

# 5. Organisationserzählungen. Kollektive Gedächtnisse und Identitäten grenzüberschreitender Organisationen

---

THOMAS HÖHNE

## 5.1 EINLEITUNG

Ausgehend von der Fragestellung nach kollektiven Identitätskonstruktionen grenzüberschreitend agierender Organisationen richtet das pädagogische Teilprojekt Organisationserzählungen den Fokus auf die narrativ-semantische Ebene der Konstruktion organisationaler Identität. Zu Beginn wird in den Forschungsgegenstand des pädagogischen Teilprojekts problematisierend eingeführt und darauf aufbauend eine erste Übersicht über die Organisationen und Kooperationen des Untersuchungssamples aus Sicht des Teilprojekts gegeben. Eine kurze theoretische Skizze des Zugangs zu kollektiven Gedächtnissen und Erzählungen organisationaler Identität erfolgt im Anschluss über eine Einbettung in bereits etablierte Forschungsmethodologien (Abschnitt 5.2). Die Forschungsergebnisse werden anhand von vier Thesen dargestellt, die sich auf die Forschungsfragen des Teilprojekts Organisationserzählungen<sup>1</sup> beziehen. Der Frage nach der Bedeutung kollektiver Gedächtnisse für die Identitätskonstruktion grenzüberschreitend agierender Organisationen wird in der ersten These anhand von zwei Fall-

---

1 Das Teilprojekt hat es sich zur Aufgabe gemacht, kollektive Gedächtnisse in grenzüberschreitenden Organisationen zu untersuchen. Im Rahmen der laufenden Forschungsarbeiten hat sich der Name Organisationserzählungen für das Teilprojekt eingebürgert. Die Modifikationen gegenüber dem ursprünglichen Forschungsexposé des Teilprojekts sind der Prozessualität des qualitativen Forschungsprozesses geschuldet.

beispielen nachgegangen (Abschnitt 5.3). Dieses Kernthema des Teilprojekts spielt auch in dem Phänomen hegemonialer Übersetzungspraktiken eine Rolle, mit dem sich die zweite These auseinandersetzt (Abschnitt 5.4). Inwieweit unterschiedliche kulturelle Identitäten Eingang in die Praxis grenzüberschreitend agierender Organisationen finden, versucht die dritte These zu beantworten, die den Fokus auf die Konstruktion von und den Umgang mit kulturellen Differenzen legt (Abschnitt 5.5). In der Erweiterung des Blickwinkels auf die Praxis grenzregional agierender und kooperierender Organisationen zeigen sich schließlich auch Grenzkonflikte, die einerseits auf Grenzen der Grenzüberschreitung verweisen, andererseits potentielle Anschlussmöglichkeiten für die pädagogische Perspektive der Unterstützung grenzüberschreitender Zusammenarbeit bieten (Abschnitt 5.6). Im Anschluss an die letztgenannte These erfolgt abschließend eine Zusammenfassung der Forschungsergebnisse (Abschnitt 5.7).

Bevor die Forschungsergebnisse vorgestellt werden, erfolgt an dieser Stelle eine knappe Problematisierung des Forschungsgegenstands und seiner Darstellung.

Die Einsicht Mollenhauers, dass es „für die pädagogische Theorie keine Identitäten, sondern nur Identitätsprobleme [gibt]“ (Mollenhauer 1985, 159), kann wegweisend für die Problematisierung der Erforschung von Identitäten sein. Dabei stellt sich zuallererst die Frage, ob die Identifizierung von Identitäten im Feld nicht selbst Teil dieser von Mollenhauer angesprochenen Problematik ist.

Übertragen auf die Untersuchung von Grenzorganisationen bzw. grenzüberschreitenden deutsch-tschechischen Organisationen ist zu fragen, was eine Organisation ausmacht, die sich selbst als deutsch-tschechisch oder als bayerisch-böhmisch bezeichnet. Inwiefern ist eine entsprechende Selbstbeschreibung ausreichend? Wie kann der Unterschied einer deutsch-tschechischen Organisation mit deutscher Belegschaft zu der mit einer deutsch-tschechischen Belegschaft adäquat beschrieben werden?

Aus differenzsensibler Sicht ist darüber hinaus zu problematisieren, wer das Deutsche und wer das Tschechische überhaupt repräsentiert? Wie geht man als ForscherIn mit der eigenen Verortung, mit dem eigenen Sprechort im Kontext von Differenz und Identität um und wie wirkt sich dieser auf die empirische Forschung aus? Weitere Fragen bezüglich Organisationen, die nur auf einer Seite der Grenze lokalisiert sind, gegenüber Organisationen, die über die Grenze hinweg auf beiden Seiten kooperierend tätig sind, verkomplizieren das Problem auch in Bezug auf die Darstellung von Forschungsergebnissen. Dass das (Be-)Schreiben von Identitäten auch ihr Schreiben impliziert, zeigen Historiker

wie Hayden White in dem Verweis auf die Fiktion der Darstellung des Faktischen (White 1978) auf.

Ohne diese Fragen hier umfassend beantworten zu können, sei darauf hingewiesen, dass sie auf allen Ebenen – von den beobachteten Subjektivierungsweisen über Praktiken der Verdinglichung organisationaler Identitätskonstruktionen bis hin zu den ungleichen Machtbeziehungen im Prozess der EU-Osterweiterung – für den hier vorliegenden Forschungsgegenstand relevant sind. Im Rahmen einer organisationspädagogisch angelegten Forschung ist schließlich mitzudenken, dass die pädagogische Frage nach der Vermittlung der (organisationalen) Praktiken mit „den gesellschaftlichen Arbeits-, Produktions- und Lebensbedingungen einer Sozialformation“ (vgl. Bernhard 2012, 23), keine Berücksichtigung finden kann.

## 5.2 FORSCHUNGSDESIGN UND THEORETISCHER HINTERGRUND

### Übersicht über das Sample aus Teilprojekt-Perspektive

Die Organisationen im Untersuchungssample sind zum Teil projektfinanziert, die Hälfte von ihnen über EU-Mittel aus der sogenannten Interreg IV A-Förderung. Sie weisen sowohl als Einzelorganisationen als auch in der Form der Kooperation und Praxis der grenzüberschreitenden Aktivitäten äußerst unterschiedliche Beschaffenheiten auf. Eine erste Skizzierung des Samples verdeutlicht die Pluralität formaler und praktischer Organisations- und Kooperationsstrukturen. So finden sich Organisationen und Kooperationen,

- a) die zum Zweck der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit erst gegründet wurden, z.B. über ein bilaterales Abkommen der Bundesrepublik mit der Tschechischen Republik (Soz01; Ad01, Päd01),
- b) deren Bestehen der grenzüberschreitenden Praxis vorausgeht und die sich ausgehend von einer schon bestehenden organisationalen Identität auf die Grenzüberschreitung ausrichten (Bild01, Bild02a, Bild02b, Öko01),
- c) die verschiedene Standorte haben und einen Ableger in Grenznähe, der grenzüberschreitend agiert bzw. kooperiert (Bild01),
- d) die mit zwei tschechischen bzw. deutschen Partnerorganisationen kooperieren, welche sich hinsichtlich ihrer formalen Organisationsstruktur stark unterscheiden (Öko01, Bild02b),

- e) mit einer mono-nationalen/ -kulturellen/ -lingualen Mitarbeiterschaft als auch mit einer bi-nationalen/ -kulturellen und -lingualen Mitarbeiterschaft,
- f) mit Pendants auf tschechischer Seite (Päd01, Bild02b, Öko01, Soz01) als auch Organisationen ohne ein entsprechendes Gegenüber (Bild01, Kult01, Ad01, Bild02a),
- g) deren Leiter auf deutscher Seite angesiedelt, deren Mitarbeiter auf tschechischer Seite tätig (und auch wohnhaft) sind (Soz01).

Diese nicht vollständige Skizze der Organisations- und Kooperationsformen in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit verweist zuallererst auf deren Pluralität. Die Formen der Organisationen und Kooperationen haben wiederum auf die Konstituierung einer grenzüberschreitenden organisationalen Identität deutliche Auswirkungen und erschweren letztlich die Vergleichbarkeit der Befunde. In der Darstellung der Forschungsergebnisse wird versucht diese Pluralität und Komplexität soweit einzuholen, dass die verschiedenen Perspektiven, Sprechorte und Konstellationen, soweit diese für die Forschungsfragen von Bedeutung sind, anhand der jeweiligen Beschreibungen nachvollziehbar werden. Dass sie es sind, zeigt allein die Tatsache, dass sich aus tschechischer Sicht alle Organisationen und Kooperationen als tschechisch-deutsche, böhmisch-bayerische etc. Formen der Zusammenarbeit darstellen und auch immer als solche bezeichnet werden, was wegen der Übersichtlichkeit der Darstellung nicht grundsätzlich Berücksichtigung finden kann.

Für eine erste Orientierung zum Nachvollzug der Forschungsergebnisse wird vorab die Art der Darstellung kurz erläutert: Organisationen, die nur einseitig lokalisiert sind und über keine entsprechende Einrichtung als Kooperationspartner auf der deutschen/tschechischen Seite verfügen, werden mit dem Kürzel belegt, das in allen Teilprojekten Verwendung findet, bspw. Kult01, Bild01, Bild02a, Ad01. Im Unterschied dazu ist es aus Sicht des Teilprojekts notwendig, dass die Organisationen, die bilokal verortet (und rechtlich verankert) sind und dementsprechend über einen bzw. zwei deutsche/n oder tschechische/n Kooperationspartner auf der jeweils anderen Seite verfügen, einer Differenzierung in der Kennzeichnung bedürfen, gerade wenn es um die Frage der organisationalen Identität als Einheit oder Differenz geht. So ermöglichen bspw. bei der Organisation Päd01 die Kürzel Päd01.d und Päd01.cz jeweils den Rückschluss darauf, ob es sich um die deutsche oder tschechische Organisation bzw. eines ihrer Mitglieder handelt. Die Organisationen Öko01d/cz1,2 haben einen deutschen und zwei tschechische Teile, die zusammen die grenzüberschreitende Einrichtung konstituieren. Über diese Unterscheidungen hinausgehende Besonderheiten werden in den einzelnen Abschnitten erläutert. Das zu Anfang angesprochene Problem der

Identität kann durch diese Kennzeichnung zwar nicht gelöst werden. Sie soll aber einen kleinen Teil dazu beitragen, dass nicht eine Einheit über die Bezeichnung suggeriert wird, die sich in der Erzählung selbst als möglicherweise diffus oder gar widersprüchlich darstellt.

## Kollektive Gedächtnisse, Narrationen und organisationale Identität

Der theoretische (und methodologische) Rahmen der Arbeit soll in diesem Kapitel kurz dargelegt werden, um deutlich zu machen, wie über organisationale Erzählungen und Semantiken kollektive Gedächtnisse und organisationale Identitäten in der Grenzüberschreitung rekonstruiert werden können.

Organisationale Identitäten werden aus einer narrativen Perspektive als „autobiographische Narrationen bzw. Geschichten (stories) aufgefasst, die der Organisation ein Verständnis über sich selbst vermitteln und auf allgemeiner Ebene eine Sinnstiftungsfunktion erfüllen“ (Rometsch 2008, 178). Demzufolge konstituieren sich Organisationsidentitäten durch „identity-relevant narratives that their participants author about them in their efforts to understand, or make sense of, the collective entities with which they identify. From this perspective, collective identity is a discursive (...) construct, and resides in the collective identity stories that, for example, people tell to each other in their conversations, write into corporate histories, and encode on websites“ (Brown 2006, 734).

Über einen poststrukturalistisch informierten Ansatz zeigen sich hier vielfältige Hinweise auf den empirischen Zugriff auf Organisationsidentitäten, die sich nicht in mündlichen Organisationserzählungen allein erschöpfen, sondern auch verschriftlichte und symbolische Formen der Identitätskonstituierung umfassen. Während die umfangreichen Arbeiten von Boje ebenfalls die Sinnstiftungsfunktion von Organisationserzählungen herausheben (Boje 2001), rückt Czarniawska (1997) den spezifischen Ereignisverlauf als Plot einer story in den Fokus. Die zeitliche Strukturierung der Erzählung lässt hier Rückschlüsse auf die Relevanz von Ereignissen aus Sicht der Organisationen und ihrer Akteure zu. Über die organisationale Perspektive hinausgehend kann der narrative Ansatz mit Bezug auf den Menschen als *homo narrans* und *homo fabulans* auch anthropologisch verortet werden. In Bezug auf das Forschungsfeld erscheint die narrative Methode zudem als besonders geeignet, die räumlich konnotierten Identitätsbezüge in der Erinnerung und Erzählung der grenzüberschreitenden Praktiken einzuholen.

Die Systemtheorie bietet im Blick auf die Organisation als selbstreferentielles System einen ebenfalls forschungspraktisch erprobten Zugang zum Zusammenhang zwischen Semantik und organisationaler Identität als Selbstbeschrei-

bung. Im systemtheoretischen Paradigma stellt die Semantik als Begriffsvorrat der Gesellschaft einerseits die Menge der Formen dar, die für die Selektion der Sinninhalte verwendet werden kann, andererseits bezeichnet sie den für die Gesellschaft verfügbar gehaltenen Themenvorrat (vgl. Baraldi u.a. 1997, 168).

Für das Feld der Organisationsforschung in der Erwachsenenbildung hat Rainer Zech diesen theoretischen Ansatz fruchtbar gemacht und anhand von organisationalen Selbstbeschreibungen die jeweils relevanten Speziesemantiken untersucht. Für ihn stellen diese Speziesemantiken, „die jeweils besondere Sprache einer Organisation [dar], in der sich ihr Code (...) kaskadierend entfaltet und sich die Regelsysteme, die Erwartungs- und Entscheidungsmuster verdichten“ (Zech u.a. 2010, 14/15).<sup>2</sup>

In der Perspektive der Systemtheorie sind „Texte (...) das Gedächtnis sozialer Systeme“ (ebd., 25). Es ist die durch Speziesemantiken produzierte Selbstbeschreibung durch die das System sich als Einheit konstituiert. In der funktionalen Betrachtungsweise reduziert das System (die Organisation) damit seine Komplexität und Widersprüchlichkeit, die Selbstbeschreibung dient der Darstellung nach innen und nach außen. Hier kann wiederum der empirische Zugang gelegt werden, in dem die kommunizierte Selbstbeobachtung der Organisationen zum Material der wissenschaftlichen Beobachtung wird. In der pragmatischen Zusammenführung dieser beiden methodologischen Ansätze ergibt sich für das Teilprojekt Organisationserzählungen die Möglichkeit, über die Analyse von organisationalen Selbst- und Umweltbeschreibungen in Form von Semantiken und Narrationen, ein Instrumentarium zur Erforschung spezifisch grenzüberschreitender organisationaler Identitäten zu erhalten. Beide Ansätze leiden allerdings an einem (de)konstruktivistischen Überhang. Sowohl im Poststrukturalismus als auch in der Luhmannschen Systemtheorie ist es die Sprache bzw. die Kommunikation, die als konstitutiv für die Konstruktion organisationaler Identität angesehen wird.

Diesen Mangel berücksichtigend gilt es, lebensweltliche Bezüge stark zu machen, die in der phänomenologische Soziologie und Erzähltheorie eine angemess-

---

2 Zech u.a. untersuchten Weiterbildungsorganisationen und ordneten die dort verwendeten Semantiken – in meiner Interpretation – bestimmten Milieus, Sektoren oder Diskursen zu (bspw. dem bürgerlichen Harmoniemilieu, dem wirtschaftlich-unternehmerischen Sektor oder einem religiös-moralischen Pflichtdiskurs). Dabei rekonstruierten Zech u.a. spezifische „habituelle Typen“ (ebd., 58) (u.a. familiär, souverän oder dienend) und konstatierten für jede Organisation charakteristische „blinde Flecken“ (ebd.). Die Forschungsanordnung selbst scheint bereits auf ihre Anwendung für den Zweck der Organisationsberatung ausgerichtet.

sene Berücksichtigung finden. So umfasst bspw. die pragmatische Lebenswelttheorie Iija Srubars (2009) nicht nur die Ebene der Zeichensysteme, Sprache und Semantiken, sondern neben der Leiblichkeit als eine Dimension der Sinnkonstitution auch die zeitliche, räumliche und soziale Struktur des Handlungsfeldes (ebd., 68). Die lebensweltlich erfahrenen Praktiken der Grenzüberschreitung lassen sich somit auch über die Erzählungen und Semantiken der Akteure und Organisationen rekonstruieren.

### 5.3 PRAKTIKEN DER GRENZÜBERSCHREITUNG IN KOLLEKTIVEN GEDÄCHTNISSEN

Grenzüberschreitende Identitätsbildung konstituiert sich durch die Aktivierung verschiedener Gedächtnisräume. Die Identität grenzüberschreitender Organisationen als Beziehungsgeflecht zwischen Praxis und Gedächtnis geht über das Binnenverhältnis der Organisation hinaus und bezieht relevante externe Stakeholder (vorrangig der Kooperationspartner der anderen Seite) und kollektive Gedächtnisräume (Czaky 2004) beiderseits der Grenze mit ein. In der perspektivischen Bezugnahme der Organisationen und ihrer Akteure auf die Grenzregion zeigt sich darüber hinaus die Mehrdeutigkeit und Pluralität von Gedächtnissen. Organisationen als Gedächtnisorte sind dynamische Phänomene und werden „durch den Akt der kollektiven und individuellen Erinnerung immer wieder neu aufgeladen“ (ebd., 15). So wird die Eindeutigkeit von Identität unterlaufen, ihre Unabgeschlossenheit und Prozessualität tritt zutage. Die Konstituierung organisationaler Identität verläuft dabei nicht linear, sondern ist von Bruchlinien gekennzeichnet.

Aus narrativer Perspektive zeigt sich die Identität grenzüberschreitend tätiger Organisationen als Konfiguration kollektiver (biographischer, organisationaler, gesellschaftlicher) Gedächtnisse und vergegenwärtigter Praktiken der Grenzüberschreitung. Die Reflexion der Praxis ist dabei in spezifischer Weise mit kollektiven Gedächtnissen in Form gepflegter Semantiken und Narrationen verschränkt. Die narrativ aufgeführten Gedächtniskonstruktionen konstituieren somit organisationale Identität als Beziehungsgeflecht erinnerter und erzählter organisationaler (Gründungs-)Geschichten und (Berufs-)Biographien und spezifischen Praktiken der Grenzüberschreitung. Die Organisation selbst stellt in identitätsrelevanten Narrationen einen Gedächtnisort (vgl. Nora 1995) dar, in dem das Erlebte in sinnstiftender Weise erinnert und erzählt werden kann.

Organisationale Strategien der (medialen) Selbstrepräsentationen greifen in unterschiedlicher Weise auf kollektive, zum Teil auch auf kulturelle Gedächtnisse

zurück. Unter Umständen werden grenzüberschreitende Organisationen selbst zu Trägern eines kulturellen Gedächtnisses (Kult01). Die Kultivierung einer grenzüberschreitenden Praxis als Vorbildfunktion für andere Organisationen und Akteure, die sich zukünftig entsprechend ausrichten wollen, zeigt sich bei der Einrichtung Päd01.d/cz, die zudem als Motor der grenzüberschreitenden (transnationalen) Erinnerung zu wirken versucht.

## **Unterschiedliche Identitätskonstruktionen einer bilokalen Organisation des deutsch-tschechischen Jugendaustauschs**

### **Gründungsereignisse und Strategien der Authentifizierung**

Die Organisation Päd01.d/cz wurde 1997 als Einrichtung für den deutsch-tschechischen Jugendaustausch gegründet, deren Arbeit auf Grundlage einer bilateral verfassten Absichtserklärung basiert. Eine Annäherung an die organisationale(n) Identität(en) von Päd01.d/cz ergibt sich anhand des Vergleichs der Selbstbeschreibungen in den Internetauftritten. Anfang der 1990er Jahre – so die Selbstbeschreibung von Päd01.d – wurde im Rahmen eines deutsch-tschechischen Treffens ein Abkommen über den Austausch und die Zusammenarbeit der Jugend verabschiedet. Im Unterschied zur Selbstdarstellung von Päd01.cz repräsentiert Päd01.d seine organisationale Identität unter explizitem Verweis auf diese beiden historischen Ereignisse, die auf der Homepage unter der Rubrik „Wir über uns“ prominent platziert werden. Dabei fungiert die ministeriell unterzeichnete Absichtserklärung zuvorderst als Legitimationsgrundlage der organisationalen Identität von Päd01.d, da der im Text eingesetzte Hyperlink zu einem elektronisch gespeicherten Dokument führt, das offensichtlich eine Photographie des Originals der Absichtserklärung darstellt.. Unter Verwendung von unterschiedlichen Speichermedien wird so im organisationalen Gedächtnis von Päd01.d eine Authentifizierung (vgl. Sebald 2011, 207ff) und Fixierung dieser Identität erzeugt.<sup>3</sup> Auch bei anderen Organisationen finden sich derartige Praktiken der medialen Selbstrepräsentation. So zeigt die Organisation Öko01.d auf ihrer Internetseite zwei Photographien, die den Akt der Unterzeichnung der gemeinsamen Erklärung zum Aufbau der grenzüberschreitenden Organisation Öko01d/cz<sup>1,2</sup> darstellen. Während die eine Photographie alle Unterzeichner frontal abbildet, zeigt die zweite Photographie den gerade stattfindenden Akt des Un-

---

3 Inzwischen (Mai 2012) hat auch Päd01.cz die Absichtserklärung als Text auf ihrer Homepage dokumentiert. Die Differenz zu Päd01.d zeigt sich aber immer noch darin, dass dieses Dokument unter einer Vielzahl anderer Dokumente abrufbar ist und insbesondere im Verzicht auf die photographische Reproduktion des Originals.

terzeichnens. Zudem finden sich neben den Namen und Amtsbezeichnungen der beteiligten Personen auch der genaue Ort und das Datum des Unterzeichnungsaktes der gemeinsamen Erklärung.

Mediale Selbstrepräsentationen grenzüberschreitend-organisationaler Gründungsereignisse werden in textueller Form auch von Soz01 (Kooperationsvertrag a posteriori) und Ad01 (Absichtserklärung) verwendet. Organisationen wie Kult01 und Bild01, die zwar auch Kooperationspartner auf tschechischer Seite haben, aber einseitig lokalisiert sind, verzichten auf diese Art organisationaler Selbstrepräsentation. Dass organisationale Identitäten sich nicht allein durch mediale Selbstbeschreibungen im Sinne einer Corporate Identity konstituieren, sondern ein dynamisches Geflecht von Semantiken und Narrationen vergegenwärtigter Praktiken bilden, zeigen die narrativen Interviews mit den Leitern von Päd01.

### **Unterschiedliche Selbstbeschreibungen: „Bundeseinrichtung“ versus „NGO“**

Leiter Päd01.d:

„(...) Das Problem ist ähm, es wird erwartet, dass man, dass man im Grenzraum was äh bewirkt ++ viele verwechseln.. also, denken wir sind ne [Stadt] Einrichtung, ne [Bayrischer Bezirk] Einrichtung, ne bayerische Einri..., wir sind aber ne Bundes'einrichtung /!: mhm/ + und diejenigen die des hochhalten mit der Bundeseinrichtung ist vor allem Bund, Päd01 selber auch. Wobei + meiner Zeit is man dazu übergegangen auch den den Standort [Stadt] wahrzunehmen und zu sagen wir sind hier in [Stadt] wir müssen uns als Bundes-einrichtung hier in [Stadt] verkaufen und nicht als irgend n amorphes Gebild,e des irgendwo is sondern wir sind hier und wollen auch mit der Stadt zu tun ham wir wollen mit der Uni zu tun ham mit dem [Institut](...)“

(Päd01\_Interview02).

Im narrativen Interview mit dem LeiterPäd01.d beschreibt dieser die Organisation als Bundeseinrichtung. Diese Beschreibung wird in Abgrenzung gegenüber den Erwartungen Anderer (Stakeholder) geäußert, die offenbar eine Unterstützung ihrer grenzraumbezogenen Arbeit erwarten. Die teilweise Nichterfüllung dieser Erwartungen wird damit legitimiert, dass Päd01.d nicht für den Grenzraum allein zuständig sei, sondern für das gesamte Bundesgebiet. Einerseits sei die Identität als Bundeseinrichtung eine Zuschreibung von Seiten des Bundes, der das hochhalten würde, andererseits werde die Bezeichnung durch Päd01.d selber auch hoch gehalten. Hier erfolgt entsprechend eine Übereinstimmung zwischen der Fremdzuweisung und der Selbstbezeichnung. Eine Veränderung

bezüglich der Eindeutigkeit dieser Identität sei mit dem Eintritt des jetzigen Leiters in die Organisation entstanden. Dabei wird die städtische Verortung herausgestellt, welche sich in den Einbezug etablierter lokaler Institutionen ausdrückt. Die Semantik des Standortes kann neben der geographischen Verortung auch der ökonomischen Sphäre zugeordnet werden, was durch die Notwendigkeit sich zu verkaufen unterstrichen wird. Die Selbstbeschreibung als Bundeseinrichtung entspricht dagegen einerseits einer räumlichen und rechtlichen Bestimmung, andererseits verweist sie auf die (überregional verorteten) Adressaten der Tätigkeit von Päd01. Die Ambivalenz als Bundeseinrichtung zu gelten wird im weiteren Verlauf des Interviews deutlich, als der Leiter von Päd01.d feststellt, dass ihm bei Antritt seiner Leitungsposition aufgefallen sei, dass es von der deutschen Seite eine „sehr viel engere Auslegung der Aufgaben gibt als von der tschechischen Seite“ (Päd01\_Interview02). Zwar sei der Bund der „größte Geldgeber“, aber man sei „ja nicht einfach (...) ne Abteilung des Ministeriums, wo man einfach umsetzt was von oben vorgegeben wird“ (Päd01\_Interview02).

Leiter Päd01.cz:

„(...) Wir sind zwar andererseits auch eine Institution, nie haben wir uns als eine Institution wahrgenommen ehm solange wir profilieren möchten oder, wie ich am Anfang gesagt habe, dass wir Dienste anbieten und um unseren Platz kämpfen wollten. Wir mussten das so machen, dass wir dazu das Ganze, unser Engagement, oft unser Privatleben und viel Zeit gegeben haben. Wir haben den Menschen Information, Beratung (Betreuung) gegeben, so musste diese Betreuung funktionieren (...), aber auch informell, damit wir nicht als eine verkrustete Ministeriumsinstitution wahrgenommen wurden, die einfach nichts anzubieten hatte. Und wir denken, dass es uns ausgezeichnet gelungen ist. Daher (...) ist unsere Philosophie bzw. unsere Wahrnehmung auf der tschechischen Seite nicht nach der Verteilung der Finanzmittel gemessen, sondern nach der Flexibilität, Offenheit und Fähigkeit etwas Konkretes anzubieten.

D: Wenn Sie sich nicht als eine Institution wahrnehmen, wie dann?

B: Im Grunde als eine gemeinnützige Anstalt, wie eine Bürgervereinigung (NGO).

D: Ja ehm.

B: Aber das sind wir überhaupt nicht.“

(Päd01\_Interview01).

Die Selbstbeschreibung von Päd01.cz lässt sich mit NGO bzw. Bürgervereinigung übersetzen. Auch bei dem tschechischen Leiter zeigt sich hier eine Ambivalenz gegenüber der staatlich zugewiesenen Identität, die letztlich jedoch von sich gewiesen wird. Sehr deutlich unterscheidet der Leiter zwischen der formalen Identität und der organisationalen Selbstwahrnehmung. Dabei bindet er letz-

tere an Handlungen in Form erinnerter Praktiken: „Information, Beratung (Betreuung)“, die sich auf die Bedürfnisse und Erwartung Anderer beziehen. Die organisationale Praxis der Gegenwart, „Flexibilität, Offenheit und etwas Konkretes anzubieten“ wird in den Stand eines Leitbildes (Philosophie) gehoben und weiterhin an die Erwartungen und Wertschätzungen der Adressaten gebunden („Ich glaube, dass ein praktischer Ratschlag viel mehr geschätzt wird“; (Päd01\_Interview01)). Deutlich ist der Erzählung des Leiters zu entnehmen, dass das Ringen um die Identität von Päd01.cz als ein Kampf erinnert wird („um unseren Platz kämpfen“), in dem sich die Akteure für die Sache aufgeopfert haben („unser Engagement, unser Privatleben und viel Zeit“). Beachtenswert ist zudem noch die Emphase der Erzählung, man habe den Menschen Beratung und Betreuung gegeben.

Aus der Perspektive kollektiver Gedächtnisse wird die organisationale Selbstbeschreibung vor allem über die Gründungsproblematik von Päd01.cz ausgeführt. Diese habe sich – so die Erzählung des tschechischen Leiters an einer früheren Stelle des Interviews – erst gegenüber einer Vielzahl von bereits bestehenden Verbänden profilieren müssen („wir mussten quasi unsere eigene Vision oder unser eigenes Ziel finden“, ebd.).

In den Interviews mit den Leitern wird zudem deutlich, dass es eindeutig unterschiedliche Ansichten darüber gibt, ob es sich bei Päd01.d/cz um eine oder zwei Organisationen handeln würde.

Leiter Päd01.cz:

I: „(...) über alle Unterschiede oder Unterschiedlichkeiten so oder wir nehmen Päd01 als eine Organisation wahr. Wir sind Päd01. Selbst wenn, selbstverständlich sind., jetzt wir haben zum Beispiel über Probleme Unterschiedlichkeiten gesprochen ehm aber wir sind im grunde Päd01“

(Päd01\_Interview01).

„also eine der Sachen ist einfach dass wir wirklich als Päd01 funktionieren und zwar als ein eine Ganzheit also selbstverständlich auch auf der Ebene (..) gerade der Mitarbeiter partnerschaftlichen Kollektivs, (...) die meisten der Kollegen haben einen Partnerkollegen.“

(Päd01\_Interview01).

Leiter Päd01.d:

I: „(...) Also, wo Sie sagen würden ++ Päd01 ++ hat als Gesamtorganisation + die und die Sprachen (...) zur Verfügung?“

B: „Päd01 gibts nicht als Gesamtorganisation es gibt die zwei Organisationen. Und in der Zusammenarbeit haben die zwei Organisationen grundsätzlich zwei Sprachen zur Verfügung nämlich, äh Tschechisch und Deutsch“  
(Päd01\_Interview02).

Die Aussage des deutschen Leiters, dass es sich bei Päd01 um zwei Organisationen handeln würde, ist als direkte Erwiderung auf die Frage des Interviewers zu verstehen. Dessen Zuschreibung als „Gesamtorganisation“ wird entgegengesetzt, dass es Päd01 nur als „zwei Organisationen“ geben würde. Dagegen rekurriert der Leiter von Päd01.cz auf das Moment der (Selbst-)Wahrnehmung von Päd01.cz („wir nehmen Päd01.d/cz als eine Organisation wahr“), ohne die vorher von ihm angesprochenen Unterschiede und Probleme auszublenden. Begründet wird diese Selbstwahrnehmung mit der Praxis der grenzüberschreitenden Kooperation von Päd01d/cz. Die Praxis der Grenzüberschreitung bezieht über die organisationale Ebene auch die biographischen Gedächtnisse der Akteure mit ein.

#### Leiter Päd01.d

„...internationale Jugendarbeit ist jetzt nicht etwas was einem so zufällt ++ des Interesse für + für interkulturelle oder inter:nationale + Fragestellungen ist natürlich ein eines das auch nicht einfach so anstellbar ist, sondern des is halt schon lange vorhanden gewesen, und ich hab schon selber als Jugendlischer internationale Jugendaustausch mitgemacht und, hatte da immer n offenes..äh Ohr..n offenes Auge für die ganzen Fragen. (...) und hier ist es vor allem der Unterschied dass man sich ausschließlich (...) mit Fragen der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit befasst (...) es geht immer um die deutsch-tschechischen Geschichten.“  
(Päd01\_Interview02).

#### Leiter Päd01.cz

„(...) so haben wir ein großes Projekt der Rekonstruktion eines alten sudetendeutschen Friedhof gehabt. Dort habe ich angefangen mich überhaupt für die tschechisch-deutsche Problematik zu interessieren (...).

Vielleicht noch eine Geschichte dazu. Das ist manchmal seltsam, weil ehm wir uns, ich mich mit meiner Bekannten aus [Stadt-D] getroffen haben und ihre Mutter (...) wurde in [Stadt-Cz] geboren und meine Mutter wurde in [gleiche Stadt-Cz] geboren und so sind wir zu dieser Problematik und zu der Verbannung bzw. Vertreibung von Sudetendeutschen gekommen, als mein Opa damals dort das (...) Volkskomitee geleitet hat und somit nahm er an der Vertreibung der Mutter von meiner Bekannten teil, oder das war einfach quasi eine Verflechtung (Einbindung) und so eigentlich sind wir zu dieser Problematik gekom-

men und ich denke, dass wir sehr intensiv darüber diskutiert haben und eine sehr tiefe Freundschaft geknüpft haben, die noch bis heute dauert.“

(Päd01\_Interview01).

Der deutsche Leiter verknüpft seine Erinnerung daran, dass er als Jugendlicher selbst am internationalen Jugendaustausch teilgenommen hat, mit seinem schon lange vorhandenen Interesse an „interkulturellen und internationalen Fragestellungen.“ In Bezug auf die gegenwärtige Praxis des deutsch-tschechischen Jugendaustausches grenzt er die Praxis von Päd01 auf dem Feld des internationalen Jugendaustausches ein. Hier bei Päd01 ginge es nun immer „um die deutsch-tschechischen Geschichten.“

Beim tschechischen Leiter stechen insbesondere die persönliche Bezugnahme und die Auseinandersetzung mit der eigenen familiären Verstrickung in die „tschechisch-deutsche Problematik“ hervor. Dies zeigt sich zum einen aufgrund seines Engagements bei der Rekonstruktion eines sudetendeutschen Friedhofs und zum anderen über den persönlich-familiären Bezug der sich über seine deutsche Bekannte ergeben hat. Seine Mutter wie auch die Mutter seiner Bekannten sind im gleichen tschechischen Ort geboren. Die Mutter der deutschen Bekannten wurde nach 1945 ausgesiedelt. Sein Großvater nahm als Leiter des Volkskomitees „an der Vertreibung der Mutter [seiner Bekannten; Anm. d. Verf.] teil.“ So sei er zu dieser Problematik gekommen, habe „sehr intensiv darüber diskutiert“ und „eine sehr tiefe Freundschaft geknüpft“. Im kollektiven tschechischen Gedächtnis repräsentiert der Leiter Päd01 damit eine herrschaftskritische Perspektive als *counter-memory* (vgl. Giroux 1997, 150).

Was Susanne Maurer (2006) für die Soziale Arbeit als „gesellschaftliches Gedächtnis der Konflikte“ (ebd., 243) bezeichnet, veranschaulicht sich in dieser Erzählung im Feld der tschechisch-deutschen Zusammenarbeit. Diese beruht (auch) auf dem Konflikt mit der vormals staatlichen Diskurshegemonie, die der Erinnerung an die Aussiedlung eines großen Teils der deutschen Minderheit in Böhmen keinen Platz einräumte.<sup>4</sup> In der Verknüpfung des biographischen und

---

4 Die Übersetzung dieser tschechischen *counter-memory* in eine grenzüberschreitende pädagogische Praxis der gemeinsamen Spurensuche, die derzeit eine Hochkonjunktur erlebt, ist nicht unproblematisch. Während es sich in Tschechien, wie oben dargestellt, um einen von der Grundtendenz her progressiven Diskurs handelt, die „verschwundenen Dörfer“ (Antikomplex 2007) im kollektiven nationalen Gedächtnis zu bearbeiten, war auf deutscher und v.a. auf bayerischer Seite diese Thematik stets Teil einer auch staatlich tradierten Erinnerungsabwehr eigener historischer Schuld und Verantwortung (vgl. Höhne/Niklas 2012).

gesellschaftlichen Gedächtnisses wird die Organisation hier zum Gedächtnisort, in dem „kritische Erinnerungsarbeit geleistet werden kann“ (Maurer 2006, 249). Diese Erinnerungsarbeit ist in jeder Hinsicht als spezifisch für die deutsch-tschechische Zusammenarbeit zu werten und unverzichtbar für die Identitäts(re)konstruktion der Organisation Päd01.cz.

## **Gründungserzählungen und Speziesemantiken einer einseitig lokalisierten Organisation des grenzüberschreitenden Kulturaustauschs (Kult01)**

### **Gründungserzählung Kult01**

Leiter Kult01:

„dann gabs äm Bestrebungen in der Stadt, ähm also des [Kult01-Projekt, Anm. d. Verf.], äh zu torpedieren des heißt also, ähm, ä es ist ein Bürgerbegehren (...) angestrebt worden, des Bürgerbegehren , hat ähm zum Ziel gehabt ähm, kein Geld, der Stadt, in dieses, äh Bauwerk, (...) ich hab dann ähm, äh mich natürlich erkundigt und, wusste auch, wenn da a Bürgerbegehren kommt, des, des hat a riesen Mehrheit, aber ich habe also dann (...) in der Beurteilung äh so gesehn, dass als, dieses Bürgerbegehren rechtswidrig ist. (...) ich hab also des dem Stadtrat gesagt, wenn der Stadtrat den Bürgerentscheid zulässt, dann wird ich den Beschluss (...) zur Aufhebung bringen...[Die] Mehrheit, war aber dann, für die Zulassung des Bürgerentscheids und, des Ergebnis war, dass des Landratsamt dann den Beschluss aufgehobn hat, des heißt, dass natürlich dann, noch mehr Feuer unterm Dach war in Mitteilch.“

(Kult01\_Interview02).

Eine überregionale Zeitung berichtete zum 5jährigen Bestehen von Kult01, dass die Einrichtung durch eine Reihe kleiner Wunder möglich wurde und deren Existenz nur dem Langmut des jetzigen Leiters zu verdanken sei, da die Bevölkerung das Projekt damals für eine völlig verrückte Idee gehalten hatte. Ebenso wird im gleichen Zeitraum auf der Homepage einer regionalen berufsständischen Körperschaft berichtet, dass das allgemein als spinnerte Idee eingeschätzte Vorhaben zu großen Anteilen durch die Initiative des jetzigen Leiters entstehen konnte, der nicht locker ließ. Zum Anlass des 5-jährigen Bestehens kommen beide Berichte zu dem Schluss, dass Kult01 nun voll akzeptiert sei. Die anfangs vorhandene Skepsis sei nun der Zustimmung gewichen.

Im organisationalen Gedächtnis der Organisation und im kollektiven Gedächtnis relevanter regionaler Akteure der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit existiert eine Gründungserzählung über Kult01. Sie lautet zusammengefasst: Gegen den Widerstand der Bevölkerung konnte das Projekt einer bayerisch-böhmischen Kultureinrichtung durch den damaligen Bürgermeister und jetzigen Leiter durchgesetzt werden. Die Erzählung findet sich in den narrativen Interviews, in einschlägigen Außendarstellungen, sie wird von Stakeholdern und wurde vor Beginn der empirischen Erhebungen im Forschungsteam selbst erzählt. Diese Gründungserzählung ist funktional für die grenzüberschreitende Identität der Organisation Kult01. Die offensichtlichste Funktion ergibt sich durch den Plot als Erfolgsgeschichte, die von der ersten Idee zur Errichtung einer grenzüberschreitenden Organisation über den Widerstand der Bevölkerung bis zur erfolgreichen Umsetzung und einem breiten Konsens in der Gegenwart reicht.

Erfolgsgeschichten von Organisationen finden sich auch in anderen Organisationen und Kooperationen des Untersuchungssamples. In der Regel sind es hier Jubiläen und Ehrungen, die den Anlass dafür geben, eine Erfolgsgeschichte zu erzählen, bspw. bei Soz01 und Päd01d/cz. Im Gegensatz zu diesen wird aber die Gründungsgeschichte von Kult01 auffällig stark personifiziert. Der jetzige Leiter ist in der Erzählung unangefochtene Hauptfigur, Visionär und Held zugleich.

### **Spezialesemantik grenzüberschreitender Kooperation: „Der Repräsentant“**

Kult01 ist als Einrichtung ohne Pendant (hier im Sinne einer ähnlich verfassten Organisation) auf der tschechischen Seite. Aufgrund der einseitigen Lokalisierung, die weder in den Interviews noch in den öffentlichen Diskursen explizit thematisiert wird, ergeben sich Probleme der Legitimierung einer grenzüberschreitenden Identität. Offizieller Partner im Rahmen der EU-Förderung, die eine binationale Kooperation zur Voraussetzung hat, ist die benachbarte Region auf tschechischem Staatsgebiet, die durch das zentrale Regionalmuseum vertreten wird und die einen „Repräsentanten“ der Region in die Organisation Kult01 entsendet. Als Referenzpunkt für die Konstruktion grenzüberschreitender Identität von Kult01 fungiert entsprechend die Figur des Repräsentanten.

Repräsentant der Region/ Stellvertretender Projektleiter Kult01:

„also ich bin offiziell offiziell örtlicher Repräsentant der Region (Bezirk), aber ich habe nen Vertrag mitm (Region) Museum der Region (Bezirk)“  
(Kult01\_Interview01).

Leiter Kult01:

„i hab gesagt äh, wie wärs wenn ihr uns jemand´ entsendn könntet. Also einfach, a Person die: äh die tschechische Seite repräsentiert, und die: halt hier: r wie a ganz normaler Mitarbeiter mitarbeitet.“  
(Kult01\_Interview02).

Sowohl aus den narrativen Daten als auch aus verschiedenen Dokumenten wird deutlich, dass der Figur des Repräsentanten eine zentrale Rolle für die organisationale Identität von Kult01 als grenzüberschreitende Kultureinrichtung zukommt und sie aufgrund dessen im organisationalen Gedächtnis stets präsent ist. Vom Leiter wird diese Konstruktion als „einer der wichtigsten Schachzüge“ (Kult01\_Interview02) bezeichnet, um „die Akzeptanz für beide Seiten“ zu erreichen. Für ihn sei damit „die tschechische Seite voll in dieses Projekt integriert.“ Der tschechische Mitarbeiter ist laut eigenen Ausführungen „für die tschechische Seite zuständig“ (Kult01\_Interview01) und erledigt viele der sprachlichen und kulturellen Übersetzungsherausforderungen.

Während für den deutschen Leiter die Anwesenheit des Repräsentanten die volle Einbindung der tschechischen Seite mit sich bringt, knüpft der tschechische Mitarbeiter die grenzüberschreitende Identität von Kult01 an die tatsächliche Anwesenheit von tschechischen Besuchern in der Einrichtung. Die eher dörfliche Kleinstadt in der sich Kult01 befindet, liegt ungefähr 20 km vom nächsten Grenzübergang entfernt und ist mit öffentlichen Verkehrsmitteln nur äußerst schwer zu erreichen. So hat die Organisation selbst ein monatliches *Kulturtaxi* für tschechische Gäste aus der Partnerregion initiiert, dessen Bedeutung im Interview herausgestellt wird.

Stellvertretender Projektleiter Kult01:

„Und zum anderen würde ich noch des [Kulturtaxi, Anm. d. Verf.] erwähnen, weil (...) ohne hätt ma fast kei, tschechisches Publikum ++ und des: würde dann meines Erachtens nicht viel Sinn machen wenn (...) ein bayerisch-böhmisches Kulturzentrum keine, tschechischen (...) oder fast keine tschechischen Gäste haben sollte.“  
(Kult01\_Interview01).

Die Gründungserzählung in Verbindung mit der nicht thematisierten einseitigen Lokalisierung und der organisationalen Spezialsemantik kann einerseits ideologiekritisch gedeutet werden, womit die politische Funktion von Organisationserzählungen als „ideological meaning formation“ (vgl. Mumby 1987) in den Blickpunkt rückt. Das mit der Etablierung des Projekts Kult01 zusammenhängende Partikularinteresse, bspw. der aufwändigen und kostspieligen Restaurierung eines maroden Gebäudes, wird von der Dominanz der Gründungserzählung überlagert und transformiert sich so zum allgemeinen Interesse der bi-regionalen Partnerschaft. Zudem werden bestehende Widersprüche, die sich hinsichtlich der grenzüberschreitenden Verfasstheit von Kult01 ergeben, unsichtbar. Die organisationale Hierarchie in der formal partnerschaftlichen Beziehung wird durch die Semantik des Repräsentanten verdeckt, der als „ganz normaler Mitarbeiter“ (vgl. Kult01\_Interview02) dem deutschen Leiter in der grenzüberschreitenden Projektarbeit unterstellt ist. Schließlich verdinglicht die Erzählung, die sich darüber hinaus in der Präsenz des Gebäudes von Kult01 materiell niederschlägt, die grenzüberschreitende Identität von Kult01.

Andererseits bietet sich auch eine andere Lesart der grenzüberschreitenden Organisationsidentität von Kult01 an, in dem die Figur des Repräsentanten als lokale Notwendigkeit angesichts bestehender Vorbehalte gegenüber einer deutsch-tschechischen Kooperation ins Zentrum rückt. Der Repräsentant als „Stellvertreter einer abwesenden Partei“ (vgl. Hatlapa/Sander 2006) entspräche dabei der Praxis einer bestimmten Form der Mediation. Der Mediator, hier also der Repräsentant, verkörpert dabei das konstruktive Potenzial der abwesenden Partei, in diesem Fall die des benachbarten tschechischen Partners von Kult01. Dieses konstruktive Potential zeigt sich auch in der Empirie u.a. in den vielfältigen Assimilationsbestrebungen des tschechischen Mitarbeiters, am auffälligsten wohl in der teilweisen Übernahme des regionalen bayerischen Dialekts. So ließe sich zum Teil auch der Erfolg und die nachhaltige Reputation der Organisation Kult01 als wichtigste grenzüberschreitende kulturelle Einrichtung in der Region erklären.

## 5.4 HEGEMONIALE PRAKTIKEN DER GRENZÜBERSCHREITUNG

Hegemoniale Praktiken der Grenzüberschreitung sind im Verständnis des Teilprojekts (organisationale) Strategien, die nicht auf Kooperation und Dialog, son-

dem auf Konkurrenz und Dominanz basieren.<sup>5</sup> In der Perspektive narrativer Identitätsbildung verschränken sich dabei die Erzählungen auf der Ebene der Akteure und Organisationen mit hegemonialen Gedächtnis- und Raumkonstruktionen. Letztere sind spezifisch für den anvisierten Untersuchungsgegenstand und reichen von der Erzählung der moralischen Überlegenheit des Westens bis hin zum Diskurs der grenzenlosen (Selbst-)Optimierung und Wettbewerbsfähigkeit. In den Interviews lassen sich verschiedene Phänomene hegemonialer Praktiken der Grenzüberschreitung rekonstruieren.

Eine Variante ist die hegemoniale Raumproduktion (vgl. Belina 2008), der hier ein besonderes Gewicht zukommt. Im Fall der Organisation Bild02a wird der Raum als neuer Markt erschlossen und als Wettbewerbsraum strategisch vermessen. Die Bedeutung organisationaler und (berufs-)biographischer Gedächtnisse als Grundlage einer hegemonialen Praxis kann am Beispiel der konfessionellen Organisation Bild01 verdeutlicht werden, die den postsozialistischen Raum der anderen Seite als einen zu missionierenden Raum betrachtet.

In der Hälfte der von uns untersuchten Organisationen kommt der deutschen Seite eine Führungsposition zu, die je nach Fall unterschiedliche Formalisierungsgrade aufweist. Als Chef bzw. als (Projekt-)Leiter sind die deutschen den tschechischen Mitarbeitern dementsprechend übergeordnet, auch wenn diese auf tschechischer Seite ebenfalls eine Vorgesetztenposition wahrnehmen (Soz01). Dieser Sachverhalt steht in drei Organisationen im Gegensatz zu den öffentlichen Semantiken der Selbstdarstellung. Die Ausnahme bildet hier die arbeitgebernahe marktorientierte Weiterbildungsorganisation Bild02a, die sich nur im Rahmen einer grenzüberschreitenden Kooperation (Bild02b) einer organisationalen Semantik gemeinsam zu erreichender Ziele o.ä. bedient. Nichtsdestotrotz kann die Unternehmensstrategie von Bild02a als (Teil einer) hegemoniale(n)

---

5 Der hier aufgemachte Gegensatz zwischen Kooperation und Konkurrenz ist in Form dieser These zugespitzt formuliert. So wie Kooperation der Durchsetzung der eigenen Interessen dient, bedient sich Konkurrenz der Kooperation und Vernetzung zu ihrer Optimierung, wie Franz Hamburger (2004) plausibel aufzeigt. Im Rahmen einer organisationsbezogenen Studie muss an dieser Stelle zudem mit Klaus Türk daran erinnert werden, dass es „in Organisationen nicht um eine assoziative Kooperation zur besseren Bewerksstellung gemeinsamer Belange, sondern um die Bekämpfung, Unterwerfung, Bearbeitung, Regulierung oder Kontrolle Dritter“ geht (Türk 2008, 351). Letztlich kann mit Alex Demirović (2008) das Hegemoniekonzept zur Bestimmung des sich neu formierenden Kapitalismus insgesamt hinterfragt werden. Hegemonial in dem im Teilprojekt verwendeten Sinn charakterisieren die interorganisationalen Beziehungen im Kontext der Grenzüberschreitung.

Praxis im Kontext des Strukturwandels von Staatlichkeit und europäischer Integrationsweise (Bohle 2006) verstanden werden.

### **Organisationales Gedächtnis und hegemoniale Praktiken des Trägers einer grenzüberschreitend agierenden Wohlfahrtseinrichtung**

Die grenzregional gelegene Einrichtung Bild01, eine ehemalige Familienerholungsstätte die sich mit dem Wegfall der deutsch-deutschen Grenze als deutsch-tschechische Weiterbildungsstätte für Sozialarbeiter zu etablieren versucht, ist Ableger einer konfessionell gebundenen Wohlfahrtsorganisation (Bild01.gesamt), durch die sie auch initiiert wurde. Wie die narrativen Interviews zeigen, kommt biographischen und organisationalen Gedächtnissen dieser Trägerorganisation hinsichtlich der grenzüberschreitenden Praxis von Bild01 eine hohe Bedeutung zu. Die Verknüpfung zwischen Bild01.gesamt und Bild01 als grenzregionale Organisation zeigt sich in Internetauftritten, Festbroschüren und Flyern. Besonders herausgehoben wird die Verflechtung auf der Homepage von Bild01.gesamt, in der explizit auf die Tätigkeit sozialer Arbeit in Deutschland sowie im polnischen und tschechischen Grenzgebiet verwiesen wird.

Die von Bild01.gesamt gepflegte Semantik und entsprechend tradierte organisationale Identität bezieht sich auf die so genannte Rettungshausbewegung, die zu Beginn des 19. Jahrhunderts entstand und mit der Person Johann Heinrich Wichern verbunden ist (vgl. Götzelmann 2000, 284). Im narrativen Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden von Bild01.gesamt, in dem dieser die Gründungsgeschichte und die Motive für die grenzüberschreitende Arbeit von Bild01 erzählt, verdeutlicht sich die Verbindung zwischen dem organisationalen und biographischen Gedächtnis und der grenzüberschreitenden Praxis. Im Folgenden werden exemplarisch drei Ausschnitte aus diesem Interview analysiert.

Vorstandsvorsitzender Bild01.gesamt:

„die: Wende´ brachte es mit sich dass wir uns sehr sta:rgk, im Osten engagiert habm, war mid Sicherheit auch meine Missio:nserfahrung, die (...) der Organsiation zu Gute kam.“ (Bild01\_Interview02).

„is aba ne aldté Tradition seit Wi:chern (...). Weil:, äh äh (Jahreszahl) als wir gegründet wurdn´ als Rettungshaus´, Verband´, (...), habm wir uns als ersde den, kriminelln´ Kindern zugewandt.“

(Bild01\_Interview02).

„und nach der Öffnung der Mauer war natürlich die Frage was ..geschieht‘ damit [mit der Familienerholungsstätte, Anm. d. Verf.], es machte nicht mehr so den Sinn‘ und dann ham wir uns:, äh: und das liegt so n bisschen vielleicht auch an meiner persönlchn Vita‘ mit der Missio:n, kundig‘ gemachd, äh: wie: isses Umfeld‘. + Und ich meine schon‘, genau wie wir den Transfe:r in vielen Dingen im Sozialen in die neuen Bundesländer begang: habm, also in dem Be, Bereich sexueller Missbrauch‘, wurde verschwiegen, delinquente Kinder (...) äh die standen auch nie in der Presse, die gabs‘ offiziell nich‘, äh und da wurde ebend äh pädago:gisch einiges an Transfe:r, fand einiges` an Transfer statt. Aber auch umgekehr:rd` fand einiges an Transfer‘ statt`. + Äh viele, sach mer mal, überfinanzierte, verwöhnte pädagogische.. äh, Sachen, konnten uns (...), dann die Kolle:gn aus den neu:n Bundesländern nach ausre:dn`, und genauso: ham wa gedacht, muss‘ auch weiterhin ein Transfer für soziale Verantwortung Richtung Po:ln und Tschechien passiern`.“  
(Bild01\_Interview02).

Der Vorstandsvorsitzende verbindet die Gründung der Einrichtung Bild01 auf der biographischen Ebene mit seiner Missionserfahrung, auf der organisationalen Ebene mit der tradierten Rettungshausidentität. Dabei parallelisiert er die Aktivitäten von West- nach Ostdeutschland mit denen nach Polen und Tschechien. Das von ihm genannte Hauptmotiv ist das des Transfers, den er als „Transfer für soziale Verantwortung“ bezeichnet. Die Probleme und Problemgruppe (sexueller Missbrauch und delinquente Kinder) die er benennt, sind hier nicht willkürlich aufgezählt, sondern entsprechen der „Rettungshaus-Identität“ des organisationalen Gedächtnisses von Bild01.gesamt.

Der im Interview angesprochene „umgekehrte Transfer“ verdeutlicht die problematische Fremdzuschreibung des Vorstandsvorsitzenden, die an der hierarchischen Differenzlinie West – Ost verläuft. Wenn der Westen in Gestalt von Bild01 „soziale Verantwortung“ transferieren muss, dann scheint diese im Osten nicht gegeben bzw. nicht ausreichend verfügbar. Wenn der umgekehrte Transfer von Ost nach West ausschließlich in der Abkehr von „überfinanzierten, verwöhnten pädagogische Sachen“ besteht, kann weder von einer Ausgewogenheit als Austausch noch von einer wechselseitigen Anerkennung im Zuge der Transfers die Rede sein. Hier kann deutlich die Nähe zum neoliberalen Diskurs ausgemacht werden, der sich auch in weiteren Interviewsequenzen niederschlägt.

Die These, dass es sich bei den Praktiken der Grenzüberschreitung von Bild01.gesamt um eine hegemoniale Strategie handeln würde, kann durch weitere Interviewsequenzen (Bild01\_Interview01) und durch teilnehmende Beobachtungen bestätigt werden.

## **Bild02b: Tschechische Tochtergesellschaft eines deutschen Konzerns für Berufs- und Weiterbildung**

Der deutsche Träger von Bild02a beschreibt sich selbst als arbeitgebernahe Organisation mit Angeboten und Produkten im Bereich der Weiterbildung, Berufsvorbereitung und der beruflichen Integration. In einer von der Bild02a-Mutter selbst herausgegebenen Broschüre werden der Aufbau und die erfolgreiche Entwicklung der Tochterorganisation in Tschechien retrospektiv beschrieben.

Die in der Selbstbeschreibung bezüglich des Markteintritts in Tschechien verwendeten Semantiken erzählen die Erfolgsgeschichte von Bild02a als eine Pionierstrategie, die von einem ersten Standort in der Grenzregion bis hin zu einer schrittweisen Expandierung reicht. Unter Einbezug von Mitarbeitern mit Sprach- und Landeskenntnissen sei es gelungen, die in der Herkunftsregion bewährten Angebote auf die Bedarfe und die besondere Situation im Nachbarland anzupassen. Die Konkurrenzfähigkeit auf dem dortigen Bildungsmarkt wird als Ziel der grenzüberschreitenden Aktivitäten benannt. Als Herausforderungen der Grenzüberschreitung wird die Semantik des Standortes bemüht, daran anschließend wird auf wesentliche Elemente des neoliberalen Diskurses zurückgegriffen. Neben der Bürokratie sei eine wesentliche Herausforderung die geringe Motivation der Adressaten der Bildungsmaßnahmen von Bild02a, die durch die konkurrierenden Sozialleistungen evoziert sei. Zusammenfassend werden bürokratische, sprachliche und sozialstaatliche Hürden als hemmende Faktoren des wirtschaftlichen Erfolges benannt. Augenfällig spielen die historischen und kulturellen Unterschiede keine Rolle in der Selbstbeschreibung von Bild02a, der Übersetzungsprozess bezieht sich auf verwaltungsstrukturelle und sprachliche Differenzen.

In der Erzählung des Leiters wird die Erfolgsgeschichte von Bild02a mit eher selbstbezogener und weniger linearer Entwicklung weitestgehend nachvollzogen, die auch einige Tiefpunkte des Aufbaus der Tochterorganisation umfasst. So konnte in einer Phase, in der die tschechischen Arbeitsagenturen die Finanzierung von Maßnahmen generell für einige Zeit aussetzten, Bild02a nur mit Hilfe des deutschen Mutterkonzerns weiter existieren und musste eine größere Anzahl fester Mitarbeiter entlassen.

Die Kooperation von Bild02a im grenzüberschreitenden Ausbildungsprojekt Bild02b lässt einen funktionalen Identitätswandel erkennen. Im Rahmen der Kooperation werden verschiedene Semantiken des gemeinsamen Weges und des Potentials interkultureller Begegnung verwendet.

## 5.5 KULTURELLE IDENTITÄT(EN) UND GRENZÜBERSCHREITENDE PRAXIS

Der Umgang mit Differenz und kulturellen Identitäten in der Praxis der Grenzüberschreitung, die sich in Quantität und Intensität bei den untersuchten Organisationen sehr unterscheidet, erstreckt sich von Nicht-Beachtung (Öko01.d) über Anerkennung von Differenz (Bild01, Bild02b) bis hin zu potentiell essentialistischen Differenzkonstruktionen (Päd01.cz). Transkulturelle Phänomene bzw. Hybridisierungen haben vorwiegend im Modus des Spiels eine Relevanz (Päd01.d/cz).

Der Obsession des Symbolischen, die Lutz Musner in seiner Kritik postmoderner Kulturanalyse und -theorie allgemein konstatiert (Musner 2004), entspricht der konkreten Obsession deutsch-tschechischer bzw. bayerisch-böhmischer Symbolik im Kontext der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Über die Hälfte der von uns untersuchten Organisationen nutzt diese Art medialer Selbstrepräsentation (Ausnahme Bild02a; stark eingeschränkt: Ad01 und Soz01)<sup>6</sup>. Nicht zuletzt erweist sich die Metaphorik der Grenze als deren Fixpunkt. Dass Grenzen überschreiten immer zugleich mit der (Re-)Produktion von Grenzen einhergeht, konnte von jedem der vier Teilprojekte überzeugend rekonstruiert werden. Die organisationalen Selbstdarstellungen grenzüberschreitender Kooperation greifen vor allem auf die nationalkulturelle Symbolik unter Verwendung der Nationalflaggen und Landesfarben zurück, meist in symmetrischer Anordnung zur Ausweisung der Gleichrangigkeit und -wertigkeit.

Neben der dichotomen und homogenisierenden Identitätskonstruktion des Deutsch-Tschechischen, finden sich andere bipolare Differenzlinien im Feld, wie alte vs. junge Generation, deren Identitätsrelevanz für die grenzüberschreitende Ausrichtung sich durch die Zuordnung alt-sozialistisch-rückständig und jung-offen-modern erweist und somit als Spezifikum der Zusammenarbeit West – Ost gelten kann (Bild01). Der Einführung eines Dritten kann in der Identitätskonstruktion der Grenzüberschreitung die Stiftung des Gemeinsamen als Legitimationsfunktion zukommen (Ad01, Bild01, Soz01).

---

6 Im Fall Bild02a greift die Organisation in ihrer Rolle als Initiatorin und Partnerin des Kooperationsprojekts Bild02b auf derartige Symboliken zurück. Dass Soz01 in der Außendarstellung auf die Präsenz deutsch-tschechischer Symbolik weitgehend verzichtet, hat seinen Grund darin, dass sie eine Problematik bearbeitet, die im öffentlichen Diskurs und im bilateralen Verhältnis höchst umstritten ist.

Die im Feld vorfindbare Expertise der Interkulturellen Kommunikation und Verständigung ist weitestgehend von essentialistischen Kultur- und Identitätsauffassungen geprägt (Bild01, Ad01, Päd01.d/cz mit wenigen Ausnahmen).

## **Umgang mit kulturellen Identitäten und Differenzkonstruktionen einer einseitig lokalisierten Bildungseinrichtung**

### **Praktiken demonstrativer Wertschätzung und Vermeidungshaltungen**

Bild01 ist eine einseitig lokalisierte Weiterbildungseinrichtung mit grenzregionaler Lage auf deutscher Seite. Der Leiter der Weiterbildungsstätte, ein Diplompädagoge, macht im narrativen Interview bezüglich der Frage nach der Rolle der Sprache in Bild01 einige Ausführungen über den Umgang mit Zweisprachigkeit in den deutsch-tschechischen Seminaren der Organisation. In der Erzählung wechselt er von der Thematisierung der Effizienz zweisprachig gestalteter Präsentationen abrupt und nachdrücklich auf die normative Ebene.

Leiter Bild01:

„... aba die andre´ Seidte´ is einfach die:, äm, de:r äm, demonstrativn We:rdschätzung´äm also es, darf´ auf gar kein´ Fall: der Eindruck entsteh:n was auch nich der Fall is aba auch nich (...) es soll aba nich der Eindruck´ entsteh´ ähm dass es (...) per se: ein Gefälle gibd´ dass wir Deudschn´, im Wesendlichn die Leh:rer sind und die, Tschechn im wesndlichn die Schü:ler. + Weil es stimmd´ nich´ und es darf aba auch nich der Eindruck´ entsteh.“  
(Bild01\_Interview03).

Ausgangspunkt dieses Statements ist die Erzählung über die vom Sprecher als organisationaler Standard eingeführte Praxis der zweisprachig visuellen Präsentationsform im Rahmen der Seminarangebote von Bild01.

Auffällig an den Ausführungen des Leiters ist zuallererst die Vehemenz mit der er sein Anliegen vorbringt. Die Vermeidung des Eindruckes einer Hierarchie („eines Gefälles“) sei seiner Ansicht nach unbedingt zu gewährleisten. Anhand einer sequentiellen Analyse des Interviewausschnitts wird deutlich, dass mit „per se“ und „im Wesentlichen“ eine Einschränkung der postulierten Norm vorgenommen wird. Die Deutschen können auch mal die Lehrer sein, die Tschechen auch mal die Schüler, aber dieses dürfte nicht schon von vornherein feststehen. Begründet wird dies damit, dass es kein grundsätzliches Gefälle geben würde („weil es stimmt nicht“). An anderer Stelle wird in den Interviews deutlich, dass der Leiter Bild01 mit der Einführung einer weiteren Differenz doch ein hierarchisches Gefälle konstruiert. Die Selbstpositionierung des Sprechers ist die des

Deutschen, übertragen auf die dargelegte Problematik käme er in die Lehrerrolle bzw. desjenigen, der aus der tschechischen Perspektive den Eindruck des Lehrers erwecken könnte und diesem damit die Schülerposition zufallen würde.

Die von dem Leiter in dem Interviewausschnitt thematisierte Problematik kann als paradigmatisch für die Frage nach dem Umgang mit Identität und Differenz in der Praxis der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit angesehen werden, die sich zwischen Anerkennung und Nicht-Beachtung von Differenz sowie einer (reflexiven) Haltung gegenüber (potentiellen) Hierarchien bewegt. Der von ihm vorgenommene Perspektivenwechsel, der (angenommene) Blick auf die Deutschen aus Sicht der Tschechen, rekurriert auf die Problematik der bipolar hierarchischen Differenzlinie West – Ost (vgl. Lutz/Wenning 2001, 20), verharrt an dieser Stelle allerdings in der bloßen Anmahnung einer vorsichtigen und quasi nicht verfügbaren Vermeidungshaltung.

### **Differenz und Funktion eines Dritten**

In direktem Anschluss an die oben zitierte Passage führt der Leiter zwei weitere Unterscheidungen ein:

„...die sind zwar nicht so empfindlich wie die Po:ln (...), die Tschechen sind da nich´ so empfindlich die sind da relativ robust und sin da auch im Umgang mit Deutschn´, vor alln Dingen die jungen Leute. Und sind im Umgang mid Deutschn´ viel unbefangena. Also im [deutsch-tschechische Institution] sitzt äh jemand von der su, sudeten-deutschn Landmannschaftd (...) im Beiradt´. + Das is für die norma:l (...) und das is für de:n auch norma:l, also.“

(Bild01\_Interview03).

Der kurze Interviewausschnitt gibt weitere Hinweise auf den Umgang mit kulturellen Identitäten in grenzüberschreitend agierenden Organisationen. So führt der Sprecher einerseits eine dritte Figur ein, „die Polen“, die er als besonders empfindlich einstuft (die Beschreibung dieser Figur führt er dann narrativ mit zwei Anekdoten aus). Im Unterschied zu „den Polen“ seien „die Tschechen da relativ robust“, im Umgang „mit Deutschen viel unbefangener“. Das vom Sprecher angeführte Beispiel eines Vertreters der sudetendeutschen Landsmannschaft, der Beiratsmitglied einer deutsch-tschechischen (auf Verständigung und Aussöhnung orientierten) Institution sei, gilt ihm als Beweis der Normalisierung des deutsch-tschechischen Verhältnisses („das ist für die normal (...) und das ist für den auch normal“).

Hier werden wiederum die Relevanz der historischen Dimension sowie die Bedeutung kollektiver Gedächtnisse für die Differenz- und Identitätskonstruktio-

onen in der Praxis deutlich. Die Funktion eines Dritten im deutsch-tschechischen Verhältnis in diesem Beispiel lässt sich als Relativierung des (historisch) belasteten Verhältnisses deuten, da das deutsch-polnische Verhältnis im Vergleich zum deutsch-tschechischen weitaus schwieriger sei, was der Sprecher letztlich kulturalistisch als Eigenschaft der Polen begründet.

Die Einführung eines Dritten kann noch mit zwei weiteren Beispielen ergänzt werden. Im Interview mit Akteuren der Organisation Bild01.gesamt wird die Gruppe der Roma als Problem sowohl für die deutsche als auch für tschechische Seite eingeführt, welches im Rahmen einer Tagung oder eines Projekts gemeinsam zu bearbeiten sei (vgl. Bild01\_Interview02).

Für die Organisation Ad01 kann das Dritte geradezu als konstitutiv gelten. Der Wegfall der stationären Grenzkontrollen erzwingt die gemeinsame Bekämpfung von grenzüberschreitend agierenden kriminellen Banden, so eine der offiziellen Verlautbarungen zur Eröffnung von Ad01. Hinsichtlich einer kritischen raumbezogenen Perspektive gerät hier vor allem die Konstruktion des Grenzraumes als vorgeblicher Ort krimineller Machenschaften in den Fokus. Das zentrale Versprechen der Organisation Ad01 lautet diesbezüglich die Garantie von Sicherheit für rechtschaffene Bürger.

### Die generationale Differenz

Abschließend führt die zweite Unterscheidung im oben zitierten Interviewausschnitt mit dem Leiter von Bild01 zu der Differenzlinie jung vs. alt als generationale Unterscheidung, die im folgenden Ausschnitt auf den Bereich der wissenschaftlichen Referenten abzielt.

„unsa Freund in: [Stadt] nich imma einfach, weil der, manchmal so Leude hm, bringd die: hm, da sogn selbsd dann die Tschechn' also, das is wirglich nichd, die: Gegenward'(...) unser Forschung und unsres Studiums ja? /I2: Mhm/ Des sin dann irgndwie so ald ge-diende' oda deren Töchter oda irgnd so was also das is äh, da muss man imma aufpassen ich weiß nich also wieda die Verpflichtung:“, die moralischn und sonsdigen“ (...) die andere Seite is dass es äh ne Riege von:., jung: Wissenschafdlern gibd äh: die ähm, mh g auch auf dem Forschungsstand' in Deuschland sind.“

(Bild01\_Interview03).

Die Einführung der Unterscheidung zwischen „alt gedienten“ und den „jungen Wissenschaftlern“ in der Narration des Leiters nimmt ihren Ausgangspunkt an der Kritik der Referentenauswahl durch den tschechischen Kooperationspartner von Bild01. Diese seien seiner Ansicht nach manchmal Altgediente oder deren Töchter, deren wissenschaftlicher Hintergrund nicht der Gegenwart entspreche,

was auch die Tschechen (die tschechischen Seminarteilnehmer) sagen würden. Auf der anderen Seite macht der Leiter von Bild01 eine Riege von jungen Wissenschaftlern in Tschechien aus, die auf dem Forschungsstand seien, der dem in Deutschland entsprechen würde. Die Einführung der generationalen Differenz ermöglicht die Herstellung einer Symmetrie zwischen den jungen Wissenschaftlern und den deutschen Referenten (dem Forschungsstand in Deutschland). Letzteres gelingt nur aufgrund der Homogenisierung der deutschen Weiterbildungslandschaft im Sozialbereich.<sup>7</sup>

### **Umgang mit (sprachlicher) Differenz als Nichtbeachtung**

Öko01 ist eine Organisation dreier Ökoparks, von denen einer auf deutscher Seite (Öko01.d) und zwei auf tschechischer Seite liegen (Öko01.cz1 und Öko01.cz2). Der ehrenamtliche Projektleiter des kleinsten und finanziell sowie personell am schwächsten ausgestatteten Teils Öko01.cz2 schildert im folgenden Interviewausschnitt seine Doppelfunktion auf den Kooperationstreffen.

Leiter Öko01.cz2:

„...Herr [Name des Leiters Öko01.d] der spricht Englisch, Deutsch, aber Tschechisch spricht er halt nicht + was eigentlich irgendwie diskriminierend ist, also müssen wir uns immer anstrengen, nicht unsere Sprache zu sprechen + uund ich versuche beide, was wieder dahin rutscht, dass ich dolmetsche was wieder (...) mir die Teilnahme an der Besprechung also solche unmöglich macht, und die [Stadt, Öko01.cz1] Seite spricht größtenteils Englisch uund das ist also so eine Sprachmischung aus drei Sprachen, dass wir uns ... dass wir die Kommunikationsebene nicht während des ganzen Treffens halten können.“ (Öko01\_Interview02 ).

Diese kurze Passage verdeutlicht das Problem der Nichtbeachtung von (sprachlicher) Differenz, die sich für den Leiter in einer Doppelrolle als Dolmetscher und Vertreter seiner Organisation nachteilig auswirkt. Diese Art doppelter Übersetzungsanforderungen, in der Regel zu Lasten der tschechischen Seite, findet sich auch in anderen Organisationen in unterschiedlichen Ausprägungen.

---

7 Es ist durchaus möglich, dass sich die Heterogenität der tschechischen Sozialen Arbeit in Forschung und Lehre an einer generationell-politischen Scheidelinie dichotom auflösen lässt (vgl. dazu: Hubík 2000). Für die deutsche Forschungs- und Lehrlandschaft trifft die Behauptung einer Einheitlichkeit jedoch nicht zu. Maßstab für die deutsch-tschechische Weiterbildung bildet hier der deutsche Forschungsstand, was in erster Linie der einseitigen Verfasstheit von Bild01 geschuldet ist und auch an anderem empirischen Material gezeigt werden kann.

## Kulturelle Identitäten einer bilokalen Einrichtung des tschechisch-deutschen Jugendaustauschs

Der Organisation Päd01.d/cz liegt eine Parallelstruktur in der Arbeitsorganisation zugrunde, in der sich jeweils ein/e tschechische/r MitarbeiterIn mit einer/m deutschen MitarbeiterIn einen Arbeitsbereich teilt. In der Organisation von Seminaren oder Arbeitstreffen, die abwechselnd auf tschechischer oder auf deutscher Seite stattfinden, sind die Zuständigkeiten zwischen Päd01.cz und Päd01.d klar geregelt: die Mitarbeiter auf der tschechischen Seite erledigen dort das Organisatorische, die Mitarbeiter von Päd01.d das auf der deutschen Seite. In der Praxis der binationalen Seminararbeit, an der zumeist deutsche und tschechische Organisations- und Verbandsvertreter bspw. von Schulen oder Jugendverbänden teilnehmen, gilt die Regel, dass jede/r TeilnehmerIn in der Muttersprache kommunizieren soll, ungeachtet einer potentiellen Bilingualität. Diese Praxis konnte anhand mehrerer teilnehmender Beobachtungen auch bestätigt werden. Möglich ist dieses pädagogische Setting aufgrund reichlich vorhandener Ressourcen, die es erlauben, grundsätzlich mit Simultanübersetzung über mobile Dolmetschanlagen zu arbeiten.

Im Interview stellt der Leiter Päd01.cz aus seiner Perspektive einen (kulturellen) Wandel innerhalb der parallelen Arbeitsstruktur fest:

Leiter Päd01.cz:

I: „welche besonderen Herausforderungen ergeben sich denn aus diesem aus dieser Päd01.d/cz-Struktur aus diesem, dass immer zwei Leute [der tschechischen und der deutschen Seite, Anm. d. Verf.] zusammen arbeiten, also welche besondere Herausforderungen ergeben sich auch gerade vor dem Hintergrund, dass sich dass es sich auch durch eine Binationalität auszeichnet.“

B: „ich denke, dass es dort unterschiedlich ist jetzt sagtest du richtig die Binationalität. Ich denke dass es einer der Punkte ist, die sehr wichtig sind und was zum Beispiel ich persönlich womit ich sehr unstimmig bin, dass in Päd01.d viele Tschechen arbeiten. Ich denke dass es nicht gut ist ehm dann führt es zum Beispiel dazu, dass im Rahmen der beruflichen Praktika dort haben wir die [Name] auf der tschechischen Seite als eine Tschechin, die [Name] auf der deutschen Seite als eine Tschechin und die [Name] als eine Halbttschechin. Was ich denke dass es nicht gut ist als ob wir da die deutsche deutsche Anlage ein bisschen verlieren darin und ich denke dass es ein bisschen schade ist.“

(Päd01\_Interview01).

Die Semantik der Binationalität wird vom Interviewer zur Charakterisierung der Arbeitsstruktur von Päd01.d/cz eingeführt. Der tschechische Leiter, der Päd01.d/cz trotz Unterschiede als eine Organisation begreift, bestätigt diese Fremdzuschreibung und hebt deren Relevanz hervor. Er sei unstimmtig darüber, dass in Päd01.d zu viele Tschechen arbeiten und konkretisiert dies am Beispiel des Arbeitsbereiches „Berufliche Praktika“. In der Aufzählung der dort tätigen Mitarbeiterinnen zählt er jede Einzelne namentlich auf und fügt jeweils die Staatsangehörigkeit bzw. die nationale Herkunft hinzu. Als Ergebnis dieser Aufzählung stellt sich heraus, dass sowohl auf der deutschen Seite als auch auf der tschechischen eine Tschechin arbeiten würde, auf der deutschen Seite zudem noch „eine Halbttschechin.“ Die Unstimmigkeit in Bezug auf die Binationalität, die der Interviewte eingangs bei sich selbst festgestellt hat, wird am Ende der Sequenz deutlich, in der der (teilweise) Verlust „der deutschen Anlage“ bedauert wird.

Die Differenzkonstruktion „deutsche Anlage“ wurde vom tschechischen Transkript ins Deutsche übersetzt und könnte auf ein essentialistisches Verständnis von Kultur schließen lassen, welche offenbar für den Leiter der tschechischen Seite eine Grundlage der binationalen Arbeitsstruktur von Päd01 darstellt. Zudem hat sich im Rahmen der Erhebung herausgestellt, dass in Päd01.d/cz die Interkulturelle Kommunikation größtenteils über das Konzept der Kulturstandards vermittelt wird.<sup>8</sup>

Unabhängig von der Grundlage auf der die Differenzkonstruktion hier basiert, lässt die Erzählung des Leiters darauf schließen, dass Binationalität für ihn mehr bedeutet als das parallele Arbeiten beiderseits der Grenze. Es ist weniger ein Arbeiten des Nebeneinander, sondern vielmehr eines der wechselseitigen Bezugnahme, der Komplementarität im Zusammenspiel mit der jeweiligen nationalen/ kulturellen Besonderheit. Entsprechend dieser Lesart der Erzählung des Leiters von Päd01.cz ist der Umgang mit kultureller Identität in der grenzüberschreitenden Kooperation auf den Erhalt von (kultureller) Differenz ausgerichtet und unabdingbarer Bestandteil ihres Gelingens.

Bezüglich seiner im vorherigen Kapitel zitierten Feststellung, Päd01.cz/d nehme er trotz Unterschiede als eine Organisation wahr, könnte man hier die

---

8 Erwähnenswert an dieser Stelle ist auch, dass Päd01.d/cz die einzige Organisation/ Kooperation im Sample ist, die sich geisteswissenschaftlicher Expertise in Bezug auf das Konzept der Transkulturalität bedient und diese über den organisationalen Kontext hinaus aktiv unterstützt. In der Praxis der Zusammenarbeit setzen die organisationalen Akteure dieses Konzept allerdings nicht in einer nachhaltigen Weise um.

Setzung einer Einheit in der Differenz behaupten, die aus seiner Sicht durch den (kulturellen) Wandel auf der deutschen Seite gefährdet wird.

## 5.6 GRENZKONFLIKTE

Die abschließende These bezieht sich auf Phänomene, die im Rahmen des pädagogischen Teilprojekts Organisationserzählungen als Grenzkonflikte bezeichnet werden. Im Unterschied zum Konfliktpotential, das Organisationen grundsätzlich bergen, interessieren hier diejenigen Konflikte (und deren potentielle Lösungen), die als spezifisch grenzüberschreitend bezeichnet werden können und die sich ins organisationale Gedächtnis derart eingeschrieben haben, dass sie auch wiederholt erzählt werden. In grenzüberschreitenden Kooperationen treten im Zusammenspiel mit unterschiedlichen oder widersprüchlichen Zielvorstellungen und Anforderungen spezifische Konfliktlinien (Grenze als Linie des Konflikts) zwischen Kooperationspartnern auf. Zu unterscheiden sind dabei Konflikte, die aus einer strukturell-hierarchischen Asymmetrie resultieren, in der einer Seite der Kooperation<sup>9</sup> bzw. der grenzüberschreitenden Partei gegenüber der anderen ein Führungsanspruch zukommt, von Konflikten zwischen formal gleichgestellten Partnern, deren Auftreten entweder keine unmittelbare Bedeutung für die Kooperation zukommt oder die durch Entwicklungsprozesse in unterschiedlicher Weise bearbeitet werden.

Hinsichtlich der Entstehung einer Konfliktkultur in der Praxis der Kooperation formal gleichgestellter Partner kann Päd01.d/cz als Beispiel angeführt werden. Im narrativen Interview berichtet der Leiter Päd01.cz davon, dass anfangs eine eindeutige Dominanz der deutschen Seite hinsichtlich Motivation und Aktivitäten vorherrschte („die Deutschen haben da halt ganz klar die Oberhand gehabt“; vgl. Päd01\_Interview01). Nachdem sowohl ein Leiterwechsel auf tschechischer und dann auf deutscher Seite stattfand, der mit der Verschiebung von Kräfteverhältnissen auch gegenüber der deutschen Seite der tschechischen einen Vorteil verschaffte, ist seiner Ansicht nach die Situation nun so, dass Päd01.d/cz nun ausgeglichene Partner seien. Diese Einschätzung bestätigt auch der Leiter Päd01.d und berichtet zudem von einer Streitkultur („da gibt’s dann auch öfters

---

9 Da in dem hier vorliegenden Text der Begriff der Kooperation immer auch normativ aufgeladen ist, wäre dem Vorschlag von Klaus Türk folgend, hier besser von Kooperation zu reden. Türk verwendet in seinem Werk „Die Organisation der Welt“ (1995) die Schreibweise mit Bindestrich immer dann, wenn „keine Konnotation mit kopräsender und konsensueller Zusammenarbeit herbeigeführt werden soll.“ (ebd., 10)

den Vorwurf (...), die Deutschen die bilden sich ein sie können alles entscheiden“; vgl. Päd01\_Interview02).

Dass Konflikte erzählt werden müssen, damit sie dem Forscher zugänglich sind, liegt in der Logik der Forschung mit Narrationen. So waren Konflikterzählungen in den Interviews derart massiv, dass diese aus der Befürchtung heraus, berufliche Nachteile zu erleiden, wieder zurückgenommen wurden und so nicht in die Auswertung mit einfließen können.

### **Konflikt: Deutscher versus tschechischer Standard**

Soz01 ist eine seit über einem Jahrzehnt bestehende bayerisch-tschechische Organisation, deren Aufgabenbereich in der Präventionsarbeit sexuell übertragbarer Krankheiten liegt. Die praktische Arbeit, die sich an Sexarbeiterinnen im tschechischen Grenzgebiet richtet, findet in Form von Streetwork und von Beratung in einer Sozialstation statt. Trägerschaft und Finanzierung der Tätigkeit der Organisation obliegt vorwiegend der deutschen Seite, die Mitarbeiterinnen sind bei der grenzregionalen bayerischen Bezirksregierung angestellt. Die auf tschechischer Seite liegende Beratungsstelle wiederum liegt in der Trägerschaft einer tschechischen NGO (Soz01.ngo) und ist an eine Uni-Klinik angebunden, um so die medizinische Versorgung der Klientinnen zu gewährleisten. Die Projektleitung von Soz01 hat eine deutsche Sozialpädagogin inne, die ebenso wie die beiden tschechischen hauptamtlichen Mitarbeiterinnen bei der bayerischen Bezirksregierung angestellt ist. Eine der beiden tschechischen Mitarbeiterinnen ist zugleich Leiterin der tschechischen NGO. Das Erstinterview mit der Leiterin von Soz01 wurde im Anschluss an eine Fachtagung mit deutsch-tschechischem Fachpublikum zum Thema HIV-Prävention geführt.

#### **Leiterin Soz01:**

„aus früheren Zeiten, ganz am Anfang von Soz01 hats in Tschechien, hats auch Schnelltests gegeben, die in Deutschland nie zugelassen waren (...) und der damalige Leiter (...) dieses nationalen AIDS-Komitees in Tschechien ist dann mit meiner Vorgängerinnen, (...) in heftigen, fachlichen Konflikt geraten, weil wir als deutsches Projekt, allerdings auf tschechischen Boden, uns geweigert ham, Schnelltests (...) durchzuführen. Und so is halt immer so die Frage, was is in Tschechien Usus, was is in Deutschland Usus und was für ne Position wollen wir einnehmen beziehungsweise welche dürfen wir einnehmen. Müssen wir uns ans tschechische Gesetz halten, weil wir auf tschechischen Boden san oder muss ich den Anforderungen vo der deutschen äh vom deutschen oder vom bayrischen Gesundheitsministerium danach gehen, was da erlaubt is oder eben nicht erlaubt is.“  
(Soz01\_Interview01).

„weil’s oft so ist, dass ich ähm ja tatsächlich immer im‘ Team der Konflikt is, was san die Standards auf der deutschen Seite, was san die Standards auf der tschechischen Seite und wo bewegen wir uns tatsächlich a (...) in der Auseinandersetzung, ja schwerpunktmäßig dann von der Frau [Soz01.ngo-Leiterin] und mir.“

(Soz01\_Interview01).

Ausgangspunkt der Erzählung des Konflikts ist die im Interview thematisierte Weiterentwicklung von Soz01, die eng im Zusammenhang mit der Anwendung niedrigschwelliger Schnelltests und der damit verbundenen Erwartung ansteigender Klientinnenkontakte stünde. Nachdem ihr in letzter Zeit auf der deutschen Seite bekannt wurde, dass „die Schnelltestungen jetzt eben auch fachlich qualifizierter sind“, so die Leiterin Soz01, gehe es dabei um die Frage, ob diese Schnelltestungen auch von Soz01 eingesetzt werden können. An dieser Stelle im Interview erzählt die Leiterin von einem schon in früheren Zeiten bestehenden Konflikt größeren Ausmaßes, mit dem bereits ihre Vorgängerinnen konfrontiert gewesen seien. Ausgangspunkt des Konflikts wären unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen hinsichtlich der Anwendungen von Schnelltestungen gewesen. Soz01 als „deutsches Projekt, allerdings auf tschechischem Boden“, habe sich geweigert diese durchzuführen, da diese Tests „in Deutschland nie zugelassen waren“. Der gegenwärtige Konflikt wird in der Erzählung mit dem früheren in Beziehung gesetzt. Im Team gebe es (auch aktuell) immer den Konflikt, die jeweiligen Standards der deutschen Seite und der tschechischen einzuholen und sich selbst als grenzüberschreitende Organisation darin zu positionieren. Schwerpunktmäßig werde der Konflikt zwischen ihr und ihrer Mitarbeiterin ausgetragen, die zugleich die Leiterin der Träger-NGO der Sozialstation ist. In der Gegenüberstellung des Interviews mit dieser Mitarbeiterin verdeutlicht sich die Konfliktlinie.

Mitarbeiterin Soz01 zugleich Leiterin Soz01.ngo:

„... ich habe in bisschen eine schizophrene (...) Position weil ich einerseits Angestellter der Regierung [Bezirk Bayern] bin andererseits bin ich hier als + eigentlich Chef des Bürgerverbands [Soz01.ngo], sodass dort ein bisschen eine komplizierte Situation ist. (...) Ja also die Aufgabe ist also nicht ganz einfach, aber ich denke mir (...) dass ich mich darin orientiere dass ich weiß wann ich wer bin also.“

(Soz01\_Interview02).

Anhand der konkreten Zuweisung des Zuständigkeitsbereiches der Streetwork verdeutlicht die tschechische Mitarbeiterin die Problematik.

„Von bayerischer Seite haben wir die Aufgabe die ganze ganze tschechisch-bayerische Grenze +++ eh und für uns ist das (...) weit zu fahren, ja und jetzt weiß ich dass ich diese Anforderung einfach erfüllen muss hier. (...) ++ andererseits weiß ich dass wir auf tschechischer Seite registriert sind also die Sozialarbeit nur im [Stadt] Bezirk durchzuführen und das ist schon nicht mehr die bayerische Grenze+++“  
(Soz01\_Interview02).

Die Gegenüberstellung der beiden Interviewpassagen verdeutlicht einerseits die Doppelrolle, die der tschechischen Mitarbeiterin, die zugleich bei der bayerischen Bezirksregierung angestellt und Leiterin der tschechischen Träger-NGO ist, zukommt. Bereits bei der Gebietszuständigkeit der aufsuchenden Straßensozialarbeit sind widersprüchliche und in der Praxis nicht umsetzbare Anforderungen zu bewältigen. Von bayerischer Seite müsse die „ganze tschechisch-bayerische Grenze“<sup>10</sup>, von tschechischer Seite dagegen ein Bezirk, der über weite Teile nicht mehr zum Grenzgebiet gezählt werden kann, mit Streetwork-Angeboten bedient werden. Andererseits wird deutlich, dass die von der Leiterin Soz01 benannte Konfliktlinie zwischen den deutschen und den tschechischen Standards zu kurz greift und die grundsätzliche Ko-Operationsstruktur betrifft. Auch die Ebene der Fachlichkeit die mit Kategorie der Standards adressiert wird und insbesondere von der deutschen Seite stark gemacht wird, greift ebenso von der tschechische Perspektive ohne den Konflikt dadurch zu entschärfen. An einer späteren Stelle des Interviews führt die tschechische Mitarbeiterin aus, dass der Auftrag an der ganzen bayerisch-tschechischen Grenze tätig zu werden, für die Klientinnen „erst mal so keine Bedeutung“ habe, da man ja nur einmal jährlich und nicht regelmäßig hinfahre.

Die Problembearbeitung findet u.a. durch Supervision statt, die auf tschechischer Seite in Anspruch genommen wird. Für die deutsche Leiterin von Soz01

---

10 Die Verwendung der Semantik „tschechisch-bayerischen Grenze“ zur Verdeutlichung des bayerischen Auftrages (aus der bayerischen Perspektive: „bayerisch-tschechische Grenze“) findet sich auch in der organisationalen Selbstbeschreibung von Soz01 wieder. In Verbindung mit dem Sicherheitsdiskurs der Grenzüberwachung mündet sie in einer (bayerisch-)administrativen Konstruktion der Grenzregion als „Infektionsraum“, der den Schutz der einheimischen Bevölkerung vor der Gefahr der Ausbreitung sexuell übertragbarer Krankheiten erforderlich macht. Im Gegensatz dazu orientiert sich die tschechische Selbstbeschreibung von Soz01 am Fachdiskurs der akzeptierenden, parteilichen und personenbezogenen Sozialen Arbeit. Auch die deutsche Leiterin vertritt in den Interviews die letztgenannte Position und ist zudem stark eingebunden in internationale Netzwerke die entsprechende Standards setzen.

hat insbesondere die Leiterin Soz01.ngo „diese problematische Funktion (...) der Mitte“. Das gemeinsame Dritte der Annäherung zwischen beiden Leiterinnen sieht sie in der Personalverantwortung als Basis gegenseitigen Verständnisses.

Grundlegend für diesen Grenzkonflikt erscheint allerdings die strukturell-  
asymmetrische Verfasstheit von Soz01 in Zusammenspiel mit den widersprüch-  
lichen Zielsetzungen und Anforderungen seitens der Trägereinrichtungen und  
Aufsichtsbehörden. Die pragmatische Lösung des Konflikts besteht in der Zie-  
hung einer eindeutigen Grenze zwischen der bayerischen und der tschechischen  
Seite, die sich v.a. hinsichtlich der Arbeitsteilung erstreckt und die direkte Ko-  
operation stark beschränkt. Eine andere Möglichkeit mit der Paradoxie eines  
„deutschen Projekts auf tschechischem Boden“ umzugehen, scheint nicht gege-  
ben.

Leiterin Soz01:

„Aber ich bin ja bei der Sprechstunde net da, ich bin bei der Streetwork net dabei und  
kann praktisch net selber schau (...) ich muss mich halt darauf verlassen, dass die Ein-  
schätzung von den Kolleginnen so is.“ (...) ich formulier des halt scho so immer wieder  
dass ich halt ähm+ mich halt manchmal halt a net so integriert fühl...“

(Soz01\_Interview01).

Das letzte Zitat der Leiterin Soz01 verdeutlicht die Existenz einer Grenze aus  
Sicht der Leiterin, die sich aus der Praxis der Arbeitsteilung ergibt und die als  
Exklusion und Nicht-Integration wahrgenommen wird.

## Praktiken der Konfliktvermeidung

Ein Beispiel für die Vermeidung eines Konfliktes findet sich in der Praxis der  
grenzüberschreitenden Ko-Operation der bereits mehrfach beschriebenen Wei-  
terbildungsorganisation Bild01. Die folgende Interviewsequenz knüpft an die  
Differenzkonstruktion der altgedienten Referenten an (vgl. Abschnitt 5.5), die  
der tschechische Kooperationspartner von Bild01 nach Ansicht des Leiters  
manchmal einladen würde. Er schildert in der Sequenz seine Praxis des Um-  
gangs mit solchen Referenten der anderen Seite, die er selbst als nicht auf dem  
Stand der hiesigen Forschung einordnen würde.

### Leiter Bild01

„da muss man imma aufpassen ich weiß nicht also wieda die Verpflichtung:’, die moralischen und sonsdigen (...)wenn ich das irgndwie vermu:dte dann pack ich den ganz zu Anfang oda ganz zu Ende also ganz zu Anfang’ dass man ihn dann wieda vegissd im Lauf des Seminars oda ganz zu Ende will man sachd na da sind dann schon paar gegang: und der Resd möchdte gerne gehen is nich mehr so schlimm, des hörd sich jetzt doof an aba des is äh einfach man muss natürlich, wenn der Pardna’ sagd wir untastützn euch und dann Untastützung’ bie:ted kann man die schlechd zurückweis’n schon gar nich auf Verdachd’ hin oda so, das gehd nich (...)“

(Bild01\_Interview03).

In der Erzählung wird die Praxis der Konfliktvermeidung deutlich, die der Leiter selbst als „moralische Verpflichtung“ gegenüber seinem tschechischen Partner charakterisiert. Dessen Unterstützung will er nicht zurückweisen, schon gar „auf einen Verdacht hin“. Die Praxis der Konfliktvermeidung besteht darin, dass er den von ihm als „nicht auf der Gegenwart unserer Forschung“ stehenden Referenten entweder an den Anfang des Seminars oder ganz ans Ende setzt, so dass die Teilnehmer diesen im Laufe des Seminars wieder vergessen oder einfach früher gehen.

Die moralische Haltung gegenüber dem Partner ist dem Erzähler bewusst, er selbst sieht aber offenbar keine andere Möglichkeit mit der Situation anders umzugehen. Hier zeigt sich eine konkrete Auswirkung der zuvor rekonstruierten Vermeidungshaltung. Damit nicht der Eindruck entsteht, dass er, als Deutscher, der Lehrer sei, verharrt der Leiter Bild01 auf einer Praxis, die er als demonstrative Wertschätzung bezeichnet. Einerseits will er vermeiden, dass der Eindruck eines Gefälles entsteht, andererseits nimmt er ein deutliches Gefälle dann war, wenn der Partner „Altgediente“ als Referenten einlädt.

Hier zeigt sich die Kehrseite der Anerkennung von Differenz als Konfliktvermeidungspraxis. In grenzüberschreitenden Kooperationen ist dieses Phänomen als typisch einzustufen (vgl. Steinert 2004, 185/186). Gerade wenn Auseinandersetzungen über Differenzen vermieden werden, ist die „Entwicklung einer konstruktiven Streitkultur“ (ebd.) als Basis einer längerfristigen grenzüberschreitender Kooperation unabdingbar. Das Erlernen einer konstruktiven Umgangsweise mit interkulturellen Konflikten in Grenzregionen kann als bereits etabliertes Feld der „interkulturellen Mediation“ (Busch 2006) bezeichnet werden.

## 5.7 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Im Folgenden soll mit einer Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse der Untersuchung nochmals die Fragestellung des Teilprojekts beleuchtet und diskutiert werden.

In der ersten These wurde der Frage nach dem Zusammenhang zwischen kollektiven Gedächtnissen und Praktiken der Grenzüberschreitung für die Identität der Organisation nachgegangen. Organisationale Identität aus narrativer Perspektive, so das Ergebnis, ist eine Konfiguration aus erinnerten und erzählten organisationalen (Gründungs-)Geschichten und (Berufs-)Biographien und den spezifischen Praktiken der Grenzüberschreitung. Deutlich wurde dabei, dass die narrative Konstituierung von Organisationsidentität(en) je nach Sprechort unterschiedlich ist, gerade in Bezug auf die Zusammenarbeit und Ko-Operation als gemeinsames Drittes. Die lebensweltliche Erfahrung der (erinnerten) Praxen der Grenzüberschreitung kann sich in Form einer Erzählung niederschlagen, in der ihre Bruchlinien kenntlich gemacht werden (vgl. Meyer-Drawe 2003). Der Organisation Päd01.cz kommt dabei die meiste Beachtung zu, da sie in der Erzählung des Leiters die spezifisch tschechische Perspektive der Konstituierung organisationaler Identität in einer postsozialistischen Gesellschaft am deutlichsten verkörpert und dadurch die Bruchlinien explizit werden lässt.

Die Relevanz hegemonialer Praktiken im Kontext der Grenzüberschreitung belegt die zweite These. Diese Praktiken knüpfen zum Teil an den hierarchisch gefassten Differenzlinien „Ost – West“ an und sind eingebettet in größere Diskurse und gesellschaftliche Kontexte. Mit der dabei aufgezeigten Verschränkung von Kultur, Identität und Macht kann einerseits an den Kulturbegriff der Cultural Studies angeknüpft werden, die „Kultur als Medium der Verschränkung von Macht und Subjektivität“ (Mecheril/Witsch 2006, 9) begreifen. Andererseits werden zugleich die Grenzen des kulturwissenschaftlichen Paradigmas zur Rekonstruktion der gesellschaftlichen Herstellung hegemonialer Praktiken deutlich. Mit Bezug auf ein Verständnis von „Kultur als Textur des Sozialen“ (Musner 2004) wird die Ästhetisierung und Kulturalisierung des Gesellschaftlichen präkar. Um dem Gegenstand hegemonialer Praktiken der Grenzüberschreitung in einem deutsch-tschechischen Forschungskontext gerecht werden zu können, wäre hier die „Makroperspektive“ einzuholen, die im Rahmen einer kritischen Theorie der europäischen Integration (Bieling/Steinilber 2000) auf die Peripherisierung der mittelosteuropäischen Länder verweist (Bohle 2006). In dieser Perspektive müsste auch der Organisationsbegriff gesellschaftskritisch reformuliert und im Rahmen einer kritischen Organisationsforschung (vgl. Hartz 2011) zur Anwendung gebracht werden. Dieses würde letztlich die hier untersuchten Organi-

sationen und ihre Akteure entlasten. Eine „falsche Personalisierung (...) [als] Schatten der Enthumanisierung“ (Adorno 1997, 447) könnte vermieden werden.

Die Frage nach kulturellen Identitäten und Differenzen steht im Fokus der dritten These. Wie sich im Rahmen der Untersuchung herausgestellt hat, sind verschiedene Umgangsweisen mit Differenzkonstruktionen in der Praxis zu beobachten. Sie reichen von der Nicht-Beachtung bis zu essentialistischen Konstruktionen kultureller Differenz (vgl. Mecheril/Plöbner 2009). Für die Mehrzahl der von uns untersuchten grenzüberschreitend agierenden Organisationen bildet die Binationalität und -regionalität den Bezugspunkt für die deutsch-tschechische bzw. bayerisch-böhmische Identität (Kult01, Öko01). Unterstrichen werden diese Semantiken oft durch die Hinzunahme der Nationalflaggen und Landesfarben, deren jeweilige Verwendungsweise sich dem Kontext flexibel anpasst. Im Forschungsexposé wurde vorab die Vermutung angestellt, dass sich in performativen Inszenierungen der Organisationen Muster kultureller Unterschiede und Gemeinsamkeiten bis hin zu transkulturellen Übergängen zeigen. Aus Sicht des Teilprojekts haben sich diese Vermutungen dahingehend bestätigt, dass in der Außendarstellung entweder das kulturell Gemeinsame (Kult01) oder das Trennende (Bild01, Bild02b) als historisch gewachsene Differenz betont werden. Beide Konstruktionen greifen auf kollektive Gedächtnisse zurück und haben vor allem die Funktion der Legitimation grenzüberschreitender Tätigkeit. Das Gemeinsame wird auch über die Konstruktion eines Dritten gestiftet. Hier ergeben sich Ansatzpunkte für eine differenzsensible Pädagogik im Kontext der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit insbesondere dann, wenn eine „bipolar hierarchische Differenzlinie“ (vgl. Lutz/Wenning 2001) reproduziert wird wie im Fall der Ost-West-Differenz. Die dabei adressierten Grunddualismen reichen von moralisch/ unmoralisch, wohlhabend/ arm, fortschrittlich/ rückständig. Auffällig oft taucht in den Narrationen die Bezugnahme auf (professionelle) Standards Sozialer Arbeit bzw. darauf bezogener Fort- und Weiterbildung auf, die mit dem jeweiligen nationalen Forschungsstand verbunden und in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit verglichen werden. Inwiefern diese Standards als vorgeblich homogene überhaupt dekontextualisiert und verglichen werden können und sollen, müsste sich im Rahmen einer differenz- und raumsensiblen pädagogischen Praxis zeigen, die in der vorliegenden Untersuchung erst in Ansätzen erkennbar wurde.

Der letzte Diskussionspunkt knüpft an die vorherigen Ausführungen an. Die These, dass Konflikte in grenzüberschreitenden Organisationen und Kooperationen als Grenzkonflikte (auch) aus einer strukturell-hierarchischen Asymmetrie resultieren, wurde am Fallbeispiel Soz01 ausgeführt. Der dort tradierte Konflikt verdeutlicht die Existenz von Übersetzungsanforderungen als Überforderung.

Die von Seiten der Behörden beiderseits der Grenze gemachten Anforderungen an die Mitarbeiterinnen von Soz01 können nicht, müssen aber im Rahmen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit gelöst werden. Die Asymmetrie der grenzüberschreitenden Verfasstheit von Soz01, die in der Weisungsbefugnis und der (praktisch undurchführbaren) Fachaufsicht der deutschen Leiterin gegenüber den tschechischen Streetworkerinnen besteht, verschiebt das strukturelle Problem auf die personale Ebene. Die strikte Grenzziehung resultiert aus einem pragmatischen Umgang mit der Situation ohne den Konflikt lösen zu können. Schließlich kann Päd01.d/cz exemplarisch für die Entstehung einer Konfliktkultur angeführt werden, in der die Organisationen beider Seiten in ihrer jeweils unterschiedlich verlaufenden Geschichte eine Praxis der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit entwickelt haben, die eine kritische Perspektivenreflexion (Steinert 2004, 186) als Basis der Kooperation mit einschließt.

