dort behandeln für sich genommen schon [wichtig] sind, wenn sie zusammen mit den Nachbarn aus Tschechien erörtert worden noch etwas hinzu kommt, nämlich eine internationale Dimension und man lernt sich besser kennen und man lernt eh die Denkweise des anderen besser kennen, man kann sich auf bestimmte Standards auch verständigen, an jeweils zu dem Thema was behandelt wird.“ (Bild01\_Mittschnitt01)

An beiden Beispielen wird deutlich, dass sowohl spezifische Steuerungsprobleme und auch Ansätze zur Lösung dieser Probleme nicht nur Programm und Praxis *für sich*, sondern die kooperative Herstellung einer Bewertung dieses Zusammenhangs im Wechselspiel zwischen Organisation und Prinzipalstrukturen (und Umwelt(auf)lagen) einschließen. Das Aufspüren von Chancen und Möglichkeiten der Selbstrepräsentation impliziert in einem übertragenen Sinne natürlich die spezifische Kompetenz des aktiven Zuhörens, also des Herausfilterns der neuralgisch-interessanten Punkte an der Organisationspraxis für die Relevanzsetzungen in der Programmauslegung durch Prinzipale.

---

geisteswissenschaftlicher Professionalisierung, ohne dort explizit Gegenstand der Ausbildung zu sein.

## Arbeitsteilung und Personal

Neben Raum und Zeit steht die Sozialdimension Organisationsprozessen reflexiv offen, um Eigenständigkeit zu gewinnen und um mit den vielfältigen Umweltauflagen fertig zu werden. Dabei sind organisationssoziologisch betrachtet natürlich vor allem Arbeitsteilung und Personalrekrutierung Möglichkeiten, intern auf externe Anforderungen zu reagieren. Die folgende Tabelle fasst die unterschiedlichen Berufsbiographien von den für die sprachliche Vermittlung zuständigen Mitarbeitern und den Leitern der deutschen Grenzorganisationen zusammen:

Tabelle 4: Berufsbiographien

Einrichtung	Vermittler und „Grenzgänger“	(dt.) Leitung
Ad01	Zweisprachig <sup>6</sup> , Quereinsteiger mit transnationaler Biografie, temporäre Beschäftigung	Einsprachig, Laufbahnkarriere, Dauerstelle
Bild01	Zweisprachig, Studium der Journalistik, Teilzeitstelle, transnationale Biografie	Einsprachig, langjährig beim Träger beschäftigt, Dauerstelle
Kult01	zweisprachiger (cz Muttersprache), Akademiker, internationale Biografie, Zeitstelle	Einsprachig, Teil der lokalen politischen Elite in Bayern, Dauerstelle
Päd01	Verschiedene Mitarbeiter, zumeist Akademiker, zweisprachig, Dauer- und Projektstellen	Einsprachig, aber mit Tschechisch-Kenntnissen, (ehemals) Mitglied der Prinzipalebene
Soz01	Zweisprachig (cz. Muttersprache), Germanist, die Stelle ist an die Laufzeit des Projekts gebunden	Einsprachig, Dauerstelle Behörde, Teil der deutschen fachlichen Expertcommunity
Öko01	Tschechischer Partner übernimmt sprachliche Vermittlung, ehrenamtlich beschäftigt	Einsprachig, Naturwissenschaftler, (inzwischen) Dauerstelle in der Organisation
Bild02	Zweisprachig, Sozialwissenschaftler	Einsprachig, Einrichtungsleiter (fachl. Qualifikation), Dauerstellen

Quelle: Eigene Darstellung

6 Zwei- oder einsprachig bezieht sich hier ausschließlich auf die Sprachen Tschechisch und Deutsch. I d.R. sind die genannten Mitarbeiter natürlich mehrsprachig und beherrschen in unterschiedlichem Ausmaß auch Englisch oder weitere Sprachen.

Grob skizziert verteilen sich die Sprach- und Kulturkompetenzen in den einzelnen Organisationen wie folgt:

- **Soz01:** Die Leiterin in Tschechien ist Germanistin, die Mitarbeiterin hat mehrere Jahre im Stuttgarter Raum gelebt. Die dt. Leiterin ist Angestellte der bayer. Verwaltung, fest verankert in der Szene der Sozialarbeit im Bereich Prävention und stark vernetzt mit Nichtregierungsorganisationen (und mit dem bayerischen Ministerium).
- **Öko01:** Der deutsche Leiter hat eine naturwissenschaftliche Ausbildung und wissenschaftliche Tätigkeit hinter sich und sieht seine Hauptaufgabe in der Einbindung der bayerischen Lokalpolitik in das Projekt der Etablierung eines Naturparks. Auf der tschechischen Seite ist einer der beiden Leiter Akademiker und Beamter der staatlichen Administration, der andere – der freiwillig/unfreiwillig immer wieder die Rolle des Übersetzers übernimmt – ein Quereinsteiger, in diesem Falle Studienabbrecher mit Sprachkompetenzen und Leiter eine spezialisierten, auf die Akquise von europäischen Mitteln ausgerichteten Nichtregierungsorganisation. Als Einziger hat er weder eine biografische Geschichte im Themengebiet noch eine gesicherte Position in der Politik oder Verwaltung.
- **Ad01:** Hier sind eine Reihe von Personen mit zumindest binationalen Biografien anzutreffen, die innerhalb der Einrichtung einen besonderen Stellenwert genießen. Sie sind jedoch Quereinsteiger und nicht alle fest bei Ad01 verankert, d.h. zum Teil haben sie nur befristete Arbeitsverträge. Umgekehrt sind die Leiter der Einrichtung zwar zum Teil des Tschechischen und des Deutschen mächtig, aber dies ist nicht zwingend vorgesehen. Sie verfügen dafür über ausgeprägte Karrieren in den beteiligten Organisationen (und sind regional verankert). Die Verteilung der Sprachkompetenzen wird so erklärt: „Man hat die/die/die/die äh + äh [Teil Ad01 Deutsch; d.V.] hat hier einen so ziemlich guten Pool schon. Äh gleich nach der Wende ham die mit der Sprache angefangen die haben ungefähr sechzig Mann die äh diese Sprache durch + liefen, ja. Also, die konnten also auf/zurückgreifen aber natürlich sind nicht die Höheren, des waren ja eigentlich nur die/die ihren Dienst draußen machten...“ (Ad01\_Int09)
- **Päd01:** Der deutsche Leiter stammt aus der Prinzipalstruktur, ist langjähriger Vertreter des Feldes Jugendarbeit, spricht basal tschechisch, faktisch in der internen Verständigung wird aber auf deutsch zurückgegriffen. In den einzelnen Organisationsbereichen sind hingegen durchgängig bilinguale (deutsch/ tschechisch) Angestellte zu finden.
- **Bild01:** Der Leiter spricht kein tschechisch, ist jedoch langjähriger Angestellter des Trägers und von dort her als Projektverantwortlicher fest installiert.

Der *Übersetzer* mit den maßgeblichen sprachlichen Kompetenzen und den Kontakten in die tschechische Republik hat diese im Rahmen seiner Tätigkeit als Journalist und im Gefolge seiner Ausbildung in der DDR-Zeit erworben. Er ist Quereinsteiger beim Träger und für das Projekt nur mit einem Teil seiner Arbeitszeit zuständig.

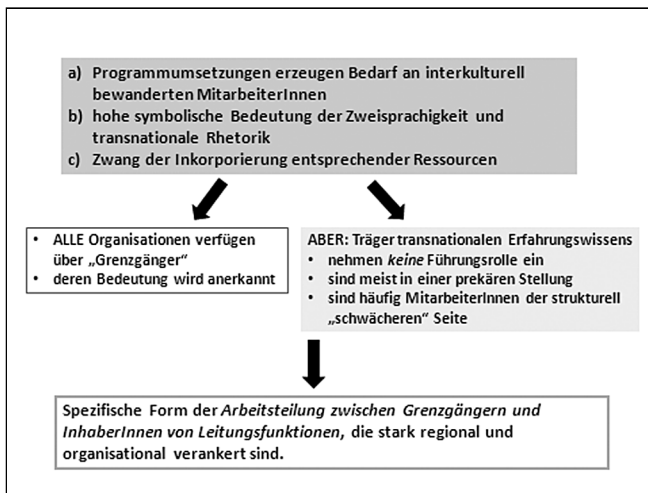
- **Kult01:** Der Leiter ist ehemaliger Kommunalpolitiker und im Netzwerk der regionalen politischen Eliten verankert, er hat gute Kontakte zu den Medien, ist aber der tschechischen Sprache nicht mächtig. Die *Übersetzer* sind: Zum einen ein tschechischer Quereinsteiger, der Sprachen studiert hat und zum anderen eine deutschsprachige Mitarbeiterin die Journalistik studiert hat und aufgrund privater Kontakte nach Tschechien tschechisch beherrscht. Weitere Übersetzungsarbeit wird nebenher, z.B. von Praktikanten, erbracht.
- **Bild02a und b:** Hier liegt ein Sonderfall vor, in dem es keine einheitlichen festen Strukturen gibt, sondern ein stark als Projekt geprägtes Kooperationsnetz. Auch hier gilt jedoch, dass die Entscheider keinesfalls eine besondere internationale biografische Prägung aufweisen. Demgegenüber verfügen zwei Projektkoordinatoren sowie eine nachgeordnete Mitarbeiterin auf der tschechischen Seite über sprachliche Kompetenzen und Kenntnisse der Partner, sie vermitteln und motivieren zur weiteren Kooperation. Auch in diesem Falle sind sie die entscheidenden Knotenpunkte der Kommunikation.

Praktisch alle unsere Einrichtungen weisen also eine klare Arbeitsteilung (oder Binnendifferenzierung) auf, mithilfe derer sie (sprachliche) Expertise in der Form biografischer Ressourcen über ihre Stellenstruktur inkorporieren oder schaffen diese selbst, wenn Ressourcen dafür vorhanden sind (z.B. bei Ad01). Auch wenn unsere Fälle teilweise ausgesprochen klein sind – Öko01 verfügt so z.B. über kaum mehr als fünf fest angestellte Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit der Organisation befassen –, diese spezifische Kooperationskompetenz ist (in der Form des kleinsten Partners) ausdifferenziert. Die untersuchten Organisationen betreiben gewissermaßen eine informelle Rekrutierung geisteswissenschaftlicher Kompetenz, schöpfen dabei aber auch aus einem Reservoir an Grenzgängern, die teils über eine explizite (Aus-)Bildung und teils über ihre Biografie in die Rolle von Übersetzern schlüpfen. Die Auswahl geschieht in zunehmend gesteuerter Weise in den einzelnen Organisationen. Zugleich sehen wir, dass nur in Ausnahmen, etwa bei Päd01, eine ausgewiesene Leitungsfunktion (und die entsprechende zeitliche Orientierung) mit diesen Kompetenzen verbunden und der Ressourceträger abgesichert ist. Es wird sogar im Gegenteil deutlich, dass diese Funktionen oftmals mit schwachen Positionen in der internen Arbeitsteilung verbunden sind (etwa temporären Stellen, nachrangige Stel-

len, Verlagerung auf die von der Ressourcenausstattung her gesehen schwächeren oder kleineren Kooperationspartner). Auf die dabei anfallenden internen Abstimmungsnotwendigkeiten, Asymmetrien und Zwänge werden wir zwar auch eingehen. Da damit jedoch insbesondere Fragen des organisationalen Lernens, der sprachlichen und grafischen Visualisierung von horizontalen und vertikalen Beziehungen angeschnitten werden, werden hier vor allem die beteiligten Teilprojekte der Pädagogik und der Linguistik detailliertere Analysen zu diesem Themenkomplex vorhalten.

Tritt man einen Schritt zurück und betrachtet man das Personaltableau, dann fällt eine beinahe für alle Organisationen charakteristische Zusammensetzung des Personals ins Auge: Hier arbeiten ausgewiesene *Lokalisten* und ausgewiesene *Grenzgänger* in spezifischer Konstellation zusammen, wie die folgende Grafik veranschaulicht.<sup>7</sup>

Abbildung 3: Arbeitsteilung: Ausdifferenzierung von Übersetzungsfunktionen



Quelle: Eigene Darstellung

Es ist naheliegend diesen Befund der Ausdifferenzierung von Übersetzungsfunktionen mit den obigen Analysen in Verbindung zu setzen. Danach folgt die Differenzierung dem Umstand, dass unsere Einrichtungen einerseits darauf bedacht

7 Vgl. die klassische Studie von Merton zu lokaler und kosmopolitischer Orientierung von Eliten (Merton 1995).

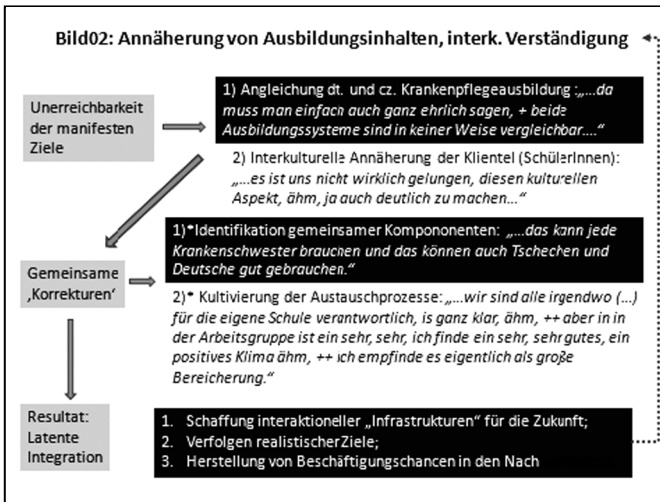
sein müssen, ein gemeinsames Verständnis und Handlungsprogramm zu entwickeln und zu bearbeiten, andererseits aber auch darauf, die spezifischen nationalen und regionalen Stakeholder-Interessen nicht zu vernachlässigen und die ordnungsgemäße (national rechtliche...) Applikation eben dieser Interessen zu sichern und zu dokumentieren. Dieses Spannungsfeld abzarbeiten zieht insbesondere in unseren kleinen Organisationen erheblichen Koordinations-, Kommunikations- und Darstellungsaufwand nach sich. Gerade in dieses Spannungsfeld hinein bilden die Grenzorganisationen eine spezifische, in allen Fällen anzutreffende Arbeitsteilung aus. Während die lokale Seite der Führung zugestanden wird, übernehmen die koordinierende Aufgabe insbesondere Personen mit einer ausgesprochen internationalen Biografie, interkultureller Kompetenz und transnationaler Erfahrung. Die soziale Position, die sie einnehmen, ist jedoch ambivalent: Sie ist eine Sandwich-Position, in der bestimmte Leistungen erbracht werden, die gerade durch ihre Form der Übersetzung systematisch unsichtbar werden und bleiben, wenn es um die Dokumentation von Ergebnissen geht. Die Praxis-Programm-Übersetzung oder Dokumentation zielt nun nicht so sehr auf Verständigung und Authentizität, sondern auf die Beherrschung adäquater Programmsprachen und Darstellungsweisen, in denen das, was die Organisationen tun, selektiv abgebildet werden kann. Ob und wieweit diese Vermutung trägt, werden wir näher untersuchen, wenn wir die konkreten *Übersetzungsleistungen* der beiden Gruppen im Rahmen der Frage nach geisteswissenschaftlicher Expertise einer genaueren Betrachtung unterziehen (siehe unten).

### **Latente Integration des Grenzraums durch seine Funktionalisierung**

Wie wir an verschiedenen Beispielen gesehen haben, stellen in vielen Fällen die offiziellen Programme der Grenzorganisationen Anforderungen, die bei Lichte betrachtet nicht nur semantisch überhöht sind, sondern vor allem pragmatisch unerreichbar bleiben. Ein bereits zitiertes Beispiel ist die grenzüberwindende Angleichung von Curricula, ein anderes die Herstellung einer gemeinsamen, grenzraumspezifischen Kultur, wie sie etwa im Konzept der Euroregionen mitschwingt und auf unterschiedlichen Ebenen in mehrere der Programme der von uns untersuchten Organisationen eingeflossen ist. Während ersteres schon formal aufgrund fehlender territorialer Befugnisse der Grenzorganisationen mehr oder minder zum Scheitern verurteilt ist, haftet letzterem eine gewisse Künstlichkeit an, die nicht der Lebenswirklichkeit des Klientels der Grenzorganisationen zu entsprechen scheint (etwa der lokalen Bevölkerung im Falle Kult01, des fachlichen Publikums von Bild01 oder des schulischen Publikums von Bild02). Aber

gerade in diesen Fällen zeigt sich die Plastizität einigermaßen abstrakter Zielprogramme, die es erlauben, zwischen konkreten Hindernissen und abstrakten Fernzielen sowie – mindestens ebenso wichtig – zwischen den ‚interkollektiven‘ Makrozielen und den interkulturellen oder intraorganisatorischen Verständigungserfordernissen hin- und herzuwischen. Dieses Switchen zwischen verschiedenen Ebenen erzeugt auf der Organisationsebene einen kollektiven Reflexionssoz, der die sozialen Beziehungen zwischen Funktionsträgern und Einrichtungen faktisch verstärkt. Es ermöglicht auf steuerungsunverträglichen Wegen in hoch diversifizierten lokalen Kontexten multiple Türöffner-Effekte in den Übergangszonen zwischen multipel differenzierten sozialen Kontexten auf Dauer zu stellen, denen eine lineare oder klassisch regelgesteuerte Implementation von politischen Zwecksetzungen eher zuwiderlaufen würde. In einem Schaubild lässt sich verdeutlichen, dass und wie primäre Zwecksetzungen recht unmittelbar von der Unmöglichkeit ihrer Realisierung eingeholt werden können, ohne dadurch die Projektzwecksetzung zu gefährden:

Abbildung 4: Darstellung: Latente Integration Fall Bild02a



Quelle: Eigene Darstellung

Gerade im Angesicht sich abzeichnender Schwierigkeiten gelingt es den Einrichtungen den Fokus variabel zu halten und gewissermaßen zurück auf Makroziele zu schieben:

„...aber, öh, /B2: ja/ es gibt ja neben dem Beruflichen auch noch, öh es is ja ein interkulturelles, Projekt, /B4: ja/...“ (Bild02\_Mitschnitt01)

Das Makroziel taucht als Thema also wieder auf, nun weniger motivational in einem emphatischen Sinne, sondern in einem strategisch-programmatischen Sinne, taugt gewissermaßen als explizierbarer working consensus, weil interkulturelle Kooperation immer wieder als außeralltägliche Anstrengung erfahren wird. Anvisierter Wissensaustausch kann so, wie in einem anderen Beispiel, umgemünzt werden in das Anbandeln von Beziehungen:

„...und, die Hauptaufgabe beim [Päd01-;d.V.] Seminar is die Leute zusamm: zu bring:'. Es geht für mich um Erfahrungsaustau:sch', und ich nehmen auch, den Namen Koordinierungszentrum' sehr wichtig. + Fü mich is wichtig die Leute zu koordinie:rn' + wenn ich n Kontaktseminar habe weiß' ich genau' wenn die Leute ankomm, den' werd ich mit dem' zusamm: bring:'. +“ (Päd01\_Int03)

Oder die Grenzregion kann gegenüber den politischen Entscheidungsträgern funktionalisiert werden:

„...also, beispielsweise jetzt äh, was natürlich' schön war, weil[?] Sie' jez das fragten was äh+ diese Gründung' des Vereins:, [tschechischer Vereinsname; d.V.], /I1: Mhm/ das:, war natürlich schon, n positives Ereignis weil, da war auch der Landrat + [Name; d.V.] als Vorsitzender des:, des [Öko\_01], dort anwesend' ne (6s Pause) und, das hat ihm dann natürlich auch wie:der, gezeigt /I: Ja (?)/ dass da was passiert in diese Richtung und, da werd ich natürlich schon, schon auch schau'n dass man jetzt hier, dann mit dem, Herrn [Name; d.V.] also dem Vorsitzenden, m hier im bayrischen Teil des [Öko01] dann, das war tatsächlich s letzte Mal hatt ich an..angesprochen wie schaffen wirs denn mal wieder die Politiker zusammen zu bringen /I1(?): Ja ja/ also aus den höheren Ebenen dass die merken es passiert was' ++++ nur da sind wir, wahrscheinlich alle etwas idee:nlos (lacht leise) beziehungsweise es müssten dann schon: größere Projekte sein' aber, [Name eines Projekts;d.V.] ist sicherlich etwas weil' eben drei Tafeln auch in Tschechien' stehn (Luftholen) und da wird sicherlich auch n, Politiker kommen wobei dann wieder die Frage ist:, ein Heidmann' wer mer wahrscheinlich nich', herkrieg'n (Luftholen) ++ ähm, weiß ich nich, müss mer mal seh:n...“ (Öko01\_Int01)

Symbole der abstrakten Sprachen bieten Ankerpunkte der Selbstbeschreibung, der Selbstbindung und der Einbindung Dritter. Es gelingt grenzregionalen Einrichtungen also, ihre Programmatiken praktisch von intentionalen Vorgaben in referentielle Bezugsthemen umzubauen. Dabei übernehmen die abstrakteren

Programmpunkte die Funktion von Medien für Translate, auf die verschiedene Ebenen zugreifen können. Gerade die typischen semantischen Artefakte der europäischen Selbstbeschreibung: Grenzbezug, Vielfalt, Identität, Zukunft fungieren als unterschiedlich verwendbare (wohlwollende) Artikulationsrahmen beim Grenzen-Überwinden und dem Rückbinden der Projekte an lokale, regionale oder nationale Akteursstrukturen und Öffentlichkeiten. Die Semantik der Europäischen Vielfalt und der Europäischen Integration bietet so trotz aller Divergenzen, Differenzen und Bedeutungsbrüche indirekt doch eine Rückspiegelungsmöglichkeit an Prinzipiale und Öffentlichkeit, die zugleich in der internen Abstimmung als Zukunftshorizont aktualisiert werden kann. So sehr sie als normativ überhöht erscheinen mag und so sehr sie gerade von aufgeklärten Interesse-Politikern belächelt wird – als sprachliche Referenzebene kann sie von allen Seiten aufgerufen werden nicht nur, um eigene Interessen zu legitimieren, sondern auch um einen Kooperationszusammenhang für sich begründbar zu machen und ihn mit seinen Rückschlägen und Irritationen in einen weiteren Horizont einzurücken.

Vor diesem Hintergrund können wir bei dem, was die Organisationen tun, von einem *funktionalen Coping* sprechen: *Die Grenzorganisationen erfüllen den Zweck der Integration durch Umwandlung illusionärer Homogenitätserwartungen in lokal anschlussfähige Eröffnungen und Bewirtschaftungen von Interaktionsräumen.*

## 6.5 GEISTESWISSENSCHAFTLICHE EXPERTISE IN GRENZORGANISATIONEN

### Geisteswissenschaften, Übersetzung und Expertise

Das Ziel – oder die Funktion – einer Übersetzung zwischen Programm und Praxis kann unserem Verständnis nach, anders als es meist in der einschlägigen Literatur konzipiert wird, nicht in einer eins-zu-eins Repräsentation von Bedeutungen bestehen. Das Spezifische an den Grenzorganisationen ist – wie gezeigt – die große Spreizung zwischen abstrakter Programmebene und konkreten Anwendungskontexten, die sich erstens für unsere Fälle insgesamt konstitutiv durch die enorm breite Anwendungsextension einer Semantik der *Grenzüberschreitung* im Horizont der Euroregionen und zweitens – hier von Fall zu Fall variierend – durch die Komplexität der organisatorischen Konstellation (Bundesbehörden, Europäische Kommission, regionale und lokale Einheiten etc.) ergibt. Die vorstehenden Beschreibungen und Analysen bestätigen empirisch, dass die Rah-

menbedingungen und Einflussfaktoren die Möglichkeit einer übereinstimmenden Repräsentation ausschließen. Die in Ansätzen beschriebenen *Coping*-Strategien der Grenzorganisationen, in ihren volatilen Umwelten stabile Praxisformen zu etablieren, zeigen, wie Programmvorgaben in der grenzüberschreitenden Kooperation konkretisiert und d. h. auch modifiziert und eigensinnig appliziert werden. Die Eigensinnigkeit der Applikation ist insofern keine in dem Sinne voluntaristische Leistung, sondern sie ist eine soziale Tatsache, die den untersuchten Grenzorganisationen auferlegt ist. Egal wie konkretistisch und praktisch die untersuchten Grenzorganisationen ausgerichtet sind, in ihnen fällt ein erheblicher Teil der Arbeit als symbolische Arbeit (oder als Arbeit an Symbolen) an. Diese Spannung zwischen Auferlegtheit und Eigensinnigkeit ist der Schlüssel, um die Bedeutung geisteswissenschaftlicher Expertise in Grenzorganisationen nachvollziehen zu können. Sehen wir uns idealtypische Charakterisierungen spezifisch geisteswissenschaftlicher Kompetenz zunächst noch einmal etwas genauer an.

Nach Habermas zielen die Geisteswissenschaften als solche in ihrem Erkenntnisstil auf einen spezifischen Wirklichkeitsausschnitt, dem er in der aristotelischen Tradition die Bezeichnung der „Praxis“ gibt (Habermas 1983). Mit Praxis ist die Wirksamkeit der unmittelbaren Verständigungs- und Handlungsebene gemeint. Sie ist jenseits des instrumentalen (und auf der anderen Seite: des reflektierenden) Handelns angesiedelt, hat also nicht Transformation zum Gegenstand, sondern die Bedingungen unmittelbarer, selbstgenügsamer Interaktion. Auch Dewey (1996) sah in den Geisteswissenschaften jene zweite Kraft, die der technischen Zivilisation Übersetzungspotenziale zwischen Verhaltens- und Handlungsnetzwerken, also solchen der Fremdsteuerung und solchen der Selbstermächtigung, bereitstellen könne. In der pragmatistischen Tradition werden konjunktivisches Begreifen sowie quasi-experimentelle Spielräume anvisiert, die Praxis für Adaptionen aller Art offen halten. Schon in diesen Fassungen der *Funktion der Geisteswissenschaften* scheinen jene Mechanismen auf, die wir unter dem Begriff *Coping*-Strategien beschrieben haben. Und auch die Befunde einer aktuellen, 2007 durchgeführten Studie, in der gefragt wurde, in welchen Funktionsbereichen Absolventen geisteswissenschaftlicher Fächer in internationalen Organisationen beschäftigt werden (IW Consult 2007), lässt sich in dieser Weise interpretieren. Dem Ergebnis zufolge sind Geisteswissenschaftler in Unternehmen und NGOs mit folgenden Thematiken beschäftigt:

- Sprache, (Landes-)Information und kulturelle Kompetenz,
- Politik, Anbahnung von Kontakten, Akquise usw. und
- Dokumentation, Publizistik, Kommunikation.

In der Studie wird nahe gelegt, dass der organisationsseitige Bedarf an geisteswissenschaftlicher Expertise in Abhängigkeit vom internationalen Verflechtungsgrad der Organisationen schwankt und die Rekrutierung von Geisteswissenschaftlern wahrscheinlicher wird, je mehr und weiter sich Koordinationsbedarfe von einer indirekten Konditionierung durch Geld etc. entfernen, je aufgeklärter das Klientel und die Umwelt der Einrichtungen sind und je komplexer die angebotenen Produkte und Dienstleistungen werden.

Wir wollen daher im Folgenden prüfen, inwieweit die genannten *Coping-Strategien* in unseren Organisationen als Anzeichen für geisteswissenschaftliche Expertise gelten können. Mit Expertise ist – anders als im Falle akademischen Wissens – eine praktische Handhabung von Problemlagen gemeint, die strukturell in den Geisteswissenschaften Gegenstand sind, die aber natürlich nicht von den Geisteswissenschaften erfunden wurden. Dort, wo sie in der Praxis anfallen, fallen sie häufig als mehr oder minder ärgerliche Probleme an, denen mit unterschiedlichen Mitteln beikommen werden soll. Im vorstehenden Kapiteln sahen wir zwar, dass Personen mit geisteswissenschaftlicher Ausbildung in nicht unerheblicher Zahl in unseren Einrichtungen tätig sind. Wir entdeckten aber auch, dass Übersetzungsfunktionen gewissermaßen funktional differenziert anfallen und dass Träger transnationalen Erfahrungswissens, die dieses biografisch erworben haben, eine besondere Rolle in unseren Organisationen einnehmen. Geisteswissenschaftliche Kompetenz ist also in Grenzorganisationen auffindbar, wird aber zumeist nicht so genannt.

### **Expertise in den grenzüberschreitend tätigen Organisationen: Raum, Geschichtlichkeit, soziale Beziehungen**

Die Übersetzung von Praktiken in die moralisch und politisch hochaufgeladene Programmsprache ist eine Technik, die institutionell gelehrt, gepflegt und medial gestützt wird. Charts, Powerpoint-Präsentationen, Plakate, aber auch der Ausweis von Relevanz über die Anzahl gedruckter Flyer, der Aufrufe von Homepages usw., also Darstellungsformen, die nicht auf den Inhalt ausgerichtet sind, müssen natürlich von unseren Einrichtungen beherrscht werden und werden durch die Bank auch beherrscht. Ein Beispiel im Falle Öko01:

„...worauf ich auch immer wieder versuche hinzuwirken bei den Treffen mit den Kollegen dass wir unbedingt’ diesen grenzüberschreitenden Charakter, mehr’ rausholen müssen also grenzüberschreitende Aktionen, ein erster Versuch war ja der wohl gewesen, äh der erste, gemeinsame’ Prospekt is es jetzt leider noch nicht’ ne aber, ++ es is de:r, der erste Prospekt der mal ne gemeinsame’ Karte’ zeigt, mit Lokalitäten in, in Tschechien und in, Bay-

ern ich will jetzt nicht sagen, leider sieht man die deutsch-tschechische Grenze nicht so genau aber die wolln wir ja grade' überwinden (leises Lachen) man denkt immer die Auto-  
bahn' wär die Grenze', aber n bisschen weiter, weiter östlich liegt sie, is auch bald einge-  
tragen +++“ (Öko01\_Int01)

Das Moment der *Manipulation* der Darstellung, also die „gemeinsame Karte“ und die Eintragung der Grenze in diese wird hier von einer interessanten Verschiebung begleitet, nämlich der Verschiebung vom gemeinsam hergestellten Prospekt hin zu einer Karte, die den gemeinsamen Wirkungskreis umfasst. Zum Zeitpunkt des Interviews existieren unterschiedliche Prospekte, die die jeweiligen Partner in der Organisation jeweils für sich entworfen haben. Der im Interview thematisierte Prospekt ist die deutsche Variante, die aber das gesamte Gebiet des Naturpark umfasst und dadurch gewissermaßen stellvertretend für die gemeinsame Arbeit an einem einheitlichen Prospekt einer einheitlichen Naturparkorganisation (eben: Öko01) steht. In dieser Hinsicht verweist die Passage auf das Moment der Verräumlichung und damit der hohen Relevanz, die Visualisierung innehat – und zwar in der Außendarstellung wie auch in der Binnenkommunikation von Öko01. In der Gestaltung der Landkarte sehen wir im Grunde noch keine besondere geisteswissenschaftliche Expertise. Diese sehen wir hier in der Verknüpfung und Verschiebung zwischen den mannigfachen Referenzebenen grenzüberschreitender Zusammenarbeit, in der Symbolisierung der Zusammenarbeit in einer gemeinsamen Karte, in der diese Symbolisierungsarbeit selber zur grenzüberschreitenden Aktion wird, die den grenzüberschreitenden Charakter der Einrichtung repräsentieren soll und daher intern als Argument der Überzeugung der Kooperationspartner eingesetzt wird, die notwendigen nationalen Rückversicherungen international zu dissimulieren (siehe unten). Die tritt auf den Plan, wenn die Bedeutsamkeit dieser Anpassungsformen – und um die Nutzbarkeit der dafür verwendeten Formate – für die Organisationsstabilität, die interne Abstimmung oder die sozialräumliche Verankerung der Einrichtung angesprochen wird.

Neben der verräumlichenden Benutzung sprachlicher und textueller sowie ästhetischer Muster mithilfe derer intern und extern die Differenz zwischen Programm und Praxis überspielt und für die Praxis ein Arbeitsrahmen geliefert wird, finden wir jene nach innen (oder auch oben) gerichtete Repräsentation und Konstruktion von Geschichtlichkeit immer dann, wenn bestimmten Akteuren das Verhalten anderer Akteure (oder die *Performance* der Grenzorganisation) gleichsam mitübersetzt werden muss – wenn also die Praxis in Kooperation mit dem Klientel abgestützt oder rekursiv als programm-treu ausgewiesen werden muss. Im Falle von Ad01:

„Ich hab ja a so dann kürzlich + äh naja überse..bei einer Besprechung übersetzt + wo die + ja, wo die Gesprächsparteien also sehr aufgebracht waren. Und sie konnten sich nicht einigen und + äh + man muss natürlich dann also dass dem + bissel.. Wie soll ich das jetzt ausdrücken? + Äh diesen + Ärger +++ man muss versucht bei der Übersetzung bissel zu mildern, damit das also bei der anderen Seite bissel anders rüberkommt. Damit äh nicht zu einer Auseinandersetzung oder einem + direkten Konflikt kommt. Also da versuchen wir auch also + Schlichterrolle zu übernehmen.“ (Ad01\_Int05)

Wir entdecken dabei auch eine sich in den Grenzorganisationen einstellende Sensibilität für das Verhältnis der direkten und der übertragenen Bedeutung von *Aufführungen* jenseits der Frage, ob und wie diese Aufführungen mit der alltäglichen Kooperationspraxis zusammenhängen. Der Fall Päd01:

„...inzwischen isses halt schon so dass wir was Gemeinsames‘ vorlegen also, und auch aufteilen, einmal, machen das jedes mal anders einmal stellt der der tschechische Kolleg den Tätigkeitsbericht vor und der deutsche die Jahresplanung, oder umgekehrt beim nächsten mal also das ist, das ham wir jetzt auch so eingeführt damit nicht sich die, äh, Gremienvertreter da irgendwelche Rollen vorstellen, der eine ist quasi der ders ders abwickelt und der andere ist der der sichs ausdenkt, also des wär fatal...“ (Päd01\_Int02)

Auch hier wird das Augenmerk darauf gelenkt, welche Bilder durch das Auftreten vor den Prinzipalen evoziert werden, und es wird kooperativ versucht, spezifische Vorstellungen (etwa die der Überschichtung) in der Vertikale gar nicht erst entstehen zu lassen. Die Pflege der vertikalen Kommunikation – auch im Sinne ihrer tendenziellen Loslösung von der Binnenkommunikation – gehört zum festen Repertoire in allen unseren Organisationen. Diese Pflege gleichsam höfischer und höflicher Kommunikationsformen hat ihre Schattenseiten, sie stellt auch Übersetzungsanforderungen im Hinblick auf den Motivhaushalt der Organisationsmitglieder dar, wie der Fall Soz01 zeigt:

„...des was die [Name der ehemaligen Leitung; D.V.] für sie immer ga'nz wichtig war dass wir äh uns wirklich auf, auf unsere, auf des Thema Gesundheitspräventionsprojekt ähm, dass des unser Hauptthema is und alles andere was wir machen dass mer des im Hintergrund halten weil sie sagt „Des is des Thema was neutral is“ und wo wir letztendlich + ähm aus Erfahrung wissen, da werma finanziert...“ (Soz01\_Int04)

Während also die Gewährleistung der Organisationsförderung damit verknüpft wird sich sachlich und „neutral“ mit einem Thema zu beschäftigen, begegnen den Mitarbeitern in der alltäglichen Praxis vielfältige Einzelschicksale, weswe-

gen das Motiv der *Hilfe* einen hohen motivationalen – international gemeinsam geteilten – Stellenwert einnimmt. Dieses Motiv gilt es jedoch, aus der öffentlichen und formalen Selbstdarstellung herauszuhalten.

Weitere Formen empirisch auffindbarer geisteswissenschaftlichen Expertise liegen in der linguistischen, aber gerade auch historisierenden Vermittlung von Informationen oder Beziehungen, wobei die Expertise darin besteht, sie unter Berücksichtigung widerstreitender Sichtweisen auf eine zukunfts offen bleibende Verständigung zu trimmen (vgl. Wellmer 2007, 153). Denn die weiter oben skizzierten Programme und Rahmenbedingungen legen die Grenzorganisationen durch das Prinzip der Bi-Nationalität, der Zeitlichkeit und der nationalen Rückbindung gewissermaßen auf einen *Kulturrelativismus* fest (vgl. Hofstede/Hofstede 2009, 6ff.; Srubar u.a. 2005), auch wenn dieser faktisch unterlaufen und pragmatisch häufig notwendig missachtet werden muss. Geisteswissenschaftliche Expertise steht also in einem Zusammenhang mit der Frage der Angemessenheit von Übersetzungen, bei denen Authentizität eine zwar häufig intern gewünschte Grundlage wäre, diese aber als für die Außenkommunikation als problematisch erkannt wird. Darunter fallen:

- Verringerung und Strukturierung der Informationsvermittlung, einschließlich die Kompetenz, Gefühlslagen aus dem Kommunikationsgeschehen herauszufiltern und den Filterungsprozess selber unsichtbar zu halten;
- Motivation der Belegschaft, der Klienten, der Öffentlichkeit oder der Prinzipale sich für die Sprache, Kultur und Lebensweise der Nachbarn zu interessieren.<sup>8</sup> Historisches Wissen dient dann nur vordergründig der Aufklärung. Technisch und pragmatisch betrachtet ist historisierende Aufklärung gerade nicht zuerst auf Wahrheit ausgerichtet (das wäre sie in den Wissenschaften), sondern darauf, das Interesse aneinander zu wecken, Verständigung wahrscheinlicher zu machen oder Hindernisse in der gegenseitigen Annäherung zu überspielen;
- *Gute Gründe* für Kooperation und Grenzüberschreitung (und -definition) zu finden und zu ventilieren;
- Artikulation von Differenz, die nicht an dem So-Sein der Anderen orientiert ist, sondern an der Bedeutung des Anders-Sein für die eigene und die gemeinsame Tätigkeit und ihre institutionelle Abstützung;

---

8 Alltäglich schreiben Historiker, Journalisten und andere öffentlich gegen ein verfestigtes Geschichtsbild im Verhältnis Bayern-Tschechien an, das etwa die Grenze als natürliche und sprachliche Grenze transportiert.

- Organisation von Selektivität und Anschluss (Sprach- und Kulturkompetenzen in einem pragmatischen Sinne).

Erst der Einsatz solcher Techniken macht die Übertragung von Programmen in Praxen zu *potenziell gelungenen Übersetzungen*, gelungen in dem Sinne, dass die Unterschiede zwischen Programm- und Praxiszwängen in die Übersetzung berücksichtigt werden.

### **Organisatorische Arbeitsteilung und geisteswissenschaftliche Expertise**

Da die Problemstellungen, die mithilfe geisteswissenschaftlicher Expertise behandelt werden, eine auferlegte Relevanz darstellen, stellt sich weniger die Frage des Ob, sondern eher die Frage der Reflexivität ihres Einsatzes. Praxis und Programm stehen so gesehen in einer wechselseitigen Bedingung der Ermöglichung und beides sind Kommunikationszusammenhänge – oder Sprachspiele –, die nur funktionieren, wenn beide funktionieren. Man könnte deshalb sagen, geisteswissenschaftliche Expertise sei funktional auf die Interpenetration divergierender Sprachspiele und Integrationseinheiten bezogen. Weiter oben sprachen wir von einer spezifischen Arbeitsteilung zwischen horizontalen und vertikalen Übersetzungsaufgaben und diese hat sich im vergangenen Abschnitt wieder als zentral erwiesen. Diese Aufteilung sortiert Übersetzungsleistungen, die unter dem Gesichtspunkt geisteswissenschaftlicher Fragestellungen genauer beschrieben werden können. Bevor wir dies unter dem Begriff der Dissimulation im Folgenden tun, ist es sinnvoll, anhand eines empirischen Falles die Bedeutung dieser Differenzierung von Übersetzungsschritten und deren *Interpenetration* aufzuzeigen.

Im Falle von Päd01 haben wir wiederholt auf eine programmatische Setzung hingewiesen, die zu einer bilokalen Arbeitsweise sowie zu der Vermeidung jedweder Überschichtungsverhältnisse zwischen beiden Seiten führt. Entsprechend gilt Zweisprachigkeit nicht nur als Plattitüde nach außen und es wird sogar darauf geachtet, dass möglichst deutsche Mitarbeiter auf der deutschen Seite, tschechische Mitarbeiter aber auf der tschechischen Seite beschäftigt werden (Abweichungen von diesem Schema gibt es und sie werden von der tschechischen Seite aus als problematisch registriert und kommentiert, während sie von der deutschen Seite deshalb als problematisch wahrgenommen werden, weil sie von der tschechischen Seite problematisiert werden). Bei Päd01 hat sich eine starke interne hybride Kooperationskultur entwickelt, in der Unterschiede gepflegt (und über gemeinsame Deutungsschemata zugänglich gemacht) werden, in der aber vor allem auch Gemeinsamkeiten und überhaupt die Aufhebung der

Trennung zwischen beiden Seiten in vielen kleineren Teams kultiviert werden. Diese Kultur wird durch eine hohe Schlagzahl von Treffen, die regionale Nähe und auch das professionelle Selbstverständnis der Mitarbeiter (das Rekrutierungsmilieu der Einrichtung ist recht homogen) getragen. Dabei sind die Aufgaben beider Kooperationspartner durchaus nicht identisch und werden die Differenz zwischen deutscher und tschechischer Seite und deren jeweilige formale Eigenständigkeit durch die Bilokalität und die programmatischen Vorgaben betonten und immer wieder vorexerzieren. Die Differenz der Organisationen spiegelt sich auch in der Ambivalenz paralleler Arbeit, die an beiden Orten erbracht werden muss. Parallele Arbeit ist doppelte Arbeit, die Belastungen daraus sind Gegenstand der Treffen und erhöhen den Bedarf an Treffen. Während der Treffen sitzen wiederum eigentlich die grenzübergreifend vernetzten Teams zusammen. Dort bestätigt sich, dass man die Dinge doch häufig parallel macht, obwohl sie voneinander abhängig sind, dass die organisationale Trennung durch Begegnung zugleich unterwandert und dann in der Kommunikation bestätigt werden muss. Parallele Arbeit heißt aber auch operativ und horizontal enge Zusammenarbeit, sodass mehrere Formen der Arbeitsteilung übereinander geschichtet sind. Vertikal existieren zwei „Röhren“, die nebeneinander stehen und die über die interpersonelle Ebene sowie die „Inter-Röhren-Ebene“ (durch intensive Austauschkultur über Monatstreffen und Jahrestreffen), bei der sich die Belegschaften treffen, um sich über ihre Projektfortschritte auszutauschen, verknüpft sind. So ist der intensive Austausch nötig,

- um das Gesamt zusammenzubringen (Pflege des Milieus),
- um sich zu unterrichten, also um über etwas zu reden, was man nicht weiß (Information)
- um koordinierte Entscheidungen zu bewirken, was aufgrund fehlender übergreifender Befugnisse des zusätzlichen Drucks der Kopräsenz bedarf (Koordination)
- um die Röhren als Röhren sichtbar zu machen (Abgrenzung)
- um Augenhöhe herzustellen (Programm).

M.a.W. wiederholt sich auf dem Treffen jene doppelte Organisationswirklichkeit, nach der Organisationsteile zusammengefasst sind, die untereinander relativ autonom sind, während Organisationsbereiche formal getrennt sind, die eigentlich im ständigen Austausch miteinander stehen. Insofern hat Päd01 eine Kooperationskultur hervorgebracht, die programmatisch *nicht* als Zielvorstellung anvisiert werden kann – denn programmatisch bleiben die Organisationsteile getrennt. Vor diesem Hintergrund wird der Aufwand verständlich, den die Leitung

gen anstellen, um interne Fusionsvorstellungen zurückzuweisen und zugleich die „starke“ Identität der jeweiligen eigenen Seite der Kooperation zu vermitteln. Eine Art Binnenentropie muss sprachlich vermieden werden, dieses aber gemeinsam – deshalb kann man von einer Hybridkultur sprechen (vgl. Jung u.a. 2004; Burke 2000).

## 6.6 DIE REGIERUNGSKUNST DER DISSIMULATION

Die verschiedenen Akteurs- und Handlungsebenen, die im Falle von Grenzorganisationen zusammenwirken verwenden, wie wir sahen, zwar auf der Oberfläche durchgängige Terminologien und Programme, aber die jeweiligen Anforderungen, Kulturen und Sprachspiele der Ebenen sind so unterschiedlich, dass dieselben Begriffsverwendungen notwendig andere Bedeutungen haben. Diese Differenz bzw. weiter gefasst, die Differenz zwischen Relevanzsystemen, müssen die Grenzorganisationen handhaben können. Expertise besteht in der praktischen Kenntnis und Anerkenntnis dieser Differenzen als sinnvollen zu bearbeitenden Übersetzungsschritte und hat so zwei Seiten oder Dimensionen: Die sachliche Adäquanz der Einschätzung *fremder* Relevanzen, an deren Sprache angeschlossen werden muss (vertikale Kontrolle) und die soziale (bzw. interkulturelle) Adäquanz der Vermittlung der für die vertikale Kommunikation notwendigen internen Abstimmungen und Vorarbeiten (horizontale Kontrolle) ohne diese in jene durchschlagen zu lassen.

Mit dem Begriff der Dissimulation haben wir eine solche praktische Expertise vor Augen. Dieser aus der Psychologie stammende Ausdruck wurde zunächst in der medizinischen Soziologie adaptiert. Gemeint ist im Kern zunächst eine Differenz zwischen dem Wissen eines Akteurs über einen Sachverhalt und dem was er oder sie über diesen Sachverhalt einem anderen oder anderen Akteur(en) sagt (Davis 1960, 45). Davis entwickelt Dissimulation als Bezeichnung für die Nichtweitergabe einer Information über den eigenen Zustand der Unsicherheit bzgl. einer Patientendiagnose. Der behandelnde Arzt oder die behandelnde Ärztin ist sich unsicher, sagt das aber dem Patienten oder der Patientin nicht. Diese Form einer sozialen Beziehung wird von drei weiteren ergänzt: die Kommunikation, bei der die Diagnose nach Kenntnisstand zuverlässig ist und weitergegeben wird; die der „evasion“, bei der Diagnose ebenfalls sicher ist, aber nicht weitergegeben wird (das Vorspielen einer Unkenntnis, die eher der Simulation entspräche) sowie die der „admission of uncertainty“, bei der die Diagnose unsicher ist und dies auch zugegeben wird (ebd.). In diesem Kontext ist, nach Davis, Dissimulation „more likely if the doctor’s reputation and livelihood

are derived for the most part from the favorable opinions and referrals of an independent lay clientele.” (ebd.) Dissimulation setzt also einen Spielraum voraus, der durch eine zumindest situativ nicht durchleuchtbare Intransparenz eröffnet wird. Dissimulation ist außerdem, wie in Davis’ Beispiel, auf die Aufrechterhaltung einer Praxis ausgerichtet, wobei die Aufrechterhaltungsbedingungen auf verschiedene Akteure (oder Integrationseinheiten) verteilt sind – es geht nur weiter, wenn alle weiter mitspielen. Zwischen den Akteuren muss, in einer „dialectic of display and concealment“ (Snyder 2009, 93) Vertrauen gebildet werden. Da sie u.a. vermittelt zwischen der Logik verschiedener Sphären (nämlich institutioneller, etwa der Staatsräson und moralisch alltäglicher, privater), bürdet sie den Dissimulierenden den Zwang auf, ihre authentischen Handlungsmotive zu verdecken (Snyder 2009, 128f.).<sup>9</sup>

Wir verstehen also unter Dissimulation einen Umgang mit gegenläufigen Asymmetrien, die einerseits divergierende Kenntnisse und andererseits die Macht der Durchsetzung von Definitionen betreffen. Genau das ist auch der Fall im Verhältnis von Arzt und Patient unter der Bedingung der freien Arztwahl. Das Gesamtarrangement kann demzufolge eine eigene ‚höhere‘ Rationalität aufweisen, sodass vorab nicht entschieden werden kann, ob – im obigen Beispiel – das Verschweigen der Unsicherheit einer Diagnose für die *compliance* besser oder schlechter ist als eine unsichere oder mehrdeutige Diagnose. Anders als im Falle der Arztwahl oder im Falle z.B. von Prognosen und darauf aufbauenden politischen Empfehlungen oder etwa Pandemiewarnungen, die ihre eigene Unsicherheit dissimulieren müssen, sollen sie einen alarmierenden Effekt haben (vgl. dazu die Frage nach einer möglichen Pandemie des H1-N1-Virus 2009 betreffend Beck 2010, 62), zielen die von uns untersuchten Organisationen immer auch auf die Stabilisierung grenzüberschreitender Kooperationen selbst. Wenn es darum geht, Kooperationen zu stabilisieren, spielen Dissimulationsformen beinahe schon eine notwendige Rolle, wie es zumindest Sennett andeutet (vgl. Sennett 2012, 96ff.).

In diesem Sinne wird Dissimulation auch – meist ohne genauere Betrachtung der Technik der Dissimulation – in einigen sozialwissenschaftlichen Analysen en passant eingeführt. Kieserling (2008) verwendet den Begriff der Dissimulation in der Rekonstruktion von Bourdieus Handlungstheorie mit Blick auf klassen- und feldspezifische Interessen. Unter bestimmten Bedingungen, etwa in der Kunst und in der Wissenschaft, müssten die eigenen utilitären Überlegungen und Interessen aufgrund der Feldstrukturen dissimuliert, also verleugnet werden. Der

---

9 Wir finden auch den Hinweis, dass dazu ein Moment der situativen (Detail-)Ignoranz im Hinblick auf das Verhalten der anwesenden Anderen gehört (ebd., 136).

Zug zur Heuchelei hat dann unter bestimmten Bedingungen zur Folge, dass tatsächlich das Gemeinwohl in den Kontext des eigenen Handelns rückt, sozusagen hinterrücks und als Folge des Dissimulationszwanges. Und an einschlägiger Stelle in einem Einführungsbuch in die Soziologie wird mit Dissimulation die Art und Weise bezeichnet, wie in hierarchischen Sozialbeziehungen egalitäre Verhältnisse gleichsam vorgespielt werden. Dies ist etwa typisch an geistes- und sozialwissenschaftlichen Fakultäten im Verhältnis zwischen Professoren und ihren Assistenten. Die Dissimulation von Machtbeziehungen qua egalitärer Umgangsformen ist aber vielleicht deshalb ein prägnantes Beispiel, weil es deutlich macht, dass es sich nicht nur um ein Vorspielen (oder –spiegeln) falscher Tatsachen handelt, sondern um die notwendige Entlastung von engen Arbeits- und Kooperationsbeziehungen. Unter der permanenten Vorführung struktureller Machtbeziehungen würden diese alltäglichen Interaktionspraxen zusammenbrechen. Außerdem hilft das Beispiel auf den Unterschied zwischen der Organisationsstruktur (und den aus ihr folgenden Befugnisdifferenzen) und dem Interaktionsmilieu hinzuweisen, die erst den Spielraum schaffen, in welchem Organisationen funktionieren können, die ja auf ein „Meer“ gelingender Interaktionen angewiesen sind (Luhmann 1998, 812). Häufig wird diese Dimension der Dissimulation in kulturvergleichenden Studien über das Konzept der Machtdistanz abgebildet (vgl. allgemein Hofstede/Hofstede 2009; für deutsch-tschechische Zusammenarbeit: Schroll-Machl/Nový 2008). Dabei werden Kulturmuster danach unterschieden, ob in einem Land eher eine geringe Machtdistanz vorherrscht (z.B. Deutschland) oder eher eine hohe (z.B. Tschechien). Missverständnisse und Irritationen werden aus diesen Unterschieden heraus erklärt, etwa wenn ein auf Anweisung wartender tschechischer Mitarbeiter mit einer auf wechselseitiger Verständigung beharrenden deutschen Managerin zusammenarbeiten muss. Die deutsche Managerin wird irritiert sein, weil ihr Mitarbeiter verstockt auftritt und nicht auf ihr Kommunikationsangebot eingeht, während der tschechische Mitarbeiter den Führungsstil seiner Vorgesetzten als langatmig und sie als unfähig betrachten wird, klare Entscheidungen hervorzubringen. Nun lässt sich allerdings zeigen, dass jene vorgeblich tief verankerten „Werte“ in der Kommunikationspraxis häufig geradezu gegenläufige Verständigungsformen *dissimulieren*: So ermöglicht eine hohe Machtdistanz eine Entlastung der zwischenmenschlichen Beziehungen und eröffnet einen gemeinsam gepflegten freundschaftlichen Umgangston, weil um Positionen nicht ständig gerungen werden muss, der wiederum von *Outsidern* gelegentlich als Patronage oder Klientelismus wahrgenommen werden mag. Demgegenüber verdeckt der konsultative Stil darunter ablaufende auf Dauer gestellte Positionskämpfe, die von den Teilnehmern einen ausgeprägten Hang zur Selbstdarstellung einfordern, der von Dritten als ‚aufge-

blasenes‘ Verhalten rezipiert werden kann, bei dem es nicht um die Sache, sondern um die Person geht (vgl. Srubar 2002; Jung u.a. 2004). Es scheint demzufolge weniger die tiefe Verankerung von Werten und mehr die sagen wir *Doppelbödigkeit kommunikativer Stile* zu sein, die übersetzt werden muss.

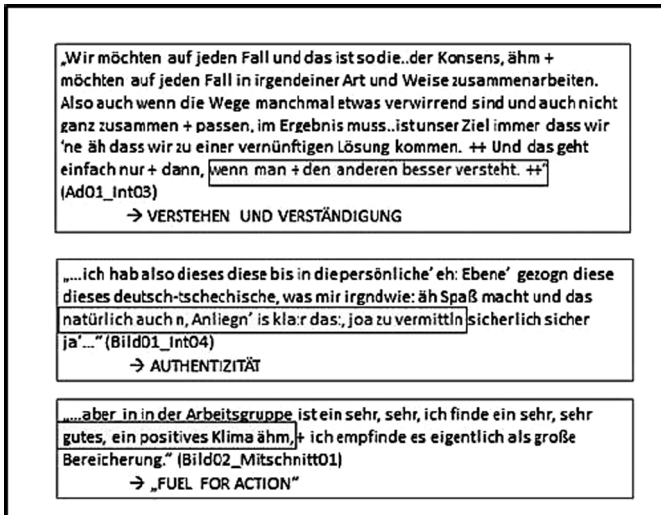
Unter dem Begriff der Dissimulation lassen sich nun die Ergebnisse des letzten Abschnittes ebenso zusammenfassen wie die Analysen der arbeitsteiligen Copingstrategien in unseren Organisationen. Wir sehen so, wie die Übersetzungsketten zwischen der Übertragung von Programm und Praxis und die organisationsinterne Vermittlung von Programm-Praxis-Übersetzungen ineinander einrasten. In drei Schritten wollen wir dieser Übersetzungskette nachgehen: Horizontale Übersetzung, vertikale Übersetzung sowie die Dissimulationspraxis der Bedeutungsbrüche zwischen beiden anhand einer konkreten Situation.

## Horizontale Übersetzung

Praktisch leben die von uns untersuchten Organisationen angesichts ihrer zeitlichen, programmatischen und sozialen Spannungen von der Betonung der zukünftigen Sicherstellung offener, unbelasteter Beziehungen und der Aufrechterhaltung der Motivation, die Kooperationen fortzuführen. Dazu ist nicht nur das Sichern formaler Organisationsgrenzen vonnöten, sondern das was von Clifford Geertz als „deep play“ bezeichnet wurde (Geertz 1987, 246ff.). So ist es insbesondere im pädagogischen Teilprojekt gelungen, jene hohe auch emotionale Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu zeigen, die durch die kulturellen Ressourcen der Einrichtungen, durch die Übersetzung der „Mission“ und ihrer symbolischen Deutung innerhalb der Einrichtungen mobilisiert wurden. Die Praxis grenzüberschreitender Beziehungen wird als gesellschaftlicher Eigenwert mit Pflegebedarf ‚gelebt‘, der – in der altehrwürdigen Terminologie des kategorischen Imperativs – nicht in der gegenseitigen interessengestützten Reduktion der jeweils anderen als notwendiges Mittel zum Zweck aufgeht.

Exemplarisch haben wir in der folgenden Grafik hierzu einige Zitate zusammengestellt, die verschiedene Dimensionen dieser Motivationspflege und Zieltreue abbilden. In den Zitaten kommen natürlich nicht die Praktiken der Vermittlung zum Ausdruck, sondern es sind die Semantiken, in denen die Praktiken symbolisch dargestellt und begründet werden (das gilt für den nächsten Abschnitt gleichermaßen). Weiter oben wurde ausführlicher darauf verwiesen, dass es insbesondere Träger transnationalen Erfahrungswissens sind, die in den Organisationen dafür sorgen, dass die Kooperationsgrenzen innerhalb der Organisationen gesenkt werden.

Abbildung 5: Transnationales Erfahrungswissen: horizontale Übersetzung



Quelle: Eigene Darstellung

## Vertikale Übersetzung<sup>10</sup>

Deutlich kontrastierend zu unseren Resultaten zu internen Übersetzungsleistungen (horizontale Integration) erscheint die Außenkommunikation in vielerlei Hinsicht als wesentlich „dünner“, aber gerade darin liegt ihre Funktionalität: *ihre kontrollierte Selektivität*. Besondere Problem- und Motivlagen, das ganz Außergewöhnliche des Commitment, die besondere interne Mobilisierungsstrategie usw. sind gewissermaßen nicht repräsentationstauglich. Wenn wir hier also von Übersetzung sprechen, ist gerade keine wie auch immer authentische, sondern eine kontextbezogen angemessene gemeint. Als Ausgangspunkt kann dabei nicht die gemeinsame Praxis per se liegen, sondern ihr Bezug zur sachlichen Programmatik.

10 Vertikale Übersetzung wird wohl deshalb wenig diskutiert, weil die vertikale Dimension im westlichen Denken der Herrschaft und also eher der Durchsetzung von Interessen als der Übersetzung von Relevanzen zugeordnet wird. Politisch und ideengeschichtlich betrachtet, handelt es sich dabei um die Tendenz einer Vereinseitigung, die Solidarität alleine als horizontale Beziehung „brüderlicher Gleichheit“ zu betrachten geneigt ist (Assmann 2008, 363).

Abbildung 6: Leitungswissen: vertikale Übersetzung

<p>„...weil ich eben, doch glaub ich am stärksten spüre, dass die Politik diese Kontakte haben möchte und dann, werd ich wieder getrieben jezt muss mer uns wieder treffen um was voranzubringen“ (Öko01_Int01)</p> <p>→ EINBINDUNG IN DIE UMGEBENDE INTERESSENSTRUKTUR</p>
<p>„Ansonsten', ähm +++ isses so dass mir ++ von vornherein bei dem + bei Päd01, bei der Aufgabenstellung aufgefallen ist, dass es ähm von der deutschen Seite her ++ ne sehr + viel en gere Auslegung äh der Aufgaben gibt als von der tschechische Seite (...) Und das steht.“ (Päd01_Int02)</p> <p>→ PROGRAMMZWANG</p>
<p>„(...) also wir kriegn ja unser Geld also des deutsche krieg ma ja rein vom Gesundheitsministerium, also des is so unsere medizinischen Schwerpunkte, des is unser Arbeitsauftrag und wenn ich zuviel diesen pädagogischen und äh Begleitungsansatz verfolge, dann krieg i wieder a Schwierigkeiten mit unserm Geldgeber (...) der legt natürlich genauso an Wert auf diese medizinischen äh auf diese äh Prävention und die Testungen und da isses wichtig dass ma halt da die Zahlen vorweisen kann (...)“ (Soz01_Int01)</p> <p>→ VERMITTLUNG IN BERICHTSSPRACHEN</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Die hier zusammen gestellten Passagen verweisen allesamt auf die Kontrolle der In- und Output-Kommunikation. So müssen in der internen Kooperation externe Relevanzen mitbearbeitet werden, auch wenn diese den originären Handlungszielen der Organisationsmitglieder zuwiderlaufen. Auch ist es nötig, wie etwa oben im Fall Päd01 an bestimmte Rahmenbedingungen und Programmsetzungen zu erinnern, ebenso wie es möglich ist, diese gleichsam strategisch in der internen Kommunikation zu platzieren.

## Praktische Handhabung

Binnen- und Außenkommunikation unterliegen also aus verschiedenen Gründen abweichenden Rahmungen und Bedingungen. Expertise im Umgang mit diesen Abweichungen besteht dann jedoch nicht darin, dass die eine Dimension die andere kolonisiert sondern in der Frage, wie beides unter einen Hut gebracht werden kann. Hierzu ein Beispiel:

## Abbildung 7: Dissimulation

L1:	Wir haben ja jetzt das <u>gleiche</u> Faltblatt, das wir in Deutsch haben äh, woll mer praktisch auf Tschechisch machen da hammer noch kein schönes und äh, + eigentlich wird's ganz anders, aber es soll vom Design her erkennbar sein, dass es <u>das gleiche</u> ist.
T1:	<i>Die Inhalte sind anders.</i>
L1:	<i>Die Inhalte <u>sind anders weil mer die auf diese tschechische Situation /T1: übersetzt hat/</u> mit dem [Vereinsnamen] und so.</i>
T1:	Und wir, wir müssen <i>noch die tschechischen Gesetze</i> irgendwie, mit alle, alle äh, Informationsmaterialien, äh, so wir wer/ wir möchten das auch für, nicht nur für Öffentlichkeit, aber auch für die Klientinnen. Und dann ist das schon für die Klientinnen dann wir müssen <i>bestimmte Sachen drin haben als Botschaft</i> , und Ziele und das das ist von der Gesetz, was is, was muss beinhalten der Materialien sein und dann haben das irgendwie bearbeiten. ++
L1:	Genau. Aber vom out/ also vom vom ersten Blick an solls eigentlich erkennbar sein, <u>dass es das Gleiche ist.</u> (Soz01_Monatsmeeting1, L1: Leitung, T1: cz Koordinatorin) <u>Unterstrich</u> = Identität; <i>Kursiv</i> = Differenz

Quelle: Eigene Darstellung

In dieser Passage kommen die positionsgebunden unterschiedlichen Anforderungen zum Ausdruck: Die Leiterin orientiert sich an der Einheitlichkeit der Außerdarstellung. Sie beginnt ihre Darstellung gewissermaßen logisch richtig mit der Annahme, es werde zum deutschen Faltblatt nun das tschechische Pedant erstellt – also mit einer einfachen Form der Übertragung. Die Übertragung des zuerst deutschen Informationsblattes in das Tschechische folgt auch der leitungstypischen Anforderung, ein professionelles einheitliches Einrichtungsverständnis herzustellen und zu gewährleisten. Sie korrigiert sich aber sogleich selbst: die Einheitlichkeit soll auf der gestalterischen Ebene hergestellt werden, „eigentlich“ akzeptiert sie, dass das tschechische Faltblatt ganz anders werden soll. Interessant ist dennoch ihre Formulierung, dass das Design erkennbar machen soll, dass es sich um das Gleiche handelt (also nicht: gleiches Design, sondern Anzeigen der Identität der Dokumente durch das Design). Mit anderen Worten wird zugleich konzidiert und negiert, dass es sich faktisch um unterschiedliche Dokumente handeln wird. Während im nächsten Zug die tschechische Mitarbeiterin klar die Unterschiede benennt (gänzlich andere Inhalte wie etwa tschechische Gesetzestexte, anderes Publikum: die Betroffenen, unterschiedlicher Träger), kehrt die Leiterin im Anschluss zurück zur Sicherung der Einheitlichkeit und begründet diesen Anspruch damit, dass das deutsche Faltblatt bereits ein gemeinsames sei, eines, das „wir“ haben machen lassen und das „unseres“ ist.

Sprachlich nimmt die Leitung ihre Führungsposition in Anspruch, ohne dass diese zur Durchsetzung einer Einheitlichkeit der Inhalte genutzt werden würde. Eine wie immer geartete Homogenisierung der Inhalte liegt überhaupt nicht im Fokus der Gestaltung und würde zweifelsohne den tschechischen Flyer wertlos machen. Vielmehr ist für die Leiterin selber klar, dass zwischen Vereinheitlichungsanspruch und praktischen Notwendigkeiten (den auferlegten sachlichen Vorgaben der *streetwork*) im Grunde kein notwendiger Zusammenhang besteht, ja, dass die Herstellung eines solchen dysfunktional wäre (entweder ein unnützes Faltblatt oder eines, das sich nicht als Pedant des deutschen darstellen ließe). Sprachlich schlägt sich die Einsicht in jenen ambivalenten Formeln nieder, das tschechische Faltblatt werde etwas ganz anderes werden, aber man solle am Design sofort erkennen, dass es dasselbe wie das deutsche sei. Der Widerspruch wird ganz offen formuliert, *ebenso als wäre er keiner*. Und er ist hier und an anderen Stellen in den alltäglichen Sprachgebrauch im organisationsinternen Alltag ganz selbstverständlich eingegliedert. Als Widerspruch sticht er denn auch nur im verlangsamten Lesen ins Auge – nicht aber in der Sache: wenn nämlich zwei Flyer nebeneinander liegen, die gleich aussehen. Man kann also sagen, dass in der Passage das Darstellungsprinzip der Nicht-Präsentation intern sozial gebilligt und dadurch den (vorgestellten) Prinzipalvorgaben eines einheitlichen grenzübergreifenden und gemeinsamen Auftretens entsprochen wird, dessen Einhaltung in den Aufgabenbereich der Leitung fällt. Jegliches Hindrängen auf die Klärung dieser Widersprüchlichkeit würde unabsehbare Konsequenzen beinhalten. Wir haben eine Form reflexiver Handhabung von Unübersetzbarkeit in deren Folge jedoch diese Unübersetzbarkeit dissimuliert wird.

Wir schließen aus der Analyse solcher Passagen auf eine Homologie sprachlicher Ausdrucksweisen und einer ausgestalteten Praxis, die der Logik dessen, was sich sprachlich hier äußert, folgt: nämlich die Integration inkommensurabler Zusammenhänge oder wie oben gesagt: die vertikale Nicht-Repräsentation als Übersetzungsleistung, die horizontal vermittlungssensibel gehandhabt und legitimiert werden muss – und dort auch machtpolitisch eingesetzt werden kann. Übersetzung und Dissimulation gelingen in dem Maße, in dem es in der Teambesprechung gelingt, die latente Aufgabenteilung zwischen Binnen- und Außenkommunikation nicht nur formal zu begründen, sondern praktisch in ihrer Wirkung zu neutralisieren und so eine komplexe Wirklichkeit von Unterschieden praktisch leb- und gestaltbar zu machen.

## 6.7 FAZIT

In den vorhergehenden Abschnitten haben wir argumentiert und empirisch gezeigt, dass ‚von oben nach unten‘ programmatische Integrationsanforderungen und ‚von unten nach oben‘ pragmatische, milieuspezifische Verständigungsanforderungen vorliegen, die innerhalb der Praxis der Grenzorganisationen ineinander übersetzt werden müssen. Denn die Differenzen zwischen den Ebenen sind nicht nur solche der vertikalen Machtverteilung und der horizontalen Kulturunterschiede, sondern auch solche der je konkreten pragmatischen Bedeutung der Programme, Ziele und Praktiken. In den Grenzorganisationen bündeln sich formalisierte Vorgaben mit milieuspezifischen Handlungsverständnissen und -ressourcen. Die Übersetzung zwischen Programm und Praxis gewährleistet, dass das was im Programm verlangt wird, auf der Praxisebene berücksichtigt wird. Dabei wird aber kein Programm übertragen, denn wie sollte das gehen? Programme werden von Abteilungen, Führungskräften und sonstigen Akteuren entworfen, indem sie mit sprachlichen und begrifflichen Mitteln beschreiben, wie (und warum) etwas gemacht werden soll (vgl. Marx und Nekula, Kapitel 3). Die Praxis der Programmebene ist vor allem sprachlicher Natur und unterliegt spezifischen Formulierungsbedingungen, die mit der anzuschubenden Praxisform nicht viel gemein haben. Die Akteure der Programmebene können häufig gar nicht wissen, wie das, was sie beschreiben, praktisch gehandhabt wird.<sup>11</sup> Die Praxis der Grenzorganisationen hingegen zielt nicht vor allem auf die Manipulation von Begriffen, Charts, Texten, um andere dazu zu bringen etwas zu tun, sondern sie führt zum Beispiel Aids-Tests durch, beschult Sozialarbeiter, gestaltet Naturparks, etabliert Beziehungen und so weiter. Dazu zählen auch all jene Tätigkeiten, die am Ende dazu führen, dass zum Beispiel bei einer Schulungsveranstaltung Schüler da sind, es Vortragende gibt, übersetzt wird etc. Erst um das tun zu können, muss auf der Praxisebene auch geschrieben werden, zum Beispiel ein Bericht darüber, was man wie gemacht hat und ob die Ziele, die gesetzt wurden, erreicht worden sind. Mithilfe dieser Texte, Darstellungen usw. ist es wiederum für die Programmebene, für den Prinzipal, möglich (und notwendig), seiner Aufgabe nachzukommen, nämlich die Frage zu klären, ob das, was da passiert, mit dem aufgestellten Programm in Einklang steht. Das Verfassen von Texten über die eigene Praxis ist aber nicht nur ein Teil derselben, sondern legt dieser Maßstäbe an, die nun nach innen zu binden beginnen.

---

11 Die Soziologie diskutiert diesen Sachverhalt unter verschiedenen Termini, etwa dem der technokratischen Herrschaftslücke oder dem des shirking, dem der Ungewissheit oder dem des epistemischen Vertrauens.

Ein und dieselbe Vorgabe, zum Beispiel Aidsprävention, durchläuft so mehrere Stationen der Bestimmung, worum es eigentlich geht und diese Flussrichtung ist *einseitig* (kaskadenförmig). Diese Versionen sind durch die pragmatischen Kontexte zwingend unterschiedlich bestimmt. Jede dieser Stationen hat ihre Version, worum es geht und eine niederstufigere Adaption verändert die Version der Bedeutungsebene der Vorgängerebene nur für sich, nicht aber für die Vorgängerebene. Die Folge ist eine notwendige Aufspaltung tatsächlicher eigener Relevanz und angenommener fremder Relevanz. Die Übersetzung von Programmen in Praxisformen kann aus unserer Sicht notwendig von der so eröffneten Plastizität der Auslegung Gebrauch machen und dann lautet die Frage, wie trotzdem die beteiligten Ebenen instand gesetzt werden, die Plastizität zu gestalten und dabei das ganze Geschehen im Korsett einer klaren programmatisch vorgegebenen Ausrichtung zu (er-)halten ist. Für die Lösung dieses Problems haben wir – neben dem organisationsbezogenen Terminus des *Coping* – den auf geisteswissenschaftliches Wissen gemünzten Begriff der Dissimulation herangezogen. Er bringt zum Ausdruck, dass in der Regel mehrere Ebenen latent oder manifest wissen, dass ständig etwas anderes getan wird, als geschrieben steht und dass es jedoch sowohl die Vorgabe der Programmtreue braucht (vor allem für die Prinzipale) als auch die Plastizität lokaler Spielräume (vor allem für die Agenten), um die gewünschten Resultate des Engagements in Grenzorganisationen zu erzielen. Erfolgreiches Dissimulieren besteht darin, die jeweiligen Ansprüche der Anderen als Referenz ernst zu nehmen und im eigenen Beitrag für die unvermeidlich gemeinsame Herstellung der Praxis zu berücksichtigen (vgl. nochmals Beiner, der diese Kompetenzen unter Spezifität, Perspektivität und Reflexivität fasst; Beiner 2009b, 55ff., 69ff. und 104ff.).<sup>12</sup> In diesem Sinne leisten Grenzorganisationen die...

- ...Attrahierung von Aufmerksamkeit, indem der Wille zur Förderung mit konformen Programmangeboten unterlegt wird, die zudem interessierte Lokalinteressen motivieren und instrumentalisieren können (Bereitstellung von Ressourcen);
- ...Organisation von grenzüberschreitenden Milieus, die sie zugleich fördern und benötigen (Herstellung von Intersubjektivität, Dissimulation von Bedeutungsintransparenz, letztlich auch: Herstellung von Vertrauen);

---

12 So betrachtet finden wir in der soziologischen Literatur eine Vielzahl von Hinweisen auf die Notwendigkeit der Dissimulation, zum Beispiel die Handhabung der Differenz zwischen subjektiver (eigener) und objektiver (fremder) Zuschreibung bei Schütz oder die Herstellung der Wir-Ich-Balance bei Elias.

- ...Dissimulation von politischen Steuerungsparadoxien (Grenzüberwindung und -beibehaltung) und stützen die regionale Fortschrittsorientierung (*latente* Integration).

Geisteswissenschaftliche Expertise beinhaltet im Brennpunkt multipler Übersetzungszwänge also die Vermittlung verschiedener Sprach- und Praxisspiele, die *nichtfusionieren* oder ineinander übergehen. Ihre Funktionalität besteht weder in einer Eins-zu-Eins-Übersetzung noch in Formen der Steuerung oder der Orientierung. Orientierung, Steuerung, Interessen usw. liegen mit Bezug auf Integrationsseinheiten im Gegenteil immer schon vor und deshalb besteht ein zusätzlicher Bedarf an Übersetzung (vgl. schon Korpiun 1981). Es geht eben nicht um Simulation, Strukturierung, Steuerung sondern um Dissimulation, Stabilisierung, Verstehen als praktische Form der Handhabung von ebenso konstruierten wie relevanten Unterschieden. Diese Fassung scheint uns in Einklang zu stehen mit einschlägigen aktuellen Positionierungen in der Debatte um geisteswissenschaftliches Orientierungswissen (vgl. z.B. Habermas 1983, Frühwald 2007).

Dabei werfen diese Befunde ein soziologisches Interpretationsproblem auf: nämlich das der Unterscheidung zwischen *funktionalen* und *pathologischen* Übersetzungen und Organisationsweisen (vgl. dazu Durkheim 1984; Merton 1995; Klemm 2013). Darauf wollen wir abschließend noch etwas näher eingehen.

Man kann, wenn man will, bereits auf dieser Ebene von einer hochgradig erfolgreichen Dissimulation sprechen oder auf Einsichten aus der Organisationsforschung zurückgreifen: Interessierte Rahmenprogramme, auch die der EU, sind darauf angewiesen, in lokalen Konstellationen *zweckentfremdet* zu werden. Würden nur originäre, auf die Ziele der EU zugeschnittene Projekte Gegenstand der Förderung, es gäbe wohl kaum Grenzprojekte oder die EU-Bürokratie, Einrichtungen wie die Euregio Egrensis oder der deutsch-tschechische Zukunftsfonds müsste alle(s) selber machen. Das wäre weder möglich noch wünschenswert. Dabei ist die Forderung klarer Ziele und sind Kriterienkataloge zur Bewertung des Erfolgs (oder Scheiterns) geförderter Projekte Ausdruck der Handlungsbedingungen von Prinzipalen. Einerseits wird so die öffentliche Kontrolle über die Vergabe öffentlicher Mittel signalisiert, andererseits wird so ein zusätzlicher Koordinationsmechanismus ins Werk gesetzt, der hilft, Prinzipal- und Agent-Geschehen aufeinander zu beziehen. Neben der formalen Kontrolle (etwa über ökonomische Kennzahlen, Verwaltungsvorschriften usw.) umfassen Grenzorganisationen aber auch tatsächliche interkulturelle Austauschformen, die eben nicht schon ‚einfach so‘ stattfinden. Diese brauchen Geld und Zeit und Potenziale für die Verständigung über Sinn und Grenzen von Kooperationen. Pointiert:

Verwaltungskooperationen sind z.B. notwendig, weil die Verwaltungen im Modus des Üblichen getrennt arbeiten. Dass aber eine offene „Kommunikationspolitik“ (Sennett 2012) sich gerade dadurch auszeichnet, keinen Zwecken vorab unterworfen zu werden und dass eine solche Form der Kommunikation ganz unerlässlich in der Grenzüberwindung ist, liegt quer zu diesem Programmzwang. Deswegen bedeutet *Integration* (aber eben auch „Versöhnung“, „Verständigung“) juristisch, politisch, religiös, familiär und milieuspezifisch jeweils etwas anderes, relativ zu den Praktiken und zum Niveau der Abstraktion von Begriffen, die für jene Kontexte jeweils typisch und identitätsbildend sind. Wenn die Bedeutung der Gebrauch ist, bedeutet die Übersetzung der Sprachen performativer Kulturen in die Sprachspiele formaler Organisation eine selektive Anverwandlung einer Praxis an den rationalisierten Prozess der Technik abstrakter Verwaltung, und dann besteht die kolonialisierende Rückübersetzung darin, den praktischen Milieus jene Gebrauchsweisen, die juristische Typisierung, das Medium des Geldes und der Machtkalkulation aufzudrängen (was im Übrigen auch in die Gegenrichtung geschehen kann). Grenzorganisationen liefern in sachlicher Hinsicht beides: Gegen diese asymmetrische Lastenverteilung bieten unsere Grenzorganisationen – aufgrund ihrer Nähe zur Projektform, ihres überschaubaren Personals und ihrer thematischen Fokussierung auf Begegnungen also aufgrund ihrer Interaktionsnähe – Dissimulationen auf, die – siehe pathologische Folge der Kolonialisierung auch für die Kolonialherren – funktional für das Gesamtarrangement sind, für Prinzipal wie für Agent und für die dezentralisierte Spezifikation abstrakter Policies. Es hilft zwischen zwei die Grenzregionen bestimmenden Polen hindurchzusteuern: Tatsächlich sind nämlich die kleinräumigen Integrationsproblematiken in der Grenzregion extrem vielgestaltig (Verlust der Bedeutung als Förderregion, Wegbruch des Tourismus, gefährliche offene Grenze, Aufeinanderprallen von Problemen und Wohlstandsunterschieden, massive Vorbehalte), zugleich sind die überbordenden Rhetoriken in den Programmpapieren, Verlautbarungen in den Grenzregionen: Europa grenzenlos im Verhältnis zu diesen Problemlagen, abstrakt und gewissermaßen hoffnungslos überzogen. Über die grenzorganisationalen Übersetzungskaskaden werden beide Pole vermittelt (werden Inkommensurabilitäten übersetzt): typische semantische Artefakte der europäischen Selbstbeschreibung wie Grenzbezug, Vielfalt, Identität, Zukunft werde als unterschiedlich verwendbarer (wohlwollender) Artikulationsrahmen beim Grenzen überschreiten und dem Rückbinden der Projekte an lokale, regionale oder nationale Akteursstrukturen und Öffentlichkeiten aufbereitet.

In diesem Zusammenhang würden pathologische Formen der Übersetzung (die durch Dissimulation nur verschleiert würden) drei mögliche Ausprägungen haben:

- faktische Desintegration (drastisches Beispiel aus der Geschichte: die Implosion des Sozialismus trotz permanenter Planübererfüllung; vgl. etwa Schneider 2008);
- Kolonisierung (oder Überschichtung) einer Seite der Kooperation;
- Indifferenz und wechselseitige Funktionalisierung (typischer vom Neo-Institutionalismus beschriebener Fall, etwa im Bildungswesen).

Für alle drei Ausprägungen pathologischer Übersetzung ließen sich natürlich Anhaltspunkte in bestimmten unserer Fälle identifizieren. Bei Kult01 finden wir zweifelsohne Kolonisierungstendenzen, die jedoch den internen Umgang mit der Differenz deutsch-tschechisch betreffen und durch die Verteilung sprachlicher Expertise und der Monopolstellung der tschechischen Kräfte zum tschechischen Publikum wirksam gebrochen werden. Öko01 spräche für eine Desintegration, die allerdings nicht nur rhetorisch überblendet, sondern gerade umgekehrt zunehmend abgebaut wird in dem Maße, in dem die grenzüberschreitende Kooperation an Kontur gewinnt. Indifferenz bzw. Funktionalisierung könnte man ansatzweise im Falle Bild02a vermuten, allerdings sprechen die tatsächlichen Verflechtungen und gegenseitigen Verpflichtungen auch hier gegen eine solche negative Lesart. In unseren Fällen würden solche Lesarten eine Steuerungsperspektive voraussetzen, die die komplexen und verschachtelten Beziehungen zwischen Akteuren mit unterschiedlichen Interessen, Sprachspielen und Kulturen und den systematischen Bedeutungsbruch zwischen Sprachspielen und Praxisformen übergeht und das Gelingen grenzüberschreitender Verständigung mit einem intentionalen Akt gleichsetzt, in dem Bedeutungsdifferenzen jederzeit erkannt, kontrolliert und einheitliche Sichtweisen angeordnet werden können. Es ist in unserer Analyseperspektive folglich auch nicht verwunderlich, dass die einschlägige Forschung in der Praxis grenzüberschreitender Projekte und Organisationen kaum Laboratorien einer neuen Qualität sozialer Beziehungen aufzufinden vermag. Anders als die dort vorgenommene Kritik daran sehen wir darin die Konsequenz multipler Übersetzungszwänge. Laboratorien sind – in gewissen Rahmen – recht frei in dem was sie tun, ihnen wird sogar ein eigener abstrakter Kode zugestanden, um Ergebnisse zu präsentieren. Darüber verfügen Grenzorganisationen nicht und sie sind auch nicht in einem vergleichbaren Maße frei in der Wahl dessen, was sie tun. Das schmälert nicht ihre Bedeutung, sondern hebt sie nur noch einmal hervor.