

4. Lernende Grenzorganisationen. Organisationales Identitätslernen als kulturelle Übersetzungsleistung

NICOLAS ENGEL

Ist es ein lebendig Wesen,
das sich in sich selbst getrennt?
Sind es zwey, die sich erlesen,
dass man sie als eines kennt?
(AUS: GINGKO BILBOA, GOETHE 1815)

Organisationen verfolgen einen bestimmten Zweck und müssen diesen – sowie seine soziale, wirtschaftliche oder kulturelle Notwendigkeit – nach außen wie nach innen begründen und vermitteln. *Organisationen* produzieren Güter oder Dienstleistungen und müssen diese verkaufen und bewerben. *Organisationen* können als menschliche Praxisgebilde (vgl. Göhlich 2011) verstanden werden, die in spezifischer Weise Zugehörigkeit regeln, eine spezifische Struktur und Praxis des Miteinander-Arbeitens herstellen, aufführen und bearbeiten und sich nicht zuletzt auf diese Weise von anderen Organisationen unterscheiden. Können diese Aspekte als Verweise auf die Notwendigkeit einer ständigen Arbeit an einer organisationalen Identität Geltung für jede Organisation gleich welcher sektoraler Zuordnung beanspruchen, gewinnen sie für die Betrachtung von Einrichtungen, die im Kontext deutsch-tschechischer Grenzüberschreitung und hier programmatisch-grenzüberschreitend agieren, an Brisanz und Komplexität. Im Hinblick auf den Zweck des organisationalen Bestehens, auf die Regelung von Zugehörigkeit, auf die Herstellung und Bearbeitung eines Miteinanders und auch

im Hinblick auf das Bewerben und Verkaufen von organisationalen Produkten sehen sich diese Organisationen in ihrer Identitätsarbeit mit einer Vielzahl an national-kulturellen, strukturellen und sprachlichen Übersetzungsanforderungen konfrontiert. Für die Organisationen im deutsch-tschechischen Kontext können vor allem folgende Übersetzungsanforderungen genannt werden:

1. Das *Organisieren von Zweisprachigkeit* sowohl hinsichtlich der Interaktionen der Organisationsmitglieder untereinander, als auch im Hinblick auf nach Außen gerichtetes Agieren ist für die untersuchten Fälle konstitutiv. Aufgrund häufig mangelnder Tschechischkenntnisse deutscher Organisationsmitglieder und beinahe durchgängig guter Deutschkenntnisse tschechischer Organisationsmitglieder erfolgt die alltägliche Verständigung im Rahmen von Besprechungen und Meetings in deutscher Sprache. Bezüglich dieser *sprachlichen Asymmetrie* existieren – vor allem hinsichtlich einer bilingualen Umwelt – verschiedene Techniken der sprachlichen Symmetrisierung (Marx/Nekula 2013, vgl. auch Marx/Nekula im vorliegenden Band). Während Englisch oder Latein in vielen Fällen als Lingua franca dient (bspw. in den Organisationsnamen von Päd01, Kult01, als Organisationssprache bei Öko01), wird eine sprachliche Symmetrisierung oftmals durch Zweisprachigkeit bzw. deren materielle und technische Repräsentation (mittels Dolmetscher: Päd01, Kult01, Ad01, Bild01, Bild02b) oder durch sprachliche Hybridisierungen hergestellt (kreative Bezeichnungen für organisatorische Abläufe: Päd01).
2. Die Grenzregion, in denen sich die Organisationen verorten und agieren, hat eine wechselhafte *Grenzgeschichte*, bezüglich welcher sehr unterschiedliche nationale Sichtweisen existieren und wirken. Die in Form des 'Eisernen Vorhangs' über Jahrzehnte existierende Systemgrenze hat nicht nur die Genese unterschiedlicher sozialer, kultureller und politischer Praktiken begünstigt, sondern auch stereotype Fremdbilder generiert. Der Umgang mit den bis heute wirksamen Bildern des (einst bedrohlichen) Fremden stellt eine wesentliche kulturelle Übersetzungsanforderung dar. Es bestehen aber nicht nur historisch gewachsene Bilder des kulturell fremden „Deutschen“ bzw. „Tschechen“, sondern diese werden – zum Teil sehr klischeehaft – in der Begegnung konstruiert. So sind sogenannte Kulturstandards (vgl. Thomas 1996a), mittels derer eine tschechische bzw. deutsche Typologie erstellt wird (vgl. Schroll-Machl/Novy 2008), wirksam und oftmals Ausgangspunkt und Medium grenzüberschreitender *Kulturbegegnung* (Kult01, Bild02b; für Soz01 und Bild01 vgl. Abschnitt 4.5). Die Organisationen des Grenzraums

sind entweder mit der Reproduktion solcher binären Logiken oder aber mit deren kritischen Bearbeitung beschäftigt (für Päd01 vgl. Abschnitt 4.5).

3. Nicht zuletzt durch die historischen Bedingungen hervorgebracht, existieren differente nationale *Verwaltungsstrukturen*. Das Entsprechen-Müssen unterschiedlicher bürokratischer Anforderungen aufgrund unterschiedlicher bzw. doppelter Trägerschaften (Päd01, Ad01) oder projektförmiger Finanzierungsmodelle (Kult01, Soz01, Öko01, Bild02b) verweisen auf strukturelle Übersetzungsanforderungen.

In Auseinandersetzung mit diesen zentralen Übersetzungsanforderungen bemühen sich die untersuchten Organisationen eine spezifische Praxis der Identität her- und darzustellen sowie zu bearbeiten.¹ Identität wird dabei nicht als System geteilter Werte und Normen oder gemeinsamer Grundannahmen (Schein 2004), auch nicht als eine unverwechselbare Identität (Hofstede 1980) untersucht, sondern – im Sinne der Figur des Doing Culture (Hörning/Reuter 2004) und des Doing Identity (IPSE 2010) – als eine spezifische (organisations)kulturelle Praxis, die ihr charakteristisches Erscheinungsbild und ihren spezifischen Ausdruck in der kontextbezogenen Inszenierung von grenzüberschreitender Gemeinsamkeit, Grenzmarkierung und gemeinsamer Grenzüberschreitung gewinnt. Vor dem Hintergrund dieser Annahme richtet sich das forschungsleitende Erkenntnisinteresse des Teilprojekts *Organisationsinszenierungen*² auf die Frage, wie es programmatisch-grenzüberschreitend ausgerichteten Organisationen gelingt, grenzüberschreitendes Wissen und Können sowie einen grenzüberschreitenden Stil des Arbeitens und Lebens zu entwickeln, darzustellen, zu vermitteln und zu vergegenwärtigen, genauer auf die Frage: wie Organisationen im Kontext der Grenzüberschreitung Identität lernen. Die empirischen Befunde des Teilprojekts *Organisationsinszenierungen* können in vier Thesen zusammengefasst werden:

-
- 1 Teilergebnisse des Forschungsprozesses sowie methodische Überlegungen sind in verschiedenen Beiträgen publiziert worden: siehe Engel 2011, 2012a, 2012b; Engel/Göhlich 2013; Engel/Höhne 2011; Göhlich/Engel/Höhne 2011, 2012, 2013.
 - 2 Das von mir verantwortete Teilprojekt im Rahmen des Forschungsverbundprojekts ist zum Großteil identisch mit Forschungen im Rahmen meiner Promotion zum Titel „Die Übersetzung der Organisation. Pädagogische Ethnographie organisationalen Lernens“ (2014, im Erscheinen beim Verlag Springer VS). Beschreibungen, Analysen und Kategorien, wie sie hier vorgestellt werden, sind auch Bestandteil der Dissertationsschrift.

- 1. Mit der programmatischen Ausrichtung der Organisationen sprachliche, kulturelle und nationale Grenzen zu überschreiten und im Sinne eines friedvollen Dialogs zu überwinden, geht eine Praxis der Markierung und Betonung von Grenzen und damit verbundenen Differenzen einher.*
- 2. Vor dem Hintergrund der Nicht-Lage der Organisationen in einer politischen und wirtschaftlichen Peripherie und in beiderseits der Grenze infrastrukturell schwachen Regionen zeigt sich in allen Fällen eine jeweils spezifische Praxis der Ver-Ortung zur, auf der, nahe der oder betont ‚ohne‘ Grenze sowie eine Praxis der Raumproduktion, die das organisationale Wirkungsfeld in Bezug auf den Zweck des Bestehens installiert und legitimiert.*
- 3. Die Projektförmigkeit bzw. die fortwährende Refinanzierungsnotwendigkeit und damit potentielle Endlichkeit der untersuchten Organisationen begründen einen temporalen Selbstdarstellungszwang, der sich in der Herstellung organisationsspezifischer Strategien und Praktiken der Inszenierung und Objektivierung des Gewordenen im Hinblick auf das Zukünftige äußert.*
- 4. In den untersuchten Organisationen zeigen sich unterschiedliche Modi der Herstellung und des Umgangs mit Differenzen bzw. kultureller Übersetzung, die – auf der einen Seite kulturelle Differenzen fundamentalisierend und auf der anderen Seite binäre Logiken unterlaufend – in spezifischen Formen des Organisierens grenzübergreifender Verständigung und schließlich grenzüberschreitend verfasster Organisationen münden.*

In diesen Thesen deutet sich an, dass die grenzüberschreitenden Organisationen im Wechselspiel kultureller Grenzmarkierung und Grenzüberschreitung bezüglich ihrer Identitätspraxis herausgefordert sind, erstens sich binational und grenzregional zu verorten und ein Wirkungsfeld für ihre programmatische Ausrichtung zu schaffen, zweitens ihrem supranationalen Auftrag der Grenzüberschreitung zu entsprechen und zugleich auf die Existenz kultureller Differenzen und Grenzen hinzuweisen, sowie drittens eine eigene organisationale (Erfolgs-)Geschichte zu schreiben, die sowohl grenzregionalen Interessen und Bedarfen gerecht wird, als auch eine überregionale Förderung und Unterstützung legitimiert.

Zur Struktur des Kapitels

Zunächst werden die für dieses Teilprojekt relevanten theoretischen Konzepte sowie Analyseperspektiven skizziert (Abschnitt 4.1). In den darauf folgenden vier Abschnitten wird die organisationspädagogische Perspektive auf die Praxis der Herstellung und Bearbeitung organisationaler Identität im Kontext (national-)kultureller Grenzüberschreitung dargestellt. Hierfür werden die oben skizzierten

Thesen aufgegriffen und anhand ethnographischer Befunde die Praxis der Identität der untersuchten Einrichtungen bezüglich ihrer programmatisch-grenzüberschreitenden Ausrichtung in vier spezifischen Ausprägungen ausgeführt. Die Entwicklung und Vermittlung, Darstellung und Vergegenwärtigung grenzüberschreitenden Wissens und Könnens und eines grenzüberschreitenden Stils des Miteinander-Arbeitens vollzieht sich als Vorgang der Grenzmarkierung und der Inszenierung erfolgreicher Grenzüberschreitung (Abschnitt 4.2), als Produktion von Grenzräumen und organisationalen Wirkungsfeldern (Abschnitt 4.3), als Herausbildung eines temporalen Selbstdarstellungszwangs (Abschnitt 4.4) sowie in Form eines interkulturellen Verstehens von Grenzen bzw. eines Grenzverstehens (Abschnitt 4.5). Neben der teilprojektspezifischen Fokussierung auf die Praxis bzw. Inszenierung organisationaler Identität soll in der Ausführung der Thesen auch auf „faktische Einsatzweisen, praktische Schwierigkeiten und latente Potentiale der geisteswissenschaftlichen Übersetzungsexpertise“ (vgl. Antrag 2009, 4) hingewiesen werden. Diesbezüglich kann vor dem Hintergrund der teilprojektspezifischen Analysen einerseits festgestellt werden, dass die Organisationen im Zuge des komplexen Managements der Grenzüberschreitung eine Vielzahl an praktischen Expertisen entwickeln, die gewisse Ähnlichkeiten zu geisteswissenschaftlichen Verstehensprozessen aufweisen. Andererseits zeigen sich gerade im Hinblick auf die Identitätsthematik Expertisen der Darstellung und Vergegenwärtigung, die die Relevanz geisteswissenschaftlichen Sehens und Denkens für Vorgänge der Herstellung und Reduktion grenzüberschreitender Komplexität verdeutlichen, die für einen Umgang mit heterogenen Sprachen und Praxen Orientierungswissen generieren (vgl. Frühwald 2007).

In Abschnitt 4.6 werden die ethnographisch rekonstruierten Identitäts- bzw. Übersetzungspraktiken der Organisationen in den Entwurf einer Theorie der Praxis organisationalen Identitätslernens im Kontext der deutsch-tschechischen Grenzüberschreitung überführt. Abschnitt 4.7 fasst schließlich zentrale Aspekte organisationalen Identitätslernens, wie sie im Rahmen der teilprojektspezifischen Forschungen rekonstruiert werden konnten, zusammen.

4.1 ORGANISATION UND ÜBERSETZUNG. THEORETISCHE KONZEPTE UND ANALYSEPERSPEKTIVEN

Gemäß der forschungsmethodischen Anlage des Teilprojekts *Organisationsinszenierungen* als pädagogische Organisationsethnographie (vgl. Abschnitt 2.2) liegt dem teilprojektspezifischen Zugriff auf das gemeinsame Sample eine praxistheoretische Auffassung des Gegenstands *Organisation* zugrunde. Demnach

werden die untersuchten Organisationen nicht als soziale Systeme oder mentale Modelle in den Blick genommen, sondern als menschliche Praxisgebilde, die sich im Kontext menschlicher Kooperation permanent (re-)produzieren. Das Verständnis von Organisation als Praxiszusammenhang und darin liegende Implikationen für ein Verständnis von *organisationalem Lernen* sollen zunächst vorgestellt werden (Abschnitt *Organisation und Organisationales Lernen*). Für eine an der Identitätspraxis von deutsch-tschechischen Organisationen interessierten pädagogischen Ethnographie rückt die Frage ins Blickfeld, wie die Organisationen mit Differenzen (sprachlicher, kultureller und struktureller Art) umgehen. Hierbei handelt es sich vor allem um Differenzen, die im Rahmen der programmatisch-grenzüberschreitenden Ausrichtung der Organisationen von beteiligten Akteuren markiert bzw. eingefordert und reproduziert werden sowie im alltäglichen bilingualen und bikulturellen Miteinander-Arbeiten konstruiert und bearbeitet werden müssen. Die Vorgänge der Herstellung und Bearbeitung organisationaler Identität im Kontext grenzüberschreitender Komplexität werden als Vorgänge kultureller Übersetzung untersucht. Anhand des kulturwissenschaftlichen Konzepts der kulturellen Übersetzung werden – dies geschieht in einem zweiten Schritt – der Studie gegenstandsbezogene (Kulturelle Differenz als Übersetzung) und methodologische (Ethnographie als Übersetzung) Überlegungen zugrunde gelegt (Abschnitt *Kulturelle Übersetzung*). Als methodologische Kategorie dient das Konzept der Übersetzung zur Entwicklung einer pädagogisch-organisationsethnographischen Forschungsstrategie (Abschnitt *Pädagogische Organisationsethnographie*).

Organisation und organisationales Lernen

In ethnographischer Annäherung an den Gegenstand *Organisation* geraten vordergründig menschliche Akteure ins Blickfeld, die miteinander das organisationale Alltagsgeschäft praktisch und kooperativ vollziehen. Die alltägliche Praxis ist dabei nicht zuletzt im Kontext einer jeweils spezifischen gesetzten Ordnung und hierarchischen Struktur zu untersuchen. Einerseits begegnen einem formale Strukturen der Kommunikation, der Sanktionierung oder der Legitimation in Form von schriftlichen Regelwerken und offiziellen Verlautbarungen, andererseits zeigen sich im alltäglichen Miteinander informelle praktische Vollzüge des Entscheidens, des Gestaltens und des Durchsetzens. Eine praxistheoretisch-ethnographische Perspektive auf den Gegenstand *Organisation* interessiert sich für das organisationale Wechselspiel von Formalität und Informalität (vgl. Kühl 2011), von Regelwerk und Ausnahme (vgl. Ortmann 2003), von Struktur und Praxis (vgl. Giddens 1997). Bezüglich einer praxistheoretisch interessierten Ge-

genstandsbestimmung von *Organisation* kann an organisationstheoretische Überlegungen von Günther Ortman und Kollegen (Ortman u.a. 1997; vgl. auch Ortman 1995, 2003, 2008) angeknüpft werden. Diese greifen die strukturationstheoretische Figur der Rekursivität von Handeln und Struktur auf und übertragen sie auf Organisationen. So heißt es:

„Organisationen werden (...) über organisationale Praktiken gekennzeichnet, über in Organisationen wiederkehrend praktizierte Formen des Handelns, und nicht allein über formale Strukturen, strukturelle Eigenschaften oder Input-Output-Relationen (...) Organisationale Strukturen existieren überhaupt nur im Handeln der Akteure“ (Ortman u.a. 1997, 317).

Im Sinne der Dualität von Struktur (vgl. Giddens 1997) wird der Doppelsinn des Begriffs Organisation betont: Er verweist zum einen auf den Prozess des Organisierens und zum anderen auf die Organisiertheit, das Resultat des Organisierens (vgl. Ortman u.a. 1997, 315). Demnach sind Organisationsstrukturen als Handlungskontexte zu verstehen und Ergebnis sowie gleichwohl Medium organisationaler Praxis. Organisationen sind in diesem Verständnis nicht als formalistische Gebilde, sondern vielmehr als durch menschliche Akteure zusammengehaltene Praxiszusammenhänge zu verstehen, die in einem ständigen Vollzug des gemeinsamen Organisierens und Kooperierens organisationale Strukturen (z.B. Regeln) und organisationale Praktiken (z.B. Routinen) produzieren und reproduzieren (vgl. Engel 2012b). Über organisationsbezogene Handlungen menschlicher Akteure, die in Anwendung organisationaler Regeln und Routinen selbige gleichermaßen (re-)produzieren, bildet und entwickelt sich der für den organisationalen Alltag konstitutive Zusammenhang des Miteinander-Arbeitens, -Lebens und -Lernens. In einem organisationspädagogischen Verständnis wird an die Ortmannsche Figur der „Organisation als Strukturation“ (vgl. auch Ortman 2003: 116) angeschlossen und Organisation in einem praxistheoretischen Sinne weiterführend als „menschliches Sozialgebilde“ (Göhlich 2013b) bestimmt.

In Abgrenzung zu Institutionen (vgl. auch Göhlich 2011) wird Organisation als konkrete Praxis menschlicher Kooperation verstanden, die in Korrespondenz mit der Umwelt Regeln und Muster ihres praktischen Vollzugs (re-)produziert. Überlegungen zu einer kritischen Organisationssoziologie von Klaus Türk können die gegenstandstheoretische Klärung des Organisationsverständnisses ergänzen. Türk bestimmt – ebenfalls die Figur der Rekursivität mitdenkend – Organisation als sich historisch im Wechselverhältnis mit gesellschaftlicher Praxis konstituierend. So wird Organisation „als ein Strukturmoment aufgefasst“ (Türk 1995, 11), welches zeitgemäße Formen „menschlicher Ko-Operation“ (ebd.)

adaptiert und zugleich produziert. Von besonderem Interesse erscheint hier die Formulierung *Ko-Operation*, die in dieser Schreibweise auf den nicht zwangsläufig konsensuell kooperativen Vorgang organisationaler Vergemeinschaftung hinweist (vgl. ebd., 10; vgl. auch Höhne im vorliegenden Band, S. 221). So impliziert das Verständnis von Türk eine kritische Sichtweise auf Organisationen „nicht als Modus der effizienten Koordination arbeitsteiligen Handelns“, sondern als ein restriktiver „Modus der Herrschaft“ (Türk 1995, 93). Damit wird eine Perspektive der Analyse vorgeschlagen, die nicht nur Organisation als Vergemeinschaftung in den Blick nimmt, sondern auch das, „was organisiert werden soll und was trotzdem unorganisiert bleibt: de[n] materielle[n] Lebensprozeß“ (ebd., 97) der Organisation. Hier materialisiert sich eben nicht nur eine konsensuell kooperative Praxis, sondern – entsprechend dem Modus der Herrschaft – auch eine, die sich Mitteln der (symbolischen) Gewalt und Unterdrückung bedient (vgl. ebd.).³

Auch die Auffassung von organisationalem Lernen, wie es dieser Studie zugrunde liegt, gründet sich auf strukturations- bzw. praxistheoretischen Überlegungen. Bezüglich der Frage, wie Organisationen lernen bzw. was organisationales Lernen im Gegensatz zum individuellen und kollektiven Lernen in Organisationen ausmacht, sieht Nick Boreham in der organisationstheoretischen Auffassung der Organisation als Strukturierung die Möglichkeit einer Überwindung der binären Logik von Individuum und Organisation (Boreham 2008; vgl. auch Boreham/Morgan 2004). So beginnt organisationales Lernen seiner Ansicht nach

„with individual work in small groups and teams on how better to achieve the organisation's purposes. The results are embedded in new organisational structures (norms, policies, procedures) and these are enacted by individual employees“ (Boreham 2008, 229).

Das Wechselspiel von Praxis und Struktur wird hier als organisationales Lernen bestimmt. Demnach nimmt organisationales Lernen bei einem individuellen Akteur seinen Ausgangspunkt (vgl. Argyris/Schön 1999). Dieser löst im Namen der Organisation ein Problem oder erarbeitet im Sinne der Organisation neue Möglichkeiten der Zweckerfüllung. Das Ergebnis dieser Arbeit wird in Form veränderter organisationaler Strukturen allen organisationalen Akteuren zur Verfügung gestellt. Von Interesse ist hierbei die Betonung der durch den individuellen

3 Wenn im Verlauf des vorliegenden Textes die organisationale Praxis des Öfteren als Vorgang des Miteinander-Arbeitens und Miteinander-Lebens bezeichnet wird, dann wird der im Begriff der *Ko-Operation* angelegte Blick auf gewaltvolle Formen der organisationalen Vergemeinschaftung stets mitgeführt.

oder kollektiven Akteur vollzogenen explizit-strategischen Durchführung von „organizational enquiries“ (Boreham 2008, 232), die nicht nur bestehende Regeln und Normen zu verändern mag, sondern auch eine mögliche Erweiterung des Wissensrepertoires der Organisation impliziert. Ariane Berthoin Antal und Sigrid Quack formulieren bezüglich dieser expliziten Seite des Organisationslernens:

„Strategien des Organisationslernens versuchen, das Wissen und die Erfahrungen verschiedener Organisationsmitglieder und Abteilungen in kollektiven und individuellen Lernprozessen zusammenzuführen“ (Berthoin Antal/Quack 2006, 17).

Zentral ist dabei die implizierte Vorstellung, dass mittels der Strategien des Zusammenführens von Wissen bisherige Wissensgrenzen der Organisation überschritten werden. Diese strategische Grenzüberschreitung wird „als Quelle von Neuerungen“ (ebd., 14) beschrieben. So kann erstens festgehalten werden, dass organisationales Lernen als strategischer Vorgang der Veränderung⁴ verstanden werden kann, dem entweder eine – sich aus dem Prozess des Arbeitens heraus entstehende – reflexive Bearbeitung bestehender Strukturen oder eine didaktisch angeleitete Entwicklung bzw. Erweiterung organisationalen Praxiswissens zugrunde liegt.

Neben dieser explizit-strategischen Seite interessiert organisationales Lernen auch bezüglich der Veränderung und Erweiterung habitualisierter und verkörperlichter Abläufe. In einer um die Ebenen des Performativen und Prozesshaften erweiterten organisationspädagogischen Perspektive lässt sich organisationales Lernen nicht nur als Reflexion mentaler Modelle, auch nicht nur als Strategie der Veränderung von Wissensbeständen, sondern vor allem als Praktiken mimetisch aufgreifender und weiterführender Prozess verstehen (vgl. Göhlich 2007, 2009a). Dies verweist auf die Ebene organisationalen 'Könnens' und auf zugrundeliegendes Praxiswissen.⁵ Göhlich zufolge formiert sich die gekonnte und bewährte Praxis einer Organisation in Praxismustern, die von den menschlichen Akteuren

4 Organisationspädagogisch sind auch Harald Geißlers Überlegungen zu strategischen Aspekten des Organisationslernens relevant (vgl. Geißler 2000, 50f).

5 Michael Göhlich und Jörg Zirfas (2007, 180) weisen den Begriff des Lernens als pädagogischen Grundbegriff aus und definieren selbigen als „erfahrungsreflexive[n], auf den Lernenden – auf seine Lebensfähigkeit und Lebensweise sowie auf seine Lernfähigkeit und Lernweise – sich auswirkende[n] Prozess der Gewinnung von spezifischem Wissen und Können.“ An dieses Verständnis knüpft die Ausführung zum organisationalen Lernen an.

in der Organisation wiederholt aufgeführt und in der Aufführung nachvollzogen werden können (vgl. Göhlich 2009a, 35, ders. 2013a). Die Wiederholung und die in der Wiederholung erfolgende Bearbeitung von Praxismustern vollzieht sich dabei praktisch als „Bekräftigung und Modifikation verkörperlichter Gewohnheiten“ (Göhlich 2009a, 35). Organisationales Lernen ereignet sich demnach nicht in bloßer Wiederholung und Übertragung bestehender Praxismuster, sondern lässt sich als „mustermimetischer Prozess“ (ebd.) bestimmen. Die Aufführung und die mimetische Nachahmung der Praxismuster vollzieht sich als performativ-dialogische und auch erfahrungsbezogene Reproduktion der organisationalen Praxis und bewirkt hierbei in der Sicherung und Erweiterung des Könnens und des Praxiswissens der organisationalen Akteure auch eine Bekräftigung oder Modifikation der Praxismuster selbst.

Organisationales Lernen kann als explizit strategische oder als mustermimetische Veränderung organisationalen Wissens und Könnens bestimmt werden. Die dem Vorgang organisationalen Lernens zugrundeliegenden organisationalen Interaktionsformen des Praxismusters und der Praxisstrategie⁶ dienen der ethnographischen Fallanalyse der grenzüberschreitend-agierenden Organisationen als Kategorien der Beschreibung organisationalen *Identitätslernens* (siehe Abschnitt 4.6).

Kulturelle Übersetzung

War Übersetzung lange im linguistischen Sinne auf die Übertragung von Sprachen und Texten und im hermeneutischen Sinne auf Textverstehen beschränkt, suchen in neuerer Zeit kulturwissenschaftliche Forschungsperspektiven auf kontingente und vielschichtige kulturelle Lebenswelten immer häufiger Anschluss an das Konzept der Übersetzung (Bachmann-Medick 2004, 549; für einen ausführlichen Überblick vgl. dies. 2007). Übersetzung dient in diesen Zusammenhängen als Kategorie zur Analyse und Beschreibung aktueller Probleme und Anforderungen des Kulturkontakts. Dabei wird Übersetzung einerseits pragmatisch gedacht als praktisches Verfahren der Erschließung 'fremder' Kulturwelt oder als

6 Hier folge ich dem Vorschlag Göhlichs, den Begriff des Praxismusters als eine Bezeichnung für die für „Organisation charakteristischen überindividuellen Interaktionsformen“ (Göhlich 2013a) zu nutzen. Zur Beschreibung organisationaler Praxis wird der Begriff des Praxismusters um den der Praxisstrategie erweitert. Beide dienen den empirischen Analysen als Kategorien zur Beschreibung organisationalen Lernens und werden in Abschnitt 4.6 ausführlich hinsichtlich seiner Relevanz für das organisationale Identitätslernen besprochen.

praktische Kulturtechnik der Befremdung (vgl. Renn 2002; Bachmann-Medick 2007). Andererseits wird ein Verständnis von Kultur als durch Übersetzung konstituierte Praxisformation entworfen (vgl. Bachmann-Medick 2007, 247).

Kulturelle Differenz als Übersetzung

Eine translatorische Forschungsausrichtung impliziert eine Perspektive auf Kultur, die sich essentialistischen Dichotomien von Kulturbegegnung entgegenstellt. Sie

„wirft (...) ein neues Licht auf den Übersetzungscharakter der kulturwissenschaftlichen Gegenstände selbst, auf ihre nicht-holistische Struktur, auf ihre Hybridität und Gebrochenheit“ (Bachmann-Medick 2004, 453).

Mit *Gebrochenheit* und *Hybridität* wird dabei betont, dass sich Kulturen nicht in binären Logiken reproduzieren, sondern sich in Übersetzungsprozessen konstituieren. Damit wird ein Blick auf die Herstellung und Bearbeitung von kulturellen Differenzen in ihrer Prozessualität und Unabgeschlossenheit möglich. Welche praktischen Formen solch übersetzerische Aushandlung und Bearbeitung von Differenzen und Grenzen annehmen bzw. wie sie sich darstellen, wird bei Doris Bachmann-Medick mit der Analysekategorie des „border-thinking statt Identitätsdenken“ (Bachmann-Medick 2007, 247) angedeutet. Ähnlich der Fokussierung auf transkulturelle Lebenslagen im Dazwischen (vgl. auch Göhlich/Zirfas 2011) wird hiermit eine Analyseeinstellung vorgeschlagen, die für die Inblicknahme von Differenzen als unsichere Verhandlungen plädiert. Differenzen interessieren nicht in ihrer Binarität, sondern als durch diverse und widersprüchliche Grenzziehungen erzeugte soziale und kulturelle Unterschiede, die sich gleichermaßen durch Ähnlichkeiten wie Abweichungen, Regelmäßigkeiten wie Unregelmäßigkeiten auszeichnen. So bedeutsam diese vorgeschlagene Analyseeinstellung als erkenntnistheoretische Kritik an essentialistischen Perspektiven ist, es bleibt die Frage, wie die Erzeugung und Bearbeitung von kulturellen Differenzen als *kulturelle Übersetzungsarbeit* analysiert werden kann. Ein empirisch anschlussfähiges Verständnis von kultureller Übersetzung hinsichtlich der Analyse von Differenzen und Grenzen findet sich in den erkenntnistheoretischen Überlegungen Boris Budens zur Differenzierung des Konzepts kultureller Übersetzung (vgl. Buden 2008). Buden macht zwei Kontexte aus, in denen der Übersetzungsbegriff als theoretische und analytische Kategorie bedeutsam ist.⁷ Ver-

7 Die von Buden vorgenommene Spaltung des Diskurses in zwei sich diametral entgegengesetzte Lager – und die eigene Verortung in das Lager der kritischen Dekon-

treter des Multikulturalitätsdiskurses verstehen, so konstatiert er, unter kultureller Übersetzung „interkulturelle Übersetzung“ (ebd., 18) und festigen damit eine Perspektive auf das Verhältnis von und zwischen Kulturen. In einem politischen Interesse an einer respektvollen und anerkennenden kulturellen Interaktion zielt interkulturelle Übersetzung auf das Arrangement kultureller Beziehungen durch Betonung kultureller Vielfalt ab (vgl. ebd., 19). Mit anderen Worten: Interkulturelle Übersetzung ist Mittel zum Zweck der Stabilisierung und Reproduktion „der liberalen Ordnung, auf Grundlage friedlicher und interaktiver Beziehungen“ (ebd., 18) und damit einem essentialistischen Denken verhaftet. Vor dem Hintergrund bisheriger Überlegungen korrespondiert der Vorgang interkultureller Übersetzung mit dem Interesse an einem laxen Verstehen, das potentielle Brüche und Missverständnisse umgeht. Demgegenüber – gleichsam als Kritik am Multikulturalismus – betont eine dekonstruktivistische Perspektive auf Übersetzung kulturelle Differenzen und sensibilisiert für Vorgänge der Hybridisierung. Im Sinne des „third space“ (Bhabha 2011) und der kulturellen Hybridität unterläuft diese Form der Übersetzung binäres Identitätsdenken (Buden 2008, 20f.). So schaffen kulturelle Übersetzungen „dritte Räume“ (vgl. ebd., 21), die Subversion oder Transgression von Differentem ermöglichen (ebd.), in denen binäre Ordnungen und eindeutige Zugehörigkeiten aufgebrochen, Differenzen dennoch erkannt und in Anerkennung verhandelt werden können. Dieses im Anschluss an die Prämissen der Postcolonial Studies formulierte Erkenntnisinteresse am Begriff der kulturellen Übersetzung fordert Sensibilität dafür ein, kulturelle Übersetzung immer auch als eine Frage der Macht zu untersuchen (vgl. Spivak 2008, 189). Ein ethnographischer Blick auf grenzüberschreitendes und grenzbezogenes organisationales Identitätslernen folgt der AnalyseEinstellung des *border-thinking* und ist für machtvoll und interessenbezogene Praktiken einer (interkulturellen) Übersetzung sensibel.

Kulturelle Übersetzung als ethnographische Praxis

„Whatever else an ethnography does, it translates experience into text“ (Clifford/Marcus 1986, 115 zit. n. Bachmann-Medick 2004, 451). Das ethnographische Beschreiben und Nacherzählen von Erlebtem und Gesehenem wird hier als ein Vorgang der Übersetzung gekennzeichnet. Er vollzieht sich als textförmige Repräsentation des unbekanntes Gegenstands in bekannten Formulierungen und Ordnungsversuchen. Das Übersetzen als anthropologischer Vorgang der Vermittlung und Übertragung von Wissen über *Fremdes* oder *Unbekanntes* in Text

struktivistischen – ist auch als ein wissenschaftstheoretisches und politisches Statement zu lesen, das grundsätzliche dichotome Wissenschaftsorientierungen kritisiert.

wurde im Zuge der *Writing-Culture-Debatte* (vgl. Clifford/Marcus 1986) und hierzulande in der „Krise der Repräsentation“ (Berg/Fuchs 1993) tiefgreifend kritisiert. Bezüglich der Unmöglichkeit eines authentischen Abbildens von Originalität in der ethnographischen Darstellung fremder Kulturen wurde vor allem die eigene kulturelle Verortung der Ethnograph sowie die Übertragung fremder oder unbekannter Denkweisen in vertraute Begrifflichkeiten problematisiert. Als Ergebnis der *Writing-Culture-Debatte* kann bezüglich des methodischen Übersetzens gelten: „Kulturübersetzung kann immer nur Repräsentation von Repräsentation sein“ (Bachmann-Medick 2004, 451). Ausgehend hiervon kann die methodische Anfrage, was die Perspektive der kulturellen Übersetzung im Hinblick auf die ethnographische Praxis der Repräsentation impliziert, erneuert werden. In einer pragmatischen Auffassung, in der kulturelle Übersetzung von „einer repräsentationalistischen Vorstellung (...) einer logisch äquivalenten Bedeutungsübertragung“ (Renn 2002, 14) gelöst und als „teilweise kreative Neudichtung“ (ebd., 15) und übersetzerische Erschließung unbekannter Kontexte und Erfahrungswelten verstanden wird, kann an Joachim Renns Differenzierungen des Übersetzungsbegriffs für sozialwissenschaftliche Analysen angeknüpft werden: Hier wird Übersetzung als „praktische Erschließung einer fremden Kulturwelt und Praxisform durch teilnehmende partielle Kooperation“ (ebd., 28) verstanden und das methodische Übersetzen, das Erschließung durch Teilnahme voraussetzt, aber vornehmlich den Übergang von „der Sprache der pragmatischen Teilnahme zur wissenschaftlichen (...) Rede betrifft“ (ebd., 29), davon unterschieden.

Pädagogische Organisationsethnographie als (kulturelle) Übersetzungsarbeit

Die ‚praktische Erschließung durch teilnehmende partielle Kooperation‘ vollzieht sich in einer Auseinandersetzung mit fremden Welten und bezüglich ‚anderer‘ Sichtweisen, Erfahrungen und Praktiken und deren methodische Übersetzung in wissenschaftlichen Text als Wechselspiel von Erhebung (Beobachtung) und Auswertung (Beschreibung). Bezüglich der oben aufgezeigten Relevanzen des Übersetzungsbegriffs für eine ethnographische Erforschung des Gegenstands *Organisation* kann für eine Ethnographie von Organisationen der Grenzüberschreitungen folgendes konkretisiert werden:

1. *thick translation*: Die (nicht-)verstehende Aneignung und Übertragung des Differenten und des unbekanntes Gegenstands im Lichte einer translationalen Forschungsperspektive ist im besonderen Maße sensibel für kulturell konstruierte, intersektionelle und ökonomische Differenzen und Machtver-

hältnisse. Das ethnographische Schreiben erfolgte in Anlehnung an die Idee einer „thick translation“ (Appiah 2009). Diese kann als Vorgang beschrieben werden, der darum bemüht ist, das erfahrene kulturelle Nicht-Verstehen (vgl. Mecheril 2004) während der praktischen Erschließung des Gegenstands im Schreiben aufrecht zu erhalten. Damit wird versucht, der kulturellen Vereinnahmung durch das Verstehen zu widerstehen.⁸ Eine Ethnographie im Sinne der thick translation fokussiert im Falle der Untersuchung programmatisch-grenzüberschreitend agierender Organisationen auf Praktiken der kulturellen Differenzbearbeitung bzw. Differenzkonstruktion und folgt dabei der Analyseinstellung des *border-thinking* (vgl. Bachmann-Medick 2007). Diese versucht für machtvolle und interessenbezogene Praktiken der interkulturellen Übersetzung, die Differenzen möglicherweise auch zweckbezogen konstruiert, sensibel zu sein (vgl. Spivak, 2008). Eine Ethnographie im Sinne der thick translation kann somit als Reaktion auf die „Krise der Repräsentation“ (Berg/Fuchs 1993) und als ein Plädoyer für das kritische Hinterfragen der Haltung des Ethnographen und seinem Stil der Darstellung – welcher in meinen Forschungen vordergründig nicht als erkenntnistheoretisches Problem, sondern vielmehr als narratologische Frage nach einem adäquaten Stil des erzählenden Schreibens als Übersetzung relevant wurde (vgl. Geertz 1990, 17) – verstanden werden.

2. *Der übersetzte Forscher*: Für die Ethnographie von Organisationen ist die Übersetzungsperspektive hinsichtlich des Verhältnisses von ForscherIn zur beforschten Organisation relevant. Als Nicht-Mitglied und bezüglich der für die Organisation charakteristischen gemeinsamen und in einer gesetzten Ordnung geregelten Aufgabenbewältigung ist der/die EthnographIn ein Fremdkörper, gleichwohl eine Person, die im Zuge längerer Aufenthalte doch irgendwie dazugehört (vgl. Bollig 2010). Die Anwesenheit bzw. die Erlaubnis und Möglichkeit der Teilnahme und der Einblicknahme in Organisationsgeheimnisse wird schnell verbunden mit teils expliziten Erwartungen an

8 Die dem Vorgang der ethnographischen Beschreibung implizite Problematik einer Suggestion verstehender Repräsentation verweist jenseits des Sprachlich-Kulturellen generell auf die Frage der Verstehensgrenze. Ein mir möglicher Umgang mit dem konstitutiven Nicht-Verstehen bestand darin, unterschiedliche Wissensstadien in meiner Analyse zu berücksichtigen. So erfolgten etwa die Interpretationen von Artefakten oftmals gemeinsam mit meinen KollegInnen Kristina Chmelar, Eva Čížková, Thomas Höhne und Ates Gürpınar, die den spezifischen Kontext des Artefakts und die Umstände seiner Auswahl nicht kannten und somit einen naiveren Blick auf dasselbe werfen konnten. Hierfür bedanke ich mich herzlich.

die Forschenden, der Organisation etwas „zu bringen“. Sensibilität ist hinsichtlich der hierbei möglichen zweckbezogenen Bemühungen der Vereinnahmung von Forschung durch die untersuchte Organisation gefordert.

Vor dem Hintergrund der Konzeption von Ethnographie als Übersetzung konstituierte sich die ethnographische Analyse der deutsch-tschechischen Einrichtungen unseres Samples als zyklischer Vorgang.⁹ Im Verlauf mehrerer ein- bis fünf-tägiger Feldaufenthalte erfolgte diese zunächst explorativ und floattierend, offen für Neues und Ungewohntes, dann fragend und letztlich suchend. Meine ethnographische Haltung korrespondierte mit dem Grundsatz des *Theoretical Sampling* (vgl. Strauss 1998), demzufolge der „Prozess der Datenerhebung durch die sich entwickelnde Theorie kontrolliert“ (ebd., 70) wird. So organisierte sich meine Forschungsarbeit durch einen ständigen Wechsel des Generierens von Fragen an den Gegenstand anhand bereits erhobenen und analysierten Materials sowie des wiederholten Eintauchens in die organisationale Lebenswelt. Die konkrete organisationsethnographische Forschungsarbeit folgte dabei dem Plädoyer für eine Befreiung vom Methodenzwang (vgl. Amann/Hirschauer 1997, 17). Daraus resultierend zeichnete sich das ethnographische Vorgehen nicht allein durch eine durch Teilnahme ermöglichte Beobachtung aus, sondern charakterisierte sich vor allem als eine gegenstandsangemessene und sukzessive Durchdringung des Felds (vgl. ebd.). So gerieten nach und nach sich ähnelnde und wiederholende *Szenen* organisationaler Praxen des Miteinander-Arbeitens in den Blick, das *Auffinden* und das *Following* von Artefakten (vgl. Ybema u.a. 2010, 5) strukturierte eine Spurensuche und rückte Fragen von Funktion und Gebrauch in den Vordergrund. Das Auffangen von Informationen in Tür-und-Angel-Gesprächen, Erzählungen aus Interviews oder das Stolpern über spezifische Re-

9 Die Bezugnahme auf nicht alle Fälle in der folgenden Darstellung, genauer: die empirische Referenznahme auf nur fünf der acht Fälle, erklärt sich durch mein ethnographisches Vorgehen. Im Unterschied zu den anderen Teilprojekten wurden die mit meinem ethnographischen Vorgehen verbundenen zeitlich extensiveren Feldaufenthalte vor allem in fünf Organisationen vollzogen. Eine im ethnographischen Forschen notwendige Fokussierung und Selektion wurde folglich weniger in Bezug auf mein Erkenntnisinteresse vorgenommen, sondern in der Reduktion meiner Feldaufenthalte bei den Organisationen Öko01, Ad01 und Bild02b. Die Thesen gelten auch für diese Organisationen, wenngleich für die intensiv erforschten Fälle Kult01, Päd01 sowie Bild01, Bild02a und Soz01 die dichtereren Beschreibungen vorliegen und somit eine Veranschaulichung meiner Ergebnisse vor allem in Bezugnahme auf die letztgenannten Fälle erfolgt.

geln und Routinen wirkten bezüglich der Entscheidung, wie, wo und wann weitere Fokussierungen der Erhebung gesetzt wurden. Schließlich ermöglichte mir die wiederholte Teilnahme an Besprechungen als explizit hergestellte Situationen des Miteinander-Arbeitens auch die Durchführung von Audio-Mitschnitten derselben. Dies bedeutete ein Zugewinn an natürlichen Daten. Aufgrund des vielseitigen ethnographischen Materials wurde die Auswahl erkenntnisreicher Auswertungsmethoden entsprechend meines organisationspädagogischen Forschungsinteresses getroffen: Die Kopräsenz bei unmittelbaren spontanen Szenen des Alltäglichen und die Teilnahme an Veranstaltungen und Festen verhalf zu einer – die Prozessualität und Performativität organisationaler Praxis der Grenzüberschreitung berücksichtigende – dichte Übersetzung des Geschehens in *Szenen* oder *szenische Arrangements* (vgl. Engel 2011; Göhlich u.a. 2012). An einigen Stellen verband sich die szenische Beschreibung des organisationalen Miteinander-Arbeitens mit der Analyse von erzählten Episoden aus Interviews, die das als Szene beschriebene Geschehen verdichteten. In der szenischen Repräsentation der organisationalen Lebens- und Arbeitswelt durch mich als Forscher spielten auch Artefakte und Dokumente der Grenzüberschreitung und deren spezifische Verwendungsweisen und Funktionen eine wichtige Rolle. Als *dinghafte Mitspieler* (Wieser 2004) organisationaler Praxis erfuhren diese zum Teil eine gesonderte Betrachtung. Artefakte (dingliche Gegenstände, Dokumente, Architekturen etc.) interessierten dabei nicht vordergründig bezüglich ihrer Inhalte, sondern in ihrer organisationszweck- und aufgabengebundenen Produktion, Reproduktion und Verwendung (vgl. Froschauer 2009). Ebenfalls in Verbindung mit einer szenischen Beschreibung lag ein Fokus auf der Analyse der Organisation und dem Verlauf von Besprechungen. Hier interessierten neben Vorgängen der praktischen Herstellung von Besprechungen vor allem die im Miteinander-Sprechen und Füreinander-Übersetzen erkennbaren oder rekonstruierbaren kooperativen Erfahrungsräume.

4.2 ORGANISATIONALE GRENZEN DER GRENZÜBERSCHREITUNG

Mit der programmatischen Ausrichtung der Organisationen, sprachliche, kulturelle und nationale Grenzen zu überschreiten und im Sinne eines friedvollen Dialogs zu überwinden, geht eine Praxis der Markierung und Betonung von Grenzen und damit verbundenen Differenzen einher.

Kulturelle, nationale und sprachliche Grenzen bilden in mehrfacher Hinsicht den Referenzrahmen für die organisationale Identitätsarbeit. Sie sind nicht nur Anlass organisationalen Bestehens, nicht nur Medium einer pädagogisch bzw. kulturell motivierten Programmatik, sondern zugleich das Resultat der organisationalen Praxis der Grenzüberschreitung selbst. In der organisationalen Aufführung der grenzüberschreitenden Expertise spielt neben einer Inszenierung als *Grenzüberschreitung-Könnende Organisationen* vor allem die Markierung von Grenzen eine zentrale Rolle. Bezüglich einer nach außen gerichteten Darstellung grenzüberschreitender Expertise und einer nach innen gerichteten Vergewisserung selbiger steigert die Betonung der Existenz bzw. die Konstruktion kultureller und sprachlicher Grenzen erstens die vollbrachte Leistung der Grenzüberschreitung. Zweitens impliziert die Markierung von Grenzen die Notwendigkeit einer weiteren Bearbeitung derselben. Diese beiden Aspekte sind vor allem im Kontext eines fortwährenden Zwangs zur Darstellung der Organisation einer diversen Öffentlichkeit gegenüber zu sehen. So ist das Wechselspiel von gelungener Grenzüberschreitung und Grenzmarkierung in strategischer Hinsicht entscheidend für die Persistenz der Organisationen, die auf Refinanzierung bzw. Verlängerung des Auftrags angewiesen sind.

Kult01: Das Wechselspiel von Grenzmarkierung und Grenzüberschreitung als Repräsentation von Zweisprachigkeit kann im Fall Kult01 zum einen am Gebäude der Organisation gezeigt werden. Hier materialisiert sich das Wechselspiel von Grenzüberschreitung und Grenzmarkierung in Form des Versuchs die sprachliche Expertise in Kunstform zu objektivieren (a). Zum anderen zeigt sich das Wechselspiel von Grenzüberschreitung und Grenzmarkierung auch in einer habitualisierten Praxis der organisationalen Selbstdarstellung im Rahmen öffentlicher Veranstaltungen (b).

a) Das Treppenhaus der Organisation Kult01: Das dreistöckige Treppenhaus des Kult-Gebäudes besteht aus wuchtigen Stahlpaneelen auf denen durchgängig und in enger Reihenfolge deutsch-tschechische Vokabeln eingraviert sind. Die An-

ordnung der einzelnen Vokabeln ist immer deutsch-tschechisch. Angebracht wurden diese Vokabeln – so informiert ein Schild im Eingangsbereich – im Rahmen des Kunstprojekts „Sprache im Raum“. Die Reihenfolge der Worte vermittelt dem Betrachter eine Übersetzung deutscher Begriffe und Wörter ins Tschechische. Hier zeigt sich eine strikte Ordnung der Übersetzungsrichtung. Übersetzt wird nicht vom Tschechischen ins Deutsche, sondern immer – entsprechend des ebenfalls festgelegten und im Organisationsnamen sowie bei Veranstaltungen gebräuchlichen Zusatzes „bayerisch-böhmisch“ „deutsch-tschechisch“ – vom Deutschen ins Tschechische. Naheliegenderweise verknüpft sich hier die Frage, warum diese strikte Reihenfolge eingehalten wird, mit der Frage nach einer Gleichberechtigung national-kultureller Repräsentation. Möglicherweise hat die strikte Anordnung ästhetische oder didaktische Gründe, würde eine wechselnde Reihenfolge Verwirrung schaffen. Möglicherweise zeigt sich hier aber auch eine Einseitigkeit in der Organisation grenzüberschreitender Verständigung. Müssen diese Fragen zunächst offen bleiben, so kann doch konstatiert werden (was bei geänderter Reihenfolge der Sprachen ebenfalls der Fall wäre), dass durch die Gegenüberstellung der einzelnen Vokabeln eine (sprachliche) Grenze markiert wird. Vermittelt wird durch diese Grenzmarkierung, dass im Sinne gelingender grenzüberschreitender Verständigung sprachliche Übersetzung notwendig ist. Zugleich wird vermittelt, dass die sprachliche Übersetzung von der Organisation Kult01 bewerkstelligt werden kann. Die Repräsentation von deutsch-tschechischer Zweisprachigkeit (vgl. Nekula 2006; Marx/Nekula 2011) sowie die Repräsentation eines auf Übersetzung angewiesenen Verhältnisses zwischen Deutsch und Tschechisch korrespondiert mit dem ausdrücklichen Zweck der Organisation, zwischen Bayern und Tschechien „Wege zu bereiten“. Für Letzteres werden sprachliche und kulturelle Grenzen benötigt, um sie überschreiten zu können.¹⁰ Die Präsentation und Anbringung dieser Vokabeln kann nicht nur als eine Strategie der Repräsentation eines bilingualen Selbstverständnisses, sondern auch als eine verdinglichte Form der Selbstvergewisserung betrachtet werden. Denn anhand der Wände des Treppenhauses vergegenwärtigt sich einerseits ein deutsch-tschechisches Wissen und Können in Form der Abbildung einer simulacrischen Anordnung von deutschen und tschechischen Worten, andererseits verweist die Fixierung der Worte im Treppenhaus – einem Ort, der nicht nur von jedem Besucher durchschritten werden muss, sondern auch

10 Deutlich wird dies in einem Beitrag der Linguisten Marek Nekula und Christoph Marx. Hier wird die Bedeutung von Sprache für die Konstruktion und Dekonstruktion von Grenzen in deutsch-tschechischen Organisationen herausgearbeitet (vgl. Marx/Nekula 2011, 193ff.).

tagtäglich mehrmals von den Mitarbeitenden durchschritten wird – auch auf eine mögliche affirmative Funktion eigener Übersetzungsexpertise. So bestätigt die Omnipräsenz deutsch-tschechischer Wortpaare eine Übersetzungsexpertise und erinnert beharrlich an den programmatischen Anspruch der Gestaltung und Förderung kultureller Grenzüberschreitung. Im Sinne der Vergewisserung organisationalen Wissens und Könnens der Grenzüberschreitung und im Sinne einer täglichen Wiederbestätigung des organisationalen Auftrags verweist diese Materialisierung, neben einer expliziten Strategie der Repräsentation von Zweisprachigkeit, mittels derer man die deutsch-tschechische Identität zum Ausdruck bringen möchte, auch auf eine organisationskulturelle Bedeutung.

b) Dass sich mit der gegenüberstellenden Darstellung von „Deutsch“ und „Tschechisch“ eine routinierte Praxis der Repräsentation von Grenzüberschreitung bzw. Grenzmarkierung verbindet, zeigt sich in zahlreichen Veranstaltungen der Organisation Kult01 nicht nur räumlich und symbolisch, sondern auch in der körperlichen Aufführung von gemeinsamer Grenzüberschreitung. Die Aufgabe der Überschreitung der Grenze, die in erster Linie als sprachliche Grenze markiert wird, kommt vornehmlich der tschechischen Seite zu. Die Tradierung einer Praxis der sprachlichen Grenzmarkierung und gemeinsamen Grenzüberschreitung kann exemplarisch an der Eröffnungsszene der jährlichen wiederkehrenden Preisverleihungsveranstaltung verdeutlicht werden:

Petr (ständiger tschechischer Repräsentant und stellvertretender Leiter) steht schon ein paar Sekunden auf der Bühne. Diese ist reich bestückt mit nationalen Symboliken und mit Tüchern der Landesfarben Bayerns und Tschechiens geschmückt. Der Aufbau der Bühne sowie des Bühnenschmucks ist symmetrisch. Erwin (Leiter der Organisation Kult01) und Gerda (Vorsitzende des Trägervereins) kommen nun hinzu und stellen sich jeweils hinter eins der beiden Rednerpulte, das links und rechts die Bühne begrenzt. Beide haben einige Papierseiten in der Hand, die sie vor sich ausbreiten. (...) Die letzten Gespräche verstummen. Dann, als Zeichen des Beginns, zieht Gerda tief die Luft ein und begrüßt alle Anwesenden mit den Worten:

„Sehr geehrte Damen und Herren, verehrte Gäste, im Namen des Trägervereins des Zentrums KULT heiße ich Sie als 1. Vorsitzende zur heutigen 4. Preisverleihung *Wegbereiter* herzlich willkommen. Gemeinsam mit Erwin Hausmann, *Wegbereiter*-Ehrenpreisträger 2009 und Leiter des KULT werde ich die Begrüßung vornehmen“

(Kult01_D04)

Sie spricht sehr deutlich und fast dialektfrei und deutet bei der Erwähnung von Erwin in dessen Richtung. Dieser lächelt ins Auditorium und nickt begrüßend. Ihren Körper leicht seitlich gewendet und eine Handbewegung Richtung Petr andeutend, fährt Sie fort:

„Die tschechische Übersetzung unserer Worte spricht Magister Petr Horcak, Repräsentant der Region Český Pramen im KULT“.

(Kult01_D04)

Petr tritt kaum erkennbar einen Schritt nach vorne und hebt andeutungsweise das Mikrofon, als wolle er zeigen, was seine Aufgabe ist, und nickt dabei dem Auditorium zu. Wieder nach vorne gewendet und den Blick geradeaus schließt Gerda die Vorstellung der Veranstalter mit den Worten.

„Mit unserer Eröffnung zu Dritt drücken wir aus, wie wichtig uns die gemeinsame Arbeit ist“.

(Kult01_D04)

Petr hebt das Mikrofon und übersetzt die Begrüßungsworte von Gerda.

In der Anordnung der an dieser Szene beteiligten Akteure, in deren spezifischen Bezugnahmen zueinander sowie im Gesagten wird ein spezifischer Stil des grenzüberschreitenden Miteinanders aufgeführt. Durch die spiegelgleiche Anordnung der Vorsitzenden und des Leiters sowie durch den paritätischen Wortwechsel beider wird in einem symmetrisch-synchronen Modus, der eine strikt statische Ordnung generiert, Gemeinsamkeit und Gleichberechtigung zwischen den deutschen Akteuren hergestellt. Dem Repräsentanten des tschechischen Kooperationspartners, den man aufgrund des symmetrischen Bühnenbilds eigentlich als Figur der spiegelgleichen Anordnung erwarten könnte, kommt die Funktion der Übersetzung zu. Dieser fungiert als Repräsentant der Zweisprachigkeit, die die Organisation auf ihre Fahne schreibt, und zugleich als Garant der Grenzüberschreitung. Während die Sprache als einzige Übersetzungsanforderung markiert wird, ist ihre Überschreitung tatsächlich keine gemeinsame Arbeit sondern obliegt alleine der tschechischen Seite. So ist dieser, in Stellvertretung der Person Petr, kein eigener Raum gegeben, Worte zu formulieren, sondern aufgetragen, die deutschen Worte zu übersetzen. Seine hintergründige und dezentrale Positionierung auf der Bühne im Vergleich zu den hervorgehobenen Positionen der deutschen Vertreter korrespondiert mit dieser funktionalen Differenzierung der Rollen und auch mit der erwähnten simulacrischen Anordnung der Vokabeln im Treppenhaus. So verstärkt sich hier der Eindruck, dass die Praxis der sprach-

lichen Grenzüberschreitung (vom Deutschen ins Tschechische) im Rahmen von öffentlichen Veranstaltungen, auf denen immer übersetzt werden muss, eine ständige Repräsentation erfährt. Da es sich hier um ähnlich bis identisch wiederkehrende Praktiken der Präsentation grenzüberschreitender Gemeinsamkeit handelt, kann von einer habitualisierten Praxis der Repräsentation gemeinsamer Grenzüberschreitung gesprochen werden.

Die Annahme, dass sich bezüglich einer Inszenierungs- und Repräsentationsarbeit der Organisationen als *Grenzüberschreitung-Könnende Organisationen* paradoxerweise eine Praxis der Überschreitung, Verschiebung und Hybridisierung von Grenzen und binären Logiken mit einer Betonung, Markierung und Festbeschreibung nationaler Grenzen und nationalkultureller Differenzen verbindet, kann für alle Fälle des Samples geltend gemacht werden. Als Voraussetzung des Fortbestands, als Legitimation der eigenen Arbeit sowie möglicher überregionaler Finanzierung müssen Grenzen, die es (weiterhin) zu überschreiten gilt, und Differenzen, deren Bearbeitung den Dialog oder das nachbarschaftliche Verhältnis noch intensivieren können, erzeugt und aufrecht erhalten werden. Gilt dies vor allem für die „Schauseite“ (Kühl 2011) der Organisationen, zeigen sich andererseits im alltäglichen Miteinander vielfältige Formen des Organisierens grenzüberschreitender Verständigung. Hybridisierungen und das Unterlaufen kulturellen Identitätsdenkens als kreative Reproduktionen von neuen Stilen der Verständigung spielen dabei eine große Rolle.

Päd01: Eine Praxis der Grenzverschiebung und Hybridisierung, die bewährte Grenzverläufe irritiert und kreativ bearbeitet, kann exemplarisch im Fall Päd01 beobachtet werden. Bezüglich sprachlicher und kultureller Verständigung wird hier ein spielerischer Umgang mit Sprache und kulturellen Differenzen gepflegt und wiederholt aufgeführt. Eine Methode der Sprach- und Kulturvermittlung, die als Bestandteil des Fortbildungsprogramms konzipiert ist und auch im organisationskulturellen Miteinander genutzt wird, bricht bekannte Logiken des sprachlichen Übersetzens auf und riskiert – etwa in Form von Begriffsschöpfungen in einer *third language*¹¹ – übliche und bewährte Übersetzungsverhältnisse. Die

11 In Anschluss an Homi K. Bhabhas Kategorie des 'Dritten Raums', mittels der „unsere Auffassung von der historischen Identität von Kultur als einer homogenisierenden und vereinheitlichenden Kraft (...) zu Recht in Frage gestellt wird“ (Bhabha 2011, 56), wird mit dem Terminus *Third Language* auf die sprachliche Produktion eines Hybrids als ein Dazwischentreten zwischen oder Aufbrechen von binären Logiken verwiesen. Der Schriftsteller Zafer Şenocak hat mittels dieses Ausdrucks das Unbehagen der

Organisation entwickelt hier eine Expertise im Umgang mit sprachlicher Grenzüberschreitung und inszeniert diese in Form von kreativen Materialisierungen (z.B. in Spielen, Broschüren und Methodenbüchern). Exemplarisch kann hier eine artefaktanalytische Betrachtung des Designs und der Machart des organisationseigenen Spiels *MeXeso* skizziert werden:

Das deutsch-tschechische Lege- und Merkspiel trägt den Namen MeXeso. Identisch dem Originalspiel Memory®, welches dem Spiel MeXeso offensichtlich als Vorbild dient, ist auf jeweils zwei Kärtchen derselbe Gegenstand abgebildet. Anders als beim Originalspiel stehen auf den jeweils zusammengehörigen Kärtchen die Bezeichnungen des Abgebildeten einmal auf Deutsch und einmal auf Tschechisch. Als didaktisches Material für den Arbeitsbereich ‚Grenzenlose Praktika‘ konzipiert, bilden die Spielkarten berufsspezifisches Vokabular und entsprechende Gegenstände visuell ab. Auf der Rückseite der einzelnen Karten befindet sich das Logo der Organisation, das mittig aufgedruckt und eingebettet ist in viele schräg – von links unten nach rechts oben – verlaufende Schriftzüge. Letztere bestehen aus dem Namen der Organisation sowie einem konkretisierenden Zusatz, der die koordinierende Aufgabe der Organisation betont. (...) Auf der Oberfläche des Deckels ist der Schriftzug MeXeso und – exemplarisch an einer Ausfertigung verdeutlicht – in deutscher und tschechischer Sprache Gastronomie/gastronomie zu lesen. Links oben in der Ecke und vor weißem Hintergrund ist das Logo der Organisation abgebildet. Der Großteil der Oberfläche wird von einer Bildcollage bedeckt, die in kleinen quadratischen Bildern neben einer Servicekraft, die gerade Teller in einen Gastraum bringt, ein Weinglas, den Teil einer Blumenvase und eine Pfanne auf einem Gasherd zeigt. Die Anordnung der kleinen quadratischen Bilder – von denen zwei kein Bild zeigen und als ‚noch nicht umgedreht‘ erscheinen – verweist auf die Funktion des Spiels. Vor dem Hintergrund der visuellen Andeutung des Spiels klärt sich die Bedeutung des ungewöhnlichen Spielnamens MeXeso. Dieser ist in großen Lettern auf dem Deckel und mit dem Zusatz „das deutsch-tschechische Gedächtnisspiel“ bzw. „česko-německé pexeso“ an den Seiten des Deckels angebracht. Der Schriftzug MeXeso auf der Oberfläche des Spieldeckels ist größer als alle andere Schriftzüge und in roter Farbe. Das X im Namen ist wiederum sehr viel größer

zweiten und dritten Generation türkischer Immigranten in Deutschland zum Ausdruck gebracht. In einem Essay mit dem Titel „Dialog über die dritte Sprache. Deutsche, Türken und ihre Zukunft“ präzisiert er die „dritte Sprache“ als „eine Bastardsprache, die Mißverständnisse in Komik verwandelt und Angst in Verständnis“ (Şenocak 1992, 89).

als die restlichen Buchstaben des Spielnamens und graphisch in 80 kleinen roten Punkten dargestellt. Bei dem Spielnamen MeXeso handelt es sich um einen sprachlichen Hybrid, das – im Original – aus einer tschechischen Silbe und zwei englischsprachigen Silben besteht. Der Name des Spiels ist eine Wortneuschöpfung, die aber vom Klang und Schriftbild sofort deutlich macht, um was für eine Sorte Spiel es sich handelt.

Die auffälligste Markierung im Design des Spiels ist der sprachliche Hybridname desselben, der dem Betrachtenden zunächst ins Auge fällt. In Kombination mit der ebenfalls auf dem Deckel angebrachten Bildcollage in einem Memoryspiel-Design erschließt sich die Funktion des Spiels rasch. In der Begriffsschöpfung des Spielnamens, der in Anlehnung an den international bekannten Memory-Begriff und in Teilverwendung des tschechischen Wortes für Gedächtnisspiel ein didaktisches Material des sprachlichen Austausches benennt, deutet sich eine kreative Praxis sprachlicher Übersetzungsarbeit an. Bezüglich der Namensgebung stand die Herstellung des Lege- und Merkspiels von Beginn an vor juristischen und sprachlichen Schwierigkeiten.

„Memory (...) das hat sich Ravensburger schützen lassen /I2: mhm/ das ist zwar n englisches Wort aber das ist geschützt also /I: mhm/ mit dem Memory mit dem R dahinter /I2: mhm/ also durften wirs nicht Memory nennen, Pexeso das tschechische Wort dafür hätte hier aber niemand verstanden, jetzt hammer versucht wie kann mer des hinkriegen und wir saßen mal hier und ham das Problem gewälzt wie mach mer jetzt des wie machen“
(Päd01_Interview01)

Juristisch war es schwierig, weil die Organisation den englischsprachigen – und damit für Tschechen wie Deutsche verständlichen – Begriff des Originals nicht verwenden konnte, da dieser von einem deutschen Brett- und Denkspiel-Hersteller geschützt ist. Sprachlich war es schwierig, weil dieses juristische Problem dazu führte, dass man ein in Deutschland wie in Tschechien verständliches Wort finden musste. Denn das tschechische Wort für das Spiel ist zwar nicht geschützt und prinzipiell verwendbar, wird aber auf deutscher Seite nicht verstanden. Die Lösung langer Diskussionen, bei denen man „das Problem hin und hergewälzt hat“, bestand darin, „aus zwei Wörtern eines zu machen“ und dem Spiel den neologistischen Namen *MeXeso* zu geben. So lässt sich der Neologismus als Beispiel für die häufige und bezüglich der Produktion von Bezeich-

nungen für Gegenstände und Abläufe¹² habitualisierte Verwendung einer third language – so auch im Original des Organisationsnamens – anführen, mit der der Versuch einhergeht, sprachliche Differenzen über ein gemeinsames Drittes zu bearbeiten. Die Herstellung von Gemeinsamkeit zeigt sich auch im Design des Schriftzugs *MeXeso* selbst. Auffällig ist hier die Prominenz und die sich vom restlichen Schriftzug unterscheidende Machart des X. Für sich betrachtet stellt dabei das X zwei gleichlange Linien dar, die sich in einem Punkt nicht nur kreuzen, sondern aufgrund der punktierten graphischen Darstellung ineinander übergehen. Oftmals als Symbol des Durchstreichens und des Verbots verwendet, könnte das punktierte X hier stärker eine Symbolik des Ineinanderfließens oder der gemeinsamen Mitte betonen. In dieser Interpretationsweise korrespondiert die Hervorhebung des X mit der kreativen Schöpfung des Begriffs *MeXeso* als 'gemeinsame Mitte' und verweist nicht nur auf eine sprachlich-kreative Überschreitung oder Auflösung von Grenzen, sondern deutet möglicherweise auch auf eine kreative Kooperationspraxis hin: das Finden einer gemeinsamen Mitte. So kann angenommen werden, dass sich im Spielnamen nicht nur explizit eine sprachliche Übersetzungsleistung präsentiert, sondern sich implizit auch eine Praxis des organisationalen Könnens andeutet, wie die Organisation mit Übersetzungsanforderungen einer pädagogisch-programmatischen Grenzüberschreitung umgeht. Durch den zweisprachigen Untertitel, durch die zweisprachige Darlegung des Zusatzes zum Organisationsnamen sowie durch die Spielkarten und die jeweils deutsche und tschechische Bezeichnung des Bildes wird die Hybridisierung der Sprache jedoch gebrochen und eine sprachliche Differenzlinie deutlich gemacht. Einer Vermengung des Deutschen und des Tschechischen im Namen des Spiels wird damit eine klare Markierung sprachlicher Differenz entgegengesetzt. So sind die einzelnen Karten nicht mit Neologismen beschrieben, sondern mit den grammatikalisch richtigen deutschen bzw. tschechischen Begriffen. Auch die symmetrische Darstellung des Organisationsnamens auf der Rückseite des Spiels und auf den Rückseiten der jeweiligen Spielkarten markiert eine Grenze. Diese ist nicht nur sprachlich zu verstehen. Die spiegelgleichen Anordnungen des Organisationsnamens in beiden Sprachen korrespondieren auch mit der grundsätzlich parallelen Organisationsstruktur (zwei eigenständige Büros, deutsch-tschechische Teams) sowie mit der gleichberechtigten und analogen Darstellung in allen schriftlichen Berichten und Broschüren. Hinsichtlich der Betrachtung des Aufbaus und des Designs des Artefakts lässt sich zusam-

12 Ein anderer Ausdruck in einer Third Language in diesem Fall ist das Wort *Runda* als Bezeichnung für das regelmäßige konferenzartige Zusammenkommen aller Mitarbeiter zur Besprechung alltäglicher Themen.

menfassen: über die Anordnung der Karten und jeweiligen deutschen und tschechischen Begriffe sowie über die Anordnung der spiegelgleichen Schriftzüge werden (sprachliche) und strukturelle Grenzen markiert, damit hergestellt und zugleich überschritten. Vergegenwärtigt und präsentiert werden dabei eine organisationspezifische Kompetenz des spielerischen Umgangs mit sprachlichen Verständigungsproblemen sowie ein Muster kreativ-kooperativer Grenzüberschreitung. Von einer musterförmigen Praxis kann hier gesprochen werden, da für das Miteinander-Arbeiten Vorgänge des kooperativen Kreierens von organisationseigenen Produkten der Selbstdarstellung und der Vermittlungsarbeit regelmäßig erfolgen. Das Erschaffen von gemeinsamen Produkten, die als Artefakte die organisationale Praxis mitbedingen, erfolgt kollaborativ in Auseinandersetzung mit kulturellen, sprachlichen und strukturellen Übersetzungsanforderungen und bearbeitet diese insofern kreativ, als dass die Bearbeitungspraxis bewährte Differenzverhältnisse nicht reproduziert, sondern aufbricht und neu schafft. In organisationspädagogischer Perspektive auf die Praxis organisationaler Identität ist von Interesse, dass diese Materialisierungen nicht nur als Darstellungsmedien dienen, sondern auch als Gegenstände dialogischer Auseinandersetzungen über das organisationale Selbstverständnis wirken.

Die Erzeugung von und die Arbeit an und mit kulturellen und räumlichen Grenzen erfolgt bei den programmatisch-grenzüberschreitenden Organisationen im Kontext der Europäisierung.¹³ Die programmatische Ausrichtung der Organisationen auf Grenzen ist somit als Teil der seit den Anfängen des Europäischen Integrationsprozesses bestehenden und sich verstärkenden Deterritorialisierungsbemühungen zu sehen, die in vielerlei Akkulturationsprozessen, in Anstrengungen der Konturierung einer europäischen Zivilgesellschaft, der Angleichung von Bildungs- und Berufsabschlüssen oder einer europäischen Identitätsbildung zum Ausdruck kommen (vgl. Wienand/Wienand 2010)¹⁴. Der Abbau

-
- 13 Auf die Problematik dieses Begriffs, der „auf EU-isierung, also die Anpassung neuer Mitgliedsstaaten an das Regelwerk der Europäischen Union“ reduziert wird und damit „größere Teile Europas zu Nicht-Europa erklärt“, weist Klaus Roth hin (2006). Eingedenk dieser Richtigstellung und aufgrund eines Mangels an geeigneten Konzepten zur Beschreibung wird mit Europäisierung eben jener Prozess einer fortwährenden politischen, wirtschaftlichen und sozialen europäischen Integration bezeichnet.
- 14 Gewaltvolle Formen der Konstruktion, Überwachung und Erhaltung von Grenzen sind in Europa keineswegs verschwunden, vielmehr sind sie vorverlagert und werden an den Rändern Europas – wie dies etwa bezüglich der Mittelmeerinsel Lampedusa kürzlich wieder zu erleben war – in ihrer Dramatik und Brutalität sichtbar (vgl. Hess/Kasperek 2010). So muss in Anknüpfung an die Überlegung, dass Grenzen nie-

von Grenzen (z.B. Schengen-Abkommen) und die Förderung von grenzüberschreitenden Maßnahmen erfolgen dabei auch unter ökonomischen Vorzeichen. So heißt es in der Zusammenfassung der EU-Gesetzgebung, dass es im Rahmen der Förderung durch den Europäischen Fond für Regionale Entwicklung (EFRE)

„Ziel der Verordnung ist (...), den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt zu stärken, um eine harmonische, ausgewogene und nachhaltige Entwicklung der Regionen der Europäischen Union (EU) (...) zu fördern. Die europäische Kohäsionspolitik soll den Herausforderungen begegnet werden, die sich aus den wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Disparitäten, der Beschleunigung der wirtschaftlichen Umstrukturierung (...) ergeben“ (vgl. Allgemeine Bestimmungen EFRE - ESF - Kohäsionsfonds (2007-2013))

Im Kontext der Europäisierung ist die Arbeit an und mit der Grenze der untersuchten Organisationen im deutsch-tschechischen Grenzraum, die vornehmlich im Auftrag sozialer und kultureller Grenzüberschreitung über jene Programme finanziert werden, auch im Lichte einer ökonomischen Dimension zu betrachten: die Organisationen werden – solange die Grenze Grund und Anlass ihrer Existenz ist – darum bemüht sein, diese als Problem aufrechtzuerhalten.

Hinsichtlich der teilprojektspezifischen Fragestellung nach Praktiken der Präsentation und Repräsentation von organisationaler Identität zeigen sich explizite Praxen des Herbeiführens und Konzipierens einer Ästhetik der Grenzüberschreitung. Im Fall Kult01 kann diesbezüglich die bewusste und umsichtige (weil viele Bedürfnisse befriedigende) Gestaltung eines *schönen* und *guten* und *idealen* Ortes der Grenzüberschreitung, der die vielen Nachteile der Nicht-Lage verschleiert, genannt werden. Komplexitätsmanagement erfolgt auf Grundlage und Verbindung verschiedener Kompetenzen: künstlerisch-gestalterisch wird mittels des Gebäudes ein ästhetischer Ort geschaffen, der die grenzüberschreitende Zent-

mals verschwinden, sondern nur ihren Ort ändern (vgl. Schröder 2006, 223), und bei Betrachtung einer Grenzauflösungstendenz innerhalb Europas relativierend festgestellt werden, dass sich Sicherungsfunktionen an die EU-Außengrenzen verlagern, die dort „zum Teil gewaltsamer durchgesetzt werden, als die kooperierenden Nationalstaaten dies zuvor untereinander vorsahen“ (Huget u.a. 2005, 18) und in „zu sichernde Bezirke im Innern“ (ebd.). So bestehen auch in Bezug auf die Binnengrenzen der EU grenzerhaltende Sicherungsfunktionen. Wurde früher die Sicherung der Grenze am Rande der Peripherie, etwa in Form von Zäunen, installiert, so erfolgen nun grenzerhaltende Funktionen vermehrt in versteckter und verdeckter Funktion (z.B. Schleierfahndung).

rumsfunktion legitimiert; journalistisch wird dafür Sorge getragen, dass man allerorts in Erscheinung tritt und bleibt; über Techniken der sprachlichen Symmetrisierung wird Parität inszeniert. Auch wenn es sich hierbei nicht im engeren Sinne um geisteswissenschaftliche Expertise handelt, so kann doch von einer praktischen Expertise gesprochen werden. Da diese wiederum Vorbildfunktion hat und Orientierungswissen bezüglich der Darstellung und Vergegenwärtigung bietet, ist sie nicht nur als identitätsstiftende Expertise anzuerkennen, sondern auch als eine, die über die Integration unterschiedlicher Kompetenzen und beruflicher Expertisen und deren Überführung in ein organisationales Management der Grenzüberschreitung, Komplexität herstellt. Im Fall Päd01 zeigt sich eine spezifische Expertise im Umgang mit kulturell-sprachlichen Differenzen, die sich als ein hermeneutischer Umgang mit Verständigungsschwierigkeiten konkretisieren lässt. Dies soll in Abschnitt 4.5 ausgeführt werden.

4.3 BORDER-SPACING

Vor dem Hintergrund der Nicht-Lage der Organisationen in einer politischen und wirtschaftlichen Peripherie und in beiderseits der Grenze infrastrukturell schwachen Regionen zeigt sich in allen Fällen eine jeweils spezifische Praxis der Ver-Ortung zur, auf der, nahe der oder betont ohne Grenze sowie eine Praxis der Raumproduktion, die das organisationale Wirkungsfeld in Bezug auf den Zweck des Bestehens installiert und legitimiert.

Die auf den Zweck und die Aufgabe der national-kulturellen Grenzüberschreitung bezogene Konfiguration und Produktion von *Grenz*Räumen geht einher mit Vorgängen der Auflösung, Verschiebung, Betonung, Markierung und Verschleierungen von anerkannten und bewährten Grenzraumkonstruktionen, institutionalisierten Grenzziehungen und national-kulturellen Symboliken und Praktiken der Grenzüberschreitung. Hier kann an raumsoziologische Überlegungen von Martina Löw (2001) angeschlossen werden. Einem prozessualen Verständnis von Raum als „relationale (An)Ordnung sozialer Güter und Menschen (Lebewesen) an Orten“ (ebd., 224) wird die Wechselseitigkeit der Vorgänge der „Syntheseleistung“ und des „Spacings“ (ebd., 158 ff.) betont. Mit *Spacing* werden Vorgänge der Positionierung und Platzierung von Materialitäten und Akteuren zueinander und die Kreation und Fabrikation von Gegenständlichem und Beziehungen bezeichnet. Diese Positionierungen und Platzierungen von Akteuren und Materialitäten werden aber erst „über Vorstellungs-, Wahrnehmungs- und Erinnerungsprozesse“ (ebd., 159) der Beteiligten zu einem Raum zusammengeführt.

Letzteres bezeichnet Löw als *Syntheseleistung*. Die Wechselwirkung von *Synthese* und *Spacing* als Aushandlungsprozess (ebd., 225) der Positionierung und Platzierung kann als organisationale Produktion von Grenzräumen anhand der Übersetzungsdimensionen der Tradierung und der Transformation konkretisiert werden. In einer Übersetzungsperspektive ist dann zu unterscheiden zwischen relativ geschlossenen Raum(re)produktionen, die im Sinne der Repetition bewährte Grenzraumkonzepte aufrechterhalten und bewahren, und offenen Grenzraum(re)produktionen, die gewohnte Grenzräume aufbrechen und in der Repositionierung und Replatzierung von Akteuren, Symbolen und Dingen dritte Orte schaffen. Organisationale Praktiken der Grenzraumproduktion können in Anlehnung daran als Prozesse des *Border-Spacing* bezeichnet werden. Dabei ist der Grenzraum nicht als objektiv gegebene Materialität, sondern als Resultat und Medium organisationaler Identitätspraxis zu verstehen. In der Reproduktion von bestehenden sowie in der Konfiguration von neuen Raumkonzepten und Grenzbeziehungen zum Zwecke organisationaler Selbstdarstellung und Vergegenwärtigung erfolgt organisationale Identitätsarbeit als *Border-Spacing*. Organisationale Identität konstituiert und verändert sich demnach in der Produktion und Fabrikation von Grenzräumen als Verknüpfung von bestehenden Orten und Traditionen der Grenzmarkierung und Grenzüberschreitung, von nationalen und supranationalen Symbolen und Praktiken mit dem programmatisch-grenzüberschreitenden Organisationszweck. So präsentieren sich die Organisationen in eigenen Räumen der Grenzüberschreitung und die Räume wiederum repräsentieren das organisationale Wirken.

Bezüglich der empirischen Befunde kann das *Border-Spacing* – als regionalstrategische Verschiebung und materielle Objektivierung von Grenze zur Legitimierung eines organisationalen Wirkungsfeldes und Selbstverständnisses (Kult01), als pädagogisch-motivierte Produktion von bilingualen Räumen des Dialogs und der grenzüberschreitenden Parität (Päd01) sowie als Transformation eines organisationalen Selbstverständnisses (Bild01) – konkretisiert werden:

Kult01: Schon die Präsentation des *Zentrum Kult* als bayerisch-tschechisches Zentrum im Organisationsnamen (genutzt werden hier lateinische Begriffe als *Lingua franca*) und die Selbstbeschreibung – „Das *Zentrum Kult*– Kulturdrehscheibe zwischen Bayern und Böhmen“ – verortet die Organisation in der Mitte des Grenzraums und impliziert eine Praxis der Raumkonstruktion von Zentrum und Peripherie, die den bestehenden Grenzraum aufbricht und eine andere Grenzraumordnung vorschlägt. In Korrespondenz mit dem Organisationsnamen und der Selbstbeschreibung in Broschüren kommt das Selbstverständnis als Zentrum im Gebäude der Organisation materiell zum Ausdruck:

Der Medienraum der Organisation ist fensterlos und mit einer großen Leinwand ausgestattet. Das mir Auffälligste in diesem Raum ist eine auf dem Boden teppichartig ausgelegte und durch Deckenstrahler gut ausgeleuchtete große Landkarte, die fast ganz Bayern, Tschechien inklusive Prag und das nördliche Österreich umfasst. Die Landkarte visualisiert die Grenze und das deutsch-tschechische sowie teilweise das deutsch-österreichische und tschechisch-österreichische Grenzgebiet. Die Grenzen sind als kaum erkennbare weiße Striche eingezogen, da die Grenzlinien mit einer Vielzahl anderer Linien, die Straßen und anderen Gebietsgrenzen zeichnen, verschwimmen. Die Landkarte ist begehbar. Im Zentrum des auf der Karte abgebildeten Grenzraums und mittig im Raum liegt die Stadt Mitteich, in welchem die Organisation Kult01 ansässig ist.

Die Abbildung und damit visuell vorgenommene Verortung der Stadt Mitteich im Zentrum des bayerisch-tschechischen Grenzraums korrespondiert mit Erläuterungen zur Genese des Hauses, wie sie auf der Homepage der Organisation geschildert wird. Dort heißt es „Die (...) Stadt Mitteich markiert etwa die Mitte der 357 Kilometer langen bayerisch-böhmischen Grenze“. In Rückgriff auf geographische Tatsachen – allerdings unter Verwendung eines entsprechenden Maßstabs, der Teile Österreichs und fast ganz Bayern mit umfasst – wird im Sinne der Reduktion von Grenzkomplexität eine zentrale Lage repräsentiert und dokumentiert, die die wirkliche Nicht-Lage der Platzierung (vgl. Foucault 1967/2006) eines Zentrums der Grenzüberschreitung überspielt. Denn der Sachverhalt, dass sich die unter regionalgeographischen Gesichtspunkten mit gewissem Recht als zentral beschreibbare grenzräumliche Lage mit einer infrastrukturell denkbar peripheren Lage koppelt, wird dethematisiert. Vielmehr wird mit dieser Darstellung des Grenzraums nicht nur ein Grenzraum definiert, sondern zu eigener Legitimation eine zentrale Lage im selbigen konstruiert. Als visuelle und körperlich nachvollziehbare Veranschaulichung objektiviert sich hier die organisationale Verortung, welche nicht nur die eigene Zentrumsfunktion vergegenwärtigt und bestätigt, sondern diese auch durch geographische Argumente legitimiert.

Päd01: In anderer Form zeigt sich das *Border-Spacing* im Fall Päd01. Die Organisation agiert nicht zentralistisch, sondern ganz im Gegensatz dazu vielerorts und konfiguriert bereits fabrizierte Räume der Vermittlung (Seminarhäuser, Konferenzräume in Hotels etc.) über eine sprachliche und praktische Herstellung von kultureller Parität und Parallelität neu bzw. entsprechend dem organisationalen Zweck um. Weniger bedeutsam ist hierbei die Produktion von architektonischen oder verdinglichten Materialisierungen als vielmehr eine raumtransformierende Praxis, die bestehende Dinge im Raum, räumliche Ordnungen und han-

delnde Personen in einen Vermittlungsraum überführt. Das Aufbrechen von Raumstrukturen durch die Formation von demokratischen Ordnungen (Sitzkreise), die Installation konsequenter Bilingualität (jeder spricht in seiner Muttersprache, ggf. Installation einer Dolmetschanlage) und die deutsch-tschechische paritätische Besetzung von Teams und Seminargruppen können diesbezüglich genannt werden.

Bild01: Ein drittes Beispiel des *Border-Spacing* zeigt sich im Fall Bild01. Hier kann anhand der sich verändernden räumlichen Darstellung der Organisation auf einem Flyer eine spezifische Transformation – nicht nur der organisationalen Verortung im Grenzraum, sondern auch des organisationalen Selbstverständnisses – gezeigt werden.

Die Rückseite des organisationseigenen Flyers informiert über die Lage der Organisation im Grenzraum. Neben der Adresse und Angaben zur Anreisemöglichkeiten findet hier eine jeweils unterschiedliche räumliche Darstellung Platz. Präsentiert und verortet sich Bild01 2009 als Punkt auf einer Deutschlandkarte, repräsentiert sich die Organisation 2011 in Form einer fotografischen Abbildung des eigenen Gebäudes. Die nicht unwesentliche Veränderung der bildlichen Darstellung auf dem Flyer aus dem Jahr 2011 zu dem Flyer aus dem Jahr 2009 verdeutlicht eine Suchbewegung nach der richtigen Selbstdarstellung.

Flyer 2009: Bild01 erscheint als Punkt bzw. Pfeil auf einer Karte. Diese Markierung ist in grobe geographische Eckdaten einsortiert. Die Karte zeigt den Grenzverlauf, ein kleinen grauen Bereich, der nur durch den Ortsnamen XY (mit Punkt) und dem Nationalkürzel CZ als Tschechien ausgewiesen, wird sowie eine ausführlich kartographierte deutsche Seite. Die deutsche Seite der Karte ist nicht nur wesentlich größer angelegt als die tschechische Seite, sie ist auch infrastrukturell sehr ausführlich dargestellt. So finden sich hier Straßen und Straßenbezeichnungen sowie zahlreiche Orts- und Stadtnamen. Bemerkenswert ist dabei, dass die Straßenverläufe der eingezeichneten Autobahnen und Bundesstraßen genauer vorgenommen wurden als die Darstellung des Grenzverlaufs.

Die räumliche Verortung der Organisation Bild01 erfolgt auf dieser Karte in Deutschland. Ein Bezug zu Tschechien ist nicht unmittelbar erkennbar. Vielmehr wird durch die Grenzsetzung und die im Vergleich zu Deutschland nur sehr grobe Berücksichtigung der Infrastruktur Tschechien als fremdes und unbekanntes Territorium vergegenwärtigt. So entsteht der Eindruck einer Organisationslage neben einem bisher unerforschten Terrain. Nur die unmittelbar an der Grenze liegende Stadt XY ist bekannt, alles andere ist nicht vorhanden: keine Städte, keine Straßen. Dies impliziert auch, dass eine Erreichbarkeit der Organisation von

deutscher Seite möglich, von tschechischer Seite weniger wahrscheinlich ist. Nur am Rande sei bemerkt, dass diese Form der Darstellung auch mit dem in der Organisation oftmals diskutierten Problem der Gewinnung tschechischer Teilnehmer an Seminaren korrespondiert. So objektiviert sich hier die Unerreichbarkeit der Organisation von tschechischer Seite aus, aufgrund nicht vorhandener infrastruktureller Anbindung. Die infrastrukturelle Ausführlichkeit der deutschen Kartenseite im Vergleich zur tschechischen Kartenseite verstärkt die verlorene Positionierung. Die zweidimensionale, formal-kartographische, differenzbetonende und mononationale Darstellungspraxis erschließt sich vor dem organisationsgeschichtlichen Hintergrund. Bild01 befindet sich in kirchlicher Trägerschaft und fungierte zu Zeiten vor der Wende in der Tradition der *Rettungshäuser* als Erholungsstätte für Westberliner Familien. Dass die deutsch-tschechische Grenzlage als Chance entdeckt wird, ist in Zeiten nach dem Fall des eisernen Vorhangs nicht nur den staatlichen und nicht-staatlichen Völkerverständigungsbestrebungen und damit einhergehenden Finanzierungsmöglichkeiten geschuldet, sondern auch dem Missionshintergrund des Trägers. Die kirchennahe Trägerorganisation steht in der Tradition der inneren Mission und der Vorsitzende der Trägerorganisation greift zudem auch auf Erfahrungen äußerer Mission zurück. So sagt er:

„(...) die Wende brachte es mit sich dass wir uns sehr stark im Osten engagiert haben, war mit Sicherheit auch meine Missionserfahrung die dem: der Organisation zu Gute kam“

(Bild01_Interview02).

Seine Ausführungen machen deutlich, dass er seine Missionserfahrungen in Südafrika als Erfolgsfaktor für den Ausbau der Einrichtungen des Trägers im Bereich der ehemaligen DDR und die dortigen Erfahrungen wiederum als Grundlage für die Neuorientierung der Einrichtung im deutsch-tschechischen Grenzraum ansieht (vgl. Göhlich/Engel/Höhne 2013, vgl. Höhne im vorliegenden Band, S. 211 ff.). Vor diesem Hintergrund erscheint die Grenzraumproduktion auf dem Flyer vor allem als Repräsentation eines missionarischen Selbstverständnisses. So wird die Organisation geographisch zu Deutschland relationiert und erscheint zugleich als Vorposten dem Unbekannten gegenüber. Die damit hergestellte Dichotomie zwischen bekannt und fremd, zivilisatorischen Leben und Barbarei entspricht einer immer noch prominenten Vorstellung der Existenz von Kulturräumen und der „Idee einer Verräumlichung von Kultur“ (Glasze/Thielmann 2006, 3). Kulturtheoretisch ist hierbei problematisch, dass das Verhältnis von Kultur und Raum nicht nur in eine Vorstellung von existierenden Kulturräumen überführt wird, sondern dieses zugleich an nationalstaatliche

Grenzziehungen gebunden wird. Eine räumliche Beschreibung von Kultur in diesem Sinne verleiht nationalkulturellen „Herrschaftsansprüchen eine vermeintlich unhinterfragbare Legitimation“ (Glasze/Meyer 2009). Grenzen werden damit zum Ausdruck und zum Symbol für räumliche Herrschaftsansprüche und zum Medium für die Regelungen bzw. Festschreibung von kulturellen Zugehörigkeitsverhältnissen.

Flyer 2011: Bei gleichbleibendem Format des Flyers ändert sich 2011, im Vergleich zu den Vorjahren, die bildliche Darstellung. An Stelle einer Karte tritt eine fotografische Abbildung eines Hauses. Die ungewöhnliche Form des Hauses und seine Größe erinnern an eine Jugendherberge; drei große metallene Schornsteine, die zentral im Bild stehen, lassen eine Großküche vermuten. Das Haus steht eingesäumt von Bäumen und Buschwerk in einer Art gepflegten Park und erinnert in diesem Kontext auch an ein Kurhotel.

Im Unterschied zum Flyer 2009 verortet sich Bild nicht geographisch und nicht bezogen auf den Grenzraum, sondern in der Natur und präsentiert sich als Haus, welches irgendwo stehen könnte und keinerlei Bezug zum deutsch-tschechischen Grenzraum erkennen lässt. Die Repräsentation als Haus lässt Funktion, Zweck und Verortung unbestimmt und unscharf. Im Unterschied zur früheren Darstellung und Verortung im Grenzraum ist damit die Funktion nicht auf Grenzüberschreitung festgelegt und bleibt wandelbar. Zum anderen vermittelt die Darstellung des Gebäudes Gastlichkeit und Erholung. Die Darstellung eines einladenden Gebäudes inmitten der Natur kann auch als Rückbesinnung auf alten Organisationszweck (Rettungshaus) verstanden werden.

In der räumlich-bildlichen Selbstdarstellung bzw. kartographischen Verortung wird eine Strategie der Repräsentation eines zu unterschiedlichen Zeitpunkten differenten Selbstverständnisses und entsprechend dazu eine Praxis der Vergegenwärtigung der organisationalen Funktion erkennbar. Die Veränderung der Darstellung der Organisation Bild01 von einer kulturdifferenzbetonenden Veräumlichung des Grenzraums mit missionarischen Absichten hin zu einer ort- und zeit- und funktionslosen Repräsentation eines Hauses lässt zwei Interpretationsmöglichkeiten bezüglich der Vergegenwärtigung des organisationalen Selbstverständnisses zu: Erstens könnte ganz im Gegensatz zur Fundamentalisierung von Kulturräumen in der Darstellung von 2009, in der Darstellung 2010 ein Selbstverständnis als dritter Ort jenseits nationalkultureller Dichotomien zum Ausdruck kommen. Dieser Wandel ist aufgrund der missionarischen Grundausrichtung der Organisation eher unwahrscheinlich. Zweitens – was als wahrscheinlich angenommen werden kann – könnte die Veränderung auch Ausdruck

einer zunehmenden Konturlosigkeit in Bezug auf die grenzüberschreitend-programmatische Ausrichtung der Organisation sein. So könnte die bildliche Abbildung des Hauses in der Natur – verstanden als Ausdruck des organisationalen Selbstverständnisses – auch als eine Vergewisserung und Rückbesinnung auf den ursprünglichen Zweck der Organisation, der sich zu Zeiten vor der Wende in Form einer Erholungsstätte für Westberliner dem Rettunghausgedanken verpflichtet sah, interpretiert werden.

Im Anschluss an Foucault kann bezüglich der unterschiedlichen Praxen der Verortung von einer heterotopen Platzierung der Organisationen im Grenzraum gesprochen werden (vgl. Foucault 1967/2006, 320 ff.). Demnach wären die Raumproduktionen als eigenständige, nach eigenen Regeln und Vorstellungen funktionierende Verortungsversuche zu verstehen, die den jeweiligen Organisationsgebäuden und dem Nicht-Ort der Platzierung erstens eine Funktion geben wollen, zweitens das eigene Selbstverständnis dabei zu erhalten und drittens dasselbe mittels unterschiedlicher Repräsentationsstrategien gegenüber Dritten zu begründen und zu legitimieren versuchen.

4.4 TEMPORALE GRENZWÄNGE

Die Projektförmigkeit bzw. die fortwährende Refinanzierungsnotwendigkeit und damit potentielle Endlichkeit der untersuchten Organisationen begründen einen temporalen Selbstdarstellungszwang, der sich in der Herstellung organisations-spezifischer Strategien und Praktiken der Inszenierung und Objektivierung des Gewordenen im Hinblick auf das Zukünftige äußert.

Die untersuchten Organisationen stehen aufgrund ihrer programmatisch-grenzüberschreitenden Ausrichtung einerseits sowie aufgrund ihrer grenzräumlichen Verortung andererseits in einem dreifachen Bezug zu Zeitlichkeit. Als Organisationen der Grenzbearbeitung mit dezidiert kulturellem bzw. pädagogischem Auftrag sind sie *erstens* Teil einer komplexen und wechselhaften Grenzraumgeschichte und müssen sich bezüglich dieser verhalten. So kommt den Organisationen mehr oder weniger explizit eine soziale und politische Funktion der Gedächtnisarbeit zu. Dies schlägt sich vor allem in der veranstaltungsbezogenen Programmatik der Organisationen nieder, die in Form von Seminaren, Diskussionsrunden oder Ausstellungen einen Umgang mit regionalhistorischen Themen und gemeinsamer Geschichte sucht und dabei auch verstärkt darauf bedacht ist, unterschiedliche Sichtweisen aufzunehmen und zu repräsentieren. Dies gilt ins-

besondere für die Fälle, deren porgrammatische Ausrichtung pädagogisch motiviert ist und den Anspruch einer Aufarbeitung regionalgeschichtlicher Zusammenhänge impliziert. Exemplarisch kann diesbezüglich – im Fall Päd01 – auf die häufige Wahl der Themen *Dissidentenverfolgung und -vernichtung während des nationalsozialistischen Regimes* sowie des Themas *Antisemitismus im Grenzraum* bei der inhaltlichen Ausgestaltung von Fortbildungsseminaren für den schulischen und außerschulischen Bereich hingewiesen werden. Im Fall Kult01 werden im Rahmen von Ausstellungen und Podiumsdiskussionen auffallend oft die Themen *Sudetendeutsche* und *die Geschichte des Eisernen Vorhangs* bearbeitet. Im letztgenannten Fall vollzieht sich die Einbindung diverser historischer Perspektiven nicht zuletzt in Form ökonomischen und politischen Kalküls. So ist die Integration der regionalhistorischen Themen und auch sudetendeutscher Positionen (die im bayerischen Grenzgebiet eine starke Lobby haben) auch Ausdruck einer Strategie organisationaler Identitätsarbeit, da dies im Sinne einer Entsprechung politischer und sozialer Erwartungen aus dem grenzregionalen Umfeld der Organisation erfolgt.

Eine dezidiert organisationale Gedächtnisarbeit (vgl. auch Kapitel 5), die sich auf das in und durch die Organisation hervorgebrachte Wissen und Können bezieht, vollzieht sich *zweitens* als Arbeit an einer organisationalen Erfolgsgeschichte und als Legitimation der organisationalen Existenz (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997; Probst u.a. 1997).¹⁵ Das Dokumentieren, Abbilden, Reproduzieren und Verwalten von *Wissen und Können um Grenzüberschreitung* erfolgt dabei weniger aufgrund eines Wettbewerbs, bei dem man sich gegen potentielle Konkurrenten durchsetzen muss, als vielmehr als Arbeit am Alleinstellungsmerkmal. Explizite Strategien der Selbstdarstellung und latente musterförmige Praktiken der Vergegenwärtigung implizieren aber nicht nur ein kollektives Erinnern von grenzüberschreitendem Wissen und Können, sondern sie verweisen auch bezüglich der praktischen Bemühungen des Abbildens und Verdinglichens auf einen spezifischen materiellen Umgang mit Zeitlichkeit.

Kult01: So ist die für den Fall Kult01 konstitutive Projektförmigkeit und der durch die EU-Förderung auf Zeit wiederkehrende Refinanzierungszwang in ei-

15 Das Speichern und der Transfer von Wissen werden im organisationstheoretischen Diskurs seit Mitte der 90er Jahre als moderenes Wissensmanagement diskutiert. Für den organisationspädagogischen Bereich sind hinsichtlich der Frage nach erfahrungsorientierten Lernprozessen auf Arbeiten von Claudia Fahrenwald (Fahrenwald 2009, 2011) und hinsichtlich des Zusammenhangs von Organisationskultur und Gedächtnisarbeit auf die Dissertationschrift von Anja Mensching hinzuweisen (Mensching 2008).

nem Verhältnis zu sehen mit verstärkten Bestrebungen der Objektivierung des organisationalen Selbstverständnisses als Zentrum und Förderer der Grenzüberschreitung. Die Installation eines manifesten Gebäudes, in dem sich der programmatische Auftrag der Grenzüberschreitung und der organisationale Zweck als Zentrum der Grenzüberschreitung zu fungieren materialisiert, verweist diesbezüglich auf eine Strategie der Präsentation als Grenzüberschreitung-Könnende Organisation (vgl. auch Abschnitt 4.2). Neben dieser expliziten Form der Darstellung zeigt sich im Fall Kult01 auch eine habitualisierte Praxis des Objektivierens als ein spezifischer Umgang mit drohender Endlichkeit: Bei nahezu allen Veranstaltungen kommt der hauseigene Fotoapparat zum Einsatz. Dem fotografischen Fixieren von Begegnungen deutscher und tschechischer Personen liegt nicht nur ein überindividuelles Wissen um die Notwendigkeit zu Fotografieren zugrunde, sondern dieses geht auch einher mit einem spezifischen Wissen und Können des Arrangierens von deutsch-tschechischen Konstellationen unter Berücksichtigung räumlicher, personeller und symbolischer Elemente. Die sich wiederholende und potentiell von allen Mitarbeitenden gekonnte Praxis der Erstellung eines Gruppenbildes lässt sich als habitualisierte Praxis des *Arrangierens zum Zweck der Dokumentation* beschreiben. Neben der Wiederholung zeigt sich die Musterförmigkeit dieser Praxis vor allem in dem selbstverständlichen Mitvollzug aller Mitarbeitenden. Man könnte dieses organisationspezifische Muster etwa in dem von allen offensichtlich habitualisierten Grundsatz formulieren: *Jede von der Organisation durchgeführte Veranstaltung bedarf einer repräsentativen Dokumentation der Begegnung von Deutschen und Tschechen*. Das Praxismuster vollzieht sich dabei nicht-reflexiv und als routinierter Vorgang. Ihm liegt ein Wissen um den richtigen Gebrauch des Fotoapparats sowie um die Notwendigkeit eines passenden Arrangements zugrunde, das nicht als explizites Wissen vermittelt wird, sondern im Mit- bzw. Nachvollzug verkörperlichter Gewohnheiten erlernt wird. Tradiert wird dabei ein Wissen und Können, wie jeweils kontextbezogen die organisationalen Funktionen als Förderer und als Zentrum sowie die eigene grenzüberschreitende Aktivität arrangiert und dokumentiert werden kann. Die wiederkehrende Praxis des Arrangierens verschiedener Personen vor dem Hintergrund deutsch-tschechischer Symbolik in ein von den Organisationsvertretern flankierendes Gruppenbild hat Implikationen für das Identitätslernen der Organisation: Erstens wird jeweils situationsbezogen ein organisationales Selbstverständnis wiederholt zur Aufführung gebracht und damit verinnerlicht und bestätigt, zweitens verbindet sich dies mit einer doppelten Dokumentationsfunktion:

1. In der Anordnung der Fotografierten in eine Gruppe und in den jeweiligen Positionierungen der Organisationsvertreter kommt ein spezifisches Organisations-Umwelt-Verhältnis zum Ausdruck: So wird Grenzüberschreitung (repräsentiert durch deutsche und tschechische Personen und Symbole) verbunden mit der Präsentation der Förderfunktion des Kult01 (Flankierung durch Organisationsvertreter).
2. Das Arrangement von Deutschen und Tschechen zu einem Gruppenbild wird visuell fixiert, abgespeichert und damit wieder abrufbar gemacht. Die Objektivation der Inszenierung in Form von Fotografien ist dabei erstens als Teil der Öffentlichkeitsarbeit zu sehen. Denn das dokumentierte Arrangement, das die grenzüberschreitende Aktivität des Zentrum Kult01 und die Förderaktivität bzw. das Networking demonstriert, wird auf diese Weise über den engen Kreis der Anwesenden hinaus einer regionalen Öffentlichkeit aufgeführt. Zweitens dient sie der Speicherung von Vorgängen und wichtigen Ereignissen und kann im Sinne der Anlage eines kanonisierten Wissensbestandes als organisationale Gedächtnisarbeit beschrieben werden.

Neben der pädagogischen Funktion (Gedächtnisarbeit als sozialer und politischer Auftrag) und einer selbstbezogenen Funktion (Organisationale Gedächtnisarbeit als Wissensmanagement) zeigt sich die Relevanz der Zeitlichkeit drittens in organisationsspezifischen Praktiken des Managements von Zeit in Bezug auf die (drohende) Endlichkeit der Unternehmung. Denn angesichts der zeitlich limitierten Förderperioden der EU und angesichts der finanziellen und strukturellen Abhängigkeit von politischen Entscheidungsträgern sehen sich die Organisationen der Anforderung ausgesetzt, unter Beweis zu stellen, dass die eigene Programmatik fortwährend förderwürdig ist. Als „Reflex auf die Endlichkeit“ (Zirfas 1997, 71) des Bestehens aufgrund der projektförmigen Strukturen der Organisationen ergeben sich strategische Zwänge der Organisation von Zeit. Es lässt in diesem Zusammenhang von der Herausbildung eines „temporalen Selbstzwangs“ (Zirfas 2004, 68) der Organisationen sprechen, die im Zuge des alltäglichen Miteinander-Arbeitens einen „Habitus der Planung und Vorsorge“ hervorbringen, der allerdings „die Spielräume von Möglichkeiten zugunsten von Kausalitäten und Sicherheitsfaktoren unterbelichtet“ (ebd.). Als Konsequenzen eines temporalen Darstellungszwangs entwickeln sich einerseits explizit-intentionale Strategien der Selbstdarstellung als effektive, zielgerichtete und prospektive Formen der Zeitorganisation bzw. des Zeitmanagements sowie andererseits routineförmige und von allen organisationalen Akteuren habitualisierte Praxismuster der Vergewärtigung eines grenzüberschreitenden Könnens als zyklisch wiederkehrende (rituelle) Formen der Bearbeitung von Endlichkeit. Während Muster

damit einem Identitätsbedürfnis nach Ewigkeit entsprechen und hier zugrundeliegendes Tradierungspotential betont werden kann, sind organisationale Strategien als praktische Reaktion auf die reflexiv eingeholte Vergänglichkeit der Organisation zu verstehen.

Im Fall Kult01 zeigt sich die Bedeutung der zyklischen Wiederkehr von Praxismustern vor allem in der sorgfältigen Antizipation deutsch-tschechischer Verständigung. In einem sich wiederholenden Modus der genauen Planung vergangener Zukunft (Koselleck 1989) werden bewährte Formen der Begegnung erinnert, wiederholt und dadurch die Möglichkeit überraschender Verläufe reduziert. Charakteristisch ist hierfür die genaue und detaillierte Planung und Organisation von Veranstaltungen, denen etwa in Form von vorher ausgeklügelten Sitzordnungen und Verteilungsverfahren von Dolmetschgeräten, eine „kommunikative Verkehrsordnung“ (Goffman 1971, 53) zugrunde gelegt wird, die zentrale Prinzipien der grenzüberschreitend-programmatischen Ausrichtung der Organisation (sprachliche Verständigung, Vernetzung) gewährleisten soll. Grenzüberschreitende Verständigung basiert hier auf einer statisch-rigiden Ordnung und vergegenwärtigt selbige als planbares Vorgehen. Diese auf Sicherheit und Kontrolle abzielende Strategie zeitlicher Organisation korrespondiert mit einer Strategie der Sicherung des Besuchs tschechischer Gäste. Aufgrund der infrastrukturellen Nicht-Lage der Organisation wird eine Buslinie installiert, mittels der eigens für die Veranstaltungen von Kult01 Gäste aus Český Pramen nach Mitteleich chauffiert werden. Dies kann als strategische Maßnahme zur Gewährleistung eines gemischten Publikums und zur Generierung tschechischer Stammgäste betrachtet werden. Die strategische Sicherung eines tschechischen Publikums sowie die Tradierung einer bewährten Form der Planung und Organisation grenzüberschreitender Verständigung kann als Reaktion auf die drohende Vergänglichkeit der Unternehmung verstanden werden. Denn ein Misslingen der Organisation von grenzüberschreitender Verständigung oder ein Ausbleiben tschechischer Gäste wäre für die Organisation – die in ihrer Funktion als Zentrum deutscher-tschechischer Grenzüberschreitung und als Kulturförderer deutsch-tschechischer Verständigung finanzielle Mittel erhält – existenzgefährdend.

Bild02b: Im Fall Bild02b äußert sich ein temporaler Selbstdarstellungszwang und ein möglicher Umgang damit in einer rituellen Vergegenwärtigung der Endlichkeit des Projekts. Als Teil der zeremoniellen Eröffnung des neuen Schuljahres (jedes Jahr beginnt eine neue Projektklasse die Ausbildung „grenzüberschreitende Pflege“) wird ein einst begonnener Weidenkranz fortgeflochten. Dies passiert im Rahmen eines Kennenlern-Frühstücks, bei dem sich die deutschen und

tschechischen Schüler des jeweiligen Jahrgangs zum ersten Mal begegnen. Nach einer Rede des Projektleiters Richard wird das Ritual des Kranzflechtens eingeleitet:

Als Richard mit seiner Rede zum Schuljahr fertig ist, dreht er sich zu Frau Gürtel (Rektorin der oberfränkischen Pflegeschule), die daraufhin durch eine der Türen verschwindet und sogleich mit einem Weidenkranz in der Hand den Raum wieder betritt. „Der nächste Punkt ist das Stoffstreifenweben“ kündigt Richard an und zeigt auf den Weidenkranz, den Frau Gürtel nun hoch hält. Der Weidenkranz besteht aus einem Rand, der aus mehreren Weidenästen geflochten ist und mehreren Querverbindungen aus Paketschnüren, die in einem Mittelpunkt zusammenlaufen. Im Inneren des Weidenkranzes sind bunte Stoffe in die Schnüre eingewoben. Frau Giebel (Rektorin der Altenpflegeschule) erklärt, dass nun dieser Kranz, der im letzten Jahr vom ersten Jahrgang begonnen wurde, weiter geflochten werden soll. „Dieses Spiel“ betont Frau Giebel und schaut auf den Weidenkranz und dann wieder in die Runde „soll symbolisieren, dass sich jeder von Euch einbringen soll in das Projekt“. Die Ergänzungen, dass jede/r der Reihe nach einen Stoffstreifen einweben soll und dabei von seinen Erwartungen bezogen auf das Projekt berichten soll, führt zu lautem Stöhnen und Kopf schütteln einiger Schüler.

Der Weidenkranz symbolisiert in seiner Kreisförmigkeit Bestand und Wiederholung, die festgelegte Größe desselben und die damit verbundene Praxis des Einflechtens von Stoffstreifen, welches aufgrund der Größe eben nicht unendlich fortgeführt werden kann, impliziert Endlichkeit. So kann die durch die Größe des Kranzes begrenzte Möglichkeit des Fortflechtens als Verweis auf eine verinnerlichte Vergänglichkeit der projektförmigen Aktivität angesehen werden. Das *Im-Bewusstsein-Halten* der eigenen Projektförmigkeit verbindet sich mit einer rituellen Praxis der (Re-)Produktion von Erinnerungsspuren¹⁶ und betont als fallspe-

16 Dies schließt an strukturationstheoretische Überlegungen Anthony Giddens' (1997) an. Den Ausgangspunkt einer Theorie der Strukturierung bildet die Annahme, dass kompetente Akteure ihr Handeln nicht nur auf eigenes Verhalten und auf das Verhalten anderer, sondern auch auf die strukturellen Bedingungen des Handlungsfeldes beziehen (vgl. ebd., 55ff.). Die Bedingungen des Handlungskontextes sind hier Regeln und Ressourcen, die die interaktiven Beziehungen über Raum und Zeit stabilisieren, als Strukturmomente aber nur insofern existent sind, als dass sie in Erinnerungsspuren vorhanden sind und sich in sozialen Praktiken und Artefakten (im beschriebenen Fall das Ritual des Weidenkranzflechtens) realisieren und reproduzieren (vgl. ebd., 69).

zifischer Aspekt des Umgangs mit Zeitlichkeit das organisationale Identitätslernen als eine Form des Sterben-Lernens. Der „Wert der Zeitlichkeit“ wird in seiner Vergänglichkeit begriffen und intensiv erlebt (vgl. Göhlich/Zirfas 2007, 190). Die hier erkennbare Praxis des Umgangs mit Zeitlichkeit ist demnach keine, die direkt auf Legitimation des Bestehens abzielt und mittels dieses Rituals der Vergänglichkeit als ökonomische Bedrohung zu begegnen versucht, sondern ist vielmehr als eine Praxis zu verstehen, die in der alltäglichen Praxis allen Beteiligten die Endlichkeit des Projekts vor Augen führt und schon bei Beginn das Ende der Unternehmung einübt.

Bezüglich des Umgangs mit Zeitlichkeit ist die in Bild02b erkennbare praktische Expertise der Vorbereitung auf die Endlichkeit des Projekts erwähnenswert. Das Flechten eines Weidenkranzes erfolgt nicht in einer ökonomischen Logik der Materialisierung zum Zwecke der Legitimation oder als Bemühung um Bestand, sondern als ästhetische Vorbereitung auf das Ende der Unternehmung. Entgegen der üblichen linearen und Refinanzierungsplänen folgenden Praxis der Zukunftsgerichtetheit, wird hier eine Orientierung an der Gegenwart vorgeschlagen und praktiziert. Die hier erkennbare Reflexivität bezüglich der Gewordenheit und Vergänglichkeit von Dingen (vgl. Beiner 2009a) lässt ein Prinzip geisteswissenschaftlicher Expertise erkennen. Marcus Beiner bezeichnet Reflexivität, die nicht einer Nutzen-Kosten-Logik folgt, sondern sich auf sich selbst bezieht und „existentielle Fragen“ (ebd., 108) zulässt, als Kern geisteswissenschaftlichen Denkens.

Päd01: Im Fall Päd01 zeigt sich die Linearität organisationaler Strategien der Selbstdarstellung bezüglich der Reorganisation der Jahresplanung in Form einer Implementierung eines effektiveren Planungskonzepts. Im Mittelpunkt der einleitenden Worte von Herrn Trautner (Leiter des deutschen Büros) zur Jahresplanung 2011 steht die Feststellung – die zugleich als Aufruf auffordert –, „auch strategisch und nicht nur paradiesisch an die Jahresplanung“ (Päd01_Mitschnitt01) heranzugehen. Zwar lobt er die bisherige Praxis der Planung in Kleingruppen, die die Partizipation aller Mitarbeitenden an der Jahresplanung gewährleistet hat. In Abgrenzung zu dieser sollen die Kleingruppen aber zukünftig nicht nur Veranstaltungen für das nächste Jahr an einer „bunten Wand“ zusammentragen, sondern auch eine Bestimmung von kurz- und mittelfristigen Zielen vornehmen, durch die die einzelnen Arbeitsbereiche weiterentwickelt werden können. So heißt es:

„Wir kommen auch nicht drum rum, dass wir ähm, das, was wir tun, ja, wie soll man sagen s'trategisch diskutieren oder dass wir nicht nur so vor uns hinarbeiten, sondern uns

überlegen, für jeden Arbeitsbereich aber auch für Päd01 insgesamt, wie ähm gestalten wir unsere Arbeit oder was sind unsere kurzen und mittelfristigen Ziele.“

(Päd01_Mitschnitt01).

Die bisherige Praxis tendenziell abwertend wird hier eine Praxis der Planung eingefordert, die die zukünftige Gestalt nicht nur der einzelnen Arbeitsbereiche, sondern auch der ganzen Organisation berücksichtigt. Die Erfordernisse für eine solche perspektivische Erweiterung der Planungspraxis ergeben sich aus Sicht des Leiters aufgrund sich verändernder Umweltbedingungen und durch eine dadurch virulent werdende Identitätsfrage (Päd01_Mitschnitt01): 1. besteht bezüglich des Stichworts „Päd 2015“ eine Berichtspflicht einem Lenkungsausschuß des Landes gegenüber, 2. steht die EU-Förderperiode kurz vor dem Ende, 3. existiert auf deutscher Seite aufgrund bundespolitischer Entwicklungen Mittelknappheit, 4. ist in allen Arbeitsbereichen ein Zuwachs an diversen Kooperationsformen zu verzeichnen und damit einhergehend ein Zuwachs an Abstimmungsbedarf und 5. besteht – aus Sicht der Leitung – die Notwendigkeit, „dass wir uns als Koordinierungszentrum positionieren“ (Päd01_Mitschnitt01).

Während die Punkte 1 bis 3 als Bedingungen für eine mehr strategische Planung vor allem ökonomisch motiviert sind und einem Legitimations- bzw. Refinanzierungszwang geschuldet sind (vgl. Ortman 2010b), erscheinen die Punkte 4 und 5 unter Identitätsgesichtspunkten von besonderem Interesse. Bezüglich des Zuwachses an Kooperationen im Rahmen von Projekten und Seminarbetrieb wird ein Bedarf an verlässlicher und mittelfristiger Zielbestimmung erkannt. Die Notwendigkeit der „Positionierung“ als Koordinierungszentrum konkretisiert sich als durch Wettbewerb notwendige Abgrenzung von anderen Jugendarbeitsorganisationen und als Teilhabe an der „deutsch-tschechischen Szene“ und verbindet sich mit der expliziten Frage: „Wo wollen wir überhaupt hin?“

„Ich wollte jetzt in dieser kurzen Einleitung nur mal drauf hinweisen, dass wir durchaus ähm, ganz viele, unterschiedliche, Punkte ähm, im Kopf haben oder eigentlich wissen, wo wir was tun müssen und dass wir vielleicht bei der Jahresplanung d’ieses Mal ähm, nicht anfangen, wir wir machen Seminar ein, zwei und drei an, in dem und dem Monat und das eine in Tschechien und das andere in Deutschland, sondern erst nochmal überlegen, wo wollen wir überhaupt h’in?“

(Päd01_Mitschnitt01).

Eine mehr strategische Ausrichtung der Jahresplanung erfordert so eine Weiterentwicklung bisheriger Praxis, die sich in der Vergangenheit auf eine inhaltsbezogene Veranstaltungsplanung beschränkt hat, hin zu einer reflexiven Planungs-

praxis, die auch die Positionierung und zukünftige Ausrichtung der Gesamtorganisation in den Blick nimmt. Aus organisationspädagogischer Sicht kann hier der Beginn eines strategischen Lernens der Organisation im Sinne der „Erschließung alternativer Optionen“ identifiziert werden (vgl. Geißler 2000, 51). In einer erfahrungsbezogenen Abgrenzung zur bisherigen Praxis der Jahresplanung und vor dem Hintergrund sich wandelnder ökonomischer Umweltbedingungen und identitätspolitischer Notwendigkeiten der Abgrenzung zu anderen Organisationen und der Verortung in der „deutsch-tschechischen Szene“ erscheint das Plädoyer für ein *Mehr an Strategie* als eine *top-down* eingeleitete Organisationsentwicklungsmaßnahme.

Ein temporaler Selbstzwang aufgrund von Projektförmigkeit und Mittellosigkeit der untersuchten Fälle begründet Identitätspraktiken, die sich als eine Konzentration auf das Jetzt, als eine Regulierung und Disziplinierung der Zeit und vor allem als eine Ausbildung eines organisationalen Stils der Planung, Vorsorge und Genauigkeit zeigen. Diese erfolgen einerseits als eine die Endlichkeit reflektierende Selbstdarstellung und andererseits als Gedächtnisarbeit in Form der Sicherung und Futurisierung der eigenen Organisationsgeschichte (vgl. Göhlich/Engel/2011).

4.5 GRENZEN VERSTEHEN UND GRENZVERSTEHEN¹⁷

In den untersuchten Organisationen zeigen sich unterschiedliche Modi der Herstellung und des Umgangs mit Differenzen bzw. kultureller Übersetzung, die – auf der einen Seite kulturelle Differenzen fundamentalisierend und auf der anderen Seite binäre Logiken unterlaufend – in spezifischen Formen des Organisierens grenzübergreifender Verständigung und schließlich grenzüberschreitend verfasster Organisationen münden.

In den untersuchten Organisationen zeigen sich vielfältige Formen des Organisierens grenzüberschreitender Verständigung. Hybridisierungen, das Erschaffen neuer Strukturen und Stile der Verständigung, spielen dabei eine ebenso große Rolle wie der Rückgriff auf bewährte standardisierte Modelle interkultureller Kommunikation (vgl. Schroll-Machl/Novy 2008). Ob als relativ-geschlossene

17 Dieser Abschnitt basiert zu Teilen auf einem gemeinsamen Aufsatz von Michael Göhlich und mir zum Thema *Kulturelle Differenz und Übersetzung* (Engel/Göhlich 2013).

Wiederholung von bewährten Strategien oder als Offenheit gegenüber Neuem, der Umgang mit kulturellen Differenzen lässt sich als ein kulturelles Verstehen bzw. kulturelles Nicht-Verstehen untersuchen (vgl. Mecheril 2004). Als ein *Verstehen kultureller Grenzen* können Vorgänge der relativ geschlossenen Reproduktion binärer Logiken identifiziert werden, die Ausgangspunkt der Grenzbearbeitung sind und ihr Resultat bleiben. Ein Verstehen der kulturellen Grenze impliziert ihre Festschreibung und sucht nach einem Umgang mit der daraus resultierenden kulturellen Gegensätzlichkeit. Ein kulturelles *Grenzverstehen* nimmt hingegen seinen Ausgangspunkt an vielseitigen und widersprüchlichen Grenzbeziehungen, die kulturelle Differenzen erzeugen, und ersetzt eine binäres Identitätsdenken durch ein Grenzdenken (vgl. Mignolo 2000; Mezadra/Neilson 2008), welches die Produktion von Differenzen und Grenzen als Verhandlung begreift.

*Bild01/Soz01*¹⁸: Herr Maier übergibt das Wort an Frau Kurz, indem er laut in den Raum ruft, dass es nun noch ein kleines Bewegungsspiel geben soll. Frau Kurz fordert uns daraufhin auf, aufzustehen und uns im Raum zu verteilen. Die Dolmetscherin übersetzt ihre Worte. Als sich alle TeilnehmerInnen (einige kommen nur zögerlich) in der Kreismitte versammelt haben, beginnt das Bewegungsspiel. Die erste Aufgabe besteht darin, uns in zwei Gruppen vor und hinter dem in der Kreismitte stehenden Tisch zu „sortieren“. Frau Kurz deutet mit dem Arm und ausgestreckten Zeigefinger auf die vordere Hälfte des Raumes. Dort sollen sich alle deutsch-tschechisch bilingualen Personen versammeln. Ich (N.E.) stehe in der wesentlich größeren Gruppe der Monolingualen. Frau Kurz fordert sodann die monolinguale Gruppe auf, sich die Gesichter in der bilingualen Gruppe gut einzuprägen. Sie weist daraufhin, dass wir uns an diese Personen für Small-Talk-Übersetzungen richten können. Auf diese Aussage hin lachen einige Frauen der bilingualen Gruppe und schauen sich verwundert an. Der nächste Schritt des Bewegungsspiels besteht in der Aufgabe, dass sich die monolinguale Gruppe in deutsch- und tschechischsprachige TeilnehmerInnen teilt. Hier tritt Frau Kurz in die Mitte des monolingualen Blocks und deutet mit ausgestreckten Armen und der Handkante an, dass sich hier die Trennlinie befindet. Auf die eine Seite sol-

18 In der folgenden Darstellung handelt es sich um Auszüge aus dichten Beschreibungen einer Fachtagung zum Thema „HIV-Prävention mit Prostituierten“, welches sich an Sozialarbeiter und Mediziner beiderseits der Grenze richtete und in Kooperation der Organisationen Soz01 und Bild01 durchgeführt wurde. Im Folgenden steht nicht das inhaltliche Thema der Tagung, sondern die Eröffnungssequenz derselben und die Frage, wie grenzüberschreitende Verständigung im Rahmen einer Fachtagung organisiert wird, im Vordergrund.

len die Tschechischsprachigen, auf die andere Seite die Deutschsprachigen gehen. Ich stehe bereits auf der „richtigen“ Seite und blicke auf die neu entstehende Formation. Hinter mir höre ich eine andere Frau betont deutlich artikulieren: „Sie müssen darüber gehen!“. Ich drehe mich um und sehe, dass sich diese Aussage an Frau Nastezov [eine Referentin, anonymisiert] richtet. Diese schüttelt den Kopf und sagt in hochdeutsch, dass Sie kein tschechisch spricht. Die Frau – eine ältere Sozialarbeiterin – lächelt verunsichert und sagt so etwas wie „ich dachte wegen ihrem Namen.“ Frau Nastezov klärt auf, dass Sie aus Litauen kommt.

Das Spiel erinnert an klassische interkulturelle Trainings, die – dem Kulturstandardprinzip (vgl. Thomas 1996b) folgend¹⁹ – Differenzen aufzeigen, um dann pragmatisch Lösungen zu deren Überwindung vorzuschlagen. Durch die Anweisungen zur Aufteilung in gegensätzliche Gruppierungen (monolingual versus bilingual; deutschsprachig versus tschechischsprachig) werden körperlich wie räumlich Grenzen markiert und für alle Teilnehmer erfahrbar. Eine kreative Überschreitung dieser Grenzen ist dabei nicht vorgesehen. Im Gegenteil, in ihrer Attribuierung werden kulturelle Differenzen nicht nur zum Ausgangspunkt der Verständigung gemacht, sondern in ihrer essentialistischen Wirkung überhaupt erst hergestellt. Wie gut eine solche Zuschreibung funktioniert, zeigt sich nicht zuletzt an der letzten Sequenz dieser Szene, in der eine deutschsprachige Teilnehmerin eine andere deutschsprachige Teilnehmerin auf der „falschen Seite“ der im Raum etablierten Grenze wähnt. Die von der Spielleitung vorgenommene Differenzmarkierung samt der Anweisung zu entsprechender Aufteilung befördert bei den Beteiligten die Tendenz, essentialistische Kriterien der Zuordnung einzusetzen. Das Spiel lässt den organisationsspezifischen Anspruch an interkulturelle Verständigung erkennbar werden: Das Markieren und Betonen kultureller (hier zuvorderst: sprachlicher) Unterschiede wird mit der Aufforderung verbunden, diese als sozusagen bloß mediales Problem ohne weitere Reflexion technologisch-pragmatisch zu überwinden. Deutlich wird dies in der offensichtlich ohne vorherige Absprache mit den Betroffenen geäußerten Forderung, sich die Ge-

19 In der deutsch-tschechischen Begegnungsarbeit erfreut sich der Kulturstandard-Ansatz von Alexander Thomas großer Beliebtheit (vgl. Schroll-Machl/Novy 2008). Geert Hofstede's Verständnis von Kultur als "kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe (...) von anderen unterscheidet" (Hofstede 2009, 4) aufgreifend und theoretisch weiterführend werden kulturelle Differenzen im Modell der Kulturstandards messbar und für interkulturelle Verständigung handhabbar gemacht (Thomas 1996b; zur Kritik vgl. Göhlich u.a. 2011; Engel/Göhlich 2013).

sichter der bilingualen Teilnehmer einzuprägen, die – wie sich im weiteren Verlauf zeigt – als Dolmetscher fungieren sollen. Dass es sich bei den Bilingualen ausschließlich um tschechische Teilnehmer und bei den monolingualen vor allem um den – wesentlich größeren – deutschen Teilnehmerkreis handelt, und dass völlig ungeklärt ist, ob die bilingualen Teilnehmer die behauptete Dolmetscher-Funktion überhaupt übernehmen wollen, wird nicht thematisiert. Die Simplifizierung des Verstehens wird im weiteren Verlauf noch deutlicher:

Frau Kurz stellt sich nun wieder in die Mitte des Raumes und gibt die Anweisung, dass sich nun alle englischsprachigen TeilnehmerInnen an der Stelle versammeln sollen, an der bisher die beiden monolingualen Gruppen standen. Alle anderen sollen dorthin, wo sich soeben die bilinguale Gruppe auflöst. Die Anweisung führt zu viel Gemurmel und orientierungslosen Hin-und-Her-Gehen. Alle TeilnehmerInnen versammeln sich auf der Seite der englischsprachigen Gruppe. Drei ältere Tschechinnen wirken jedoch sehr unsicher, schauen sich um und deuten auf die andere – nun leere – Seite des Raumes. Offensichtlich sind sich diese drei Personen nicht sicher, auf welche Seite sie sich stellen sollen. Sie zögern. Links von mir höre ich die Frage: „was heißt denn englischsprachig?“ Daraufhin sagt Herr Maier, dass ein bisschen Englisch auch ausreicht. Frau Kurz bestätigt diese Äußerung und ruft laut, indem sie ihre Hände wie einen Trichter vor ihren Mund nimmt, dass mit „englischsprachig“ auch Englischkenntnisse gemeint sind. Die Dolmetscherin übersetzt und die drei Tschechinnen wirken erleichtert. Sie schauen sich an und tuscheln miteinander, woraufhin sie vor vorgehaltener Hand lachen. Alle TeilnehmerInnen der Tagung haben sich im englischsprachigen Block versammelt. Herr Maier kommentiert die Situation mit der Äußerung, dass nun die Verständigung ja kein Problem mehr sein sollte.

Die Differenzmarkierung *englischsprachig* (versus nicht-englischsprachig) thematisiert eine weitere Verständigungsoption. Im Umgang mit der Unsicherheit der drei älteren tschechischen Teilnehmerinnen bezüglich ihrer Selbstzuordnung zur Gruppe der Englischsprachigen ist aber auch ein Mangel an kultureller Sensibilität zu erkennen. Die komplexe Wirklichkeit der Differenzen wird simplifizierend auf das Konzept des Spiels reduziert, das in der Versammlung aller Teilnehmer in einer Gruppe kulminieren soll. Das anderen interkulturellen Trainings entstammende Spielkonzept wird kontextunsensibel auf den deutsch-tschechischen Zusammenhang übertragen. Die Tatsache, dass Englisch lange Zeit nicht Teil des tschechischen Curriculums war und ältere tschechische Teilnehmer demzufolge ggf. nie Englisch gelernt haben, wird als historisch-relevante Dimension des Kulturkontakts ignoriert. Dass es in der Praxis von Bild01/Soz01 prinzipiell um ein möglichst rasches Abschließen (zugespitzt formuliert: Been-

den) interkulturellen Verstehens geht, wird in der beschriebenen Szene sowohl in der hastigen Hineinnahme in den dann alle umfassenden Block der Englischsprachigen mittels der Abschwächung der Kriterien für Bilingualität, als auch in der abschließenden Bemerkung des Leiters nur allzu deutlich.

Päd01: Ein anderer Umgang mit Differenz und Übersetzung kann exemplarisch an einem Fortbildungsseminar zu interkultureller Kommunikation der Organisation Päd01 dargelegt werden, in dem die Sprachanimationsarbeit als Möglichkeit der Entwicklung grenzüberschreitender Verständigung im Kontext der Vorbereitung von Austauschpraktika vorgestellt und analysiert wird. Die Teilnehmer des Seminars sind Multiplikatoren der deutsch-tschechischen Jugendarbeit, die die Basisschulung zur Sprachanimation absolviert haben und im Rahmen dieses Seminars auf die Anleitung von Vorbereitungstagen für Austauschpraktika vorbereitet werden sollen. Folgender Szene ging eine Analyse bestehender Praxisreflexionen absolvierter Praktikumsvorbereitungen voraus. An einer Pinnwand wurden mögliche Sprachanimationstechniken und -methoden gesammelt.

Nach einer kurzen Pause der ersten Vormittagseinheit versammeln sich alle Teilnehmenden wieder im Seminarraum. Die große Pinnwand mit den dokumentierten Spielen aus den Sprachanimations-Berichten steht noch gut sichtbar am Rande des Kreises. Unterhalb der Spielliste hat Alena [Referentin des Kurses und Koordinatorin der organisationseigenen Sprachanimationsausbildung] acht DinA4 Zettel angebracht, die Bilder von Strichfiguren zeigen. Alena fordert alle Anwesenden auf, sich vor den Bildern zu versammeln, und fragt, was hier zu sehen ist. Nach einigen lauten Überlegungen schlägt eine Teilnehmerin vor, dass anhand der Bildfolge eine interkulturelle Begegnung thematisiert wird. Die ersten beiden Zeichnungen zeigen zwei lächelnde Gesichter einer männlichen und einer weiblichen Figur. Das dritte Bild zeigt beide Figuren, die in einiger Entfernung zueinander stehen. Beide Figuren haben Sprechblasen vor dem Mund, in denen etwas Unlesbares steht. Auf dem vierten Bild stehen beide Figuren näher beieinander. Zwischen den Figuren finden sich mehrere leere Sprechblasen, die beiden Sprechblasen mit dem unlesbaren Text sind auch noch zu sehen. Auf dem fünften Bild stehen die beiden Figuren vor einem Berg unterschiedlicher Gegenstände (Kisten, Eimer, Pinsel, Schere), auf einer gezeichneten Flipchart ist zu lesen: „Arbeit! Prace!“ Die beiden Figuren haben immer noch Sprechblasen mit unlesbarem Text und jeweils ein Fragezeichen und ein Ausrufezeichen. Das sechste Bild zeigt beide Figuren gemeinsam hinter einem großen Gegenstand, auf dem ein Eimer und ein Pinsel liegen. Sie arbeiten gemeinsam. Auf dem siebten Bild stehen beide Figuren wieder im Zentrum, diesmal etwas näher

zusammen. Die Sprechblasen, die nun einander zugewandt sind, enthalten einmal auf Tschechisch und einmal auf Deutsch Begrüßungsfloskeln. Das letzte Bild zeigt beide Figuren, die männliche Figur sagt auf Tschechisch das, was die weibliche Figur auf Deutsch sagt: „das ist super, oder nicht“. Nachdem die Comic-Story gemeinsam rekonstruiert und festgestellt wurde, dass sich die Figuren zu Beginn der gezeichneten Begegnung nicht verstehen und dass sich interkulturelles Verstehen über gemeinsame Arbeit entwickelt, stellt Alena die Frage: „Wie soll nun die Sprachanimation sinnvollerweise aufgebaut sein?“ Sie gibt selber die Antwort: Sprachanimation solle mit Gegenständen arbeiten, die für die PraktikantInnen wichtig und grenzübergreifend bekannt sind.

Aufbau und Ablauf von Sprachanimationstagen werden hier anhand eines Comic-Strips erarbeitet und reflektiert. Die Bildfolge dokumentiert den Vorgang einer grenzüberschreitenden Begegnung. Diese zeichnet sich anfänglich durch ein Nicht-Verstehen aus (vgl. Mecheril 2004), spitzt sich im weiteren Verlauf als Irritation zu und endet letztlich darin, dass die Figuren interagieren und sich darüber freuen, sich *Guten Tag* sagen zu können. Der Ausgangspunkt der Sprachanimation im Sinne der Frage, wie Sprachanimation sinnvoller Weise aufgebaut werde soll, ist kulturbezogen ein gänzlich anderer als bei dem oben beschriebenen Spiel im Fall Bild01/Soz01. Bezüglich des für die Anfangssituation konstitutiven Nicht-Verstehens werden in der dargelegten Praxis von Päd01 keine kulturalisierenden Attribuierungen vorgenommen. Anders als bei dem Bewegungsspiel der Bild01/Soz01, das Differenzen produziert, um dann deren problemlose Überwindung zu postulieren, wird im Sprachanimationsseminar von Päd01 das Nicht-Verstehen weder moderativ noch vermittelnd gelöst. Stattdessen wird hier über die gemeinsame Bezugnahme auf Drittes (in der beschriebenen Szene: auf Arbeit) ein Umgang mit dem anerkannten Nicht-Verstehen gesucht und gefunden.

Im Fall Päd01 liegt der Praxis der Organisation grenzüberschreitender Verständigung ein *Grenzverstehen* zugrunde, dass binäre Logiken zu Gunsten der Erzeugung anderer Differenzen aufbricht. In dem Beispiel zeigt sich ein Praxismuster des Umgangs mit sprachlichen und kulturellen Übersetzungsanforderungen, dass einem landeskundlichen und auch essentialistischen Kulturverständnis diametral entgegen steht. Denn Ausgangspunkt der Sprachanimationspraxis ist ein sprachliches Nicht-Verstehen, das von weiteren kulturellen Attribuierungen absieht und einen Umgang mit dem Nicht-Verstehen nicht über kulturelle Vereinnahmung, sondern über eine Bezugnahme auf gemeinsames Drittes erarbeitet. Bei dem hier zugrundeliegenden Prinzip des Spielerischen handelt es sich um ein grundsätzliches Prinzip der Organisation Päd01: um einen kooperativen Stil der

spielerischen Herstellung und Bearbeitung von Differenzen, der sowohl in strategisch-erschließenden als auch in mustermimetischen Lernprozessen wirkt. Veranstaltungsbezogen gilt nicht die Maxime, dass etwas beigebracht bzw. ein bestimmtes Fremdbild vermittelt werden soll, organisationsintern werden Differenzen nicht in ein harmonisches Einander-Verstehen überführt werden, sondern es werden sprachliche und kulturelle Übersetzungsanforderungen betont und diese auf mögliche kulturelle und berufsbezogene Differenzen und Gemeinsamkeiten bezogen, die in einem Modus des *spielerischen Näherbringens* bearbeitet werden. Dies gilt für die mustermimetische Herstellung eines Stils des Miteinander-Arbeitens genauso wie für die kooperative Produktion einer Didaktik zur Unterstützung grenzüberschreitender Verständigung und die strategische Implementation des Spielprinzips in Vorgänge der Produktion organisationseigener Güter.

Einerseits entwickeln Organisationen Strategien und Praktiken, die herkömmliche Grenzziehungen und Differenzbehebungstechnologien reproduzieren und damit *interkulturell* übersetzen. Übersetzt im Sinne der Reproduktion und Vermittlung einer Selbstdarstellung wird bspw. ein organisationseigenes Wissen und Können um Grenzüberschreitung. Dieser Modus der Übersetzung als sichernde und bewahrende Darstellung erprobter Differenzkonstruktionen und Grenzüberschreitungen kann als Tradierung bezeichnet werden. Andererseits zeigen sich Strategien und Praktiken, die herkömmliche Grenzziehungen und Differenzbehebungen unterlaufen und Räume schaffen, in denen Differenzen verhandelbar werden und Differenzverhältnisse kreativ konstruiert werden können. Dieser Modus von Übersetzung als Kreation neuen grenzüberschreitenden Wissens und Könnens kann als Transformation bezeichnet werden.

Die in diesem Abschnitt erkennbar werdende Gegensätzlichkeit im Umgang mit Differenz lässt bezüglich der Übersetzungspraxis von Päd01 eine Expertise erkennen, die als *Nicht-Verstehen* bezeichnet werden kann. Entgegen einer technologischen Vorstellung interkultureller Verständigung (wie bei Bild01/Soz01 erkennbar), bzw. eines produktiven Umgangs mit kulturellen Differenzen, bildet das Nicht-Verstehen nicht nur Ausgangspunkt und Medium interkultureller Verständigung, sondern bleibt auch dessen Resultat. Diese Unauflösbarkeit der Differenz zu Lasten eines schnellen Verstehens auszuhalten erinnert an eine klassische hermeneutische Figur, die sich bei Friedrich Schleiermacher in der Einleitung zu „Hermeneutik und Kritik“ findet (Schleiermacher 1838/1977). Bezüglich der Frage nach der Kunst der Auslegung wird hier der Unterschied „zwischen dem Kunstmäßigen und dem Kunstlosen in der Auslegung“ (ebd., 91) mit einer

„laxeren“, bzw. „strengerer Praxis“ des Verstehens erklärt. Erstere „geht davon aus, dass sich das Verstehen von selbst ergibt und drückt das Ziel negativ aus: Mißverständnis soll vermieden werden“ (ebd., 92), die strengere Praxis der Auslegung hingegen „geht davon aus, dass sich das Mißverstehen von selbst ergibt und das Verstehen auf jedem Punkt muss gesucht und gewollt werden“ (ebd.). Die hermeneutische Ausrichtung interkulturellen Verstehens bzw. die Begegnung mit Fremden und Unbekannten und Noch zu Verstehenden kann vor diesem Hintergrund präzisiert werden. So wären in einer hermeneutischen Perspektive essentialistische Ansätze interkulturellen Verstehens laxere Praxen des Verstehens, die Missverständnisse und Differenzen einebnen oder übergehen (Bild01). Eine strengere Praxis des Verstehens, die das Missverständnis und die Unsicherheit in interkulturellen Begegnungen nicht nur zulässt, sondern geradewegs sucht, wäre als eine dem geisteswissenschaftlichen Denken verwandte Expertise zu betrachten. Für den Fall Päd01 kann in diesem Sinne von einer Verschränkung des Verstehens und des Nicht-Verstehens (im Sinne der strengeren Praxis) ausgegangen werden (Mecheril 2004, 128). Nicht das Überwinden der Differenz, sondern die durch die Differenzerfahrung mögliche Erweiterung des Verstehens steht im Vordergrund dieser Perspektive.

Dass sich diese Art der Praxis des Verstehens als organisationale Expertise manifestiert, lässt sich anhand eines – in der bisherigen Darstellung nicht besprochenen – empirischen Befundes des Falles Päd01 zeigen. Hier zeigt sich die faktische wenn auch nicht explizite Nutzung des hermeneutischen Zirkels, die in diesem Beispiel einen organisationalen Lernprozess bedingt:

Das programmatische Kernstück der Organisation Päd01 bildet das Konzept der Sprachanimation, welches als sprachspielerische Methode zur Organisation und Unterstützung grenzüberschreitender Verständigung entwickelt wurde. Es findet in Seminaren der Weiterbildung, in der Vorbereitung jugendlicher Austauschprojekte Anwendung und wird auch als Ausbildungsprogramm angeboten. Während große Einigkeit darin besteht, dass es sich bei der Sprachanimation und damit verbundener Expertisen der Spracharbeit um ein Alleinstellungsmerkmal der Organisation handelt, ist die Konzeption der Sprachanimation ein seit mehreren Jahren andauernder Aushandlungsprozess, den zu „finalisieren“ zwar das erklärte Ziel ist, der sich aber gerade durch eine beständige Unabgeschlossenheit auszeichnet: So werden erstens Entscheidungen, die die Konzeption betreffen, oftmals nur vorläufig getroffen und häufig verschoben. Zweitens werden verschiedene Mitarbeitende immer wieder erneut damit beauftragt, die bestehende Diskussion zur Konzeption zu systematisieren. Drittens differieren Praxis und Theorie in Ziel und Methode zum Teil stark. Bezüglich des letzten Punktes

kann gar von sehr individuellen Auslegungen der Sprachanimationsdidaktik gesprochen werden. Dieser unabgeschlossene Prozess der Verhandlung konstituiert sich als beständiger Referenzpunkt organisationaler Praktiken, entlang dessen sich Modi (und Strukturen) der Kooperation und Verständigung tradieren und transformieren.

Diese (komprimierte und gekürzte) dichte Darstellung ethnographischer Eindrücke (ausführlich vgl. Engel 2012b) enthält mehrere Aspekte, die organisationspezifische Modi des Übersetzens zeigen und zugleich Prinzipien einer hermeneutischen Spirale (vgl. Klafki 1971/2001) erkennen lassen:

- Der Prozess der Konzeption scheint ein kontinuierliches Dauerthema, das seit mehreren Jahren läuft und deren Übersetzung in ein Produkt ständig neue Komplexität erzeugt.
- Diesbezüglich werden Entscheidungen in dialogischen Auseinandersetzungen vorläufig getroffen und die endgültige Entscheidung wird immer wieder vertagt.
- Vorläufige Entscheidungen dokumentieren sich aber in Publikationen und Texten und materialisieren sich in unterschiedlichen Praktiken der Anwendung. (Auf diese Weise werden sie einer Öffentlichkeit übersetzt und als vorläufige Produkte zum Medium weiterer organisationaler Übersetzungsarbeit).

Demnach gestaltet sich die anhaltende Suche nach einer endgültigen Konzeption als ein Prozess des Verstehens, in dem ein bestehendes Vorverständnis überarbeitet wird, damit überprüft und korrigiert wird, um wieder Ausgangspunkt der weiteren Arbeit am Gegenstand zu werden (vgl. Koller 2004; Danner 2006). Diese verstehende Praxis dialogischer Auseinandersetzung (vgl. Beiner 2009a) kann im Lichte einer Übersetzungsperspektive als Vergegenwärtigung gelungener organisationaler Übersetzungspraxis sowie als bewahrende Überführung eines organisationsspezifischen Wissens und Könnens grenzüberschreitender Verständigung beschrieben werden. Die Konzeption der Sprachanimation erfolgt als eine dialogische und erfahrungsbezogene Auseinandersetzung, weil sich der Prozess nicht durch ein endgültiges Verstehen abschließt, sondern gerade als andauernder Verstehensprozess konstituiert. So lernt die Organisation im Sinne hermeneutischen Zirkulierens.

4.6 DIE ÜBERSETZUNG DER ORGANISATION. ENTWURF EINER THEORIE DER PRAXIS ORGANISATIONALEN IDENTITÄTSLERNENS IM KONTEXT DER GRENZÜBERSCHREITUNG

Die ethnographischen Beobachtungen, dass programmatisch auf Grenzüberschreitung ausgerichtete Organisationen Grenzen markieren, Grenträume als Aktionsfelder produzieren, die Existenz und den Fortbestand fortwährend legitimieren und schließlich spezifische Praktiken eines verstehenden Umgangs mit den hergestellten Differenzen ausbilden müssen, bilden die Grundlage für einen Entwurf einer gegenstandsbezogenen Theorie organisationalen Identitätslernens im Kontext der Grenzüberschreitung. Diese basiert auf drei relationalen Differenzierungen, mittels derer sich die Bedingungsstruktur, die Praxis und die Verlaufsformen organisationalen Identitätslernens veranschaulichen lassen. Die empirischen Befunde, wie sie im vorangegangenen Abschnitt exemplarisch dargestellt wurden, lassen zwei Phänomene erkennbar werden, die als die Kategorien *Darstellungszwang* und *Repräsentationsdrang*, den Entwurf einer gegenstandsbezogenen Theorie eröffnend, als Bedingungsstruktur organisationalen Identitätslernens konkretisiert werden können (Abschnitt *Darstellungszwang und Repräsentationsdrang*). Im Anschluss daran wird gezeigt, dass sich die Praxis der organisationalen Identität der untersuchten Organisationen als relationale Differenz von expliziten Praxisstrategien der Inszenierung und alltäglichen und impliziten Praxismustern des Miteinander-Arbeitens darstellen lässt (Abschnitt *Strategien und Muster*). Mittels der Konzepte der Transformation und Tradierung als Lerndimensionen organisationaler Identitätspraxis lassen sich schließlich mögliche Verlaufsformen der (Re-)Produktion und der Darstellung organisationaler Identität skizzieren (Abschnitt *Tradierung und Transformation*).

Darstellungszwang und Repräsentationsdrang

In einer praxistheoretischen Sicht auf organisationale Identität und organisationales Identitätslernen hat sich vorliegende organisationsethnographische Studie für die Frage interessiert, wie es programmatisch-grenzüberschreitend ausgerichteten Organisationen gelingt, grenzüberschreitendes Wissen und Können sowie einen grenzüberschreitenden Stil des Arbeitens und Lebens zu entwickeln, darzustellen, zu vermitteln und zu vergegenwärtigen. Dabei hat sich gezeigt, dass sich die Praxis der organisationalen Identität in einem Spannungsfeld zwischen sozialen, ökonomischen und politischen Ein- und Anpassungszwängen zur Produktion von Kontinuität und Kohärenz einerseits und einer andauernden Suche

nach einem organisationskulturellen Stile des Miteinander-Arbeitens andererseits formiert. Dementsprechend bestehen einerseits Bemühungen der öffentlichkeitswirksamen Darstellung und Vermittlung einer strukturellen und praktischen Einheit des grenzüberschreitenden Miteinanders sowie andererseits Bemühungen der Vergegenwärtigung und Vergewisserung grenzüberschreitender Expertise. Diese Anstrengungen sind im Kontext einer marktwirtschaftlichen Logik des Wettbewerbs, der Effizienzsteigerung etc. gleichermaßen zu verorten, wie im Kontext der Logik des kulturellen (grenzüberschreitenden) Verstehen-Wollens oder Verstehen-Müssens. Die sich als bedingendes Spannungsfeld organisationaler Identitätspraxis konstituierenden Kategorien *Darstellungszwang* und *Repräsentationsdrang* sollen im Folgenden konkretisiert werden:

Die Kategorie des *Darstellungszwangs* verweist auf die Notwendigkeit einer vornehmlich nach außen gerichteten Selbstdarstellung der Organisation. Dabei kann die Annahme gelten, dass für programmatisch grenzübergreifend-ausgerichtete Organisationen eine andauernde Anstrengung erforderlich ist, sich einer diversen Öffentlichkeit gegenüber als *Grenzüberschreitung-Könnende Organisationen* zu präsentieren, sich als gelungene oder gelingende, unterstützenswerte oder berechnete Unternehmung zu inszenieren. So kann für die untersuchten Organisationen gelten, dass eine Praxis der Präsentation erforderlich ist, die aufzeigt, dass nicht nur ein organisationspezifisches Wissen und Können der Grenzüberschreitung besteht, sondern auch produziert und vermittelt werden kann. Eine diesem Darstellungszwang entsprechende Praxis grenzüberschreitender Organisationen, ihrer Programme und Praxis ist mehrschichtig. Sie...

Tabelle 1: Dimensionen des Darstellungszwangs

...erfolgt...	...gegenüber...	...als...	...in/im/auf...
bilingual grenzüberschreitend, konform zu EU-Förderprogrammen und zur EU-Policy, grenzregional	Geldgebern, Stakeholdern, Kooperationspartnern, einer deutschen und tschechischen Fachöffentlichkeit und einer deutschen und einer tschechischen Zielgruppe (Kunden, Klienten, Teilnehmern)	Legitimation, Akquisition, Vermittlung, Arbeit am Alleinstellungsmerkmal	Broschüren, Flyern, Publikationen, organisations-eigenen Produkten, Internet, öffentlichen Veranstaltungen, feierlichen Anlässen.
<i>Kontext</i>	<i>Adressat</i>	<i>Modus</i>	<i>Format</i>

Quelle: Eigene Darstellung

Demnach sind die grenzüberschreitenden Organisationen in verschiedenen Kontexten (EU, regionaler Grenzraum) herausgefordert, unterschiedlichen Adressaten (zweisprachiges Klientel, Träger, Förderer etc.) und deren Bedarfen und Vorstellungen zu entsprechen. In einer ethnographischen Perspektive haben sich diesbezüglich unterschiedliche *Modi Operandi* der Selbstdarstellung und damit die Verwendung und Produktion unterschiedlicher Medien (z.B. Broschüren, Flyer, Spiele aber auch öffentliche Veranstaltungsformate) gezeigt. Mögliche Ursachen, Bedingungen und Konsequenzen des *Darstellungszwangs* lassen sich in Bezug auf die empirische Untersuchung der Fälle entlang folgender Dimensionen konkretisieren:

Legitimation: Zunächst begründet sich der *Darstellungszwang* aufgrund einer Notwendigkeit, die – in den meisten Fällen EU-geförderten und damit projektförmigen und in Dauer und in Mitteln begrenzten (Kult01, Bild01, Bild02b, Soz01, Öko01) und zwei Fällen ministeriell beauftragten (Päd01, Ad01) – Aktivitäten der Organisationen Prinzipalen und Förderern gegenüber zu rechtfertigen. Die in Dauer und in Mitteln begrenzte (und oftmals Prinzipalen gegenüber berichtspflichtige) Aktivität hat zur Folge, dass sich die Organisationen auf besondere Weise einer Öffentlichkeit und Trägern gegenüber repräsentieren müssen. Die Notwendigkeit der Refinanzierung und der Legitimation von Zielen und Programmen verbindet sich mit einer andauernden Notwendigkeit sich als

Grenzüberschreitung-Könnende Organisation darzustellen (vgl. Kult01, Bild01 in Abschnitt 4.3; vgl. Päd01, Kult01 in Abschnitt 4.2). Dies erfolgt etwa über Praktiken der Inszenierung des grenzüberschreitenden Organisationszwecks und des organisationalen Selbstverständnisses oder über Aufführungen von Grenzmarkierungen und gelungener Grenzüberschreitung im Rahmen öffentlicher Veranstaltungen sowie über mediale Repräsentationen von Zielen und Wegen der grenzüberschreitenden Verständigung. Jeweils spezifische Formen der performativen Einbindung lokalthistorischer Gegebenheiten und regionaler Gruppierungen (Politik und Vereinswesen) deuten sich dabei als eine fallübergreifende Praxis an. Dies dient den Organisationen nicht nur zur Sicherung der strukturellen Unterstützung und zur Gewährleistung einer Refinanzierung, sondern auch gegenüber deutschen und tschechischen Teilnehmern oder Besuchern besteht die Notwendigkeit, die grenzüberschreitende Expertise der Organisationen grenzüberschreitendes Wissen und Können produzieren und vermitteln zu können, unter Beweis zu stellen.

Akquisition/Kooperationssuche: Die Gewährleistung der Programmdurchführung ist in hohem Maße abhängig von den Fragen, wie beiderseits der Grenze fachlichen (oftmals sektorenspezifisch) und regionalen Bedarfen entsprochen wird und wie es gelingen kann, Teilnehmer und Besucher für Seminare, kulturelle Veranstaltungen etc. zu gewinnen. Es hat sich gezeigt, dass die Durchführung von Programmen oftmals auf Kooperationspartner angewiesen ist. Eine Vernetzung mit anderen Akteuren des Grenzraums verbessert die Akquisebedingungen. In diesem Sinne äußert sich der *Darstellungszwang* auch bezüglich der organisationalen Bemühungen, Programme und Ziele für Teilnehmer und Kooperationspartner attraktiv und erreichbar zu machen (vgl. Kult01 in Abschnitt 4.4).

Wettbewerb bzw. Wettbewerbslosigkeit: Eine durch offenen Wettbewerb geförderte und unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten eingeforderte Konkurrenz besteht für die Organisationen vor allem hinsichtlich der Beantragung von Projektmitteln, die in der Regel aus begrenzten Fördertöpfen der EU zur Förderung regionaler Entwicklung stammen. Ein durch andauernden Wettbewerb verursachter *Darstellungszwang* besteht allerdings nur bedingt. Konstitutiv für die untersuchten Organisationen des deutsch-tschechischen Grenzraums erscheint hingegen eine Art Wettbewerbslosigkeit zu sein. Denn in der Regel handelt es sich bei den grenzüberschreitend-ausgerichteten Organisationen und Unternehmen um solche, die gerade aufgrund ihrer besonderen Eigenart bestehen, gefördert oder initiiert werden. Die Praxis einer organisationalen Selbstdarstellung generiert sich deshalb nicht in erster Linie als Abgrenzung zu anderen Organisationen, sondern stärker als Arbeit am Alleinstellungsmerkmal (vgl. Päd01,

Kult01 in Abschnitt 4.4). Dies zeigt sich in nahezu allen Fällen, die weder untereinander (auch bei gleicher sektoraler Zugehörigkeit) in einem erkennbaren Wettbewerb stehen noch im Alltäglichen mit Themen der Konkurrenz oder Rivalität konfrontiert sind.

Vermittlung: Quer liegend zu den oben genannten Dimensionen und in diesen bereits auch schon angedeutet erscheint die Aufgabe der Vermittlung von Inhalten, Zielen aber auch organisationspezifischen Kompetenzen sowohl gegenüber Mitarbeitern als auch gegenüber Kunden, Teilnehmern etc. zentral. Dies gilt für die dezidiert im pädagogischen, bzw. kulturellen Auftrag agierenden Organisationen im Besonderen (Päd01, Bild01, Bild02b, Kult01). Aufgrund der programmatischen Konzeption besteht für diese Organisationen per se der Auftrag grenzüberschreitendes Wissen oder auch Können zu vermitteln und Verständigung zu organisieren und zu fördern. So besteht in Bezug auf die Vermittlungsaufgabe bzw. in Bezug auf den Vermittlungsauftrag der Organisationen eine Notwendigkeit, grenzüberschreitendes Wissen und Können nicht nur zu produzieren, sondern erstens auch darzulegen, dass dieses Wissen und Können relevant ist, und zweitens aufzuzeigen, dass ausreichend fachliche und didaktische Vermittlungskompetenz vorhanden ist. Wie sich bezüglich des unterschiedlichen Umgangs mit kulturellen Differenzen gezeigt hat, kommen dabei sehr unterschiedliche Haltungen dem kulturell Differenten gegenüber zum Ausdruck bzw. finden unterschiedliche Technologien der Bearbeitung kultureller Differenzierungen Anwendung (vgl. Bild01, Soz01, Päd01 in Abschnitt 4.5).

Vor dem Hintergrund der Annahme, dass in jeder Darstellung das Dargestellte sowie das hierdurch Vermittelte auch den Darstellenden vergegenwärtigt wird und der zweiten Annahme, dass jede Darstellung ihrerseits wiederum eine Repräsentation einer niemals in Ganzheit darstellbaren Komplexität ist (vgl. Moltenhauer 1985), verweist die Kategorie des Repräsentationsdrangs auf organisationale Praktiken einer (nicht ausschließlich aber) vornehmlich nach innen gerichteten Praxis der Vergegenwärtigung. In alltäglichen Situationen des Miteinander-Arbeitens werden – über Sprachspiele, über bestimmte Formen der Artefaktverwendung, über organisationskulturelle Praktiken der Selbstvergewisserung – symbolische und praktische Zugehörigkeit und Identifikation mit der grenzüberschreitenden Aufgabe nach innen dargestellt, vergewissert und vergegenwärtigt. Eine diesem selbsterhaltenden Repräsentationsdrang entspringende Praxis erfolgt...

Tabelle 2: Dimensionen des Repräsentationsdrangs

...bezüglich...	...als ein...	...von...	...in...
der organisationalen Akteure und des unmittelbaren Umfelds	Vergegenwärtigen, Vergewissern, Ab-bilden und Reduzieren	grenzüberschreitendem Wissen und Können	alltäglichen formellen und informellen Situationen des Miteinander-Arbeitens und -Lebens
<i>Adressat</i>	<i>Modus</i>	<i>Ressource</i>	<i>Kontext</i>

Quelle: Eigene Darstellung

Demnach werden in organisationskulturellen Praktiken der Sinn und der Zweck des organisationalen Bestehens in unterschiedlichen *Modi Operandi* (Vergegenwärtigen etc.) und in Produktion und Reproduktion organisationaler Ressourcen hergestellt. Die organisationale Praxis im Kontext eines Repräsentationsdrangs verweist dabei auf Vorgänge der *Reduktion* von Komplexität, um das Dargestellte vermittelbar zu machen, auf (nicht zuletzt dadurch mögliche) Vorgänge der *Vergewisserung* bewährter und der *Antizipation* möglicher Praxis sowie auf Vorgänge der materiellen *Abbildung* eines organisationsspezifischen Wissens und Könnens der Grenzüberschreitung. Anhand dieser Dimensionen können Ursache, Bedingung und Konsequenzen des *Repräsentationsdrangs* konkretisiert werden:

Reduktion/Auswahl: Ein wesentliches Element der Praxis der Identität von grenzüberschreitend-agierenden Organisationen ist – wie auch in Bezug auf den Darstellungszwang erkennbar – eine Inszenierung als *Grenzüberschreitung-Könnende Organisation*. Den Praktiken organisationaler Selbstdarstellung liegen dabei Vorgänge der Reduktion organisationaler Komplexität zugrunde (vgl. Kult01 in Abschnitt 4.3). Nicht die Gesamtheit der Organisation lässt sich zeigen und darstellen, sondern nur Ausschnitte, die *pars pro toto* stehen. Um Einstellungen, Ziele, Programme, Organisationsphilosophien und Elemente der Organisation(skultur) darstellbar zu machen, wird eine explizite – in der Herstellung durchaus umkämpfte und verhandelbare – Auswahl dessen notwendig, was die Organisationen nach außen wie nach innen darstellen sollen.

Affirmation/Vergewisserung: Vorgänge der Reduktion von Komplexität ermöglichen oder verlangen eine Auseinandersetzung mit bewährten Praktiken und

Regeln sowie möglichen Praxisformen und noch nicht Erreichtem. Vergegenwärtigt werden organisationale Praktiken im Umgang mit Grenzüberschreitung im Zuge der Komplexitätsreduktion, mittels derer sich bestehende Praxis bewusst gemacht und wieder sichtbar und erlebbar wird. So ist bezüglich einer organisationalen Identitätspraxis das Affirmieren, Bestätigen und Vergewissern bestimmter Errungenschaften, vollbrachter Leistungen, von Erfolgen aber auch Misserfolgen Voraussetzung des Lernens. In Bezug auf das organisationspezifische Repertoire grenzüberschreitenden Wissens und Könnens sowie grenzüberschreitender Stile organisationaler Identitätspraxis der Organisationen besteht dabei aber nicht nur die Notwendigkeit der Vergegenwärtigung von Bewährtem, sondern auch eine Notwendigkeit der Vergegenwärtigung von eigenen Möglichkeiten, neues grenzüberschreitendes Wissen und Können kreieren zu können, sowie der Vergewisserung der Anwendbarkeit von selbigem (vgl. Päd01 in Abschnitt 4.5). Eine organisationale Praxis der Vergegenwärtigung bestehenden Wissens und Könnens zeigt sich etwa bezüglich der Praktiken des Objektivierens und Dokumentierens der eigenen Expertise, deutsch-tschechische Grenzüberschreitung organisieren zu können und zu ermöglichen (vgl. Kult01 und Bild02b in Abschnitt 4.4).

Antizipation: Das sich Vor-Augen-Führen und Vergewissern bewährter und möglicher Praxis vollzieht sich nicht nur als ein Vergegenwärtigen von Vergangenem, sondern auch in der Antizipation von Zukünftigem. Explizite wie implizite Vorgänge der rückblickenden Reflexion zur Optimierung von künftigen Abläufen sowie Vorgänge der Antizipation zur Entwicklung von Visionen und zukünftigen Maßnahmen sind integrale Bestandteile organisationaler Identitätspraxis und verbinden sich oftmals mit der strategischen Erschließung zukünftiger Wege, Ziele oder Themen (vgl. Bild02b, Päd01, Kult01 in Abschnitt 4.4).

Abbildung: Eine vierte Dimension des Repräsentationsdrangs kommt in einer Praxis der Vergegenwärtigung als Abbildung zum Ausdruck. So besteht für die Organisationen Anlass und Notwendigkeit, erworbenes, entwickeltes, geklautes oder kopiertes Wissen und Können zu organisieren und abzuspeichern, um es wieder verfügbar zu machen. Eine besondere Form des Abbildens zeigt sich in Bemühungen der Objektivierung und Materialisierung organisationaler Selbstverständnisse (vgl. Bild01, Kult01 in Abschnitt 4.3).

Strategien und Muster

Die organisationalen Praktiken der Selbstdarstellung und Vergegenwärtigung, die sich im Kontext eines Darstellungszwangs und eines Repräsentationsdrangs

als Vorgänge der Legitimation, der Akquisition, der Vermittlung sowie des Vergewisserns, der Antizipation und des Abbildens konkretisieren lassen, können bezüglich ihres Grads an Intentionalität, Reflexivität und Habitualisierung in Praxisstrategien und Praxismuster unterschieden werden. Im Fall der hier untersuchten Organisationen sind organisationale Praxisstrategien der Selbstdarstellung mehrheitlich als Konsequenzen des Darstellungszwangs zu finden. In Form expliziter Darstellungsweisen und Artikulationen dienen Praxisstrategien zur Präsentation und Legitimation der Organisation als *Grenzüberschreitung-Könnende-Organisation*. Bezüglich des Repräsentationsdrangs formieren sich vornehmlich organisationale Praxismuster der Identität, die den alltäglichen Fluss des Miteinander-Arbeitens, den Stil der Organisation konstituieren und als emergente und praxisformende *Modi Operandi* der Herstellung und Bearbeitung organisationaler Differenz und Kohärenz wirken. Mit der Unterscheidung in explizite Praxisstrategien und implizite Praxismuster als zwei Aspekte organisationaler Identität kann an die organisationstheoretischen Überlegungen zum Zusammenhang von Organisationsimage und Organisationskultur von Mary Jo Hatch und Majken Schultz angeschlossen werden (vgl. Hatch/Schultz 2000, 2002). Ihrem Modell der „Dynamik Organisationaler Identität“ liegen erstens eine relationale Kontrastierung der Konzeptionen *Corporate Identity* und *Organizational Identity* und zum anderen eine relationale Differenzierung der Konzepte *Image* und *Culture* zugrunde (Hatch/Schultz 2000, 2002). Eine Unterscheidung zwischen *Corporate Identity* und *Organizational Identity* wird bezüglich der Kriterien „Perspective“, „Recipients“ und „Communication Channels“ (Hatch/Schultz 2000, 17f.) vorgenommen. *Corporate Identity* ist demnach ein Instrument der Unternehmensführung und wird als manageriale Aufgabe definiert, die zum Zwecke der Bedürfnisbefriedigung und Interessenentsprechung externer Kunden und Stakeholder strategisch und operativ entwickelt und eingesetzt wird (ebd.; vgl. auch Rometsch 2008, 84f.). *Organizational Identity* hingegen wird weiter gefasst. Diese ist nicht ohne weiteres fabrizierbar und beschränkt sich nicht auf das Management und dessen Entscheidung, sondern entsteht in Form impliziter Annahmen und geteilter Werte über die Organisation in der alltäglichen Praxis des Miteinander-Arbeitens aller Organisationsmitglieder. Die Autorinnen sprechen bezüglich der *Organizational Identity* von der Notwendigkeit einer „interpersonal interaction“, im Gegensatz zu „expressions via communication channels that are mediated via television, (...) and internet“ (Hatch/Schultz 2000, 19) im Falle der intentionalen Vermittlung und Darstellung einer *Corporate Identity*. Während die Unterscheidung in explizite Identitätsartikulationen und alltägliche Praktiken der Identität bereits in früheren Beiträgen zur Thematik *Organisationale Identität* vorgenommen wird (vgl. Albert/Whetten

1985, für einen Überblick über den Diskurs vgl. Rometsch 2008), ist es vor allem als Leistung von Hatch und Schultz anzuerkennen, dass beide Aspekte in einer relationalen Differenz zueinander gedacht werden können. Dies zeigt sich in der theoretischen Begründung dieser Kontrastierung mittels einer Bezugnahme

„to the two other concepts to which identity has most often been related in both the theory and practice of organizing: the concept of image, which addresses the impressions and perceptions of the organization formed and held by external stakeholders; and the concept, which refers to everyday organizational life as it is experienced by organizational members” (Hatch/Schultz 2000, 19f.).

Organisationale Identität konstituiert sich vor diesem Hintergrund zum einen in einem relationalen Differenzverhältnis interner, emergenter und impliziter organisationskultureller Praktiken des Alltäglichen sowie zum anderen in einer nach außen gerichteten und expliziten Anstrengung des Erhalts bestehender Bilder der Organisation. An anderer Stelle beschreiben die Autorinnen diesen Zusammenhang „as an ongoing conversation or dance between organizational culture and organizational images“ (ebd., 991). Während mit *Organizational Image* jene Seite angesprochen wird, die auf das Verhältnis zwischen präsentierten organisationalen Selbstbeschreibungen und Selbstdarstellungen und den darauf erfolgenden Reaktionen und Zuschreibungen der Umwelt verweist, wird der *Organizational Culture* bezüglich der Identitätsproduktion eine Wechselseitigkeit der Aufnahme und impliziten Bearbeitung dieser Reaktionen innerhalb der organisationalen Praxis und ihrer erneuten Veräußerung als Selbstbeschreibung zugrunde gelegt (vgl. Rometsch 2008, 110f.). Hinsichtlich der Frage „how internal and external definitions of organizational identity interact“ (Hatch/Schultz 2002, 991) geben die Autorinnen in Bezugnahme zur Identitätstheorie George Herbert Meads Antwort, dass sich organisationale Identität als Wechselspiel zwischen *Me* (im Sinne eines reflexiven Organisationsimage) und *I* (im Sinne einer sich auf impliziten Annahmen und Werten gründenden Organisationskultur) konstituiert (vgl. Rometsch 2008, 111; Hatch/Schultz 2002, 994f.).²⁰ Der hier erkennbare relatio-

20 In Analogie zu *Me*, welches in der Mead'schen Theorie als reflexives Ich dem *I* als nicht-reflexivem Ich gegenübersteht, sprechen Hatch und Schultz von einem organisationalen *Me* „when organizational members assume the images that the organization's others (e.g. its external stakeholders) form of the organization“ (Hatch/Schultz 2002, 995). In Anschluss an die identitätstheoretische Position Meads und der eigenen Logik der relationalen Differenz von Culture und Image folgend bestimmen die Autorinnen

nale Charakter von Image und Culture korrespondiert mit der Kontrastierung in Corporate Identity als reflexiv-strategische Darstellung und Entsprechung externer Erwartungen und Organisationale Identität als implizit geteilte und gemeinsam gelebte Organisationskultur. Die dynamische Figur eines wechselseitigen Verhältnisses und Zusammenspiels von Umwelterwartungen bzw. -entsprechungen und Organisationskultur zur Konstitution von organisationaler Identität soll in die relationale Unterscheidung in Praxisstrategien und in Praxismuster vorliegender Arbeit aufgenommen werden. Im Sinne einer relationalen Differenz ist die Unterscheidung zwischen Praxisstrategien und Praxismustern der organisationalen Identität keine absolute, sondern eine relative (vgl. Hatch/Schultz 2000, 20), die zwei sich bedingende und interdependente Aspekte organisationaler Identitätskonstitution bzw. Identitätskonstruktion betont. Auf Grundlage der empirischen Befunde der vorliegenden ethnographisch ausgerichteten und praxistheoretisch interessierten Studie muss die vornehmlich interaktionistische Perspektive von Hatch und Schultz allerdings um eine *Doing*-Perspektive auf die Wechselseitigkeit von Organisationskultur und Umwelt erweitert werden. Zum einen geraten dadurch nicht nur die expliziten Praxisstrategien der Darstellung und Visualisierung einer gemeinsamen Vorstellung von der Organisation in den Blick, sondern auch deren durchaus umkämpfte und riskante Produktions- und Reproduktionsverläufe sowie deren Fassadenhaftigkeit und Fiktionalität (Ortmann 2008, 235; vgl. auch Kühl 2011). Zum anderen wird sich damit – noch deutlicher als bei Hatch und Schultz der Fall – von Ansätzen abgegrenzt, die Organisationen eine eigene Kultur attestieren (vgl. Dülfer 1991; Schein 2004). So wird angenommen, dass Praxisstrategien und Praxismuster nicht als zu trennende Bestandteile der Konzepte Organisationsimage bzw. Organisationskultur existieren, sondern als Medien und Resultate organisationaler Praxis wirken, die in ihrer jeweils spezifischen Modalität, Formalität und Prozessualität organisationale Identität herstellen und bearbeiten (vgl. Giddens 1997; Ortmann 1995;). Die inhaltlich nun noch zu klärende Unterscheidung in Praxisstrategien und in Praxismuster als relational-differente Formen organisationaler Identitätspraxis folgt somit einerseits der Kontrastierungen von Hatch und Schultz und führt diese andererseits in performativ-praxistheoretischer Fokussierung auf die Bedingungen und Medien der Herstellung und des Vollzugs von organisationaler Identität weiter aus.

konsequenterweise „organizational culture ist to organizational identity what the 'I' is to individual identity“ (ebd., 997).

Praxisstrategie

Bemühungen von Organisationen hinsichtlich der Fabrikation und des Erhalts eines konsistenten und den Umwelterwartungen entsprechenden Selbstbilds liegen Praktiken zugrunde, die als Praxisstrategien organisationaler Identität bezeichnet werden können. Eine strategische Identitätspraxis von Organisationen zeigt sich dabei nicht nur in der Darstellung und Vermittlung expliziter Identitätsartikulationen, sondern impliziert auch fortwährende Vorgänge des „Bilden und Bauen (...) Frisieren und Erheucheln“ einer zweckvollen Außendarstellung (vgl. Ortmann 2008, 219). Wird die Interaktionsform der Praxisstrategie als reflexiv-intentionale Arbeit an der organisationalen Identität verstanden, so liegt zunächst der Verweis auf Konzeptionen der Corporate Identity (s.o.) nahe. Im Sektor des Marketing und der Organisationsberatung sowie im betriebswirtschaftlichen Diskurs werden unter dem Label der Corporate Identity Konzepte der strategischen Entwicklung von organisationaler Selbstdarstellung und zweckrationalen Artikulationen von Unternehmensphilosophien diskutiert. In Anschluss an Birgkit und Stadler kann die strategische Praxis organisationaler Identität als

„geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens (...) nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll)-Images (...)“ (Birgkit/Stadler 1992, 18, zit. n. Rometsch 2008, 54)

konkretisiert werden. Organisationsidentität erscheint demnach als Anstrengung der Erstellung eines kohärenten Erscheinungsbildes, um in marktwirtschaftlichen Logiken des Wettbewerbs mit Einzigartigkeit und Profilspezifität zu bestehen. Da die Corporate Identity in erster Linie die Umwelt der Organisation adressiert und nicht zuletzt zum Zwecke der Legitimation über Ziele und Werte der Organisation informiert, können Vorgänge ihrer Stabilisierung und ihres 'Frísierens' als zentral gelten. Die Corporate Identity einer Organisation unterliegt somit einer fortwährenden Bearbeitung im Alltäglichen. Als zu klärende Frage, *wer wir sind, wofür wir stehen* oder *wohin wir wollen*, wird sie vor allem in Umbruchphasen und Momenten der Rezension virulent (Rometsch 2008, 62; vgl. Hatch/Schultz 2002 und oben). Dieser Aspekt ist für die fallspezifische Betrachtung der Organisationen der Grenzüberschreitung insofern von Relevanz, als diese als EU-geförderte Projektorganisation (Kult01, Öko01, Bild02b, Soz01) bzw. als Organisation im ministeriellen Auftrag (Päd01, Ad01) im Kontext eines andauernden Bewährungs- bzw. Refinanzierungszwangs diese Identitätsfragen als Legitimationsfragen beantworten müssen. Die dort stattfindenden organisationalen Bemü-

hungen der Erstellung einer nach außen gerichteten Corporate Identity in Form von Visualisierungen der Parität in Broschüren und Selbstbeschreibungen und in Form räumlich-artefaktischer Materialisierungen können als Praxisstrategien der Fabrikation von Identität zur Legitimationssicherung (vgl. Kult01 in Abschnitt 4.2; Bild01 in Abschnitt 4.3) und als Praxisstrategien der Aufrechterhaltung bzw. Verschönerung der organisationalen Fassade (vgl. Kühl 2011, 139) verstanden werden.

Praxisstrategien der Identität – so kann zusammengefasst werden – sind intentionale, zweckrationale und vornehmlich auf die Außenwirkung abzielende organisationale Interaktionsformen²¹ der Darstellung und Vermittlung einer Corporate Identity, die zum Zwecke der Legitimation, der Akquisition und des Bestehens im Wettbewerb nicht zuletzt auch als *Frisieren* und *Verschönern* des konsistenten organisationalen Erscheinungsbildes erfolgen. Vorgänge der Herstellung und Bearbeitung dieser Praxisstrategien organisationaler Identität können als strategisches Identitätslernen der Organisation identifiziert werden. In Anschluss an organisationspädagogische Konzeptionen des Organisationslernens kann das strategische Identitätslernen der Organisation erstens als Vorgang einer zweckrationalen Anpassung der Darstellungspraxis im Sinne einer Adaption von Umwelterwartungen, zweitens als strategische Erschließung neuer Möglichkeiten der Darstellung und drittens als kollaborative Bearbeitung und Suche nach einer konsistenten Außendarstellung erfolgen: 1. Im Kontext eines fortwährenden Darstellungs- und Legitimationszwangs (siehe oben) verläuft strategisches Identitätslernen oftmals als ein „operatives Anpassungslernen“ (Geißler 2000, 51) der Organisation. Harald Geißlers Überlegungen zur Rationalitätssteigerung organisationalen Lernens folgend erfolgt ein solch adaptives Organisationslernen in Bezugnahme auf bestehende Ziele und Strategien und wird „als ein Mittel zur Erreichung dieser (...) konzipiert“ (ebd.). Das strategische Identitätslernen der Organisation besteht dann darin, dass bezüglich der Corporate Identity

21 Vor dem Hintergrund der Tatsache, „dass mit „Habitus“ und „Praktik“ zwar praxistheoretische Begriffe für die Beschreibung und Analyse des individuellen Verhaltens und Handelns vorliegen“ stellt Michael Göhlich fest, dass „für die für eine Organisation charakteristischen überindividuellen Interaktionsformen“ (Göhlich 2013 im Erscheinen) keine eigenen Begriffe existieren. Diesbezüglich schlägt er den Begriff des Praxismusters vor (vgl. auch Göhlich 2007, 2009a, Göhlich/Engel/Höhne 2012, Engel 2008, 2011, 2013 a,b), der im Folgenden noch ausgeführt wird. Mit dem Begriff der Praxisstrategie schließe ich an diese Überlegungen an und stelle mit Praxisstrategie dem Begriff des Praxismusters einen weiteren Begriff der Beschreibung organisationaler Interaktionsformen zur Seite.

Anforderungen und Erwartungen der Umwelt aufgenommen und die Praxisstrategien der organisationalen Repräsentation entsprechend angepasst werden (vgl. Päd01 in Abschnitt 4.4). 2. Im Kontext sich ändernder Umweltbedingungen und vor dem Hintergrund ungewisser Zukunft wird strategisches Identitätslernen zudem oftmals „als Erschließung alternativer Optionen“ (Geißler 2000, 51) konzipiert. Dies verweist darauf, dass strategisches Identitätslernen der Organisation sich nicht nur als zweckrationale Anpassung vollzieht, sondern auch als intentionale und didaktisch angeleitete Entwicklung oder Veränderung erfolgen kann. 3. Letztlich zeigen sich Aspekte eines strategischen Identitätslernens der Organisation auch in Vorgängen des Zusammenführens und Dokumentierens verschiedener Wissensbestände innerhalb der Organisation (Berthoin Antal/Quack 2006, 17) sowie in kollaborativen Vorgängen organisationaler Untersuchungen (Argyris/Schön 1999; Boreham 2008).

Praxismuster

Neben reflexiven und zweckfunktionalen Praxisstrategien der organisationalen Präsentation sind in einer praxistheoretisch interessierten Betrachtung grenzüberschreitender Organisationsidentitäten auch die zugrundeliegenden Verhandlungen und Reproduktionsverläufe dieser Praxisstrategien sowie (und vor allem) die alltäglichen Vorgänge der Vergewisserung und Vergegenwärtigung eines spezifischen organisationalen Stils der Grenzüberschreitung als Ausdruck organisationaler Identität zu betrachten. Wie oben bereits ausgeführt ist die reflexive und intendierte Darstellung eines gewollten und gewünschten Selbstbildes nur ein Aspekt der Praxis der organisationalen Identität. Sie vollzieht sich auch als selbst- wie weltbezogene Praxis der Vergegenwärtigung von Sinn, Differenz und Kohärenz. Damit ist nicht die kognitive Reproduktion gemeinsam geteilter und impliziter Grundannahmen (basic assumptions) über das Wesen der Organisation gemeint, sondern in erster Linie eine praktisch-körperliche Aufführung, Herstellung, Vermittlung und Bearbeitung eines spezifischen organisationalen Stils des Miteinander-Arbeitens. Folgt man den Überlegungen Michael Göhlichs formiert sich dieser spezifische Stil zu „überindividuellen Praxismustern“ der Organisation (Göhlich 2011, 2013a, Engel 2013; Göhlich/Engel/Höhne 2012), die zugleich Medium wie Resultat mimetischer Lernprozesse sind. Folgende Definition von Praxismuster wird vorgelegt:

„Ein Praxismuster (...) ist ein sichtbares, wiederkehrendes, zeiträumlich begrenztes, für die Beteiligten selbstverständliches, organisationale Identität stiftendes, unter Beteiligung mehrerer Organisationsmitglieder erzeugtes bzw. aufgeführtes, formal weitgehend festgestelltes Kommunikations- bzw. Kooperationssegment, das in seinen Wiederholungen (...)“

als ein charakteristischer, die weitere Praxis prägender Modus der Praxis der betreffenden Organisation erscheint“ (Göhlich 2013a).

Demzufolge sind Muster nicht imaginäre und kognitive Modelle, sondern als Elemente organisationaler Praxis zu verstehen. Sie formieren sich wiederkehrend zu einem für die jeweilige Organisation charakteristischen Modus einer interaktiven und kollaborativen Praxis mehrerer organisationaler Akteure. Aufgrund ihres wiederholten Vollzugs in der alltäglichen Praxis übernehmen sie eine die Praxis der Organisation prägende Funktion (vgl. exemplarisch Kult01 in Abschnitt 4.2). Auch wenn Praxismustern zweifelsohne eine hohe Stabilisierungsfunktion zugeschrieben werden kann, sind diese im wiederholten Mit- und Nachvollzug der organisationalen Akteure aber niemals *bloße* Reproduktionen, sondern prinzipiell veränderbar. An anderer Stelle verdeutlicht Göhlich den Begriff des Musters bezüglich eines organisationspädagogischen Verständnisses von Organisationalem Lernen und konstatiert, dass sich „[d]ie Praxis einer Organisation (...) zu (praktischen, wiederholt aufgeführten) Mustern“ formiert und diese nicht in „duplizierender Wiederholung, sondern mimetisch“ (Göhlich 2009a, 35) wirken. Demnach wird organisationales Lernen als „mustummetischer Prozess“ (ebd.) verstanden, in dem Routinen, Rituale und verkörperlichte Gewohnheiten einer Organisation gleichermaßen tradiert wie modifiziert werden können. Für den Kontext dieser Arbeit können habitualisierte und routinenförmige organisationsspezifische Modi der Bearbeitung, Überwindung oder Ignoranz (national)kultureller, sprachlicher und struktureller Grenzen und Differenzen als Praxismuster gelten, die in ihrem wiederholten Vollzug einen organisationsspezifischen Stil grenzüberschreitenden Wissens und Könnens nicht nur festigen, sondern auch modifizieren (vgl. Bild01/Soz01 und Päd01 in Abschnitt 4.5).

Die organisationalen Praktiken der Selbstdarstellung und Vergegenwärtigung, die im Kontext eines Darstellungszwangs und eines Repräsentationsdrangs als Vorgänge der Legitimation, der Akquisition, der Vermittlung sowie des Vergewisserns, der Antizipation und des Abbildens beschrieben werden können, lassen sich in ethnographischer Perspektive bezüglich ihres Grads an Intentionalität, Reflexivität und Habitualisierung in Strategien und Muster unterscheiden. Organisationale Strategien der Selbstdarstellung sind (nicht immer, aber häufiger) Konsequenzen des Darstellungszwangs und können als praktische Vorgänge identifiziert werden, die in Form expliziter Darstellungsweisen, Artikulationen oder Regeln die Organisation (re-)präsentieren. Bezüglich des Darstellungszwangs und des Repräsentationsdrangs formieren sich zudem organisationale Praxismuster der Identität, die den alltäglichen Fluss des Miteinander-Arbeitens,

den Stil der Organisation konstituieren und als emergente und praxisformende *Modi Operandi* der Herstellung und Bearbeitung organisationaler Differenz und Kohärenz wirken. Im Unterschied zu Strategien sind Muster nicht oder nur selten reflexiv einholbar und kennzeichnen sich als sich wiederholende Vorgänge, deren zugrundeliegende Regelmäßigkeit und spezifische Referenznahme auf Zeit und Raum nicht in Form formaler Regelung besteht, sondern von Akteuren habitualisiert wird (vgl. Göhlich 2009a). Oftmals besitzen Muster einen hohen Grad an Irreversibilität und Veränderungsträgheit. Sie sind in diesem Sinne routinierte *Modi Operandi* in der Bewältigung des Alltäglichen. In Bezugnahme zu einigen organisationstheoretischen Ansätzen und mit Verweisen auf empirische Befunde kann geklärt werden, was unter Strategie und strategischem Identitätslernen der Organisation sowie unter Muster und musterförmigem Identitätslernen der Organisation verstanden wird.

Tradierung und Transformation

Bisherige Überlegungen zur Konstitution organisationaler Identität können folgendermaßen zusammengefasst werden: *Die Praxis organisationaler Identität basiert auf den als überindividuell zu charakterisierenden Interaktionsformen der Praxisstrategie und des Praxismusters und bedingt sich durch einen Darstellungszwang bzw. einen Repräsentationsdrang. Demnach werden Praxisstrategien organisationaler Identität im Kontext der Notwendigkeit, sich als 'kompetente' Organisation einer vielseitigen Öffentlichkeit gegenüber zu präsentieren, entwickelt. Anwendung und Einsatz finden diese als reflexive und zweckrationale Vorgänge der Herstellung und Bearbeitung einer konsistenten organisationalen Präsentation (Darstellung und Vermittlung der Corporate Identity). Die alltägliche organisationsspezifische Praxis des Miteinander-Arbeitens und -Lebens formiert sich hingegen in von organisationalen Akteuren habitualisierten und routineförmigen Praxismustern. Im sich wiederholenden Vollzug wirken Praxismuster im Sinne einer nach innen gerichteten, die organisationale Lebenswelt betreffenden Repräsentation (Vergegenwärtigung und Vergewisserung) und prägen damit den Modus der Praxis einer Organisation, ihren spezifischen organisationalen Stil. Die Vorgänge der Herstellung und Bearbeitung dieser Praxisstrategien und Praxismuster organisationaler Identität, genauer: die Erarbeitung und Vermittlung, Bekräftigung und Modifikation des hier zugrunde liegenden praktischen Wissens und Könnens, verweisen auf organisationales Identitätslernen. Für den Kontext der untersuchten grenzüberschreitend-agierenden Organisationen kann konkretisiert werden: Die Organisationen sind fortwährend damit beschäftigt, Praxisstrategien der organisationalen Präsentation sowie ein diesbe-*

züglich *verständigtes* Wissen und Können und Praxismuster der organisationalen Repräsentation eines grenzüberschreitenden Miteinanders sowie ein zugrunde liegendes implizit-performatives Wissen zu produzieren, zu erhalten, zu sichern, zu erneuern, zu verändern oder anzupassen. Mithilfe des Übersetzungsbegriffs lassen sich diese Prozesse organisationalen Identitätslernens im Fall der Stabilisierung von Praxisstrategien und -mustern als Tradierung bzw. im Fall ihrer Modifikation als Transformation ausführen.

Mittels einer organisationsethnographischen AnalyseEinstellung des *border-thinking* im Anschluss an die Übersetzungsperspektive Budens können Vorgänge der *interkulturellen Übersetzung* von Vorgängen der *kulturellen Übersetzung* bzw. *Hybridisierung* unterschieden werden. In den ethnographischen Fallanalysen wurde dieser Perspektive folgend die organisationale Praxis der Herstellung und Bearbeitung einer grenzüberschreitenden Identität als relativ geschlossene Wiederholung binärer Logiken und bestehender Differenzen (interkulturelle Übersetzung) oder als ein Differenzen und binäre Logiken unterlaufender und hybridisierender Vorgang (kulturelle Übersetzung) beschrieben. Wie gezeigt, ist die Differenzierung Budens dabei nicht nur forschungsmethodisch von Relevanz, sondern lässt sich auch gegenstandstheoretisch wenden. Folgt man einer solchen Perspektivenverschiebung, dann entwickeln die Organisationen einerseits Praxisstrategien und Praxismuster, die erprobte Grenzüberschreitungen oder Grenzziehungen und zugrunde liegendes Wissen und Können reproduzieren und damit im Sinne einer relativ geschlossenen Wiederholung *interkulturell* übersetzen. Andererseits zeigen sich Praxisstrategien und -muster, die bewährte Grenzüberschreitungen unterlaufen und Räume schaffen, in denen Differenzen und Differenzverhältnisse verhandelbar werden und in denen Wissensbestände und ein Können der Grenzüberschreitung kreativ produziert werden. Im Sinne einer relativ geschlossenen Wiederholung von Praxisstrategien und -mustern organisationaler Identität erscheinen die nach außen gerichtete Präsentation sowie die vornehmlich nach innen gerichtete Vergegenwärtigung und Vergewisserung als *Grenzüberschreitung-Könnende Organisation* als sichernde, bewahrende und verstehende Herstellung und Bearbeitung erprobter Differenz- und Grenzkonstruktionen. Diese Vorgänge akzentuieren den Moment der Tradierung. Praxisstrategien und Praxismuster der Darstellung und Repräsentation (Vergegenwärtigung), die für Neues offen sind, das Bewährte oder Vorgegebene riskieren und in kreativer Reproduktion eine neue grenzüberschreitende Darstellungspraxis wagen, ein neues Wissen und Können der Grenzüberschreitung erzeugen oder einen neuen Stil des grenzüberschreitenden Miteinanders generieren, können als Transformationen bezeichnet werden. Die Vorgänge der Tradierung und der Transformation sind im Anschluss an das Konzept der (inter-)kulturellen Über-

setzung als Verlaufsformen organisationalen Identitätslernens im Kontext der Grenzüberschreitung benannt und können bezüglich ihrer pädagogischen Implikationen näher erläutert werden:

Tradierung

Mit dem Begriff der Tradierung werden weitläufig Vorgänge der Übertragung und Überlieferung bezeichnet, die in Form möglichst geschlossener Reproduktion Gewohnheiten, Routinen, praktisches Wissen, Regeln des Miteinanders und Deutungsmuster bekräftigen und „auf diese Weise die Kontinuität von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft erzeugen“ (Brüggen 2005, 1528). Friedhelm Brüggen differenziert die tradierende Weitergabe von Wissensbeständen und Können in bewusste und unbewusste Vorgänge (vgl. ebd.). Während sich die „unbewusste Traditionsvermittlung“ in Anschluss an Max Weber als „traditionales Handeln“ (ebd.) unbewusst, schematisch und unreflektiert vollzieht, „wird unter der bewussten Übernahme der Tradition die wissentliche und gewollte Unterordnung eigener Handlungsorientierungen und Entscheidungen und die Verbindlichkeit des Vorgegebenen verstanden“ (ebd.). Vor dem Hintergrund bisheriger Überlegungen kann diese erziehungswissenschaftliche Deutung und Differenzierung des Begriffs der Tradierung eine mögliche Verlaufsform organisationalen Identitätslernens konkretisieren. So wäre die bewusste und intendierte Stabilisierung organisationaler Stile und Wissensbestände als ein Vorgang strategischer Tradierung (vgl. exemplarisch Kult01 in Abschnitt 4.2), die unreflektierte und zyklische Weitergabe praktischen Wissens um organisationale Selbstdarstellung und Selbstvergewisserung als ein Vorgang mustermimetischer Tradierung zu bestimmen (vgl. exemplarisch Kult01 in Abschnitt 4.4). In beiden Fällen handelt es sich um relativ geschlossene Übersetzungen organisationaler Traditionen. Trotz der zu Recht betonten „sozialkonservativen Tendenz“ („Tradition“ 2007, 719) von Tradierungsvorgängen muss aber auch berücksichtigt werden, dass die Übertragung und Vermittlung von identitätsrelevanten Traditionen niemals reine Duplikation ist, sondern im Sinne einer Erzeugung von Kontinuität überlieferten Werte, Wissensbestände und Regeln etc. auch „immer neu durch Prozesse der Bewertung und Kritik im Wandel der Generationen (...) verändert“ (ebd.) werden. Dies deutet auf Vorgänge der Transformation hin.

Transformation

Mit dem Begriff der Transformation werden häufig Prozesse der Umwandlung, Übertragung und Umformung beschrieben, die, im Falle des sozialwissenschaftlichen Gebrauchs des Terminus, Vorgänge prinzipiell offener Reproduktion und Modifikation von sozialen Verhältnissen, Deutungs- und Handlungsmustern und

Orientierungen oder die übertragende Anwendung von bereits erworbenen Wissen auf andere Bereiche bezeichnen (vgl. Göhlich 2009b). In diesem Sinne wird seit einiger Zeit das Konzept der Transformation in bildungstheoretischen Überlegungen bemüht. Hans-Christoph Koller versteht unter Bildung die Transformation „des Welt- und Selbstverhältnisses von Subjekten“ (Koller 2007, 70; vgl. auch Koller 2012) und fragt, „wie im Zuge von Transformationen *Neues* entsteht, wie also neue Grundfiguren des Welt- und Selbstverhältnisses hervorgebracht werden“ (Koller 2007, 70). Bezüglich der Suche nach Bedingungen und Verlaufsformen von transformatorischen Bildungsprozessen wird als Anlass der Transformation vor allem die Begegnung mit externen Ansprüchen und daraus resultierenden krisenartigen Erfahrungen betont (vgl. ebd., 71). Der Verlauf von Transformation ist demnach nicht eine „bloße Entfaltung innere Kräfte“, sondern wird vor allem als „responsives Geschehen“ (ebd.) bestimmt, in dem

„Grenzen einer gegebenen Ordnung nicht einfach bestätigt werden und in denen deshalb das die bisherige Ordnung störende Fremde einen Platz finden kann, ohne einfach subsumiert und in die bisherige Ordnung integriert“ (ebd., 77)

wird. Betrachtet man organisationales Lernen als transformierenden Vorgang organisationaler Selbst- und Weltverhältnisse und nimmt des Weiteren an, dass eine Selbstreferentialität organisationalen Lernens (die nicht zweckrationalen Logiken folgt) als Kriterium gilt, um von organisationaler Bildung zu sprechen,²² können mithilfe der bildungstheoretischen Überlegungen Kollers die Veränderungen organisationaler Strategien und Muster grenzüberschreitender Darstellung und Vergegenwärtigung als organisationale Identitätstransformationsprozesse konkretisiert werden. Die Anlässe organisationalen Identitätslernens sind demnach (krisenartige) sprachliche und kulturelle Übersetzungsanforderungen und -zwänge aufgrund einer programmatisch-grenzüberschreitenden Ausrich-

22 Eine ähnliche Auslegung von Bildung als Deutero-Lernen (Bateson 1985) ist – wenn auch nicht bezogen auf Organisation, sondern auf Fragen des menschlichen Lernens – Ausgangspunkt bildungstheoretischer Überlegungen bei Winfried Marotzki. In dessen Entwurf einer strukturalen Bildungstheorie reflektiert er eingangs das Verhältnis von Bildung und Lernen und konstatiert, dass Bildungsprozessen immer Lernen oder Lernhandlungen zugrunde liegen (vgl. Marotzki 1990, 32 ff.). Jene Lernprozesse, die entsprechend Batesons *Lernen II* den Rahmen von Vorgängen des *Lernen I* transformieren und damit die „Welt- und Selbstreferenzen qualitativ ändern“ (ebd., 52) werden als Bildungsprozesse bezeichnet (für ausführlichere Überlegungen zum Verhältnis von Bildung und Lernen vgl. Engel 2012a).

tung der Organisation, die kollektiv im Namen der Organisation und für die Organisation bewältigt werden müssen (vgl. exemplarisch Päd01 in Abschnitt 4.2). Selbstreferentielle Prozesse der gemeinsamen Bearbeitung und Erzeugung von Übersetzungsanforderungen und sich daraus ergebende Transformationen organisationaler Stile etc. zeigen sich dabei in uneinheitlichen, missverständlichen, kooperierenden oder konkurrierenden Formen der Praxis der Präsentation und der Repräsentation der Organisation. Das Identitätslernen der Organisation im Kontext der Grenzüberschreitung kann so als ein Übersetzungsprozess verstanden werden, der reflexiv als strategische Transformation und bezüglich der Selbstorganisation organisationalen Lernens als mustermimetische Transformation erfolgt.

4.7 ORGANISATIONALES IDENTITÄTSLERNEN. EINE ZUSAMMENFASSUNG

Die organisationale Praxis der Identität der untersuchten Einrichtungen konstituiert sich im Spannungsfeld eines vornehmlich nach außen gerichteten Darstellungszwangs der Vermittlung und Legitimation organisationaler Funktionen und Expertisen sowie eines vornehmlich nach innen gerichteten und die organisationale Lebenswelt betreffenden Repräsentationsdrangs. Dieser impliziert eine fortwährende Vergegenwärtigung und Vergewisserung des organisationsspezifischen Wissens und Könnens sowie eine Vergegenwärtigung der Expertise, grenzüberschreitendes Wissen und Können herstellen zu können. Zur Bewerkstelligung expliziter organisationaler Präsentationen (z.B. Corporate Identity) und bezüglich der Reproduktion und Aushandlung einer organisationalen Repräsentationspraxis entwickeln die Organisationen Praxisstrategien und Praxismuster. Dabei handelt es sich um praktische Vorgänge, die sich hinsichtlich des Grads ihrer reflexiven Bearbeitung unterscheiden. Praxisstrategien sind intentionale und reflexive Vorgänge der Problemlösung oder Prozesssteuerung. Diesen liegt ein methodisches Repertoire an Instrumenten und Technologien der Identitätspraxis sowie ein *verständigtes* Darstellungswissen zugrunde, mittels derer die organisationalen Aufgaben der grenzüberschreitenden Außendarstellung und ihrer Vorbereitung bewerkstelligt werden. Mit Praxismustern sind hingegen habitualisierte und weitgehend unbewusste Vorgänge gemeint, die von organisationalen Akteuren im alltäglichen Miteinander vollzogen werden. Es handelt sich um überindividuell habitualisierte Routinen und Praktiken, mittels derer ein performatives Wissen erzeugt wird und sich der grenzüberschreitende Stil der Organisation konstituiert. Praxisstrategien und Praxismuster konstruieren und bear-

beiten explizite und implizite (kulturelle) Übersetzungsanforderungen und haben in diesem Zusammenhang eine bewahrende oder modifizierende Wirkung auf die organisationale Praxis der Identität. Die Bewahrung und Stabilisierung bzw. die Modifikation und Hybridisierung von Praxisstrategien und Praxismustern der organisationalen Identität werden als identitätstradierende bzw. identitätstransformierende Vorgänge verstanden. Den Entwurf einer gegenstandsbezogenen Theorie zusammenfassend vollzieht sich organisationales Identitätslernen im Kontext der Grenzüberschreitung folgendermaßen:

1. Eine strategische Identitätstradierung der grenzüberschreitenden Organisation verläuft im Kontext eines Darstellungszwangs als Herstellung und Bearbeitung expliziter Praxisstrategien der Markierung von kulturellen Grenzen, des Erhalts bewährter Darstellungen der Grenzüberschreitung und der Reproduktion eines etablierten Modus interkultureller Verständigung sowie als Herstellung und Bearbeitung expliziter Praxisstrategien der Bekräftigung und teils Stilisierung nationalkultureller Differenzen. Organisationales Identitätslernen erfolgt einerseits als intendierte Stabilisierung eines praktischen grenzüberschreitenden Wissens der organisationalen Darstellung und andererseits als zweckrationale Erzeugung von Kontinuität des grenzüberschreitenden Erscheinungsbilds der Organisation.

Eine strategische Identitätstradierung zeigt sich etwa im Fall Bild01, hier in Form der Bewahrung einer Praxis der Vergegenwärtigung und der strategischen Repräsentation des ursprünglichen Zwecks mittels eines Fotos, welches das organisationale Selbstverständnis der Organisation in Relation zum deutsch-tschechischen Grenzraum abbildet. Die damit verbundene Suche, die sich in der Veränderung der Selbstdarstellung und Verortung als grenzüberschreitende Organisation zeigt, deutet auf einen erfolgten Vorgang des Identitätslernens hin (vgl. Abschnitt 4.3). Eine strategische Identitätstradierung zeigt sich zudem in der Praxis der sorgfältigen Antizipation und des prospektiven Zeitmanagements der Organisation Kult01. Zum Zwecke der Existenzsicherung werden bewährte Formen der Organisation von Grenzüberschreitung tradiert und gesichert (vgl. Abschnitt 4.4). Ebenfalls für den Fall Kult01 kann auf die praktische Aufführung und materialisierte Praxis der Tradierung einer Repräsentation von Zweisprachigkeit verwiesen werden (vgl. Abschnitt 4.2).

2. Eine strategische Identitätstransformation der grenzüberschreitenden Organisation verläuft im Kontext eines Darstellungszwangs als Herstellung und Bearbeitung expliziter Praxisstrategien der legitimierenden Demonstration von Grenzraumverortung und des prospektiven Umgangs mit Endlichkeit und

Vergänglichkeit. Hier erfolgt die Übersetzung der Organisation als Produktion einer die grenzüberschreitende Existenz legitimierenden Darstellungspraxis bzw. als deren geplante und zielbezogene Umwandlung oder Anpassung. Organisationspädagogisch formuliert zeigt sich Identitätslernen als explizite Strategie einer grenzraumtransformierenden Platzierung im Fall Kult01. Die Organisation Kult01 konstruiert anhand einer strategischen Darstellung des Grenzraums diesen im Vorgang *Border-Spacing* nicht nur im Sinne der Repräsentation der eigenen Zentrumsfunktion, sondern demonstriert damit auch eine Art Wirkungsraum oder Aktionsfeld (vgl. Abschnitt 4.3). Die im Fall Päd01 skizzierte Top-Down eingeleitete Organisationsentwicklungsmaßnahme zur Effektivitätssteigerung der Jahresplanung, die mit der identitätsrelevanten Frage „wo wollen wir eigentlich hin“ verbunden wird, kann als Beispiel für den Ausgangspunkt einer strategischen Identitätstransformation genannt werden (vgl. Abschnitt 4.4).

3. Eine mustermimetische Identitätstradierung der grenzüberschreitenden Organisation verläuft im Kontext eines Repräsentationsdrangs als Herstellung und Bearbeitung latenter Praxismuster der grenzüberschreitenden Gedächtnisarbeit und der Vergegenwärtigung bewährter Modi des Umgangs mit dem für die Grenzüberschreitung als konstitutiv gesehenen „kulturell Anderen“. Die Übersetzung der Organisation erfolgt als eine zyklisch-wiederkehrende und relativ geschlossene Reproduktion eines bewährten und erfolgreichen Stils der Grenzüberschreitung.

Für den Fall Päd01 kann auf das Muster des kooperativen Kreierens einer Third-Language verwiesen werden, mittels derer sich die Organisation immer wieder die eigene Spezifik grenzüberschreitender Expertise vergegenwärtigt (vgl. Abschnitt 4.2). Die Organisation Kult01 entwickelt ein Praxismuster des Arrangierens zum Zwecke der Dokumentation, mittels dessen eine Abbildung und Veröffentlichung des grenzüberschreitenden Könnens gewährleistet wird (vgl. Abschnitt 4.4). Als hervorzuhebendes Praxismuster, weil im Spektrum der untersuchten Fälle die Existenzsicherung ansonsten oberstes Prinzip bleibt, kann die ritualisierte Praxis des Flechtens im Fall Bild02b identifiziert werden, die der Vergänglichkeit proaktiv durch die Tradierung eines Sterben-Lernens begegnet (vgl. Abschnitt 4.4). Schließlich zeigt sich auch bei den Fällen Bild01 und Soz01 ein Praxismuster der Tradierung von bewährten Gewohnheiten. Die Reproduktion eines Differenzen fundamentalisierenden und Differenzen harmonisierenden Wissens und Könnens erfolgt als tradierender Vorgang einer interkulturellen Übersetzung (vgl. Abschnitt 4.5).

4. Eine mustermimetische Identitätstransformation der grenzüberschreitenden Organisation verläuft im Kontext eines Repräsentationsdrangs als Herstellung und Bearbeitung latenter Praxismuster der Hybridisierung üblicher Grenzverläufe und Übersetzungsverhältnisse und des kreativen Vergegenwärtigens von anderen Möglichkeiten der Grenzüberschreitung sowie als Herstellung und Bearbeitung latenter Praxismuster der Grenzordnungen aufbrechenden Raumfabrikation und der – bestehende Regeln des grenzüberschreitenden Miteinanders riskierenden – Suche nach einem Umgang mit dem kulturellen Nicht-Verstehen. Die Übersetzung der Organisation erfolgt hier als bewährte Identitäten im mustermimetischen Spiel mit Differenzen riskierende Praxis (vgl. Göhlich 2009a, 34).

Bezüglich der Praxis des *Border-Spacing* verläuft im Fall Päd01 organisationales Identitätslernen als musterförmige Praxis der Raumfabrikation, die übliche oder vorgesehene Ordnungen von Platzierung und Platzierenden aufbricht und zum Zwecke der eigenen Vorstellung von Grenzüberschreitung neu konfiguriert (vgl. Abschnitt 4.3). Ebenfalls für den Fall Päd01 kann die Praxis des Grenzverstehens im Rahmen der Vermittlung und Bearbeitung kultureller Differenzen als musterförmiger Vorgang identifiziert werden, der die organisationale Identität nicht festschreibt, sondern Raum für Veränderungen schafft (vgl. Abschnitt 4.5)

