

bedarf mit Trägern sozialer Dienste in den EU-Beitrittsstaaten Polen, Slowakei, Tschechische Republik und Ungarn. Frankfurt am Main 2004

**Hüttner, Gabriele:** GÜSA – Vernetzungsmanagement grenzüberschreitender Sozialarbeit in der Euregio Neisse. In: Documentation: a.a.O., 2002c

**Lorenz-Meyer, Dagmar:** A Plea for Complexity in Addressing Dilemmas in EU Gender Equality Policies (not only) in EU Enlargement. In: Overcoming Boundaries. The EU-Enlargement and Visions of Europe from a Women's Perspective. Grenzen überwinden. Der Erweiterungsprozess und Visionen für Europa aus frauenpolitischer Sicht. München 2003, p. 61-71

**Munday, Brian (ed.):** State or Civil Society? Social Care in Central and East Europe. University of Kent 2003

**Pallokat, Jan:** Kampf um die Köpfe. Den Eu-Beitrittsländern laufen die Fachkräfte davon. In: Der Tagesspiegel, 30.5.2004, S. 5

**Social Protection Committee:** Report of Indicators in the field of poverty and social exclusion, 2001. [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/news/2002/jan/report\\_ind\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2002/jan/report_ind_en.pdf), May 28, 2004

**Steinert, Erika (Hrsg.):** Sozialarbeit an der Grenze und über die Grenze hinaus. Grenzüberschreitende Vernetzung Sozialer Arbeit in der Euregio Neisse. Frankfurt am Main 1999

**Tomeš, Igor et al.:** The role of social services in the transformation process – legal framework and forms of organization. Working paper No. 12/2004.

## Non-Profit-Management im Spannungsfeld der Globalisierung

### Ansätze zu einer kritischen Epistemologie für handlungsorientierte Berufe

*Antonin Wagner*

#### Zusammenfassung

Diese Ausführungen basieren auf Erfahrungen, die der Autor in der Ausbildung für Non-Profit-Management (NPM) an der New School University in New York gemacht hat. Aufbauend auf einer kritischen Epistemologie für handlungsorientierte Berufe werden vier Ausbildungsmodelle verglichen und auf ihre Tauglichkeit für das Management von Non-Profit-Organisationen (NPO) in einem globalen Umfeld geprüft. Die meisten Vorzüge weist das „interpretivistische“ Modell auf, in dem sich die Auszubildenden mit dem Kontext eines beruflichen Handlungsfeldes auseinander setzen und so für die Bedeutung der eigenen kulturellen Prägung menschlichen Handelns sensibilisiert werden. Dieses Modell zeichnet sich dadurch aus, dass die Lerninhalte mittels eines Aushandlungsprozesses auf den kulturellen und ethnischen Hintergrund der Studierenden abgestimmt werden. Zudem wird im interpretivistischen Ausbildungsmodell eine Unterrichtspädagogik praktiziert, die den Sinn der angehenden Berufsleute für das Machbare stärkt und auch die letztlich betroffene Klientel im Klassenzimmer zu Worte kommen lässt. Es geht also beim Anliegen, Angehörige handlungsorientierter Berufe auf das Spannungsfeld der Globalisierung vorzubereiten, um mehr als eine bloße Internationalisierung der Ausbildung. Es geht vielmehr darum, Handlungsansätze zu vermitteln, die den globalen Dilemmas unseres Zeitalters angemessen Rechnung tragen.

#### Abstract

This paper is a reflection on how to best incorporate a global perspective into a non-profit management (NPM) curriculum. The beginning deals with the impact of globalization on the management of public and private sector organizations around the world. Later on it challenges the universalistic assumptions underlying many NPM curricula and proposes an interpretivist epistemology for teaching NPM in an increasingly global environment and looks at the many conceptual boundaries that get in the way of teaching NPM with a global awareness and points to the potential for a critical pedagogy to determine program content and teaching method. As a practi-

cal application of this discussion, the article dwells on the difference between merely adding an international dimension to NPM teaching and making a management curriculum more responsive to the need of tackling complicated global issues. The author would like to thank his colleague *Nidhi Srinivas* of the Milano Graduate School of Management at the New School University for his important contributions to this paper.

### Schlüsselwörter

Management - Non-Profit-Organisation - Ausbildung  
- Reform - Methode - Curriculum

### Einleitung

Anthropologen in Brasilien waren erstaunt darüber, dass die Indianer des Amazonas anscheinend unfähig sind, sich eine menschliche Gemeinschaft vorzustellen, die nicht am Ufer eines breiten Flusses lebt. Sie sind nicht in der Lage zu fragen „Lebt Ihr an einem Fluß?“, sondern nur „Wie sieht euer Fluß aus?“ (*Byatt* 1994). Die gleiche Feststellung trifft im Zeitalter der Globalisierung auf viele im Management Tätige, medizinisches Personal, Lehrende und Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter oder allgemein Angehörige so genannter agogischer und handlungsorientierter Berufe zu. Ihr Denken und Handeln wird beeinflusst von meist westlich geprägten Vorstellungen über Gesundheit, Effizienz oder Gerechtigkeit und sie neigen im Umgang mit andern Menschen dazu, als universell gültig betrachtete Kategorien unkritisch auf andere Kulturen zu übertragen. Wie die am Amazonas angesiedelten Indianer sind sie nur in der Lage zu fragen „Wie sieht Ihr Fluß aus?“.

Diese Fokussierung auf westliche Wertvorstellungen hat sich mit zunehmender Globalisierung der Wirtschaft besonders auf die Managementausbildung nachteilig ausgewirkt. Ein Beispiel dafür stellen amerikanische Business Schools dar. Sie haben versucht, Managementlehre als kulturell homogenes Produkt vom Zentrum in die Peripherie zu exportieren, um so ausländische Bildungsmärkte zu erobern. Zwar haben neue Transport- und Kommunikationstechnologien zur Überwindung von geographischer Distanz als Barriere für den Austausch von Waren, Kapital und Produktionsmitteln beigetragen und damit den Boden für ein grenzüberschreitendes Management vorbereitet. In kultureller und institutioneller Hinsicht hingegen bestehen immer noch enorme Unterschiede zwischen einzelnen Volkswirtschaften. Dieser Umstand verursacht vor allem bei der globalen Vermarktung von Produkten enorme Kosten und stellt auch das Personalmanagement vor erhebliche Probleme. *Ghemawat* (2001) hat anhand der verfehlten Marketingstrategie von Star-TV dargestellt,

wie westlich geprägte Handlungsansätze in Entwicklungsländern und Transformationsökonomien an kulturellen Barrieren scheitern können. Dieses und unzählige andere Beispiele haben in der einschlägigen Literatur zu einem Umdenken geführt. So sind erste Ansätze einer kritischen Epistemologie für Managementausbildungen (*De Cieri* u.a. 2001, *Lorbiecki* 1997) entstanden, die der kulturellen Prägung menschlichen Handelns vermehrt Rechnung tragen. Teilweise in Anlehnung an solche Versuche haben *Srinivas*; *Wagner* (2003) gefordert, dass der ethnische und kulturelle Kontext auch in der Ausbildung für NPM vermehrt berücksichtigt werde. Solche kritische Denkansätze haben zur Folge, dass die Fragestellung einer allgemein gültigen, auf universellen Kategorien beruhenden Managementlehre in den Hintergrund rückt und immer mehr der situativen Anwendung von Managementgrundsätzen auf kulturell geprägte Handlungsfelder Platz macht.

Angesichts der fortschreitenden Globalisierung sollten solche Überlegungen vom Management auch auf die Ausbildung für andere agogische Berufe übertragen werden. Besonders in der Sozialen Arbeit ist zu überlegen, inwiefern sich vormals als universell betrachtete Handlungstheorien unbesehen auf kulturell unterschiedliche Situationen anwenden lassen. In diesem Ausbildungsbereich scheinen die Voraussetzungen für eine kritische Reflexion besonders günstig zu sein. Im Rahmen der Fachhochschulentwicklung hat sich die Diskussion von einer wissenschaftstheoretisch ausgerichteten und auf einem besonderen Erkenntnisobjekt basierten Begründung der Sozialarbeitslehre auf die Frage der Anwendbarkeit von Handlungsprinzipien in einer kulturell differenzierten, aber global vernetzten Umwelt verlagert (*Wagner* 1999). Als anwendungsorientierter Wissenschaft stellt sich der Sozialarbeitslehre die Aufgabe, Ergebnisse aus der sozialwissenschaftlichen Grundlagenforschung auf die Handlungsfelder zu übertragen. Dieser Umsetzungsprozess folgt eher einem zirkulären als einem linearen Muster (*Escher* 2004), indem bei der Entwicklung eines wissenschaftlichen Vorhabens immer wieder die Frage der Anwendbarkeit von Handlungsgrundsätzen in einer von vielfältigen kulturellen Einflüssen geprägten Gesellschaft einzubeziehen ist. In diesem Sinn enthalten die folgenden Überlegungen, die ursprünglich für das NPM in einer global vernetzten Welt entwickelt worden sind, auch Ansätze zu einer kritischen Epistemologie für die Sozialarbeitslehre.

### Einfluss der Globalisierung auf das NPM

Das Phänomen der Globalisierung, das immer nähere Zusammenrücken einer in Nationalstaaten aufgeteil-

ten Welt, wirkt sich nicht zuletzt auf die Rolle aus, die staatliche und private Instanzen bei der gesellschaftlichen Integration von Menschen spielen (Wagner 2004). Um konkurrenzfähig zu bleiben, muss die öffentliche Hand unter dem Druck des globalen Wettbewerbs wohlfahrtsstaatliche Einrichtungen als wichtigen Mechanismus der gesellschaftlichen Integration redimensionieren. In einer dynamischen und komplexen Umwelt wandelt sich damit die Rolle, die NPOs für den gesellschaftlichen Zusammenhalt spielen. Gleichzeitig schwindet der Einfluss des Staates auf die nationale Grenzen überschreitenden privatwirtschaftlichen Unternehmungen. Die gesellschaftliche Integrationswirkung staatlicher Einrichtungen wird daher sowohl von innen wie von aussen infrage gestellt:

▲ Im Innern der Gesellschaft entfalten vor allem im städtischen Raum kulturelle und ethnische Eigenheiten betonende Zugehörigkeitsgruppen (*affinity groups*) und private Einrichtungen auf Quartierebene komplementär zum Wohlfahrtsstaat eine identitätsstiftende Wirkung im Sinne von *residential citizenship* (ebd.). Gleichzeitig bilden sich auf lokaler Ebene in vielen Ländern auf freiwilligen Zusammenschlüssen basierende Spielarten einer assoziativen Demokratie heraus. Diese Entwicklung ist vor allem in den Vereinigten Staaten ausgeprägt, wo die gesellschaftliche Integration schon immer nicht nur von den staatlichen Institutionen, sondern auch von privaten Vereinen getragen worden ist.

▲ Von außen her werden nationalstaatliche Gebilde durch die zunehmende Autonomie internationaler Unternehmungen, die grenzüberschreitenden Kapital- und Warenströme sowie die schnell anwachsenden Migrationsbewegungen immer mehr infrage gestellt. Vor allem internationale NGOs sind bemüht, die daraus resultierenden Kontrolldefizite der Nationalstaaten (etwa in den Bereichen Umwelt- und Entwicklungspolitik) durch *agenda setting* zu kompensieren. Mit dieser neuen Rolle leistet der so genannte Dritte Sektor einen wichtigen Beitrag, um die negativen Auswirkungen der Globalisierung auf die gesellschaftliche Integration aufzufangen.

Diese Entwicklungen haben die noch junge Disziplin des NPM mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Als sich in den 1990er-Jahren das Interesse an Organisationen des Dritten Sektors auszubreiten begann, ist man ursprünglich davon ausgegangen, dass dem Begriff der NPO allgemeine Gültigkeit zukommt und das NPM ein kulturell homogenes Produkt darstellt. Erst allmählich hat man verstanden, dass der Begriffsinhalt „Non-Profit-Organisation“ nicht überall auf

der Welt und zu jedem Zeitpunkt das gleiche bedeutet. Ursprünglich wurden die NPOs hauptsächlich als private, Staats- und Marktversagen kompensierende Träger der Dienstleistungsproduktion verstanden. Neuerdings agieren sie im Spannungsfeld der Globalisierung immer häufiger als *policy entrepreneurs* (Najam 1999), indem sie zur Identitätsbildung gesellschaftlicher Minderheiten auf nationaler Ebene beitragen oder sich an der Lösung globaler Probleme im internationalen Kontext beteiligen. Damit verändert sich auch das Management dieser Einrichtungen, da neben der üblichen Organisation von Betriebsabläufen auch Aufgaben der Vernetzung und öffentlichen Sensibilisierung wahrgenommen werden müssen.

Ein interessantes Beispiel dafür stellt eine kürzlich von der Aids-Hilfe Schweiz ausgeschriebene Tagung dar, die sich an Fachpersonen wendet, die in der Aids-Beratung von Migranten und Migrantinnen tätig sind. Solche Berufsleute können sich nicht mehr länger damit begnügen, Dienstleistungen anzubieten, sondern sollten sich als Teil ihrer Aufgabe auch mit den kulturellen Zusammenhängen von Gesundheit und Krankheit befassen. Sie müssen daher im Umgang mit ihrer Klientel die eigenen kulturellen Prägungen von Körperwahrnehmung und Gesundheit hinterfragen, um Lösungsansätze für den Beratungs- und Präventionsalltag zu entwickeln. Die Voraussetzungen zu einem in diesem Sinne kritischen Denken, das dem Spannungsfeld der Globalisierung Rechnung trägt, müssen schon in der Ausbildung zum Management und zu anderen handlungsorientierten Berufen geschaffen werden.

### Ansätze zu einer kritischen Epistemologie für handlungsorientierte Berufe

Kritisches Denken setzt voraus, dass eines der ältesten philosophischen Dilemmas, nämlich die Antinomie zwischen universell gültiger Erkenntnis und deren Anwendbarkeit auf partikuläre Umstände gelöst wird. Es gilt also zu unterscheiden zwischen dem Exemplar oder Paradigma einer NPO, das heißt dem in einer allgemein gültigen Definition festgelegten Begriffsinhalt und dem damit bezeichneten konkreten Fall oder dem Signifikat. Erkenntnis findet dann statt, wenn es uns gelingt, den vom Paradigma gemeinten Inhalt mit einem konkreten Gegenstand in der realen Welt zu identifizieren. So verweist ein Paradigma über sich hinaus auf einen jeweils konkreten Gegenstand. Das griechische „Paradigma“ bedeute ja „über sich hinaus zeigen“. Bei der Anwendung von allgemein gültiger Erkenntnis auf die jeweils konkrete Praxis muss zwischen der logischen Folgerichtigkeit von Wissen und der Verbindlichkeit

oder politischen Durchsetzbarkeit unterschieden werden (Lindblom; Cohen 1979). Folgerichtig ist eine Erkenntnis, wenn sie auf Grund eines allgemein anerkannten Vorganges gewonnen und überprüft worden ist. Verbindlichkeit kommt dieser Erkenntnis aber nur zu, wenn sie in einer gesellschaftlichen Gruppe auch allgemein akzeptiert wird. Viele Forschungsprojekte haben zum Beispiel ergeben, dass die Verwendung von Kondomen der Ausbreitung von Aids entgegengewirkt. Dieses Wissen ist damit folgerichtig. In einer Gesellschaft, die den Gebrauch von Kondomen beim Geschlechtsverkehr verbietet, fehlt dieser Erkenntnis jedoch die notwendige Verbindlichkeit. Das deutet darauf hin, dass die Umsetzung von Erkenntnis in die Praxis immer kulturell geprägt und nicht selten auch eine Machtfrage ist. Folgerichtigkeit, Verbindlichkeit, kulturelle Prägung und Durchsetzungsmacht stellen vier Merkmale des Prozesses dar, in dessen Verlauf Erkenntnis auf die Praxis angewendet wird. Die Berufsvorbereitung für das NPM (und andere handlungsorientierte Berufe) hängt somit davon ab, wie diese Merkmale ausgestaltet sind. So können vier Ausbildungsmodelle unterschieden werden:

▲ In einem *universalistischen Ausbildungsmodell* werden die Ausbildungsinhalte auf Grund allgemein gültiger, meistens empirisch abgestützter und als wissenschaftlich etikettierter Erkenntnisprozesse als folgerichtig und daher auch als verbindlich angesehen. Wissenschaftliche Erkenntnisprozesse liefern den angehenden Managerinnen und Managern auch eindeutige Handlungsanweisungen im Sinne von „best practice“. Fragen der kulturellen Prägung und der Durchsetzungsmacht werden dabei fast vollständig ausgeklammert.

▲ Ursprünglich das dominierende Ausbildungsmodell für das Management von privatwirtschaftlichen Unternehmungen, hat diese Auffassung im Zuge der Globalisierung viel von ihrer Attraktivität eingebüßt. An ihre Stelle sind besonders im NPM *vergleichende Ausbildungsmodelle* getreten, die dem Umstand Rechnung tragen, dass die Herleitung folgerichtiger und verbindlicher Erkenntnisse für menschliches Handeln sowohl zeitlich wie räumlich bedingt ist. „Best practice“ gibt es in diesem Sinn nicht, weil das richtige berufliche Handeln immer auch geschichtlich und gesellschaftlich geprägt ist.

▲ Von der stärkeren Betonung der vergleichenden Methode ist es nur ein kleiner Schritt zu einem *interpretivistischen Ausbildungsmodell* für NPM. Hier setzen sich die Auszubildenden mit dem Kontext eines Handlungsfeldes auseinander und werden sensi-

bilisiert für die Bedeutung, die der eigenen kulturellen Prägung bei der Ausübung handlungsorientierter Berufe zukommt. Sie werden befähigt zu interpretieren, also individuelle Zugänge zu den Ausbildungsinhalten zu definieren und eigene, vom Kontext abhängige Vorstellungen von beruflichem Handeln zu entwickeln.

▲ Oft führt die damit verbundene Haltung auch zu einer kritischen Analyse der Durchsetzungsmacht, die es in der Vergangenheit ermöglicht hat, Ausbildungsinhalte und Handlungsanweisungen besonders zur Zeit des Kolonialismus in die Dritte Welt und allgemein vom Zentrum in die Peripherie zu transportieren. So entwickelt sich ein interpretivistischer Ansatz zu einem *kritischen* oder im eigentlichen Sinn zu einem *post-kolonialistischen Ausbildungsmodell* für das NPM.

### Anwendung des kritischen Denkansatzes im NPM-Unterricht

Der Autor dieses Beitrages betreut seit einiger Zeit das „International Program“ im Rahmen einer Managementausbildung an der New School University in New York. Hier hatte er die Möglichkeit, sich mit Fragen der Curriculumentwicklung für das NPM beim Übergang von einem auf die USA ausgerichteten, universalistischen zu einem stärker vergleichenden oder sogar interpretivistischen Ausbildungsmodell zu befassen. Dabei wurde in Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen unterschiedlicher ethnischer und kultureller Herkunft ein Ausbildungsmodell entwickelt, das den Vorstellungen einer kritischen Epistemologie Rechnung trägt. Besondere Beachtung wurde dabei den Lerninhalten und der Unterrichtspädagogik geschenkt.

### Lerninhalte

Maßgebend für die Festlegung der Lerninhalte ist die nicht nur in einer Ausbildungssituation gültige Überlegung, dass Beobachtungssätze nur im Lichte eines begrifflichen Systems (so genannte Taxonomie) und im Kontext eines theoretischen Denkansatzes möglich sind. Gleichzeitig trifft aber zu, dass Beobachtungen Taxonomien und Theorien immer wieder sprengen, weshalb versucht werden muss, begriffliche Systeme laufend an die Realität anzupassen (Wagner 2001). Das hat zur Folge, dass der Unterricht nicht nur auf das am weitesten verbreitete Paradigma des Non-Profit-Sektors abgestützt wird, sondern besonders in der Auseinandersetzung mit der Problematik von Entwicklungsländern auch solidarwirtschaftliche (Jung u.a. 1997) und genossenschaftstheoretische Denkansätze (Wagner 2001) verwendet werden.

Die Verwendung dieser Theorieansätze kann mit dem Gebrauch unterschiedlicher Landkarten im täglichen Leben verglichen werden. Wir verwenden einen Stadtplan, um ein Restaurant an einer Straßenecke auszumachen, während wir zu einem Verkehrsplan greifen, um die direkte Verbindung zum Flughafen zu finden. Welchen Kartentyp wir verwenden, hängt vom Ziel der Reise ab. In ähnlicher Weise bestimmen im NPM die Bedürfnisse der Praxis, welches Paradigma Verwendung finden soll. Der gleichzeitige Gebrauch unterschiedlicher Begriffssysteme hilft den Studierenden also zu verstehen, dass Taxonomien nie nur Modi des Ordners, sondern Leitfäden für das Handeln sind. So eignen sich genossenschaftstheoretische Denkansätze gut, um den gesellschaftlichen Handlungsbedarf in Entwicklungsländern zu analysieren. Andererseits ist es im Rahmen der Dritt-Sektor-Forschung möglich, sich mit der arbeitsteiligen Dienstleistungsproduktion im Wohlfahrtsstaat auseinander zu setzen.

Die Verwendung mehrerer Denkansätze im NPM-Unterricht macht auch deutlich, dass wissenschaftliche Begriffe – und letztlich auch die Theorien, deren Bausteine sie sind – einen Vereinbarungscharakter haben (Wagner 2002). Das bedeutet jedoch nicht, dass solche Begriffe aus dem Nichts entstehen und nur von den die Vereinbarung treffenden Forschenden verstanden werden, also rein subjektiver Natur sind. Vereinbarungen über Inhalte von Begriffen und den Sinn von Sätzen sind nur möglich, weil Regeln existieren, die bei der Verhandlung eingehalten werden. Der Aushandlungsprozess dient somit dazu, individuelle Denkleistungen mit einer Art kollektiver Rationalität zu ergänzen. Das Klassenzimmer bietet dazu ideale Voraussetzungen, weil es ermöglicht, auch Studierende und Fachleute der Praxis in diesen Aushandlungsprozess einzubeziehen.

Wir haben daher bei der Curriculumsentwicklung in der NPM-Ausbildung an der New School darauf geachtet, dass die Lerninhalte nicht von oben festgelegt werden, sondern das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses darstellen, an dem auch Studierende und Fachleute der Praxis teilnehmen müssen. Es ist darauf zu achten, dass *scientific communities* allgemein zugänglich bleiben und nicht zu akademischen Cliquen entarten. Eine Clique bildete etwa der von C. G. Jung 1916 gegründete Psychologische Club. Diese Einrichtung, die ursprünglich dem wissenschaftlichen Austausch über die Psychoanalyse diente, hat sich nach der Einführung eines Numerus Clausus in den 1930er-Jahren zu einem Ort des Personenkults entwickelt (Wicki 1995, S. 83). Ein interessantes Gegenbeispiel stellt die International Society for Third-

Sector Research (www.ISTR.org) dar. Mit ihrer Gründung ist es gelungen, eine ursprünglich am amerikanischen Paradigma der steuerbefreiten NPO orientierte Forschungsgemeinschaft in eine globale scientific community überzuführen.

### *Pädagogischer Ansatz*

Neben der Aushandlung von Ausbildungsinhalten im Klassenzimmer stellt der bei der Vermittlung dieser Inhalte zur Anwendung gelangende pädagogische Ansatz eine zweite wichtige Dimension des interpretivistischen Ausbildungsmodells dar. Neuere Untersuchungen (Toulmin 2001) haben ergeben, dass vor allem akademische Einrichtungen der Berufsvorbereitung dazu tendieren, die der theoretischen Vernunft entspringende Folgerichtigkeit des Wissens höher zu bewerten als die von der praktischen Vernunft geforderte Anwendbarkeit. Diesem Ausbildungsverständnis entspricht eine Lehrerpersönlichkeit, die sich als Einzelkämpfer versteht, vorzugsweise im Elfenbeinturm lebt und kaum Beziehungen zur Umwelt oder beruflichen community pflegt. Dieser Position wird in den USA immer mehr das Ideal von *outreach* oder *engaged scholarship* (McCrosky 2003) gegenüber gestellt. Besonders in den Ausbildungen für handlungsorientierte Berufe sind nämlich Lehrkräfte gefragt, die mit dem jeweiligen Berufsfeld und den dafür zuständigen Professionen vertraut sind. Das setzt voraus, dass sie sich mit den Wertvorstellungen der Berufsangehörigen identifizieren können und auch die Bedürfnisse der von diesen versorgten Klientel kennen.

Ein solches Ausbildungsverständnis wirkt sich selbstverständlich auch auf den im Klassenzimmer gepflegten Unterrichtsstil aus. Die Verwendung von Fallstudien eignet sich besonders dazu, den Sinn der angehenden Berufsleute für das in der Praxis Machbare zu stärken. Verschiedene Formen von Projektunterricht sowohl vor Ort als auch im Rahmen von Studienreisen im In- und Ausland erlauben es, das Gelernte unmittelbar auf die Praxis anzuwenden. Methoden des narrativen Managements, die sich auf die Analyse von in Textform wiedergegebenen Aussagen betroffener Menschen abstützen, lassen zudem auch die Klientinnen und Klienten im Klassenzimmer zu Worte kommen. Alle diese unterschiedlichen Unterrichtsformen eignen sich daher dazu, den Studierenden im Rahmen eines interpretivistischen Ausbildungsmodells einen kritischen Denkansatz zu vermitteln. Er soll angehende Berufsleute befähigen, sich der Bedeutung von kultureller Prägung für das eigene Handeln bewusst zu werden und gleichzeitig die Rolle von Durchsetzungsmacht im beruflichen Alltag zu hinterfragen.



Ein wesentliches Element dieses unterrichtspädagogischen Ansatzes stellt auch die Verwendung von Metaphern zur Thematisierung zentraler Probleme des NPM dar. Metaphern haben die semantische Eigenschaft, dass sie bezüglich des vermittelten Inhaltes (content) relativ unbestimmt sind, jedoch einen ausgeprägten Bezug (reference) zu einer für das NPM zentralen Thematik herzustellen vermögen. In diesem Sinn funktionieren sie ähnlich wie Namen als rigid designators (*Margalit* 2000, S. 16) und unterscheiden sich von den herkömmlichen Begriffskategorien für den Dritten Sektor (Non-Profit-Organisation, Sozialwirtschaft), die inhaltlich klare Definitionsmerkmale vermitteln, aber nicht unbedingt auf ein zentrales Thema des NPM fokussieren.

Die Funktionsweise von Metaphern im Managementunterricht kann am besten anhand der „Tragödie der Allmend“ dargestellt werden (*Hardin* 1964). Dieses Gleichnis befasst sich mit der Nutzung allgemein zugänglicher Ressourcen, im konkreten Fall eben die Allmend oder des für die Nutzung durch alle Herden offen stehenden Weidelandes. Ein vernunftgeleiteter Hirte, der darauf aus ist, seinen individuellen Nutzen zu maximieren, wird so viele Kühe wie möglich weiden lassen, weil der ihm allein zustehende Grenzertrag (die von der letzten die Allmend betretende Kuh abgegebene Milch) immer grösser ist als die von allen Hirten mitzutragenden, von der letzten Kuh verursachten Grenzkosten. Auf diese Weise wird zwar der individuelle Nutzen maximiert, weil aber alle Hirten nach dem gleichen Grundsatz handeln (*ebd.*, S. 1244), wird die Allmend schlussendlich an Überbenutzung zu Grunde gehen. Um das zu verhindern, müssen allgemein zugängliche Ressourcen entweder privatisiert (umzäunt) oder Nutzungsregeln unterworfen werden, die von einer übergeordneten Instanz zu erlassen sind.

Die Metapher von der Tragödie der Allmend hilft den NPM-Studierenden zu verstehen, woher das tragische Moment in der Politik kommt. Es liegt im eigengesetzlichen Verlauf der Ereignisse, weil Menschen nach ihren eigenen Interessen handeln. Sie folgen Prinzipien, die sie in ihrer individuellen Optik als richtig ansehen, ohne jedoch den Schaden zu betrachten, den sie als Folge ihres Handelns sich und anderen zufügen (*Lebow* 2003). Mit diesem Bezug (reference) zum tragischen Moment in der Politik, mehr als mit dem Inhalt (content) der Geschichte, können Studierende auf einen wichtigen Gegensatz hingewiesen werden, der berufliches Handeln im Spannungsfeld der Globalisierung bestimmt: den Gegensatz zwischen Interesse und Gemeinwohl. Angehende Managerinnen und Manager realisieren, mit

welchen organisatorischen und institutionellen Gegenmaßnahmen zu Gunsten der Allgemeinheit die Folgen eines von rein privaten Interessen geleiteten Handelns gemildert werden können. Die Metapher bringt damit eine im NPM häufig anzutreffende Konfliktlage auf den Punkt und damit ins Bewusstsein der Studierenden. Wenn beim beruflichen Handeln Interessen immer wieder einer Rechtfertigung unterzogen würden (anstatt als Rechtfertigung für Handlungen zu dienen), müsste es nicht dazu kommen, dass sich Akteure in Positionen mit nachteiligen Auswirkungen für die Gemeinschaft hineinsteigern.

### Globalisierung statt Internationalisierung der Ausbildung

Mit einer kritischen Epistemologie, wie sie hier in Ansätzen entwickelt worden ist, sollen Studierende des NPM darauf vorbereitet werden, sich im Spannungsfeld der Globalisierung zu bewegen. Diese Zielvorstellung unterscheidet sich von derjenigen einer Internationalisierung von Ausbildungen, die von den USA ausgehend vor allem im Bereich des Managements (*Lorbiecki* 1997), neuerdings aber auch bei anderen handlungsorientierten Berufen um sich gegriffen hat. Meistens geht es darum, zunächst Studierende aus anderen Ländern zu rekrutieren oder Ausbildungsfilialen im Ausland zu eröffnen. In einem zweiten Schritt werden auch Anstrengungen unternommen, den Lehrkörper vermehrt nach internationalen Gesichtspunkten zusammenzusetzen. Schon aus Gründen des Marketings ist die Verwendung des Englischen als universelle Verkehrssprache unumgänglich. Damit werden nicht selten Managementmodelle (oder allgemein Handlungsansätze), die sich im englischen Sprachraum bewährt haben mögen, unkritisch auf andere Verhältnisse übertragen. Die Fähigkeit der Studierenden, die eigene kulturelle Prägung menschlichen Handelns kritisch zu hinterfragen, wird jedoch kaum gefördert.

Die Zusammensetzung des Lehrkörpers und die Nationalität der Ausbildungsteilnehmenden, die Anzahl von Ausbildungsfilialen sowie die Verwendung der englischen Sprache können durchaus einen Hinweis auf die Internationalisierung der Ausbildungslandschaft für agogische Berufe geben (*ebd.*). Über das Ausmaß, in dem sich die Ausbildungsprozesse in einer global vernetzten Welt verändert haben oder nicht, sagen diese Merkmale jedoch wenig aus. Um herauszufinden, ob mit einer kritischen Epistemologie zukünftig im Management Beschäftigte befähigt werden können, sich im Spannungsfeld der Globalisierung zu bewegen, ist daher auf curriculare Merkmale abzustellen. Je nachdem, ob in einer Ausbildung eher lokale oder eher globale Inhalte vermittelt wer-

den und ob die Lernziele auf berufliches Handeln im lokalen oder im globalen Kontext ausgerichtet sind, können folgende vier Stufen des Ausbildungsprozesses unterschieden werden:

▲ Stufe „geschlossene Werkstatt“: Selbst in den USA befinden sich die meisten Ausbildungen für NPM noch auf dieser Stufe. Sowohl auf der konzeptionellen als auch auf der Handlungsebene dominieren lokale Fragestellungen das Ausbildungsgeschehen.

▲ Stufe „offenes Austauschprogramm“: Hier werden die Lernziele der Ausbildung für NPM auf ein internationales Publikum ausgerichtet. Die Studierenden sollen zum beruflichen Handeln in vielfältigen kulturellen Kontexten befähigt werden. Trotz dieser Internationalisierung sind aber die Curricula konzeptionell an einem lokalen Paradigma einer steuerrechtlich definierten Non-Profit-Organisation (so genannte „501 c 3“-Organisationen) orientiert.

▲ Stufe „global village“: Als „global village“ gelten Orte, an denen sich die Auswirkungen der Globalisierung im lokalen Kontext besonders markant niederschlagen. Dazu gehören vor allem die urbanen Zentren der nördlichen und südlichen Hemisphäre. Im Ausbildungsprospekt der New School University etwa wird der Standort New York als Klassenzimmer bezeichnet, in dem die angehenden Führungskräfte ihr berufliches Handeln zum Beispiel im Umgang mit Migranten und Migrantinnen einüben können. Auf der Handlungsebene sind daher die Ausbildungsziele auf den lokalen Kontext ausgerichtet, im Unterschied etwa zu den Managementausbildungen internationaler business schools. Auf der konzeptionellen Ebene hingegen wird dem Spannungsfeld der Globalisierung mit einer kritischen Epistemologie in zunehmendem Maße Rechnung getragen.

▲ Stufe „one world“: Auf dieser Stufe wird das Spannungsfeld der Globalisierung nicht nur auf der inhaltlichen Ebene, sondern bewusst auch auf der Handlungsebene thematisiert. Den Studierenden soll damit bewusst gemacht werden, dass in einer Welt, die immer mehr zusammenwächst, die vielleicht vordringlichsten Probleme (wie Armut, gerechte Handelsordnung, klimatische Veränderung) nur in einer globalen Perspektive angegangen werden können. Richtiges Handeln darf sich daher nicht nur an der lokal definierten Gemeinschaft orientieren, sondern muss die Bedürfnisse der gesamten Menschheit in Betracht ziehen (*Singer* 2004).

Die hier vorgeschlagene Kategorisierung von Ausbildungen für handlungsorientierte Berufe gibt ein

realistisches Bild über den Umfang, in dem das Phänomen der Globalisierung die Ausbildungslandschaft bereits verändert hat und noch verändern wird. Es kann festgestellt werden, dass viele Ausbildungen für NPM (und andere agogische Berufe) internationalisiert worden sind, indem vermehrt ausländische Studierende rekrutiert werden, der Lehrkörper in ethnisch-kultureller Hinsicht vielfältig zusammengesetzt wird und Ausbildungsfilialen im Ausland eröffnet werden. In den USA ist die Managementausbildung der New School University mit dem guten Beispiel vorausgegangen. Sie weist nicht nur einen kulturell vielfältigen Lehrkörper auf, sondern zieht eine große Zahl ausländischer Studierender vor allem aus dem karibischen Raum und Osteuropa an. Im Jahr 2000 wurde zudem ein internationales Programm eingeführt, in dessen Rahmen die Studierenden verpflichtet werden, einen Auslandseinsatz zu leisten.

Viele Institutionen, die Anstrengungen unternommen haben, ihre Ausbildung zu internationalisieren, bleiben auf der Stufe offener Austauschprogramme stecken. Das NPM-Programm der New School University ist hier einen Schritt weiter gegangen. Mit einer kritischen Epistemologie werden die Studierenden auf vielfältige Weise befähigt, sich im Spannungsfeld der Globalisierung zu bewegen, das heißt die kulturelle Prägung der in der Ausbildung vermittelten Handlungsmodelle zu hinterfragen. Allerdings bleibt die Handlungsebene nach dem Modell des „global village“ lokal, da die meisten Projekte im Großraum New York abgewickelt werden. Vom Ausbildungsmodell „one world“ ist daher auch die New School University noch weit entfernt.

### Schlussfolgerung

Man darf also nicht der Täuschung unterliegen, dass eine bloße Internationalisierung der Ausbildung die Studierenden befähigt, die eigene kulturelle Prägung ihres beruflichen Handelns zu hinterfragen und den Problemen einer global vernetzten Welt besser Rechnung zu tragen. Erst auf der Stufe „global village“ ist es möglich, im Rahmen einer kritischen Unterrichtspädagogik das berufliche Handeln im lokalen Umfeld zu verändern, um die Studierenden so auf das Spannungsfeld der Globalisierung vorzubereiten. Das Bewusstsein aber, dass es im Zeitalter der Globalisierung vor allem Führungskräfte braucht, die richtiges Handeln nicht nur an den Bedürfnissen der eigenen Gemeinschaft, sondern auch an jenen der anderen und ganz anderen ausrichten, hat sich in der Ausbildung agogischer Berufe auf beiden Seiten des Atlantik noch kaum durchgesetzt.

## Literatur

- Byatt**, Antonia S.: Angels and Insects. New York 1994
- De Cieri**, Helen u.a.: Think Global, Act Local. From Naïve Comparison to Critical Participation in the Teaching of Strategic International Human Resource Management. In: Journal of Critical Postmodern Organization Science 1/2001, S. 68-78
- Escher**, C. Daniel: Fachhochschulen – keine beliebigen Betriebe. In: Neue Zürcher Zeitung vom 2. August 2004
- Ghemawat**, Pankaj: Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion. In: Harvard Business Review 9/2001, S. 137-146
- Hardin**, Garrett: The Tragedy of the Commons. In: Science 162/1964, S. 1243-1248
- Jung**, Rüdiger u.a. (Hrsg.): Economie Sociale: Fakten und Standpunkte zu einem solidarwirtschaftlichen Konzept. Frankfurt am Main 1997
- Lebow**, Richard Ned: The Tragic Vision of Politics, Ethics, Interests and Orders. Cambridge MA 2003
- Lindblom**, Charles, E.; Cohen, Davis K.: Usable Knowledge. Social Science and Social Problem Solving. New Haven and London 1979
- Lorbiecki**, Anna: The Internationalization of Management Learning: Towards a Radical Perspective. In: Burgoyne, J.; Reynolds, M. (Eds.): Management Learning. Integrating Perspectives in Theory and Practice. London 1997
- Margalit**, Avishai: Ethik der Erinnerung, Max Horkheimer Vorlesungen. Frankfurt am Main 2000
- McCroskey**, Jacquelyn: Challenges and Opportunities for Higher Education. In: Brabeck, M.M.; Walsh, M.E. (Eds.): Meeting at the Hyphen: Schools-Universities-Communities-Professions in Collaboration for Student Achievement and Well Being. Chicago 2003, S. 117-139
- Najam**, Adil: Citizen Organizations as Policy Entrepreneurs. In: Lewis, David (Ed.): International Perspectives on Voluntary Action. Reshaping the Third Sector. London 1999, S. 142-181
- Singer**, Peter: One World: The Ethics of Globalization. New Haven & London 2004
- Srinivas Nidhi**; Wagner, Antonin: Paper presented at the ARNOVA Conference. Denver/Col. 2003
- Toulmin**, Stephen: Return to Reason. Cambridge 2001
- Wagner**, Antonin: Social Work as a Social Science Discipline. Some Methodological Considerations. In: Maryonowicz-Hetka, E. u.a. (Eds.): European Dimensions in Training and Practice of the Social Professions. Katowice 1999
- Wagner**, Antonin: Non-profit Organisationen zwischen Gemeinnutzen und Gewinnstreben. In: Zerche, J. (Hrsg.): 75 Jahre Seminar für Genossenschaftswesen der Universität Köln. Regensburg 2001, S. 17-26
- Wagner**, Antonin: Creating a Platform to Negotiate Meaning. In: Werner, E. (Ed.): Celebrating ISTR's Tenth Anniversary. International Society for Third-Sector Research. Baltimore 2002, S. 47-54
- Wagner**, Antonin: Redefining Citizenship for the 21st Century: From the National Welfare State to the UN Global Compact. In: International Journal of Social Welfare 13/2004, S. 278-286
- Wicki**, Maja: Uneinige Nachfolge. In: DU – Zeitschrift der Kultur 8/1995, S. 82-87

Anzeige FHS Nordostnieders.