

### Grenzen der Grenzüberschreitung: Zur 'Übersetzungsleistung' deutsch-tschechischer Grenzorganisationen

Engel, Nicolas; Göhlich, Michael; Höhne, Thomas; Klemm, Matthias; Kraetsch, Clemens; Marx, Christoph; Nekula, Marek; Renn, Joachim

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

transcript Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Engel, N., Göhlich, M., Höhne, T., Klemm, M., Kraetsch, C., Marx, C., ... Renn, J. (2013). *Grenzen der Grenzüberschreitung: Zur 'Übersetzungsleistung' deutsch-tschechischer Grenzorganisationen*. (Kultur und soziale Praxis). Bielefeld: transcript Verlag. <https://doi.org/10.14361/transcript.9783839423967>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0>

Nicolas Engel, Michael Göhlich, Thomas Höhne,  
Matthias Klemm, Clemens Kraetsch,  
Christoph Marx, Marek Nekula, Joachim Renn

# Grenzen der Grenzüberschreitung

Zur »Übersetzungsleistung« deutsch-  
tschechischer Grenzorganisationen

Nicolas Engel, Michael Göhlich, Thomas Höhne, Matthias Klemm,  
Clemens Kraetsch, Christoph Marx, Marek Nekula, Joachim Renn  
**Grenzen der Grenzüberschreitung**

**Kultur und soziale Praxis**

**Nicolas Engel** (Dr.phil.) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Pädagogik der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

**Michael Göhlich** (Prof. Dr.) ist Inhaber des Lehrstuhls für Pädagogik I am Institut für Pädagogik der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

**Thomas Höhne** (M.A.) ist Lehrbeauftragter am Institut für Pädagogik der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

**Matthias Klemm** (Dr. phil.) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

**Clemens Kraetsch** (M.A.) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

**Christoph Marx** (Dipl.-Kulturw.) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Bohemicum Regensburg-Passau.

**Marek Nekula** (Prof. Dr.) ist Professor für Bohemistik und Westslavistik an der Universität Regensburg. Dort leitet er das Bohemicum Regensburg-Passau.

**Joachim Renn** (Prof. Dr.) ist Professor für Soziologie an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

NICOLAS ENGEL, MICHAEL GÖHLICH, THOMAS HÖHNE,  
MATTHIAS KLEMM, CLEMENS KRAETSCH, CHRISTOPH MARX,  
MAREK NEKULA, JOACHIM RENN

## **Grenzen der Grenzüberschreitung**

**Zur »Übersetzungsleistung«**

**deutsch-tschechischer Grenzorganisationen**

**[transcript]**

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

im Rahmen des Programms »Übersetzungsfunktion der Geisteswissenschaften« unter dem Titel »Komplexitätsmanagement durch Geisteswissenschaftliche Expertise«



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Lizenz (BY-NC-ND). Diese Lizenz erlaubt die private Nutzung, gestattet aber keine Bearbeitung und keine kommerzielle Nutzung. Weitere Informationen finden Sie unter

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de/>.

Um Genehmigungen für Adaptionen, Übersetzungen, Derivate oder Wiederverwendung zu kommerziellen Zwecken einzuholen, wenden Sie sich bitte an [rights@transcript-verlag.de](mailto:rights@transcript-verlag.de)

© 2013 transcript Verlag, Bielefeld

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlagkonzept: Kordula Röckenhaus, Bielefeld

Druck: Majuskel Medienproduktion GmbH, Wetzlar

Print-ISBN 978-3-8376-2396-3

PDF-ISBN 978-3-8394-2396-7

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

Besuchen Sie uns im Internet: <http://www.transcript-verlag.de>

Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis und andere Broschüren an unter: [info@transcript-verlag.de](mailto:info@transcript-verlag.de)

# Inhalt

---

## **1. Übersetzungszwänge grenzüberschreitender Organisationen und die Relevanz geisteswissenschaftlicher Expertise | 9**

*Michael Göhlich, Marek Nekula, Joachim Renn*

- 1.1 Ziel und Fokus der Forschung | 10
- 1.2 Forschungsrelevante Kategorien | 13
- 1.3 Forschungsinterne Arbeitsteilung | 16

## **2. Forschungsdesign, Datenerhebung und Auswertung | 19**

*Nicolas Engel, Thomas Höhne, Matthias Klemm, Clemens Kraetsch, Christoph Marx*

- 2.1. Die bayerisch-tschechische Grenzregion als Erfahrungsraum und organisationales Handlungsfeld | 19
- 2.2 Feldzugang und Untersuchungsdesign | 24
- 2.3 Durchführung der Forschung | 30
- 2.4 Erhobenes Material und Fallprofile der untersuchten Organisationen | 33
- 2.5 Grenzen des Materials und der Auswertung | 44

## **3. Verständigung und Sprachmanagement in deutsch-tschechischen Grenzorganisationen | 45**

*Christoph Marx, Marek Nekula*

- 3.1 Einordnung und theoretischer Hintergrund | 45
- 3.2 Außenkommunikation und räumliche Aspekte der Sprache in Grenzorganisationen | 57
- 3.3 Internalisierung der Sprachgrenze in der Organisationsstruktur | 79
- 3.4 Interne Kommunikation | 94
- 3.5 Fassung der Ergebnisse | 116

## **4. Lernende Grenzorganisationen. Organisationales Identitätslernen als kulturelle Übersetzungsleistung | 123**

*Nicolas Engel*

- 4.1 Organisation und Übersetzung. Theoretische Konzepte und Analyseperspektiven | 127
- 4.2 Organisationale Grenzen der Grenzüberschreitung | 139
- 4.3 Border-Spacing | 149
- 4.4 Temporale Grenzzwänge | 155
- 4.5 Grenzen verstehen und Grenzverstehen | 163

4.6 Die Übersetzung der Organisation. Entwurf einer Theorie der Praxis organisationalen Identitätslernens im Kontext der Grenzüberschreitung | 172

4.7 Organisationales Identitätslernen. Eine Zusammenfassung | 190

## **5. Organisationserzählungen. Kollektive Gedächtnisse und Identitäten grenzüberschreitender Organisationen | 195**

*Thomas Höhne*

5.1 Einleitung | 195

5.2 Forschungsdesign und Theoretischer Hintergrund | 197

5.3 Praktiken der Grenzüberschreitung in kollektiven Gedächtnissen | 201

5.4 Hegemoniale Praktiken der Grenzüberschreitung | 211

5.5 Kulturelle Identität(en) und grenzüberschreitende Praxis | 216

5.6 Grenzkonflikte | 223

5.7 Zusammenfassung der Ergebnisse | 229

## **6. Geisteswissenschaftliches Know-how im Brennpunkt multipler Übersetzungszwänge | 233**

*Matthias Klemm, Clemes Kraetsch, Joachim Renn*

6.1 Einleitung | 233

6.2 Widerstrebende Übersetzungsanforderungen und die Genealogie grenzübergreifender Organisationen | 239

6.3 Grenzen der Grenzüberwindung | 258

6.4 Organisatorisches *Coping* entlang der Grenzen der Grenzüberwindung | 269

6.5 Geisteswissenschaftliche Expertise in Grenzorganisationen | 284

6.6 Die „Regierungskunst“ der Dissimulation | 292

6.7 Fazit | 300

## **7. Grenzen der Grenzüberschreitung. Interdisziplinäre Bezüge und Erkenntnisse | 305**

*Michael Göhlich, Marek Nekula, Joachim Renn*

7.1 Grenzen im Gegenstand und Grenzen des Zugangs zum Gegenstand | 306

7.2 Probleme und Chancen interdisziplinärer Forschung | 309

7.3 Interdisziplinäre Erkenntnisse | 314

7.4 Ausblick | 320

**Literatur | 325**

**Autorinnen und Autoren | 351**



## Danksagung

---

Das Forschungsverbundprojekt wurde im Rahmen des Programms ‚Übersetzungsfunktionen der Geisteswissenschaften‘ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) für den Zeitraum von 2009 bis 2012 finanziert. Für die administrative Betreuung des Projekts und für das große inhaltliche Interesse danken wir dem BMBF, namentlich insbesondere Herrn Dr. Rolf Geserick. Die empirischen Materialien, die im Forschungsprozess erhoben wurden, bilden die Grundlage für acht Fallstudien zu grenzregional tätigen Organisationen. Die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Leiterinnen und Leiter und der vorgesetzten Behörden und Träger der untersuchten Organisationen, sich intensiv von der Forschergruppe begleiten zu lassen, hat es ermöglicht, das Projekt erfolgreich durchzuführen. Wir möchten an dieser Stelle unseren herzlichen Dank für die entgegengebrachte Offenheit aussprechen, für die uns gewidmete Zeit und für den tiefen Einblick in die Praxis grenzübergreifend agierender Organisationen. Zuletzt gilt ein großer Dank Julia Gnihl, wissenschaftliche Mitarbeiterin, und Johannes Ries, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Pädagogik I der FAU Erlangen-Nürnberg, für die Redigierung der Texte sowie für die Erstellung des Typoskripts.



# 1. Übersetzungszwänge grenzüberschreitender Organisationen und die Relevanz geisteswissenschaftlicher Expertise

---

MICHAEL GÖHLICH, MAREK NEKULA UND JOACHIM RENN

Mit dem Zusammenwachsen der Welt in räumlicher, sachlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht gewinnen Differenzierungen zwischen Kontexten, zwischen denen *übersetzt* werden muss, an Bedeutung. Übersetzung bedeutet dabei mehr als die lange Zeit für paradigmatisch gehaltene, Bedeutungen erhaltende Übertragung zwischen differenten Sprachen (Bachmann-Medick 1997; Renn/ Straub/ Shimada 2002). Übersetzungen schließen Bedeutungsbrüche ein. Der Modus der Beziehung zwischen sprachlichen Kontexten und die Typik möglicher Kontexte, zwischen denen übersetzt werden muss, differenzieren sich aus: es wird nicht nur horizontal zwischen Muttersprachen bzw. zwischen Soziolekten übersetzt, sondern auch zwischen kulturellen Horizonten, zwischen institutionellen Praktiken, zwischen organisationsspezifischen Rationalitäten und zwischen Formen des Wissens (Renn 2010). Es handelt sich also nicht um ein einfaches Übersetzungsverhältnis, sondern um komplexe Übersetzungsanforderungen, deren Management und Bearbeitung entsprechende Expertise erfordern. Mit der skizzierten Erweiterung der Übersetzungsagenda gewinnt die geisteswissenschaftliche Expertise, zu der Fähigkeiten des Übersetzens traditionell gehören, an Relevanz; zumal die professionell geschulte Fähigkeit, suboptimale Bedeutungsübertragungen zu erkennen und zu vollziehen, in einer Vielzahl von Kontexten, die traditionell außerhalb geisteswissenschaftlicher Zuständigkeit situiert schienen, funktional geworden ist.

Besonders augenfällig werden heterogene Übersetzungserfordernisse in Grenzregionen, in denen Grenzen – etwa nach einem politischen Systemwech-

sel – weiter geöffnet werden, wie dies an der deutsch-tschechischen Grenze, welche den Bezugsraum des diesem Band zugrundeliegenden Forschungsvorhabens bildet, der Fall ist. Reflektiert werden die Übersetzungsbedarfe vor allem in Organisationen, die programmatisch grenzüberschreitend ausgerichtet sind. Vielfältige Übersetzungen gehören zu ihrem Selbst-Verständnis, definieren formal ihre Aufgaben und fallen als Ressource mit Rücksicht auf ihre Förderung in Gestalt von Antrags- und Berichtspflichten an. Zweckbestimmung, Funktion und strukturelle Lage solcher Organisationen legen es nahe, sie – wie es sich in unserem Forschungsprojekt: „Komplexitätsmanagement durch geisteswissenschaftliche Expertise“ bewährt hat – als *Grenzorganisationen* zu bezeichnen. Vor dem Hintergrund differenter Sprache(n), Geschichte(n) und Praktiken ringen diese Organisationen um interne Verständigung, um verbindliche und effektive Lösungen heterogener Probleme, schließlich um eine hinreichend identifizierbare Organisationseinheit und -kultur.

Im Umgang mit den komplexen Übersetzungsanforderungen geraten die Organisationen an Grenzen ihrer Problemlösungskapazität. Ein zentraler Ausgangspunkt der Erforschung solcher Grenzorganisationen im Rahmen des erwähnten Forschungsprojekt-Verbundes war die Annahme, dass Formen einer spezifisch geisteswissenschaftlichen Expertise eine von Grenzorganisationen längst genutzte Ressource darstellen, welche aber weder unter diesem Namen auftaucht, noch in jeder Hinsicht hinreichend genutzt und anerkannt ist. Denn geisteswissenschaftliches Wissen und Können sind für den Umgang mit Übersetzungsanforderungen von besonderer Bedeutung. So vermitteln doch die Geisteswissenschaften neben kulturellem Orientierungswissen auch performative und reflexive Fähigkeiten, die einen flexiblen und zielführenden Umgang mit heterogenen Sprachen und kulturellen Praxen befördern und dazu beitragen, die Unaufhebbarkeit sprachlicher und kultureller Differenzen in kreative Strategien zu überführen.

## 1.1 ZIEL UND FOKUS DER FORSCHUNG

Ziel unseres interdisziplinären Forschungsprojektes war es, strukturelle Anforderungsprofile, faktische Einsatzweisen, konkrete Schwierigkeiten und latente Potentiale der geisteswissenschaftlichen Übersetzungsexpertise in Organisationskontexten zu rekonstruieren und bislang wenig beachtete Anwendungsfelder der Geisteswissenschaften explizit zu erschließen. In Fallstudien zu acht Grenzorganisationen aus funktional gegeneinander abgehobenen Sektoren (Erwachsenenbildung, Jugendarbeit, Kulturarbeit, Sozialarbeit, Polizei u.a.) wurden die Profile

der für diese Organisationen jeweils relevanten Übersetzungsbedarfe und die Formen ihres Umgangs mit diesen Bedarfen rekonstruiert.

Das Verbundprojekt ging von der Hypothese aus, dass in Grenzorganisationen zunächst endogene Formen der praktischen Expertise zur Bewältigung komplexer Übersetzungsanforderungen entwickelt werden, diese aber angesichts komplexer und paradoxaler Übersetzungsanforderungen an Grenzen gelangen, so dass die entsprechenden Organisationen schließlich durch entsprechende personelle und strukturelle Umstellungen auf die Ressource geisteswissenschaftlicher Expertise zugreifen. Tatsächlich zeigt die empirische Untersuchung: Grenzorganisationen entwickeln nolens volens lokal, implizite Strategien, mit den identifizierbaren Übersetzungsanforderungen umzugehen, und sie geraten dabei an Grenzen, die eine Professionalisierung jener Umgangsweisen nahelegen. Eine inhaltlich und methodisch ausdrücklich *geisteswissenschaftliche* Expertise, von der eine solche Professionalisierung zu erwarten wäre, wird allerdings kaum durch geplanten Einbezug geisteswissenschaftlicher Professioneller erlangt, sondern vorwiegend durch Nutzung der in den öffentlichen Diskurs diffundierten Reflexionsexpertise sowie der sprachlichen Ideologien<sup>1</sup> oder durch Nutzung implizit eingespielter Kompetenzen von bereits der Organisation zugehörigen Mitgliedern mit geisteswissenschaftlichem Bildungshintergrund.

Dementsprechend wurde die forschungspraktische Fokussierung des Verbundprojekts feinkörniger justiert. Lautete die Ausgangsfrage zunächst, welche Funktionen geisteswissenschaftliche Expertise für das organisationspezifische Management komplexer Übersetzungsanforderungen auf welche Weise erfüllt, spezifiziert sich das Interesse am Material zu der Frage, wie das Management komplexer Übersetzungsanforderungen in Grenzorganisationen überhaupt funktioniert und im Einzelnen erfolgt. Die Frage nach Funktionen geisteswissenschaftlicher Expertise wird damit zum einen zu einer Teilfrage, zum anderen aber durch die Verfeinerung der Heuristik um Aspekte latenter Funktionen erweitert.

Im Zentrum der Untersuchungen stehen im Sinne der nachjustierten Fragestellung der *Modus Operandi*, die Praxen grenzorganisationalen Übersetzens und die im alltäglichen Umgang der Organisationen mit ihren Übersetzungszwängen entstehende Expertise seitens der Akteure in den Grenzorganisationen. Sie bleibt implizit, d.h. sie wird weder ausdrücklich beim Namen genannt, noch explizit in Prinzipien, Rezepten und Methoden gegossen, sie weist jedoch inhaltlich (in Form

---

1 Zu sprachlichen Ideologien als kontextuell gebundene Ideologien über die Sprache, wie etwa „Deutsch ist eine große, Tschechisch eine kleine Sprache“ u.a.m., die auch die sprachlichen Praxen bestimmen, vgl. Woolard (1998).

gelegentlicher Bezugnahme auf historische, philologische, philosophische oder pädagogisch-anthropologische Termini) und methodisch (in Form systematisch eingebauter Flexibilitäten im Umgang mit Bedeutungsbrüchen) Ähnlichkeiten mit geisteswissenschaftlicher Expertise (in Form definierter Begriffe, systematischer Theorie und hermeneutischer Methode) auf. An solche Generalisierungen der Akteure schließt im Sinne der qualitativen Forschung unsere Expertise an, korreliert und verdichtet sie im analytischen Prozess und verschränkt sie mit anderweitiger Forschung.

Die in diesem Band vorgestellte Analyse der organisationalen Praxis und der darin wirksamen – mit der geisteswissenschaftlichen Expertise verwandten – praktischen Expertise der Bearbeitung von Übersetzungsanforderungen in Grenzorganisationen ist dreiperspektivisch (vgl. Abbildung 1). Sie fokussiert die Ebenen der Kommunikation, der Organisationsidentität und des Wissens. Auf der Ebene der Kommunikation steht die Frage im Zentrum, welche Codes auf der Ebene des organisationalen Sprachmanagements gewählt werden und warum, wie und mit welchem Erfolg und welcher Wirkung diese in der sprachlichen Interaktion eingesetzt werden, welche spezifischen Kommunikationsnormen in Grenzorganisationen elaboriert werden und wie die Kommunikation in den Grenzorganisationen konzeptualisiert und symbolisch dargestellt wird (*Verständigung*). Auf der Ebene der Organisationsidentität geht es um die Frage, wie transnationale organisationale Identität und Muster erfolgreicher organisationaler Praxis im Umgang mit Übersetzungsanforderungen entwickelt werden können, wie z.B. differente und gemeinsame Hintergründe und Traditionen in kollektiven Narrationen und symbolischen Inszenierungen der transnationalen Grenzorganisationen aufgenommen werden (*Vergegenwärtigung*). Auf der Ebene des Wissens lautet die Frage, welche direkten und indirekten Rollen professionelles geisteswissenschaftliches Wissen und Können in transnationalen Grenzorganisationen für die Behandlung der jeweils sektor- und fallspezifisch gebauten Fallhöhen zwischen allgemeiner (in der Regel extern bestimmter) Programmebene und Organisationspraxis spielen. Übersetzung ist hier vornehmlich interessant als ein Modus der Umgehung von Widersprüchen, die sich aus traditionellen Steuerungsroutinen, die auf professionelle geisteswissenschaftliche Expertise verzichten, ergeben würden (*Übertragung*).

Abbildung 1: Interdisziplinäre Verschränkung des Forschungsprojekts

<b>Fokussierte Gegenstandsebene</b>	<b>Fokussierte Übersetzungsdimension</b>	<b>Disziplin</b>
Interkulturelle Kommunikation	Differenz zwischen Sprachen/Kommunikationsformen: „Verständigung“	<b>Linguistik</b>
Organisationale Identität	Differenz zwischen kulturellen Identi- täten und Routinen: „Vergegenwärtigung“	<b>Pädagogik (zwei Teilpro- jekte)</b>
Organisations- und Expertenwissen	Differenz zwischen Programm und Praxis (theor. und prakt. Wissen): „Übertragung“	<b>Soziologie</b>

Quelle: Eigene Darstellung

Im interdisziplinären Verbund der vier Teilprojekte wird also durch Verschränkung der disziplinär arbeitsteilig verfolgten Einzelhinsichten untersucht, wie geisteswissenschaftliche Expertise bzw. einige der für sie typischen Charakteristika (kulturelles Orientierungswissen, Reflexionskompetenz, Differenzreflexion) im Sinne einer impliziten, performativ eingebrachten Expertise in den untersuchten Grenzorganisationen zur Wirkung kommen.

## 1.2 FORSCHUNGSRELEVANTE KATEGORIEN

Mit dem Anwendungsbereich und der konzeptuellen Ausrichtung einschlägiger Theorien der *Übersetzung* erweitert sich im Kontext anderer, sozial- und sprachwissenschaftlich relevanter Fragehorizonte auch die Relevanz geisteswissenschaftlicher Kompetenz. So wird der Begriff der Übersetzung aus dem engen Rahmen der literarischen Übersetzungskonzeption gelöst und von repräsentationalistischen Vorstellungen befreit. Die sprachphilosophische Distanzierung vom Paradigma der Repräsentation (Quine 1980; Davidson 1986; Derrida 1988) macht die Übersetzung zu einer bedeutungsverändernden Bewegung über sprachliche Grenzen hinweg und bindet in ihren pragmatischen Varianten (Wittgenstein 1969, 1984; Austin 1975) die Einheit sprachlicher Bedeutung an die Einheit der Praxis einer kommunikativen Gemeinschaft (vgl. Nekula 1994; Renn 2004). Die Erweiterung der Übersetzungstheorie auf geistes- und kulturwissenschaftliche Problembereiche jenseits der Sprachwissenschaften be-

trifft drei zentrale Bezugskontexte der Erforschung von Grenzorganisationen und ihrem übersetzerischen Komplexitätsmanagement: a) interkulturelle Beziehungen; b) den Zusammenhang zwischen Organisationen und soziokulturellen Milieus; c) die Beziehungen zwischen europäischer Strukturebene und lokalen bzw. regionalen Handlungskontexten.

- a) Formen des Kontakts zwischen Vertretern verschiedener Kulturen werden zunehmend als Fälle einer Übersetzungspraxis aufgefasst (Hause 1997; Bachmann-Medick 1997), die in ihren Folgen unsteuerbar ist (Beidelman 1971; Budick/Iser 1996; Burke 2000). In der postkolonialen Forschung zu kulturellen Identitäten wird zudem die De-Substantialisierung des *Kultur*begriffs betont, Orte „zwischen den Kulturen“ gewinnen an Bedeutung (Bhabha 2011, Said 1994; Young 1995). Die Analyse des Übersetzens wird zu einem Modell für die Handlungstheorie insgesamt, sofern sie Übersetzung als zielgerichtetes Handeln in einem praktischen Kontext der Bearbeitung kultureller Grenzen versteht (Snell-Hornby u.a. 1998).
- b) *Organisationen* stehen aus Sicht der soziologischen Differenzierungstheorie (Schimank 1996, 1999; Renn 2006) intern und im Verhältnis zu ihren spezifischen Umwelten vor Übersetzungsaufgaben, sobald die Vorstellung einer durch Steuerungsmedien gewährleisteten Kooperation über (Teil-)Systemgrenzen hinweg durch konstruktivistische Analysen eigenlogischer Systeme ersetzt wird. Organisationen und soziokulturelle Milieus stehen in Übersetzungsverhältnissen, wenn die funktionale und kulturelle Differenzierung zu einer Multiplikation gesellschaftsinterner Grenzen führt, die zwischen Teilkontexten gezogen sind, deren Differenz Analogien zur Differenz zwischen Sprachen aufweist und die zudem, wie im Falle der Grenzorganisationen im europäischen „Binnenraum“ unserem Fall an Grenzen zwischen Sprachen und Sprachräumen anfallen.
- c) Übersetzungen tauchen schließlich auf der alltagspragmatischen Ebene nicht nur in klassischen interkulturellen Situationen auf, sondern auch immer dann, wenn unter *lokalen* bzw. *regionalen* Bedingungen *strukturelle Vorgaben* übergeordneter, hier v.a. *europäischer* bzw. *internationaler* Ebenen angeeignet werden (müssen). Die Analysen von Glokalisierungseffekten (Robertson 1998), alltäglicher Milieupraktiken (Hall 1999) und neuerer organisationaler Steuerungsformen zeigen, dass kontexttranszendente Strukturen, normative Muster, systemische Imperative, formale Verfahren und mediale Botschaften in kleinräumigeren sozialen Zusammenhängen eigensinnig aufgenommen werden (Renn 2010).

Mit der De-Substantialisierung des Begriffs *Kultur* gewinnen Phänomene von kultureller Hybridität oder auch Transkulturalität an Interesse (Bachmann-



Medick 2007). Das Verhältnis von (kultureller) Differenz und (kulturellem) Kontext wird hierbei als Übergang bestimmt. Diese zwischen-räumliche Vorstellung, die auch in Begriffen wie „In-Betweenness“ (Said 2001) und „third space“ (Bhabha 2011) zu erkennen ist, ist allerdings mit Zeitlichkeit zu verbinden. Eine Prozessualisierung ist nicht zuletzt aus pädagogischer Sicht erforderlich, da hier Sein als Werden in den Blick genommen wird, es aus dieser Sicht also weniger um Identität als solche als vielmehr um Identitätslernen und weniger um die grenzorganisationale Praxis als solche als vielmehr um in ihr erkennbare Lernprozesse geht (Datta 2005; Göhlich 2006).

Im Blick auf *interkulturelle Kommunikation* ist festzustellen, dass die bis in die 90er Jahre stark rezipierten Konzepte der Kulturdimensionen und Kulturstandards (Hofstede 1991; Thomas 1996a; Schroll-Machl/Nový 2008) in Kritik geraten sind. Sprachwissenschaftlich erfolgt die Kritik sowohl aus der kognitiven als auch aus der konversationsanalytischen Perspektive (Auer 1999, bes. 198-211; Heringer 2004; Knapp 2011b). Die Theorie des sprachlichen Managements (Neústupný 2002; Neustupný/Nekvapil 2003; Nekvapil/Nekula 2006 u.a.m.) bietet einen alternativen methodologischen Rahmen für die Erfassung der interkulturellen Kommunikation. Vor dem Hintergrund eines Modells interkultureller Kommunikation (Nekula 2002) wurde er für die Analyse der Kommunikation in deutsch-tschechischen Unternehmen bzw. von Sprachkontaktsituationen weiter entwickelt (Nekula/Nekvapil/Šichová 2005a-b; Nekvapil/Nekula 2006, Nekvapil/Sherman 2009b).

In der aktuellen *Organisationsforschung* nehmen die Aspekte des Wissens und der Übersetzung einen zentralen Stellenwert ein. Organisationen erscheinen in weniger funktionalistischen Optiken als komplexe „Ordnungen des Wissens“ (Neumann 2000). Die Leistungsprozesse in Organisationen lassen sich auch als Verschränkung verschiedener professionalisierter Tätigkeitsfelder mit je eigenen Wissenskulturen verstehen. Komplexe Organisationen im internationalen Kontext erscheinen als verschachtelte Aushandlungsarenen, in denen neben Anforderungen interkulturellen Managements die Funktion von „Wissensübersetzungsprozessen“ (Choi 2001) und entsprechender Expertise eine Schlüsselrolle einnimmt.

Im Diskurs um *organisationales Lernen* hat sich die Auffassung durchgesetzt, dass organisationales Lernen nicht notwendig linear oder nur reaktiv verläuft, sondern vom Motiv der Sinnstiftung bestimmt wird (Weick 1995). Dementsprechend wird den organisationalen „theories-in-use“, die als Bezugsrahmen für das Handeln der Organisationsmitglieder dienen, und den zu deren Erhaltung eingesetzten defensiven Routinen besondere Aufmerksamkeit gewidmet (Argyris/Schön 1999). Über die organisationspsychologisch verbreitete kognitivistische

sche Sicht hinausgehend stellt ein pädagogischer Lernbegriff die Ganzheitlichkeit des Lernprozesses in Rechnung. Aus organisationspädagogischer Sicht erscheint organisationales Lernen somit nicht nur als Reflexion und Änderung mentaler Modelle, sondern auch und vorrangig als mimetischer Prozess, der kulturelle Praxismuster aufgreift und nuanciert (Boreham/Morgan 2004; Boreham 2008; Göhlich 2005, 2007).

Die Untersuchungen des Verbundprojekts richten sich auf *Praxis*. Mit der in jüngster Zeit erneut gesteigerten Akzentuierung der *performativen Dimension* innerhalb der Geistes- und Sozial- als auch Kulturwissenschaften ist die Praxis der Organisationen als Handlungsraum, Problemlösungsarena aber auch als eine Aufführung mit inszenatorischen Gehalten von Interesse. Mit der Betonung der letztgenannten Hinsicht (Inszenierung) finden Körperlichkeit sowie inszenatorischer und Ereignis-Charakter der Praxis größere Aufmerksamkeit. Handeln erscheint als mehr als die Verwirklichung von Intentionen, wobei das *Mehr* im Modus des Handelns und Interagierens besteht. Die jeweiligen Modi weisen (organisations-)kulturelle Traditionen aus, bestätigen sie und bearbeiten sie mimetisch. So wird rituelles Wissen reaktualisiert und zum Umgang mit Problemen, im vorliegenden Fall: mit Übersetzungsanforderungen, genutzt (Turner 1989; Butler 1998; Wulf/Göhlich/Zirfas 2001; Fischer-Lichte 2004).

Gerade weil die sozial- und sprachwissenschaftliche Erforschung von *Grenzregionen* bzw. grenzüberschreitender Zusammenarbeit in den letzten Jahren zugenommen hat, erweisen sich die Fragen des in diesem Buch vorgestellten interdisziplinären Verbundprojekts als Forschungslücke. Zwar wurden transnationale Entwicklungen im mitteleuropäischen und osteuropäischen Raum in Forschungsverbänden untersucht, wobei neben Transformationsprozessen in Ländern Ost- und Südosteuropas auch der Zusammenhang zwischen nationaler Identität und internationalen Beziehungen und die Zivilgesellschaft als Integrationsfaktor in den Fokus gelangte. Die Übersetzungszwänge und -praxen von Grenzorganisationen wurden bislang jedoch nicht untersucht. Frühere Projekte, die sich speziell mit deutsch-tschechischen Grenzregionen beschäftigten, waren eher praktisch-interventiv (z.B. Projekt „Gute Nachbarschaft“, Stech 2002) als analytisch-rekonstruktiv angelegt.

### **1.3 FORSCHUNGSINTERNE ARBEITSTEILUNG**

Das Verbundprojekt, aus dem die hier vorgelegten Arbeiten hervorgegangen sind, begreift sich als ein interdisziplinäres Unternehmen. Interdisziplinarität setzt allerdings eine disziplinäre Identität der beteiligten Projektpartner voraus:

- Die Sprachwissenschaft bearbeitet nicht exklusiv, aber vordringlich die Ebene der Sprache/n bzw. der Kommunikation. Das sprachwissenschaftliche Teilprojekt zielt darauf, Kommunikationsprobleme einschließlich ihrer soziokulturellen Dimensionen in Organisationen in der deutsch-tschechischen bzw. böhmisch-bayerischen Grenzregion zu erfassen und zu analysieren. Dabei konzentriert es sich auf die Übersetzbarkeit bzw. Nichtübersetzbarkeit von komplexen Sprechereignissen wie Sitzungen, die für die Organisationen konstitutiv sind, und die Übertragbarkeit bzw. Nichtübertragbarkeit daraus gewonnener Erfahrungen auf andere Bereiche.
- Die Pädagogik bearbeitet nicht exklusiv aber vordringlich die Ebene der organisationalen Identität bzw. des organisationalen Identitätslernens und legt den Akzent dabei auf die Vergegenwärtigung. Dabei werden in einem Teilprojekt organisationale Praktiken als das Identitätslernen der Organisation unterstützende Übersetzungspraxis untersucht, im anderen Teilprojekt in kollektiven Narrationen aufgeführte Gedächtniskonstruktionen als Vergegenwärtigung organisationaler Identität. Die bei der Bearbeitung von Übersetzungsanforderungen mögliche Hybridisierung und der Einbezug oder die Produktion geisteswissenschaftlicher Expertise werden in beiden Teilprojekten als organisationaler Lernprozess in die Untersuchung einbezogen.
- Die Soziologie richtet sich nicht exklusiv aber vordringlich auf die dritte Ebene aus und untersucht das Verhältnis von geisteswissenschaftlicher Handlungskompetenz zu den Zielerreichungen und Übersetzungszwängen, die in den Organisationen durch die Verschränkung von Programm-Praxis-Differenzen mit interkulturellen und systemspezifischen Unterschieden anfallen. Rekonstruiert werden dabei Formen und Funktionen des jeweils fallspezifisch eingebrachten Erfahrungswissens mit impliziten und expliziten Beziehungen zu einer geisteswissenschaftlichen Expertise innerhalb der Organisationspraktiken sowie die externen Lagen der jeweiligen Organisationen, die ihnen jeweils sektoral besondere Konstellationen von überlagerten Übersetzungsfronten bescheren.

Die Beiträge von Christoph Marx und Marek Nekula (Kapitel 3), Nicolas Engel (Kapitel 4), Thomas Höhne (Kapitel 5) sowie Matthias Klemm, Clemens Kraetsch und Joachim Renn (Kapitel 6) stellen die Ergebnisse der Teilprojekte ausführlich vor.



## **2. Forschungsdesign, Datenerhebung und Auswertung**

---

NICOLAS ENGEL, THOMAS HÖHNE, MATTHIAS KLEMM, CLEMENS  
KRAETSCH UND CHRISTOPH MARX

Unserer Untersuchung von acht grenzüberschreitenden Organisationen des bayerisch-böhmischen Grenzraums liegt ein interdisziplinäres, qualitatives Forschungsdesign zugrunde, das wir in den folgenden Abschnitten diskutieren. Wir beginnen mit einem Überblick über den Kenntnisstand zur bayerisch-böhmischen Grenzregion und zu grenzregionalen Organisationen (Abschnitt 2.1) und skizzieren dann die Organisation des gemeinsamen Feldzugangs und das Design der Untersuchung (Abschnitt 2.2). Anschließend berichten wir aus dem Verlauf des Forschungsprozesses (Abschnitt 2.3) und stellen die untersuchten Organisationen in Form kurzer Fallprofile vor (Abschnitt 2.4). Wir schließen, indem wir die Grenzen der Generalisierbarkeit unserer Befunde aufzeigen (Abschnitt 2.5).

### **2.1 DIE BAYERISCH-TSCHECHISCHE GRENZREGION ALS ERFAHRUNGSRaum UND ORGANISATIONALES HANDLUNGSFELD**

Der bayerisch-tschechische Grenzraum bot im Untersuchungszeitraum 2009-2012 in der öffentlichen Wahrnehmung und in der wissenschaftlichen Betrachtung ein durchgehend ambivalentes Bild. Einerseits ist die bis Ende der 1980er Jahre beinahe unpassierbare Systemgrenze zwischen *West und Ost* einer zumindest für EU-Bürger frei passierbaren EU-Innengrenze gewichen. Im Grenzraum konnte ein Milieu binationaler Beziehungen, Biografien und Partnerschaften mit

grenzüberschreitender Mobilität entstehen. Die regionalen Verwaltungen sind aktiv, eine Vielzahl zivilgesellschaftlicher Initiativen wurden gegründet und zahlreiche Jubiläen von grenzüberschreitenden Organisationen, die sich zehn Jahre oder länger halten konnten, sind an der Tagesordnung. So belegen administrative Vorzeigeprojekte, Unternehmenskooperationen und regionale gemeinsame Förderprojekte, dass kultureller und ökonomischer Austausch stattfindet, sich intensiviert und so der Grenzraum in Bewegung ist und bleibt. Die dafür nötigen Mittel werden unter anderem von der EU bereitgestellt, die den Raum als Euroregion fördert. Weitere Mittel stammen vom Deutsch-Tschechischen Zukunftsfonds, verschiedenen Bundes- und Landesministerien, Bezirken und Kommunalverwaltungen. Die Wirtschaftsbeziehungen haben eine einseitige Orientierung nach dem Muster *verlängerter Werkbanken* (also: billige Arbeitskraft) für westliche Firmen auf tschechischem Boden hinter sich gelassen. Freizügigkeit herrscht nunmehr auch im Hinblick auf den Arbeitsmarkt. Arbeitsmigration findet – wenn auch in überschaubarem Ausmaß – in beide Richtungen statt. Befürchtungen einer Arbeitsmigrationswelle aus den mittelosteuropäischen EU-Staaten nach Deutschland haben sich bisher als nicht stichhaltig erwiesen. Vom Shoppingtourismus profitieren nicht nur tschechische Einzelhändler, auch auf der bayerischen Seite verzeichnen die Geschäfte ein großes Interesse für spezifische Produkte (vor allem Elektrogeräte und Kosmetika) und stellen sich auf tschechisches Publikum ein. Die „Sudetenfrage“ wird von vielen als ein Thema gesehen, dass sich durch den Generationenwechsel quasi von selbst erledigt. Neben negative Berichterstattung treten zunehmend solche Beiträge, die die positiven Seiten des Zusammenlebens und die historische Nähe hervorkehren. Erinnerungsarbeit wird von vielen kleinen Initiativen gemeinsam gestaltet.

Andererseits hat sich die Euphorie im Anschluss an die Öffnung der Grenze Ende der 1980er und in der ersten Hälfte der 1990er Jahre spürbar gelegt. Das Abflauen der durch die Euphorie freigesetzten motivationalen Energien geht jedoch offensichtlich nicht mit einer Veralltäglichsung einer grenzregionalen geteilten Identität einher, die in die bayerische und tschechische Bevölkerung diese verbindend ausstrahlen würde. Ende 2010 galt der erste Besuch eines bayerischen Ministerpräsidenten in Prag seit Gründung der Bundesrepublik als Zeichen der Besserung der bilateralen Beziehungen, die u.a. durch die Nutzung der Kernenergie (vor allem in Hinblick auf den tschechischen Atommeiler Temelin) und durch den immer noch schwelenden Konflikt um die sog. Beneš-Dekrete eingetrübt sind. Der 2010 erschienene Bericht „Zukunftsfähige Gesellschaft – Bayern in der fortschreitenden Internationalisierung“ des *Zukunftsrates Bayerns* führte zu heftigen Kontroversen in Bayern, da darin die Grenzregionen (v.a. Niederbayern, Teile der Oberpfalz und Oberfrankens) dazu aufgefordert werden, die

grenzüberschreitenden Kooperationen mit den Nachbarländern zu forcieren, um dadurch neue Finanzierungsmöglichkeiten zu erschließen (vor allem mit Oberösterreich und mit der tschechischen Republik). Pikanterweise kommt der Bericht zu dem Schluss, dass Synergien dann erzeugt werden können, wenn territoriale Verwaltungseinheiten zusammengelegt würden. Weiter sind die grenzpolizeilichen Aktionen Anlass wechselseitiger Kritik, weil tschechische Staatsbürger nachteilig behandelt werden würden, während Deutsche die Grenze frei passieren könnten. Durch den Wegfall direkter Grenzkontrollen im Zuge des Beitritts der Tschechischen Republik zum Schengen-Raum sehen viele bayerische Bürgerinnen und Bürger ihren PKW-Bestand gefährdet (zur empirischen Auswertung jüngster Befürchtungen nicht nur in Bayern siehe: Sterbling 2012). Die (angeblich) laxen Drogenkontrollen in Tschechien wecken vor allem in der regionalen Fernsehberichterstattung Befürchtungen, dass deutsche Jugendliche sich mit billigem *Crystal Meth* aus tschechischen Drogenküchen eindecken können und in die Abhängigkeit getrieben werden, wogegen die tschechische Polizei angeblich nichts unternehmen will oder kann. Die Sicht auf den Grenzraum wird weiterhin von der noch immer wahrnehmbaren Wohlstandskluft bestimmt und mit entsprechenden Vorstellungen und Zuschreibungen gefüllt: Prostitution, marode Infrastruktur, Rückständigkeit auf tschechischer Seite, Sex- und Shoppingtourismus auf bayerischer Seite. Die Arbeitsmarktlage lässt – gegen die Evidenzen – so manchen in Bayern vermuten, „die Tschechen“ interessierten sich vor allem für die Arbeitsplätze der Nachbarn, während „die Deutschen“ mit dem dicken Geldbeutel es vor allem auf die tschechischen Frauen absehen würden. Eine *gemeinsam geteilte* grenzregionale Identität muss vor diesem Hintergrund bis auf weiteres eher als Utopie bezeichnet werden und von einer selbstlaufenden Entstehung einer gemeinsamen grenzüberschreitenden regionalen Identität kann nur bedingt die Rede sein. Die bisherigen in der Grenzregion aktiven Projekte und Organisationen haben so besehen bislang nur eine begrenzte Wirkung entfaltet, die der weiteren Förderung und der infrastrukturellen Unterstützung bedarf (siehe auch Rippl u.a. 2009).

Die skizzierte Ambivalenz in der öffentlichen Berichterstattung über die Lage des Grenzraums schlägt sich auch in der wissenschaftlichen Beobachtung dieser europäischen Region nieder. Bisherige Forschungen zeigen, dass nach dem Abschmelzen der machtpolitischen Bedeutung der Grenze zwischen beiden Hoheitsgebieten in erster Linie die kulturellen Barrieren „in den Köpfen“ sowie die eher technischen Hindernisse unterschiedlicher Landessprachen die grenzüberschreitende Kooperation behindern. Zudem fällt die ungewöhnlich niedrige Anzahl an interstaatlichen Abkommen zwischen Tschechien und Deutschland ins Auge. Gleichzeitig aber lädt sich die Grenzregion mit neuen Bedeutungen und

Konfliktpotenzialen auf: als mikropolitische Arena der EU-Integration im Kleinen, als Wohlstands- und Arbeitskostendifferenz für Wirtschaftsinteressen, als Sicherheitsthema usw. Auch der alltägliche Sinn des Grenzraums als Lebenswelt ist durch einen Drift von der Randlage hin zu einer zu gestaltenden Nachbarschaft geprägt, bei dem allerdings nicht nur Unterschiede akzentuiert, sondern auch ein nicht unerhebliches Maß an Desinteresse und Indifferenz reproduziert werden (Eisch 1996). So kommt es, dass das Gros der Studien zwar makroskopisch eine Entwicklungstendenz der Verbesserung der Beziehungen sieht, demgegenüber im Konkreten aber vielfältige Hindernisse, intervenierende Faktoren usw. identifiziert, die den Fortschritt der Integration (bzw. den Übergang von einer regionalen Barriere zu einer integrativen Kontaktzone) zumindest verlangsamten. Die in den Forschungsprojekten konstatierten wichtigsten Aspekte, die eine Entstehung einer grenzüberschreitenden grenzregionalen Identität erschweren, kann man in drei Problemlagen zusammenfassen (siehe unter anderem Groh 2011; Jurczek/Müller 2007; Stech 2002; Beck/Pradier 2011):

- **Verständigungsprobleme:** Dies beinhaltet vor allem die Überwindung der Sprachgrenze; Missverständnisse aufgrund der geringen Kompatibilität der jeweiligen Kenntnisse über die nationalen Partner; die Notwendigkeit, immer wieder „Austausch“ und „Begegnung“ in den Vordergrund zu stellen, statt Ergebnisorientierung.
- **Kultur- und Identitätsprobleme:** Es gibt eine Tendenz zur Demotivation der Beteiligten aufgrund der Langwierigkeit des Prozesses, der geringen Gestaltungskompetenzen und der wiederholten Notwendigkeit der Aushandlung des *Kooperationsgegenstandes*, auch wegen unterschiedlicher Vorstellungen über gemeinsame Organisations-Ziele der Grenzbearbeitung. Zudem bestehen weiterhin Vorbehalte mit Blick auf die wechselseitigen „Absichten“ und aufgrund unterschiedlicher Geschichtsverständnisse.
- **Organisations- und Wissensprobleme:** Die Informationen über die Nachbarn sind relativ gering. Es gibt kaum Kenntnis faktischer grenzüberschreitender Handlungsbedarfe und es herrschen eher individuelle Initiativen statt systematischer Problembearbeitungen vor. In den bisherigen grenzüberschreitenden Projekten herrscht ein Mangel an Führung, es fehlen Hierarchien, die Projekte sind von einer hohen Informalität und Intransparenz, einem hohen Koordinationsaufwand und hoher Komplexität geprägt. „Kooperation autonomer Akteure statt integrierter Strukturen und Verfahren sowie punktuelle Projektarbeit statt Verstetigung auf Basis gemeinsamer Ziele“ (Beck/Pradier 2011, 118). Weiter erschwerend sind unterschiedliche Rechtssysteme und Behördenstrukturen zu nennen.



Nimmt man die Studien hinzu, die sich sozialstrukturell, kulturell und politisch mit der Regionalisierung innerhalb der EU befassen (Wienand/Wienand 2010; Leggewie 2011; BMVBS 2010), so gelangt man zu der Feststellung, dass in der Region mit unterschiedlich großem Erfolg die Grenzen, Nachbarschaftsbeziehungen, Selbst- und Fremdverhältnisse mit organisatorischen Mitteln, Projekten und Kooperationen umgestaltet werden und dass dieser Vorgang keineswegs jener einbahnartigen Entwicklung mit dem Ziel der Auflösung von Grenzen folgt, die ja immer auch ein Stück weit vom gewünschten Endzustand her auf den Ist-Zustand zu schließen geneigt ist. Dies war zugleich der Ausgangspunkt unserer Forschung: Denn in dieser skizzierten Gemengelage bewegen sich die von uns untersuchten grenzübergreifenden und mit unterschiedlichsten Gestaltungsaufgaben betrauten Organisationen und Projekte. Ihre besondere Bedeutung liegt so gesehen gerade darin, dass *nicht* von einem automatischen einbahnstraßenartigen Angleichungs-, Verständigungs- und Integrationspfad ausgegangen werden kann, an dessen Ende die bayerisch-tschechische Grenze nurmehr ein historisches Artefakt der kollektiven Erinnerungskultur darstellt. Vielmehr sind in der Grenzregion Organisationen und Projekte aktiv (die natürlich nicht notwendig nur lokal agieren), die politische Zustimmung, finanzielle Mittel, Motive auf der Input-Seite und öffentliche Sichtbarkeit, lokale Anliegen und Ideen auf der Output-Seite miteinander verknüpfen und so auch die Grenzen, die sie überwinden, ein Stück weit reproduzieren.

Besonders wichtig sind für unsere Forschung neben den genannten Problemlagen der grenzregionalen Zusammenarbeit auch die Zielstellungen der Grenzüberschreitung. Die kulturelle Integration ist nicht nur mehr oder minder wünschenswert, sondern sie ist politisches, europäisches Ziel und somit auferlegte Relevanz für die von uns untersuchten Einrichtungen. Das gilt natürlich ganz genauso für ökonomische Interessen. Häufig werden diese Hintergrunderwartungen entweder als gegeben angenommen und vernachlässigt oder selbst als Handlungsmotive erklärend herangezogen. Das führt jedoch zu einer kulturalistischen Verengung der Analyse – zu einer Verengung auf horizontale Übersetzungsprobleme – und der Ausblendung organisatorischer Übersetzungsfronten (Kontaktnormen, Gewinninteressen, aber auch der Anspruch auf Repräsentation von Symmetrie usw.).

Wenn wir fragen, welche Übersetzungsleistungen Grenzorganisationen im bayerisch-tschechischen Grenzraum erbringen, dann zielen wir nicht nur auf die genannten *Problematiken* an sich gewollter grenzüberschreitender Verständigung ab, sondern auch und besonders auf die Adaption der grundlegenden Ziele, Motive und normativ erwünschten Gestaltungsoptionen in den Praktiken der untersuchten Organisationen. Wir wollen gewissermaßen den ganzen Produktions-

zusammenhang grenzüberschreitenden, organisatorischen Engagements in der bayerisch-tschechischen Grenzregion erfassen.

## 2.2 FELDZUGANG UND UNTERSUCHUNGSDESIGN

Das Ziel unserer Forschung war die *Rekonstruktion* der Übersetzungsleistungen, die Grenzorganisationen im Zuge der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit erbringen müssen. Deswegen war auch die Rekonstruktion der Anwendung geisteswissenschaftlicher Expertise in der alltäglichen Kooperationspraxis in bayerisch-tschechischen Grenzorganisationen zentral für unser Forschungsprojekt, denn die Übersetzung zwischen Sprachen, Kulturen, Programmen und Praktiken verlangt – so unsere Annahme – gerade nach solchen Kompetenzen, die typisch als geisteswissenschaftliches Know-how betrachtet werden können. Die Erforschung der Übersetzungsleistungen und der geisteswissenschaftlichen Expertise erfordert ein auf qualitativen Methoden aufbauendes und zudem, vergleichend und interdisziplinär ausgerichtetes Forschungsdesign: Nur qualitative Verfahren ermöglichen die Rekonstruktion besonderer Herausforderungen und Problemlagen, der Formen des Umgangs mit diesen und der dabei eingesetzten Kompetenzen aus der immanenten Dynamik der untersuchten Fälle heraus. Dies spiegelt sich beispielsweise auch in der ethnomethodologischen, interaktionsorientierten Ausrichtung der Erhebungsinstrumente: authentische bzw. natürliche Daten, die in Interaktionssituationen erhoben wurden, spielen im Forschungsdesign unseres Vorhabens eine herausragende Rolle.

Im Rahmen qualitativer Erhebungsverfahren muss die Anzahl der einbezogenen Fälle (d.h. in unserem Falle: Grenzorganisationen) beschränkt bleiben. Mit acht in die Untersuchung einzubeziehenden Fällen wurde allerdings ein für qualitativ-rekonstruktive Verfahren recht breites Sample angestrebt, um Fallvergleiche zu ermöglichen. In das Untersuchungssample wurden Organisationen einbezogen, die zum ersten in verschiedenen Sektoren grenzüberschreitend kooperieren und zum zweiten sollen diese Organisationen eine gewisse *Überlebensfähigkeit* und Geschichte ausgebildet haben und damit die zu untersuchenden Kooperationsbeziehungen selbst somit eine gewisse Dauer und Festigkeit erreicht haben. Die Auswahl von Fällen aus verschiedenen Bereichen und mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen sollte u.a. verhindern, dass besondere Handlungsbedingungen in Kultur, Wirtschaft, Verwaltung, Bildung und Sozialarbeit vorschnell verallgemeinert werden würden. Auch bezüglich der Ausdifferenzie-

rung von Aufgaben und der Anzahl der Mitarbeiter<sup>1</sup> bilden die untersuchten Organisationen zusammen ein heterogenes Sample: Die von uns untersuchten Organisationen hatten zwischen 2 und 60 Mitarbeiter.

Die interdisziplinäre Zusammensetzung des Forschungsteams ermöglichte, verschiedene qualitative Verfahren einzuplanen, zu kombinieren und die Befunde vergleichend zu prüfen. Angewendet wurden ethnografische Auswertungsverfahren von Beobachtungsdaten, hermeneutische Auswertungsverfahren von qualitativ erhobenen Interviewdaten sowie sequentielle, konversationsanalytische Auswertungsverfahren hinsichtlich schriftlicher Protokolle von sprachlichen und performativen Ereignissen, also „natürlicher“ Daten. Ermöglicht wird die methodische *Triangulation* durch das gemeinsame Sample und durch die Anwendung von jeweils für die teilprojektspezifische Fragestellungen geeigneten Erhebungsmethoden und Auswertungsverfahren: Im sprachwissenschaftlichen Teilprojekt Konversationsanalyse und teilstrukturierte Interviews; in den pädagogischen Teilprojekten ethnographische Verfahren (teilnehmende Beobachtung, Artefakt-, Dokumenten- und Besprechungsanalysen), episodische Interviews sowie interpretative und rekonstruktive Verfahren der Datenauswertung; im soziologischen Teilprojekt leitfadengestützte Interviews, Veranstaltungsbeobachtungen und -aufzeichnungen, sequentielle, *makrohermeneutische* Auswertungsverfahren sowie Verfahren der *grounded theory* zur Gliederung und Systematisierung des Materials (siehe unten).

Die übergreifende Fragestellung nach den Übersetzungsleistungen bayerisch-böhmischer Grenzorganisationen und der dabei angewandten Formen der Expertise sollte aus drei Richtungen angegangen werden: einer soziolinguistischen Betrachtung der sprachlichen und reflexiven Verständigung, einer pädagogischen Betrachtung der diskursiven und performativen kulturellen Vergegenwärtigung und einer soziologischen Betrachtung des Organisationswissens im Zuge der Übertragung von Programmen in die Organisationspraxis. Grenzorganisationen sind u.E. angemessen nur als Wissens-, Kultur- und Kommunikationszusammenhang erfassbar (zur interdisziplinären Verschränkung vgl. Abbildung 1, Kapitel 1).

Die Diskussion theoretischer Begriffe, von Erhebungsinstrumentarien und von Forschungsergebnissen erhielt durch den interdisziplinären Zuschnitt eine besondere Qualität, die in einem „mono-disziplinären“ Projekt sicherlich nicht erreichbar gewesen wäre, von Umfang und Qualität des erhobenen Forschungsmaterials ganz zu schweigen. Vor diesem Hintergrund verfolgten die einzelnen

---

1 Mit Nennung der männlichen Funktionsbezeichnung ist in diesem Buch, sofern nicht anders gekennzeichnet, immer auch die weibliche Form mitgemeint.

Teilprojekte unterschiedliche, arbeitsteilig aufeinander bezogene Fragestellungen, verwendeten dabei schwerpunktmäßig eine dem jeweiligen Forschungsinteresse entsprechende Auswahl an Materialien für die Auswertung und setzten unterschiedliche methodische Schwerpunkte:

Linguistik: Im Fokus des linguistischen Teilprojekts lag die interaktionsorientierte Untersuchung der Herstellung sprachlicher Verständigung in den untersuchten Grenzorganisationen. Damit schließen wir an ethnomethodologisch ausgerichtete, linguistisch-anthropologische Arbeiten zur Kommunikation in Organisationen an (z.B. Boden 1994; Menz 2000; Müller 2006). Wir gehen von der Annahme aus, dass das Handeln über die deutsch-tschechische Sprachgrenze hinweg besondere Anforderungen an externe und interne Kommunikationsroutinen stellt, welche dazu führen, dass für die Sprachkontaktsituation spezifische Muster der Sprachverwendung (mit anderen Worten: Sprachnormen, vgl. Gloy 2004) entstehen. Um ein möglichst differenziertes und vollständiges Bild der Konstruktion sprachlicher Verständigung in deutsch-tschechischen Grenzorganisationen zeichnen zu können, wurden unterschiedliche Arten von Material gesammelt und ausgewertet. Anhand unterschiedlicher Medien der Außenkommunikation (Namensgebung, Räumlichkeiten, Internetauftritt, Publikationen, öffentliche und halböffentliche Veranstaltungen) wurden die semiotische Landschaft und die dieser zugrundeliegenden sprachlichen Normen der Grenzüberschreitung rekonstruiert.<sup>2</sup> Darüber hinaus wurden leitfadengestützte Interviews zur internen und externen Sprachverwendung der untersuchten Organisationen geführt. Aus diesen Daten wurden dann kommunikative Strukturen (Aufbau der Organisation im Hinblick auf Mehrsprachigkeit der Publikationen, Mitarbeiter, Räume usw.) und Prozesse (Relevanz, Planung und Gestaltung von Interaktionen) rekonstruiert. Um die Herstellung grenzüberschreitender sprachlicher Verständigung auch auf Ebene der täglichen Interaktion darstellbar machen zu können, wurden Besprechungen, auf welche sich die Mitglieder der Organisation in den Interviews wiederholt bezogen, als Beispiele für in der jeweiligen Organisation relevante interne Interaktionsereignisse teilnehmend beobachtet.<sup>3</sup> Diese Interaktionen wurden aufgezeichnet, transkribiert und konversationsanalytisch ausgewertet (Dep-

---

2 Wo es zweckmäßig erschien, wurden hier auch außerhalb des von uns untersuchten Samples Daten in Form von Desktop-Research erhoben. Auf diese Weise konnte zumindest in diesem Punkt die Repräsentativität der innerhalb unseres Samples erhobenen Daten geprüft werden und es können Beispiele genutzt werden, ohne die Anonymität der von uns beforschten Organisationen preisgeben zu müssen.

3 Zur Relevanz von Besprechungen für die Analyse von Organisationen vgl. Schwartzmann 1986, Boden 1994, Domke 2006, Müller 2006.

permann 2008). Dabei sind für unsere Analyse insbesondere diejenigen Passagen interessant, in denen metasprachliche Aktivitäten im weiteren Sinne zu beobachten sind und die kommunikativen Strukturen also nicht nur (re-)produziert, sondern eben auch (neu) verhandelt und somit selbst zum Gegenstand der Interaktion werden. So lässt sich zeigen, wie die Verständigung über die Sprachgrenze hinweg in komplexen Interaktionsereignissen diskursiv hergestellt werden kann. Durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Kommunikationsbereiche der untersuchten Grenzorganisationen lassen sich so auch die Unterschiede der zugrundeliegenden Sprachnormen für spezifische Interaktionssituationen herausarbeiten.

Pädagogik (Teilprojekt: Organisationsinszenierungen): Dem Teilprojekt *Organisationsinszenierungen* liegt eine pädagogisch-anthropologisch und praxistheoretisch interessierte Inblicknahme organisationaler Identität im Kontext der Grenzüberschreitung zugrunde. Im Fokus des Forschungsinteresses steht die materielle und performative Herstellung und Bearbeitung organisationaler Identität, genauer die Frage: wie Organisationen im Kontext der Grenzüberschreitung Identität lernen. Die Anlage der Studie folgt dem Prinzip des Sampling-Coding-Analysis (vgl. Strauss 1998) und zielt ab auf eine gegenstandsbegründete Theorie organisationalen Identitätslernens im Kontext deutsch-tschechischer Grenzüberschreitung. In der Untersuchung organisationaler Identitätspraxis als *Doing Identity* (IPSE 2010; vgl. auch Hörning/Reuter 2004) wird unterschieden zwischen explizit-intentionalen Formen der Selbstdarstellung (im Diskurs meist als Corporate Identity bezeichnet, vgl. Hatch/Schultz 2002; Rometsch 2008) und impliziten und habitualisierten Praktiken der Vergegenwärtigung. Entsprechend dieser praxistheoretischen Auffassung des Gegenstands *Organisation* und *Organisationaler Identität* wird das methodische Design zur Untersuchung der praktischen Herstellung und Bearbeitung organisationaler Identität im Kontext der Grenzüberschreitung als eine pädagogische Organisationsethnographie konzipiert. Zentral ist dabei die Annahme, dass die organisationale Identitätspraxis im Kontext kultureller Grenzüberschreitung und daraus resultierender Differenzen als konkrete kulturelle Übersetzungsvorgänge untersucht werden können (vgl. Bachmann-Medick 2007; Buden 2008). Die teilnehmende Beobachtung und das ethnographische Beschreiben wird demnach als dichtes Übersetzen (vgl. Appiah 2009) des erlebten und gesehenen Miteinander-Arbeitens organisationaler Akteure in Szenen konzipiert und mit einer artefaktanalytischen Perspektive, die das Mitspielen der Dinge im organisationalen Alltag berücksichtigt (vgl. Wieser 2004; Froschauer 2009), sowie mit einer dokumentarischen Besprechungsanalyse, die sich für die Orientierungen der organisationalen Akteure und den jeweils spezifischen kooperativen Erfahrungsraum interessiert (vgl. Bohnsack 2003),

verbunden. Mittels dieser methodischen Triangulation werden zum einen intentionale Praxisstrategien und zum anderen habitualisierte Praxismuster der Herstellung und Bearbeitung organisationaler Identität im Kontext der Grenzüberschreitung herausgearbeitet. Bei der dichten Beschreibung bzw. Rekonstruktion von Praxismustern kann unterschieden werden in solche, die sich anhand der alltäglichen Praxis in den beschriebenen Szenen und in den Verwendungsweisen von Artefakten zeigen, und solche, die als Orientierungsmuster in dialogischen Auseinandersetzungen (Besprechungen) wirken und die Praxis anleiten.

Pädagogik (Teilprojekt: Organisationserzählungen): Das Teilprojekt *Organisationserzählungen* richtete den Fokus auf individuelle und organisationale Gedächtnisse in Form von Semantiken und Narrationen. Neben „offiziellen“ Selbstbeschreibungen, die sich als Organisationsgeschichten zumeist auf Websites, in Festbroschüren sowie in Interviews (wieder) finden, wurden narrative Daten generiert, um so das relationale Moment und die Prozesshaftigkeit organisationaler Identität zu erfassen. Zur Datenerhebung wurden neben Interviews immer auch ethnographische Methoden zur Realisierung einer mitweltlichen Beobachtung eingesetzt. Zusätzlich zu organisationalen Dokumenten ist vor allem fokussiertes Material aus narrativen Interviews in die Auswertung eingeflossen, anhand derer die Rekonstruktion der spezifischen organisationalen Identität möglich erschien. Die Auswertung erfolgte über das Kodiervorgehen nach Strauss (Strauss 1991). Im thematischen Fokus standen neben den Selbst- und Fremdbeschreibungen insbesondere deren Verschränkung mit organisational spezifischen Zeit- und Raumsemantiken. Nach Auswertung der ersten Daten erfolgte eine teilweise Reformulierung und Fokussierung der teilprojektspezifischen Forschungsfragen, die sich insbesondere aus der Beobachtung hegemonialer Praktiken der grenzüberschreitenden interorganisationalen Kooperation ergaben. Um dieses Phänomen adäquat beschreiben zu können, wurde im Sinne der Critical Management Studies (vgl. Alvesson/Bridgman/Willmott 2011) eine antiperformative, denaturalisierende und reflexive Perspektive eingenommen, die es überhaupt erst ermöglicht, dominante Ideologien, Identitäten und Interessen zu hinterfragen. Dadurch ergaben sich zudem Anschlussmöglichkeiten an kritische Ansätze der europäischen Integrationsforschung, die die Asymmetrie der Beziehungen (vgl. Bohle 2003) zwischen EU und (ehemaligen) Beitrittskandidaten betonen. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit des Forschungsverbundes führte sowohl in der Datenerhebung als auch in der Dateninterpretation zu einer kontinuierlichen reflexiven Auseinandersetzung, die die Durchführung des Teilprojekts *Organisationserzählungen* in hohem Maße unterstützte.

Soziologie: Im soziologischen Teilprojekt gingen wir davon aus, dass grenzregionale Organisationen nicht nur besonderen interkulturellen Verständigungs-

anforderungen gerecht werden müssen, sondern auch äußerst komplexen Kontextbedingungen in der Form von Steuerungsvorgaben durch Prinzipale, der Beobachtung durch Öffentlichkeiten, der „inneren“ Motivlagen der Mitglieder und der besonderen Bedarfe der Klientele „ausgesetzt“ sind. Diese müssen – so unsere Annahme – in die Praxis der Organisationen integriert werden und das heißt: zunächst einmal übersetzt werden. Unter dem Stichwort der *Übertragung* wurde deshalb gefragt, wie es den Einrichtungen gelingt, im weitesten Sinne politische, kulturelle oder soziale Zielstellungen in konkrete Arbeitsprogramme zu überführen, diese auf die Bedarfe von Prinzipalen und Publika abzustimmen und in die organisationale, interkulturelle Handlungspraxis zu integrieren (deshalb: *Übersetzungszwänge*). Wir gingen von der forschungsleitenden Hypothese aus, dass diese Übertragung als eine Kaskade von Übersetzungsleistungen verstanden werden muss, die zusätzlich durch die horizontale Integration unterschiedlicher sprachlicher, kultureller, rechtlicher und administrativer „Umwelten“ verkompliziert wird (deshalb: *multiple Übersetzungszwänge*). Die Bewältigung dieser Übersetzungsleistungen erfordert Kompetenzen, die typisch dem Feld geisteswissenschaftlicher Expertise zugerechnet werden können. Die geisteswissenschaftliche Form der Problembearbeitung unterscheidet sich kategorial von z.B. technischen und betriebswirtschaftlichen, aber auch politischen Kompetenzen. Die neuere Organisationsforschung hat gezeigt, dass die traditionell (und missverständlich) als weich bezeichneten kommunikativen Fertigkeiten sprach- und reflexionskompetenter Geisteswissenschaftler für die harten Bereiche organisationaler Praxis äußerst wertvolle Dienste leisten. Infrage stand deshalb, welche konkreten Übersetzungsformen im Kontext welcher Zwänge anfallen, wie mit ihnen in den Organisationen umgegangen wird, ob dabei implizit oder explizit geisteswissenschaftliche Kompetenzen identifiziert werden können und falls ja, wie diese wiederum beschrieben und analytisch auf das Problem der Übertragung zwischen Programm und Praxis bezogen werden können. Für unsere Analyse von Programm-Praxis-Übersetzungen war es von herausragender Bedeutung, zwei Typen von Daten zu generieren: a) Erzählpassagen und Dokumente, die es erlauben, gleichsam die Biografie von Personen und Organisationen sequentiell zu interpretieren und auf ihre makrosozialen Kontexte zu beziehen und b) thematisch fokussiertes Material zu erhalten, das komplementär zu den *Tiefenbohrungen* eine Kodierung nach der *grounded theory* erlauben würde. Zu diesem Zweck wurden in erster Linie offene Interviews geführt und Veranstaltungen begleitet sowie Dokumente herangezogen. Erhoben wurden die Daten entlang der aus den Fällen rekonstruierten Steuerungs-, Finanzierungs- und Umsetzungskaskaden, die insgesamt das Organisationsgeschehen ausmachen. Damit war auch klar, dass wir erst im Zuge der Erhebung letztlich bestimmen konnten,

welche Ebenen der Gestaltung der Organisationswirklichkeit wir aufzusuchen hatten. Die Auswertungsschritte mündeten daher wie geplant zunächst in der Entwicklung von Fallgeschichten sowie der Kodierung von *Übersetzungsfrenten*, Formen der Überwindung derselben und Expertisen, die bei der Überwindung von horizontalen und vertikalen Übersetzungsgrenzen eingesetzt werden. Diese auf der Ebene der Fälle durchgeführten Analysen geschahen jeweils zunächst über Einzelinterviewanalysen – insbesondere der geführten Erstgespräche – nach dem Prinzip der „Makrohermeneutik“ (vgl. Renn 2012). Die Kodierung diente dann der dimensionenspezifischen Ordnung des Materials und dem fallübergreifenden Vergleich der in den hermeneutischen Einzelauswertungen gewonnenen Dimensionen der Übersetzung zwischen Prinzipalen, Organisationen und Umweltlagen bei der Übertragung von Organisationsprogrammen in die Praxis der Grenzüberschreitung. Außerdem war es über die Systematisierung des Materials möglich, „blinde Flecken“ in der erhobenen Empirie zu identifizieren und zu schließen. Der Vorzug der *grounded theory*, nämlich größere Datenmengen zu bewältigen, die der Überprüfung und Vertiefung der gefundenen Annahmen dienen (und so auch den weiteren Forschungsprozess strukturieren; siehe Strauss 1998), hat sich in Kombination mit den Feinanalysen bewährt. Die Kontrolle der Resultate erfolgte durch Fallvergleiche sowie durch die Abstimmung mit den Resultaten der anderen Teilprojekte und so durch eine interdisziplinäre Reflexion und Diskussion.

## 2.3 DURCHFÜHRUNG DER FORSCHUNG

Der Forschungsprozess war in drei Phasen unterteilt, die sich zeitlich überlappen und nicht strikt chronologisch voneinander getrennt verliefen: 1.) Auswahl der Fälle, Kontaktherstellung und Entwicklung der Erhebungsinstrumente; 2.) Erhebung der Daten, Überprüfung der theoretischen Vorannahmen, Erarbeitung der Fallprofile und 3.) fallübergreifende Auswertung hinsichtlich der Grenzen der Grenzüberwindung und geisteswissenschaftlicher Expertise.

Für alle drei Projektphasen war die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Fachdisziplinen aber auch Teilprojekten konstitutiv: Theoretische Diskussionen, Fallauswahl, Erhebungsmethoden, Zwischenergebnisse und die Gesamtplanung des Projekts wurden im Rahmen einer Vielzahl von Verbundtreffen vorgenommen. Die interdisziplinäre Durchführung der Forschung wurde dadurch gesichert, dass gemeinsam geplant, diskutiert, geforscht und ausgewertet wurde. Die Datenerhebung in Form von Interviews, teilnehmender Beobachtungen und Mitschnitten in den Grenzorganisationen sowie die



Sammlung von Dokumenten etc. wurde soweit möglich in gemischten Teams aus den Teilprojekten durchgeführt, aber auch disziplinar vertieft. Während der gesamten Laufzeit des Projekts wechselten sich Auswertungsphasen innerhalb der Teilprojekte mit gemeinsamen Sitzungen und dem Vergleich und der Diskussion der so gewonnenen Befunde und der gemeinsamen Auswertung von Daten ab.

Die *erste Projektphase* bestand darin, theoretische Vorklärunen über die Disziplinengrenzen hinweg vorzunehmen, eine Fallauswahl zu treffen, Feldzüge zu organisieren sowie Erhebungsinstrumente im Forschungsverbund und teilprojektspezifisch zu entwickeln. Für die Fallauswahl wurde ein breiteres Sample grenzregionaler Organisationen angelegt. Ausgewählt wurden Organisationen, die a) eine längere Geschichte aufweisen und eine gewisse Stetigkeit vermittelten, sodass davon ausgegangen werden konnte, dass interne und externe Abstimmungsprozesse bereits zur Sedimentierung einer gemeinsamen Vergangenheit geführt haben und sich so über eine gewisse Zeitspanne behaupten konnten, die b) einen Zukunftshorizont aufweisen, der sich nicht in der Durchführung eines kurzfristigen Zieles beschränkt, sondern auf Dauer angelegt ist und die c) aus verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren – der Sozialen Arbeit, des Kulturwesens, der hoheitlichen Administration, der pädagogischen Arbeit, aus dem zivilgesellschaftlichen und aus dem wirtschaftlichen Sektor – stammen, um für Unterschiede, die sich aus der sektoralen Aufgabenstellung ergeben, sensibel sein zu können. Insgesamt wurden aus dem Sample acht Organisationen und Projekte ausgewählt (Zur Beschreibung der Fälle: siehe unten).

Die Erhebungsinstrumente bestanden zunächst aus Gesprächsleitfäden für *Erstgespräche* mit den Einrichtungsleitungen. Diese Gespräche wurden unter Beteiligung mindestens eines Vertreters jeder Disziplin durchgeführt und soweit möglich elektronisch aufgezeichnet (dies war in fünf von acht Fällen unmittelbar möglich, in den drei Fällen Ad01, Päd01 und Bild02a wurde ein weiterer Termin vereinbart, bei dem dann eine elektronische Aufzeichnung des Leitungsgesprächs möglich war). Die verschriftlichten Fassungen der Gespräche dienten sowohl der Fallbeschreibung als auch der Konzeption der weiteren fallspezifischen Erhebungen. Aus der Auswertung der *Erstgespräche* wurde zum Beispiel deutlich, dass in der Mehrheit der untersuchten Fälle die Erhebungen nicht gebündelt an einem Ort durchgeführt werden konnten, da sich die Aktivitäten vieler Einrichtungen an mehreren Orten in der Grenzregion abspielen. Teilweise sind die Organisationen bilokal aufgestellt, werden regelmäßige Treffen an unterschiedlichen Orten abgehalten, finden Veranstaltungen und Klausuren an verschiedenen Orten statt, sind die Prinzipale an anderen Orten angesiedelt usw. In den Leitfäden der *Erstgespräche* wurden, wie in den weiteren interviewbezoge-

nen Leitfäden, die einzelnen Perspektiven der beteiligten Fachdisziplinen einge- arbeitet, sodass nicht dieselben Personen der Einrichtungen mehrfach von den verschiedenen Teilprojekten interviewt werden mussten – Mehrfachinterviews fanden statt, aber sie dienten der Erfassung des zwischenzeitlichen Geschehens in den Organisationen. Die Interviewleitfäden folgten der Logik problemzen- trierter Interviews, sie sahen einen narrativen Einstiegsteil sowie immanente Nachfragen vor, an die sich dann problembezogene, leitfadengestützte Nachfra- geblöcke anschlossen. Die Gespräche wurden, wenn nicht anders gewünscht, in der jeweiligen Muttersprache des Befragten geführt. Neben den Interviews wur- den auch für die teilnehmende Beobachtung von Veranstaltungen Beobachtungs- leitfäden entwickelt, dies gilt auch für die Sitzungen, die von Mitarbeiter der Teilprojekte begleitet wurden und als „natürliche Daten“ aufgezeichnet wurden. Die aufgezeichneten Interviews und Mitschnitte wurden im Folgenden nach Standardregeln mittleren Detaillierungsgrades transkribiert (Bohnsack 2003).<sup>4</sup>

Nachdem die Kontakte hergestellt und die Erstgespräche geführt waren, be- gann die *zweite Projektphase* der Datenerhebung. Im Rahmen der gemeinsamen Datenerhebung wurden neben der Durchführung von Interviews Veranstaltungen teilnehmend begleitet, Dokumente gesammelt und ausgewertet sowie Mitschnit- te von Teambesprechungen, größeren Veranstaltungen etc., durchgeführt. In der zweiten Projektphase wurden in der Auswertung die Settings der Organisationen einer genauen Betrachtung unterzogen. Hier galt es zunächst die Triftigkeit der theoretisch gewonnen Vorannahmen zu prüfen und empirisch zu konkretisieren. Dies umfasste drei Punkte: die spezifischen Ziele und Herausforderungen der untersuchten Grenzorganisationen sowie die Grenzen der Überwindung interkul- tureller und programm-praktischer Differenzen sowie die Formen des Umgangs mit diesen. Alle drei Aspekte wurden während dieser Projektphase in Verbund- treffen diskutiert und zu Fallstrukturen verdichtet. Dies führte auch zu einer im Vergleich zur ersten Erhebungsphase stärker ausdifferenzierten Forschung in den Teilprojekten. Nichts desto trotz blieb die Erhebung ein kooperatives Unter- fangen. Die zweite Projektphase war insgesamt gekennzeichnet von intensiven Feldaufenthalten in den untersuchten Organisationen. Auf mehreren Verbund- projekttreffen wurden die in den Teilprojekten verfolgten Strategien der Auswer- tung, die Verwertungsstrategie der Forschungsergebnisse sowie die Planung ei- nes Workshops zur Vorstellung und Diskussion der Auswertungsergebnisse mit

---

4 Wenn notwendig, wurden die Transkriptionen teilprojektspezifisch weiter detailliert; Dies erklärt mögliche Unterschiede in den Darstellungen der Transkriptionen in den Kapiteln 3 bis 6. Mitschnitte, die aufgrund ihrer Aufnahmequalität nicht komplett nutzbar waren, wurden anhand von Beobachtungsnotizen partiell transkribiert.

externen Wissenschaftler aufeinander abgestimmt. Dieses Vorgehen der getrennten und gemeinsamen Auswertung mündete in einen Workshop, auf dem die bis dahin vorliegenden Auswertungen zu den Fällen vorgestellt und mit Wissenschaftler aus den beteiligten Fächern diskutiert wurden.

In der *dritten Projektphase* wurden die bisherigen Erkenntnisse hinsichtlich der zentralen Forschungsfragen – welche Praktiken die Organisationen im Umgang mit den Grenzen der Grenzüberwindung entwickeln und welche Rolle dabei organisationspezifische praktische sowie geisteswissenschaftlicher Expertiseformen spielen – systematisch verdichtet und fallübergreifend ausgewertet.

## **2.4 ERHOBENES MATERIAL UND FALLPROFILE DER UNTERSUCHTEN ORGANISATIONEN**

Die interdisziplinäre Arbeitsteilung bei der Datengewinnung ermöglichte eine Erhebung vielseitigen qualitativen Datenmaterials. Hinsichtlich des Forschungsprozesses war von vornherein geplant, die Erhebungen in den Organisationen nicht nur zu einem Zeitpunkt (üblicherweise zu Beginn der Forschung) durchzuführen, sondern dies mehrmals im Forschungsprozess zu tun, um folgende Fragen beantworten zu können: Welche aufgefundenen Kooperationsmuster werden in der Zeit stabil bleiben? Wo werden Veränderungen im Forschungszeitraum registrierbar sein? Welche fallspezifischen Übersetzungsanforderungen lassen sich auf verschiedenen Ebenen und über längere Zeiträume hinweg identifizieren und beobachten? Um diese Fragen beantworten zu können und aus grundlegenden Überlegungen der qualitativen Sozialforschung heraus war eine wiederkehrende Erhebung mit verschiedenen Erhebungsinstrumenten (Interviews, teilnehmende Beobachtungen, Dokumenten- und Artefaktanalysen) in den einzelnen Organisationen notwendig. Insgesamt wurden im Projekt bei der Erhebung in den acht Grenzorganisationen folgende Daten gewonnen, die die Grundlage für die Auswertung und Analyse darstellen:

Tabelle 1: Übersicht über die erhobenen Daten

Fall	Interviews	Beobachtungen	Mitschnitte	Dokumente**
<b>Gesamt</b>	<b>52</b>	<b>47</b>	<b>51</b>	<b>99</b>
Ad01	9	2	2	10
Bild01	5	4	5	8
Bild02a/b	7	5	5	6
Kult01	13	11	5	20
Öko01	4	6	8	8
Päd01	7	15	25	25
Soz01	7	4	1	22

\* Die verbalen Daten beziehen sich ausschließlich auf Interviews und Mitschnitte, die transkribiert und – soweit in Tschechisch geführt – übersetzt wurden. \*\* Schätzwerte: online archivierte oder im soziol. Teilprojekt hinterlegte Dokumente

Quelle: Eigene Darstellung

Maßgeblich für die Auswertung der Daten waren sowohl disziplinspezifische Analyseverfahren als auch die intensive Zusammenarbeit der beteiligten Disziplinen. In Form einer Perspektiven-Triangulation (vgl. Flick 1999) soziolinguistischer und ethnografisch orientierter, auf mimetische Lernprozesse orientierter sowie organisations- und kultursoziologischer Expertisen, wurde ein multimethodischer Zugriff auf das Sample möglich. Aus dem erhobenen Material können kurze Fallprofile entwickelt werden. Auf die jeweiligen Kürzel der Organisation wird in der Darstellung der Einzelstudien verwiesen. Die acht untersuchten Organisationen sind:

**Öko01:** Bei dem Fall Öko01 kooperieren drei Ökoerbeparks, einer in Bayern, zwei in Tschechien, grenzüberschreitend mit dem langfristigen Ziel einer europäischen Zertifizierung. Dabei sind zwei der drei Ökoerbeparks (der deutsche und ein tschechischer) finanziell relativ gut ausgestattet und institutionell eingebunden, für den dritten Partner ist die Situation auch personell deutlich prekärer. Die institutionelle Zusammenarbeit ist noch in einer relativ unsicheren Phase und als Gesamtgebilde nicht gesichert. Die untersuchte Einrichtung ordnen wir der Gruppe der Organisationen zu, die aus einer früheren Projektbiografie hervorgegangen sind und eine neue oder veränderte Bestimmung gesucht und gefunden haben. Originär treibende Kräfte waren Naturwissenschaftler aus einem Vorgängerprojekt auf deutscher Seite, das eine teure technische Anlage in der Grenzregion geschaffen hatte und deren weitere Betreuung zur Disposition stand. Um das fachliche (und berufsbiografische) Engagement hat sich eine Ver-

netzung der grenzübergreifenden Kooperation, der finanziellen Absicherung, des Marketing und der „Kundenbetreuung“ (im Sinne von Naturkundemuseen, Wandermöglichkeiten, Ausflüge etc.) etabliert – mit drei inhaltlichen Ausrichtungen: (1) „Natur“-Pfleger und Naturerforschung, (2) naturwissenschaftliche Wissensvermittlung (bereits ein interkulturelles Spannungsfeld) und (3) touristische Vermarktung mit unterschiedlichen Publika. Die Einrichtung weist infolge ihrer Gründungsgeschichte keine die einzelnen Ökoerbeparks übergreifende einheitliche Anweisungsstruktur auf. Daraus resultieren erhebliche Anforderungen an die grenzüberschreitende Kooperationspraxis, die unter dem Vorbehalt einer regionalen Rückversicherung in den „nationalen“ Prinzipalstrukturen steht. Hieraus, und aus den sich damit auch ergebenden potenziellen Finanzierungsmöglichkeiten ergeben sich die Anschlussstellen der Einrichtung an unterschiedlichste Prinzipale: a) an Fachgemeinschaften (insbesondere in der Frage der Anerkennung, sprich Akkreditierung der Einrichtung als solche: auf nationaler, europäischer und globaler Ebene), b) an Ministerien des Umweltschutzes und deren Verwaltung sowie c) an die kommunalen, besser: regionalen Regierungsstellen (Kreise, Bezirke etc., die als Träger o.ä. auftreten).

**Päd01:** Bei dem Fall Päd01 handelt es sich um eine Organisation, genauer um zwei eng kooperierende Koordinierungsstellen, zur Förderung und Unterstützung deutsch-tschechischer Jugendarbeit. In verschiedenen Bereichen der außerschulischen Jugendarbeit liegt der Tätigkeitsschwerpunkt der Organisation Päd01 hauptsächlich auf der finanziellen Förderung von deutsch-tschechischen Jugendprojekten sowie auf der Weiterbildung darin tätiger Pädagogen und Multiplikatoren. Als ein Spezifikum des Falles Päd01 kann die, die Organisation konstituierende, Absichtserklärung zwischen dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend auf deutscher Seite und dem Ministerium für Schulwesen, Jugend und Sport auf tschechischer Seite zur „Errichtung von Koordinierungsstellen für den deutsch-tschechischen Jugendaustausch“ gelten. Diese legte vor knapp 15 Jahren den Grundstein für das heutige Koordinierungszentrum Päd01, skizziert Ziele, das Aufgabenspektrum sowie die strukturelle Ausgestaltung von zwei Koordinierungsstellen und deren Finanzierung und bildet damit die rechtliche Grundlage des Programms. Den Regelungen der Absichtserklärung folgend

- besteht die Organisation aus „ (...) zwei Büros. Eines in Deutschland und eines in Tschechien.“, die „ (...) ein gemeinsames Ziel [verfolgen, Anm. d. Verf.]“, wie es auch aus den Selbstbeschreibungen auf Homepage und Flyer hervorgeht.
- sind die beiden Büros in eine unterschiedliche Prinzipalstruktur eingebunden. Die Koordinierungsstelle auf deutscher Seite ist institutionell an das Bun-

desministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gekoppelt, die Koordinierungsstelle auf tschechischer Seite ist in der Trägerschaft der Westböhmischen Universität.

- werden die beiden Büros auf unterschiedliche Weise grundfinanziert. Die Koordinierungsstelle in Deutschland wird zu 60 % aus Mitteln des Bundes, zu 30 % aus Mitteln des Landes Bayern und zu 10 % aus den Mitteln des Landes Sachsen, die Koordinierungsstelle in Tschechien wird zu 100% aus Mitteln des tschechischen Ministeriums für Schule, Sport und Jugend finanziert. Vor dem Hintergrund dieser ministerialen Vorgaben konstituiert sich eine parallel-konzipierte Organisations- und Arbeitsstruktur, die sich in einer annähernd spiegelgleichen personellen Besetzung von zwei Büros abbildet. Büroübergreifend werden gemeinsame Arbeitsbereiche konzipiert und von jeweils paritätisch besetzten Teams verantwortet. In regelmäßigen Abständen treffen sich alle Mitarbeitenden beider Büros zwei Tage lang, um die gemeinsame Arbeit zu koordinieren und zu planen, deren Darstellung grundsätzlich bilingual und in einem gemeinsamen Corporate Design erfolgt. Mit der in der Absichtserklärung geregelten nationalbezogenen institutionellen Einbettung der Büros gehen auch Unterschiede einher. So ist etwa dem deutschen Büro als Tätigkeitsschwerpunkt die finanzielle Förderung von Projekten vorgegeben, dem tschechischen Büro hingegen ist die Schwerpunktsetzung freigestellt. Vor diesem Hintergrund entstehen bürospezifische Selbstverständnisse, deren Bearbeitung in der alltäglichen Praxis und bei der Programmerstellung als zentrale strukturelle und kulturelle Übersetzungsanforderung bestehen.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass sich Päd01 als Organisation in Aufgabe, Struktur und Selbstverständnis entlang einer ministerialen Absichtserklärung konstituiert und somit im bundesstaatlichen Auftrag arbeitet. Päd01 besteht aus zwei Büros, deren Kooperation sich auf „ein gemeinsames Ziel“ bezieht, sich durch eine konsequente Parallelität und Parität auszeichnet und unter einem gemeinsamen Label bilingual umgesetzt wird. Sprachliche, kulturelle und strukturelle Übersetzungsanforderungen ergeben sich vor dem Hintergrund der durchaus differenzmarkierenden Institutionalisierung von zwei Büros vor allem bezüglich des zentralen Anspruchs, als gleichberechtigte Partner zu fungieren und aufzutreten.

**Soz01:** Die Organisation Soz01 ist vor zwölf Jahren zum Zweck der grenzüberschreitenden Gesundheitsprävention gegründet worden: der Bekämpfung von sexuell übertragbaren Krankheiten im bayerisch-tschechischen Grenzraum. Es geht v.a. um AIDS-Prävention. Dazu werden schwerpunktmäßig im Rahmen aufsuchender Sozialarbeit bei Prostituierten auf der tschechischen Seite der Grenze Tests auf Geschlechtskrankheiten hin durchgeführt. Daneben finden

Aufklärungsveranstaltungen vor allem auf deutscher Seite statt. Das Projekt Soz01 ist zunächst ein Gesundheits-Projekt der bayerischen Staatsverwaltung und in diese organisatorisch eingebunden. Es wird jährlich über die Weiterförderung entschieden. Hauptträger der Kosten sind das bayerische Gesundheitsministerium, die Aufsichtsbehörde eine Bezirksregierung und ihre Verwaltung. Zugleich wird es getragen durch eine dauerhafte Organisation (eine Sozialstation) im Gesundheitssektor der tschechischen Seite. Das bei der bayerischen Landesregierung angesiedelte Projekt finanziert personell und sachlich zum überwiegenden Teil die tschechische Sozialstation, was die aufsuchende Arbeit und die Testverfahren auf sexuell übertragbare Krankheiten betrifft. In Tschechien trägt eine private NGO die Einrichtung, die fachlich an eine Uni-Klinik angebunden ist und die zusätzlich medizinische Versorgung und Beratung sowie Hilfsmittel, wie Kondome und Gleitcreme, anbietet. Neben der hauptsächlichen Finanzierung durch die bayerische Seite kommen zusätzliche Finanzmittel aus dem Tschechischen Ministerium für Soziales sowie aus einem Kreisamt. In Tschechien existieren weitere ähnliche Einrichtungen in anderen Grenzregionen. Die deutsche Leitung des Projekts, fachlich der Sozialpädagogik entstammend, sitzt in einer bayerischen Stadt und ist in die dortige Bezirksverwaltung eingegliedert. Dem Projekt ist zusätzlich eine Verwaltungsangestellte zugeordnet. Die tschechischen Mitarbeiter haben ihr Büro in einer Sozialstation in einer grenznahen tschechischen Stadt und betreiben von dort aus auch die alltägliche aufsuchende Sozialarbeit. Einmal pro Monat findet eine projektinterne Besprechung statt, mehr oder weniger abwechselnd in der bayerischen Verwaltung oder in der tschechischen Sozialstation. Zwischen den Treffen findet ein Austausch über Telefon und Email statt. Das tschechische Büro hat als Unterabteilung der bayerischen Verwaltung sachgemäß eine Standleitung in die bayerische Verwaltung und ist über eine interne Nummer erreichbar. Als Angestellte des Freistaates sind die tschechischen Mitarbeiter angehalten, an den Personalprogrammen des Arbeitgebers, z.B. an Betriebsausflügen, teilzunehmen. Die alltägliche Durchführung der Gesundheitsprävention liegt in den Händen der tschechischen Mitarbeiter, während die Einhaltung der Durchführungsbestimmungen in den deutschen Händen liegt. Berichtspflichtig ist die Einrichtung der bayerischen Verwaltung, dem bayerischen Gesundheitsministerium, dem tschechischen Kreisamt und dem tschechischen Sozialministerium.

Aufgrund dieser Einbindung in die *Prinzipalstruktur* und der Förderungsbedingungen steht die medizinische Versorgung/ Gesundheitsprävention im Vordergrund der Arbeit von Soz01, die sich an staatlichen Interessen ausrichtet. Zum einen holt die Einrichtung Informationen über Ausbreitungsgrade ansteckender Krankheiten und Risiken ein, zum anderen bietet sie real oder imaginär

Schutz der Bevölkerung vor Infektionskrankheiten. Nichtsdestotrotz ist Soz01 organisational und biografisch mit NGOs vernetzt, die ähnliche Ziele verfolgen. Das sind auf deutscher Seite vor allem Vereine, die sich mit dem Thema sexuelle Ausbeutung und Sklavenarbeit beschäftigen und die einen starken aufklärerischen Antrieb haben. Fachlich gesehen praktiziert Soz01 aufsuchende Sozialarbeit, die in der Praxis sehr stark verbunden ist mit Hilfsangeboten für Frauen, die sexuell ausgebeutet werden.

**Ad01:** Ad01 ist eine Einrichtung, deren Gründung eng mit dem Schengenabkommen verknüpft ist. Ad01 nahm Ende 2007 seine Arbeit auf. Die Abschaffung der Fahrzeug- und Personenkontrolle an den innereuropäischen Grenzen hinterlässt nicht nur sicherheitsrelevante Probleme (Personen an der illegalen Einreise zu hindern und Schmuggel zu unterbinden), sondern auch einen Bedarf für eine neue Form der Kommunikation zwischen den Sicherheitsbehörden von Staaten. Kontrollen im Grenzraum waren und sind Anlass ihrer kommunikativen Verzahnung im Grenzgebiet. Die Idee von Ad01 setzt bei der kommunikativen Verzahnung an, um es den nationalen Sicherheitsbehörden zu ermöglichen, koordiniert(er) die grenzüberschreitende Kriminalität zu bekämpfen. Ad01 ist eine räumlich zusammengelegte Dienststelle mehrerer deutscher und tschechischer Behörden. Sie ist (auch terminologisch und organisatorisch) eingebettet in ein europaweites Netz solcher binationaler administrativer Zentren. Organisatorisch ist Ad01 einerseits eine länderübergreifend gemeinsame Einrichtung mit einer doppelten Führungs- (genauer: Koordinations-)Struktur auf der Grundlage eines binationalen, allerdings erst Anfang 2012 verbindlich gemachten, Vertragswerkes mit einem gemeinsamen übergeordneten politischen Willen und administrativem Lenkungs-gremium. Andererseits ist Ad01 die räumliche Zusammenführung ansonsten getrennter Behörden, die je eigenständig administrativ nach „oben“ angebunden sind, intern eine in Personal- und Geschäftsfragen je eigenständige Führungsstruktur aufweisen und je für sich mit den behördenspezifischen Datenbanken und Informationssystemen verbunden sind. Datenbanken und Informationssysteme sind nicht über die Behördengrenzen hinweg miteinander verbunden. Die Verbindung wird vielmehr im Zentrum durch die dortigen Personen über ein Regularium von Anfragen, Anfragenprüfung und Informationsweitergabe hergestellt – je Anfrage spezifisch. Organisationssoziologisch betrachtet weist Ad01 also eine Doppelstruktur auf, die in beiden Fällen (siehe oben: Kommunikative Verzahnung) konditional programmiert ist.<sup>5</sup>

---

5 Unter konditionaler Programmierung wird in der einschlägigen Literatur eine Logik bezeichnet, die ihre Umwelt auf programmrelevante Ereignisse scannt (oder Eingaben bekommt), die, wenn ein solches Ereignis auftritt, ein feststehendes Ablaufprogramm



**Bild01:** Die Bildungseinrichtung ist ein Ableger eines großen deutschen Trägers der Wohlfahrtspflege. Zustande kam die Einrichtung (eine Akademie) dadurch, dass durch die geopolitische Zäsur Ende der 1989er Jahre eine Liegenschaft des Einrichtungsträgers im Grenzgebiet der Nutzung beraubt wurde und einer neuen Bestimmung zugeführt werden musste. Angesichts der geografischen Lage der Liegenschaft im Grenzgebiet wurden der grenzregionale Bezug und die Europäische Integration rasch als Chance identifiziert, die Einrichtung einem neuen Zweck zuzuführen. Die Akademie setzt sich die berufliche Weiterqualifizierung von Sozialarbeitern im Grenzraum zum Ziel und das mit einem spezifischen Fokus auf eine grenzüberschreitende berufliche Qualifikation in und für einen gemeinsamen böhmisch-bayerischen Handlungsraum. Diese Idee hat sowohl die Muttergesellschaft als auch weitere Förderinstanzen überzeugt. Mithilfe der Problemdefinition eines gemeinsamen deutsch-tschechischen Handlungsraumes der Sozialarbeit und der eigenen Kompetenz in diesem Feld konnte ein Programm generiert werden, dass sich dem typischen Verdacht entzieht, nur eine weitere Begegnungsstätte zu installieren. Verdichtet finden wir das Programm in folgender Beschreibung: „Die [Bildungseinrichtung Bild01] im deutsch-tschechischen Grenzgebiet fördert durch Fort- und Weiterbildungen im sozialen Bereich lebenslanges Lernen und damit die Kohäsion. (...) Wir überwinden die Barrieren durch Bildung. (...) Unsere Seminare sind eine Investition in die Zukunft, weil sie zum Ausgangspunkt für nachhaltige Zusammenarbeit in grenzüberschreitenden sozialen Netzwerken werden.“

Die Aufgabenstellung der Bildungsangebote der Einrichtung besteht demnach darin, zugleich Netzwerke herzustellen und Standards einer grenzüberschreitenden Sozialarbeit zu definieren und realisieren. Durch die Orientierung auf grenzüberschreitende Weiterbildungsangebote und die Netzworkebildung soll Europa zusammenwachsen und nebenbei der Grenzraum gefördert werden. Was die Einrichtung an Schulungen faktisch anbietet sind Veranstaltungen zu Themen wie etwa sexuelle Gewalt an Kindern, Alterskrankheiten, Jugendstrafen und ihren Folgen usw. Die Einrichtung setzt so Tagungsthemen auf die Agenda, von deren universeller Bedeutung für Sozialarbeit sie überzeugt ist. Sie verpflichtet sich dabei auf die Binationalität der Veranstaltungen. Obwohl die Bildungsein-

---

(ein Verfahren) starten, das mit dem Abschluss des Falles (der spezifisch definiert ist) endet. Das Gegenmodell wäre eine Zweckstruktur oder anders ausgedrückt eine Zweckprogrammierung, bei der ein spezifischer Zweck angestrebt wird und die Organisation effiziente Mittel entwirft, um den Zweck zu erreichen (*Output-Orientierung*). Dies ist etwa bei Wirtschaftsorganisationen der Fall oder bei sozialistischen politökonomischen Systemen.

richtung ihren Sitz in Deutschland hat, wird eine paritätisch ausgerichtete Arbeitsweise betrieben: Die Seminare werden immer als deutsch-tschechische Seminare mit Referenten aus Deutschland und Tschechien konzipiert. Die Veranstaltungen zielen dabei einerseits auf die Angleichung der Relevanzen und der Konzepte in der Sozialarbeit und andererseits auf die Vernetzung der Akteure in der Region. Ein Problem für Bild01 stellt dabei das geringe Interesse von deutschen potentiellen Teilnehmern an den Seminaren dar. Um die Einhaltung der binationalen Ausrichtung und inhaltlichen Ziele zu sichern, wurde ein binationaler Beirat eingerichtet.

**Bild02a:** Die mit Bild02a bezeichnete Organisation ist die 100%ige tschechische Tochter eines wirtschaftsnahen deutschen Bildungsträgers (Bild02), der hauptsächlich in Bayern agiert. Im Vergleich zu den anderen Organisationen des Gesamtsamples zeichnet sich Bild02a durch zwei Besonderheiten aus: Zum einen verfügt die Organisation neben dem deutschen Leiter ausschließlich über tschechische Mitarbeiter. Zum anderen lässt sie sich aufgrund ihrer auf den tschechischen Weiterbildungsmarkt bezogenen strategischen Ausrichtung dem wirtschaftlichen Sektor zurechnen. In den Selbstbeschreibungen von Bild02a werden entsprechende Semantiken analog einer Pionierstrategie verwendet und als Erfolgsgeschichte der schrittweisen Expansion erzählt. Die Herausforderungen, mit denen sich Bild02a konfrontiert sieht, bestehen aus a) bürokratischen Hürden und b) sprachlichen Übersetzungen, die immer dann anfallen, wenn die deutsche Muttereinrichtung im Rahmen von Sitzungen mit übergeordneten tschechischen Leitern zusammenkommt. Da es sich hier nicht um eine partnerschaftliche Kooperation wie in den anderen Fällen im Sample handelt, wird nur in eine Richtung – von Deutschland nach Tschechien – *übersetzt*. Hier besteht die Anforderung v.a. darin, die bereits in Deutschland erprobten Bildungsangebote an den tschechischen Markt anzupassen.

**Bild02b:** Bild02b ist organisatorisch wie Bild02a mit Bild02 verknüpft, aber als Einrichtung formal unabhängig. Bei Bild02b handelt es sich um eine Kooperation von Bildungsträgern, die von der Muttergesellschaft Bild02 betreut wird. In diesem Fall wird der Austausch von Schülerinnen und Schülern im bayerisch-böhmischen Grenzraum und die gemeinsame Durchführung von Schulungsinhalten in drei beteiligten Schulen (zwei deutsch, eine tschechisch) angeschoben und begleitet. Die Einrichtung sieht sich mit vier Herausforderungen konfrontiert:

- Sie braucht Partner, insbesondere eine deutsche Schule, die nicht zur Einrichtung des Trägers Bild02 gehört. Diese erhält eine Sonderstellung, weil sie eigens für das Gelingen des Projekts angeworben werden musste. Diese Schule hat infolgedessen inhaltlich und personell erheblichen Spielraum. Hier gibt es außerdem einen klaren Bruch zwischen originärer Idee und tatsächlichem

Verlauf: Bei Projektbeginn wurde offenbar nicht bemerkt, dass die Schulen, die anfangs als Projektpartner gewählt wurden, nicht zueinander passten. Das musste erst gelernt werden.

- Die Bildungssysteme sind und bleiben unterschiedlich. Die übergreifenden Zielvorstellungen sind dadurch erheblich eingeschränkt, die faktisch gesetzten Ziele folgen einem Ausdünnungsprozess.
- Die eigene Rolle der Vertreter von Bild02b und deren Interessenlage in der Kooperation ist notwendig Gegenstand der Aushandlungen mit den Partnern und trifft auf die sich entwickelnde horizontale Koordination der Schulen.
- Die Rekrutierung des Publikums gestaltet sich schwierig, das Interesse an der Ausbildung seitens der Schüler ist gering.

**Kult01:** Bei dem Fall Kult01 handelt es sich um eine Organisation des grenzüberschreitenden Kulturmanagements und der Förderung des grenzüberschreitenden kulturellen Austauschs mit einem ständigen Sitz in einer kleinen, grenznah gelegenen Stadt in Bayern. Die Entstehungsgeschichte von Kult01 ist eng gekoppelt mit der Geschichte der Stadt und der Biographie des ehemaligen Bürgermeisters und heutigen Leiters der Organisation. Dieser hat sich in seiner damaligen Funktion als Bürgermeister für die Errichtung und Finanzierung eines grenzüberschreitenden Zentrums deutsch-tschechischer Kulturförderung eingesetzt und vielseitige regionalpolitische Kooperationen und Stakeholder für „sein“ Projekt verpflichtet. Entstehungsgeschichtlich bedeutsam – und für den Fall in jederlei Hinsicht charakteristisch – ist dabei das organisationseigene Gebäude, welches nicht nur Sitz und Verwaltungsort laufender Projekte ist, sondern – in aufwendiger Ausstattung – auch als (einziger) Ort eines bunten Straußes an kulturellen Veranstaltungen genutzt wird. Die Trägerschaft von Kult01 und der durch die Organisation ausgeführten und aus EU-Mitteln finanzierten Projekte liegt bei einem zum Zwecke der Trägerschaft gegründeten Verein. Der Verein hat insbesondere die Aufgabe „das von der Stadt X errichtete Kult01 als Kulturdrehscheibe zwischen den bayerischen und tschechischen Grenzregionen zu führen.“ Dieser Aussage der Vereinssatzung entsprechend beschreibt sich die Organisation auf ihrer Homepage in einer Funktion als „Kulturdrehscheibe, Informationszentrum und Ansprechpartner zwischen den bayerischen und tschechischen Nachbarregionen.“ Von großer Bedeutung – dies zeigt sich auch in sämtlichen Selbstbeschreibungen – ist die „durchgehende Zweisprachigkeit“. Sie bezieht sich nicht nur auf Informationsarbeit (etwa über ein großes zweisprachiges Internetportal), sondern auch auf das professionelle Dolmetschen. Die Durchführung dieser Programmatik basiert auf – seit dem Jahr 2002 laufenden – Projektfinanzierungen aus EU-Mitteln zur Förderung regionaler Entwicklung. Hierfür besteht eine – in den Selbstdarstellungen nur randläufig erwähnte – ständige

Partnerschaft mit einem Museum im Südwesten Tschechiens. Vor diesem Hintergrund kann der Fall Kult01 als eine projektförmige Organisation charakterisiert werden. So werden Verantwortung und alle Weisungsbefugnisse vom geschäftsführenden Vorstand des Trägervereins an eine Projektleitung übergeben, der insgesamt 6 Mitarbeitende unterstehen. Alle Stellen werden über Projektmittel finanziert. In die klassische Stabsorganisation von Projektleiter und unterstellten Projektmitarbeitenden mit unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen integriert sich zudem ein „ständiger“ tschechischer Repräsentant. Dieser ist wiederum nicht dem eigentlichen Trägerverein des Kult01 unterstellt, sondern der Verwaltung einer tschechischen Grenzregion zugeordnet. Seine Stelle wird über Projektmittel des Museums finanziert.

Zusammenfassend kann Kult01 als eine Organisation grenzüberschreitenden Kulturmanagements mit Zentrumsanspruch beschrieben werden, deren vielseitige Aktivitäten auf einer Vielzahl an regionalen Kooperationen mit Politik, Wirtschaft und Kultur basieren. Neben der Monolokalität der Organisation (die eine spezifische Form der Werbung und Akquise von Teilnehmern notwendig macht) und der Projektförmigkeit (die auf eine ständige Legitimationsnotwendigkeit verweist) ist vor allem die Einbindung eines ständigen tschechischen Repräsentanten (die vom Leiter als „wichtigster Schachzug“ gekennzeichnet wird) charakteristisch. Alle drei Aspekte bergen zentrale Herausforderungen sprachlicher, kultureller und struktureller Übersetzungsarbeit.

In der folgenden Tabelle werden die Charakteristika der von uns untersuchten Organisationen noch einmal zusammengefasst. Die Resultate der Forschung sowie die konkreten diesen zugrundeliegenden Fragestellungen werden in den folgenden Kapiteln ausführlich begründet und dargestellt.

*Tabelle 2: Zusammenfassung der Charakteristika der untersuchten Organisationen*

<b>Fall</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>
Öko01	Gemeinsame Organisation eines deutschen sowie zweier tschechischer Träger mit dem Ziel der Errichtung einer grenzübergreifenden geologischen Institution.
Päd01	Organisation zur Förderung und Vernetzung des Austauschs im Bereich der deutsch-tschechischen Jugendarbeit.
Soz01	Gemeinsame Organisation Bayerns, einer tschechischen NGO sowie des tschechischen Gesundheitsministeriums zur Prävention ansteckender Krankheiten im Bereich der Sozialarbeit. Schwerpunkt der Tätigkeit liegt in der aufsuchenden Sozialarbeit auf der tschechischen Seite sowie der Primärprävention auf der bayerischen Seite.
Bild01	Aus- und Weiterbildungseinrichtung eines deutschen Trägers in Kooperation mit einer tschechischen Bildungseinrichtung im Bereich der sozialen Arbeit. Veranstaltung deutsch-tschechischer Seminare und Workshops.
Ad01	Gemeinsame Einrichtung zweier deutscher sowie eines tschechischen Exekutivorgans mit dem Ziel der Stärkung der bilateralen Zusammenarbeit. Die Einrichtung wurde als Reaktion auf den Abbau der stationären Grenzkontrollen im Rahmen des Schengen-Abkommens gegründet.
Bild02a	Niederlassung eines deutschen Bildungsträgers in der Tschechischen Republik mit dem Ziel Etablierung auf dem tschechischen Weiterbildungsmarkt.
Bild02b	Projekt eine deutschen Bildungsträgers sowie zweier bayerischer Schulen und einer tschechischen Schule zur gemeinsamen Ausbildung von Fachkräften im Gesundheitsbereich.
Kult01	Organisation zur Förderung des kulturellen Austauschs zwischen Bayern und Böhmen.

Quelle: Eigene Darstellung

## 2.5 GRENZEN DES MATERIALS UND DER AUSWERTUNG

Es liegt auf der Hand, dass auch mit einem personell insgesamt gut aufgestellten Forschungsteam qualitative Daten nur in einer (beschränkten) Auswahl erhoben werden können. Acht (ethnografische) Fallstudien lassen sich nur um den Preis von Schwerpunktsetzungen generieren. Die Einbeziehung von Prinzipalen in acht Fällen und über das gesamte Spektrum von der kommunalen Trägerstruktur bis zu europäischen Integrationsprogrammen ist weder lückenlos machbar noch in Einzelfällen immer möglich. Die räumliche Streuung der Aktivitäten der untersuchten Organisationen zwang uns dazu, auch in der Auswahl aufzuzeichnen der Meetings, Veranstaltungen usw., besonders interessant erscheinende Termine wahrzunehmen. Das wichtigste Kriterium, um diese „Lücken“ in der Erhebung zu kontrollieren ist u.E. das Kriterium der „Sättigung“ (Strauss 1998). Sättigung bedeutet, dass weitere Erhebungen in einem Fall und deren Auswertung sich zwanglos mit den bisherigen Befunden verbinden lassen und diese nicht mehr grundsätzlich infrage stellen. Dieser Grad wurde für die im Folgenden präsentierte Tiefe der Untersuchung in den einzelnen Fragedimensionen erreicht. Grenzen unserer Auswertungsergebnisse beziehen sich hingegen auf die von uns untersuchte Region. Zwar scheinen einschlägige Forschungsbefunde aus anderen Grenzregionen grosso modo ein vergleichbares Bild zu zeichnen. Unsere Ergebnisse sind aber sehr stark an das eingangs skizzierte historische, kulturelle und sozioökonomische Setting gebunden, so dass Generalisierungen auf andere Grenzregionen mit anderen historischen Gemengelagen und anderen kulturellen und sozioökonomischen Asymmetrien nur unter Hinzuziehung weiteren Forschungsmaterials aus diesen Regionen möglich wären. Wir sind indessen überzeugt, dass sich das theoretische Raster unserer Untersuchung sowie der interdisziplinäre Zugriff für vergleichende Untersuchungen ausgesprochen gut eignen würden

# 3. Verständigung und Sprachmanagement in deutsch-tschechischen Grenzorganisationen

---

CHRISTOPH MARX UND MAREK NEKULA

## 3.1 EINORDNUNG UND THEORETISCHER HINTERGRUND

### Einleitung und Fragestellung

Das vorliegende Kapitel befasst sich mit der Verwendung von Sprache/n im Arbeitsumfeld,<sup>1</sup> bzw. wie in Abschnitt 2.4 eingehender ausgeführt, es untersucht die Verständigung in und von Organisationen unterschiedlicher Größe und unterschiedlicher Arbeitsbereiche (Kultur [Kult01], Aus- und Weiterbildung [Bild01, Bild02a/b], Naturschutz [Öko01], pädagogische Verbindungsarbeit [Päd01], Verwaltung [Ad01], soziale Arbeit [Soz01]), die über die deutsch-tschechische Grenze hinweg agieren. Grenzen lassen sich definieren als Ort, an dem sich zwei soziale Welten begegnen und an dem sich in Reflektionen der Akteure soziale Asymmetrien offenbaren, die beispielsweise sozioökonomisch, kulturell, rechtlich oder eben auch sprachlich gedacht werden.<sup>2</sup> Insbesondere die Sprachgrenze/n, an die sich andere Differenzen koppeln und die durch die Grenzorganisationen in ihrer täglichen Arbeit immer wieder bearbeitet werden müssen, führen dazu, dass sowohl das Agieren dieser Organisationen in ihrer mehrsprachigen Umwelt, wie auch die interne Kommunikation unter sprachlich er-

---

1 Vgl. z.B. die „studies of work“ in Garfinkel 1986; zum Begriff der Domäne in Bezug auf die Arbeitsdomäne vgl. Werlen 2004.

2 Zur Asymmetrie und Grenze vgl. Holly u.a. 2003 sowie die Beiträge in Meinke 2010.

schweren Bedingungen stattfindet. Sprache kann sogar zu einem desintegrativen Faktor in solchen Organisationen werden,<sup>3</sup> wenn beispielsweise die Verfügbarkeit von für die Organisation wichtigen Informationen oder der Handlungs- und Argumentationsspielraum für einen Teil ihrer Akteure aus sprachlichen Gründen eingeschränkt ist. Die Frage der Verständigung wird in solchen Organisationen, die wir im ersten Kapitel als Grenzorganisationen charakterisieren und auch hier abkürzend weiter so nennen wollen, umso mehr zu einer für ihre Handlungsfähigkeit überlebenswichtigen zentralen Frage, als die Fähigkeit, über einen längeren Zeitraum Fremdreferenz und innere Wandelbarkeit herzustellen, für Organisationen im Allgemeinen ganz wesentlich von deren Möglichkeiten abhängig ist, veränderte Anforderungen kommunikativ zu erfassen und zu verarbeiten.<sup>4</sup> So ist uns daran gelegen, in den untersuchten Grenzorganisationen Strategien und Mechanismen, welche die Verständigung in und mit einer sprachlich komplexen Umwelt sicherstellen, herauszuarbeiten. Verständigung fassen wir dabei als sprachliche Interaktion auf, bei der Diskurs produziert und durch metasprachliche Aktivitäten von Kommunikationsteilnehmern begleitet und ‚gemanagt‘ wird.<sup>5</sup>

Die Interaktion und ihre Akteure standen allerdings nicht nur als Gegenstand, sondern auch aus methodologischen Überlegungen im Mittelpunkt unseres Interesses, d.h. wir stellten uns dem Anspruch der qualitativen Forschung, „Lebenswelten ‚von innen heraus‘ aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben“.<sup>6</sup> Damit ließen wir uns bei unserer Feldforschung nicht durch festgefügte Hypothesen leiten, sondern waren bei dem jeweiligen fallspezifischen Zugang für das Neue offen und tasteten uns zu den Fragen durch, die sich in den jeweiligen Interaktionen und Interviews mit den Akteuren erwähnter Grenzorganisationen als relevant herauskristallisierten.<sup>7</sup> Damit werden die von uns erhobenen, in

---

3 Vgl. u.a. Hodicová 2011, die dafür den Begriff „psychische Distanz“ prägt.

4 Vgl. Menz 2000, Ortmann 2010a.

5 Zur Hinterfragung des Container-Modells der Kommunikation vgl. Auer 1999, zur Theorie des Sprachmanagements vgl. Neustupný/Nekvapil 2003 oder Nekvapil 2006, zur Theorie des Sprachmanagements in Sprachkontaktsituationen vgl. Nekvapil/Nekula 2006 und Nekvapil/Sherman 2009b.

6 Flick/Kardoff/Steinke 2009, 17; zur Offenheit und Gegenstandsbezogenheit des Forschungsprozesses vgl. auch den Ansatz der *grounded theory* – z.B. Strauss 1991. Zur Einbindung der Analyse von Mitgliederkategorien in die ethnomethodologische Herangehensweise vgl. u.a. Engelhardt 2012.

7 Flick/Kardoff/Steinke 2009, 14. Zur qualitativen Sozialforschung im Allgemeinen vgl. Lamnek 2005.



erster Linie sprachlichen Daten in ethnomethodologischer Herangehensweise dazu genutzt, Prozesse der Herstellung beobachtbarer sozialer Realität – nämlich der Grenzidentifikation und -überschreitung – zu rekonstruieren und darstellbar zu machen. Ziel ethnomethodologisch fundierter konversationsanalytischer Analysen ist die Rekonstruktion derjenigen Prinzipien und Mechanismen, „mittels deren die Handelnden im situativen Vollzug des Handelns und in wechselseitiger Abstimmung mit ihren Handlungspartnern die sinnhafte Strukturierung und Ordnung eines ablaufenden Geschehens und der Aktivitäten, die dieses Geschehen ausmachen, erzeugen.“<sup>8</sup> Die Interpretation der gesprochenen und geschriebenen sprachlichen Daten sowie auch der Bilddokumente geht analytisch von Mitgliederkategorien der erwähnten Akteure aus, die weiter verdichtet und generalisiert werden,<sup>9</sup> die Analysen von Interviews und mittgeschnittenen Interaktionen stützen sich methodisch auf die Konversationsanalyse und auf die Analyse kommunikativer Gattungen.<sup>10</sup>

Im Feld mussten wir uns den untersuchten Grenzorganisationen jedoch selbstverständlich von außen nähern und daher analysieren wir auch hier zunächst die Außenkommunikation, also die Art und Weise, wie sich die Organisationen gegenüber ihren unterschiedlichen Umwelten (und damit eben auch in der Interaktion mit den Forschenden) darstellen (vgl. Abschnitt 2.2). Als Datenmaterial nutzen wir hierbei sowohl Interviews mit Mitarbeitern aus den erwähnten Organisationen, durch die die Perspektive der Akteure zum Vorschein kommt, als auch Publikationen und Artefakte.<sup>11</sup> Anschließend stellen wir uns im Abschnitt 3.3 die Frage, ob und in welcher Art und Weise die Organisationen in ihrer strukturellen Verfasstheit auf die Anforderung des Agierens in einem mehrsprachigen Raum reagieren, d.h. in welchem Ausmaß und mit welchen Mitteln sie die Sprachgrenze in ihre Aufbau- und Ablauforganisation internalisieren. Abschließend zeigen wir in Abschnitt 3.4 auf, wie sich die grenzübergreifende Tä-

---

8 Bergmann 2009, 525.

9 Zur Analyse von Bilddokumenten Vgl. Wolff 2009, Kress/Van Leeuwen 2001, zur Analyse der Mitgliederkategorien vgl. u.a. Nekvapil 1997, Hester/Housley 2002 oder Silverman 2006.

10 Zu Literatur hierzu vgl. Abschnitt 3.4.

11 Zur Anzahl, Verteilung und Transkription der Interviews im Projekt insgesamt vgl. Abschnitt 2.4. Die Transkription wurde anschließend teilprojektspezifisch angepasst, mehr dazu Abschnitt 2.3. Die Artefakte im virtuellen und realen Raum wurden durch Fotos dokumentiert. Werden sie im Text abgebildet, werden sie aus forschungsethischen Gründen anonymisiert. Zur ethischen Dimension des Umgangs mit den Daten in der angewandten Linguistik vgl. Goebel 2005 sowie die Leitlinien der BAAL 2006.

tigkeit in der internen Kommunikation der untersuchten Organisationen auswirkt, wie Interaktionen in einem potentiell interkulturellen und mehrsprachigen Kontext realisiert werden. Hierfür analysieren wir Mitschnitte authentischer Kommunikationsereignisse, insbesondere interner Besprechungen, die durch teilnehmende Beobachtung und ethnographische Notizen zur Situation des Mittschnitts begleitet wurden.<sup>12</sup> Während sich bisherige Arbeiten zur Organisationskommunikation in einem mehrsprachigen Umfeld, also hauptsächlich auf Interviews und die Analyse schriftlichen Materials wie E-Mails stützten,<sup>13</sup> weiten wir unsere Analyse gezielt auch auf authentische sprachliche Interaktionen aus. Die Ergebnisse der drei Analyseperspektiven werden abschließend zusammengeführt und aufeinander bezogen (vgl. Abschnitt 3.5).

### **Interaktionsorientierte Analyse von Organisationskommunikation**

Die sprachliche Interaktion *einer* Organisation bzw. *in einer* Organisation,<sup>14</sup> die fokussiert auf die Verständigung in deutsch-tschechischen Grenzorganisationen auch den Gegenstand unseres Teilprojektes darstellt, wird in der Soziologie, der Sozialpsychologie, der Interkulturellen Kommunikation,<sup>15</sup> der Soziolinguistik sowie auch der angewandten Linguistik unter dem Begriff Organisations- bzw.

---

12 Zur teilnehmenden Beobachtung vgl. Lamnek 2005, 547ff. sowie Lüders 2009; zur ethnographischen Aufzeichnung vgl. Emerson/Fretz/Shaw 1995. Mehr zur methodologischen Verankerung, auch im Rahmen des Verbundprojektes vgl. Abschnitt 2.2.

13 Vgl. Incelli 2008, Engelhardt 2011, Engelhardt 2012.

14 Wir wählen den Begriff der Organisation, da er im Gegensatz zum Unternehmen nicht diejenigen Organisationen ausschließt, deren primärer Zweck nicht die Gewinnerzielung ist. Im Gegensatz zur Institution sind die von uns untersuchten Organisationen jedoch bewusst geschaffene soziale Gebilde mit einem spezifischen Handlungsziel. Zur Abgrenzung der Organisation vgl. Luhmann 2000, Kühl 2011. Zur Kommunikation in Institutionen vgl. Hummel 2004.

15 Auf die durch interkulturelle Trainings in Unternehmen- und Organisationen verbreiteten anthropologischen Kulturdimensionsmodelle und psychologische Kulturstandardtheorie, die für den deutsch-tschechischen Kontext z.B. von Schroll-Machl/Nový 2003 bzw. Schroll-Machl/Nový 2008 ausformuliert wurde, verzichten wir in diesem Beitrag, da wir diese kognitiven Ansätze in unserem interpretativen, qualitativen Ansatz nicht integrieren können. Sie wurden aus linguistischer Sicht mehrmals kritisch besprochen, vgl. Heringer 2004, Knapp 2011a.

Unternehmenskommunikation zusammengefasst.<sup>16</sup> Mit Blick auf unseren theoretischen Zugriff, der in Abschnitt 2.2 im Kontext des Verbundprojekts verortet wird, sind neben den soziolinguistischen Ansätzen v.a. soziologische Ansätze von Interesse, die Organisationskommunikation als Formen des Austauschs mit unterschiedlichen Interessensgruppen bzw. Stakeholdern einer Organisation verstehen.<sup>17</sup> Dabei fällt jedoch auf, dass die Kommunikation in diesen Arbeiten auf die Public Relations und Werbung reduziert wird, d.h. dass es hier hauptsächlich um die Auswahl entsprechender Medien für die Bearbeitung bestimmter interner oder externer Zielgruppen (Mitarbeiter, Kunden etc.) in spezifischen Kommunikationssituationen geht und externe und interne Kommunikation als Werkzeug für die Umsetzung von spezifischen Zielen einer Organisation verstanden wird. Dabei wird neben der „funktionalen Evaluation“ immer auch der Aspekt des Aufwands von Kommunikation mitgedacht,<sup>18</sup> d.h. die durch die Kommunikation entstehenden Kosten. Hier knüpfen wir an die angewandte Linguistik an, die eine (kosten- und aufwands-) optimale Kommunikationsdichte teilweise anhand quantifizierbarer Größen definiert und die Kommunikationsabläufe plant.<sup>19</sup> Aktivitäten des organisierten Sprachmanagements, die darauf abzielen, die sprachliche Interaktion in einem mehrsprachigen Kontext optimal zu gestalten, sind beispielsweise die Umsetzung sprachlicher Standardisierung<sup>20</sup> oder die möglichst genaue Erfassung und Planung des benötigten Fremdsprachenbedarfs, sei es auf Ebene einer Organisation<sup>21</sup> oder branchenspezifisch (vgl. hierzu die Business Sector Reports, die im Rahmen des CELAN-Projekts erstellt wurden).<sup>22</sup> Gemeinsam ist diesen Studien, dass sie den Aspekt der Rationalität, der Planbarkeit der Strukturen und damit auch der Stabilität der Rahmenbedingungen, in

---

16 Vgl. Truchot 2009 sowie den thematischen Bereich D des Projekts LINEE (*Languages in a Network of European Excellence*, [www.linee.info](http://www.linee.info)), insbesondere Studer/Werlen 2012.

17 Vgl. Avenarius 2000, Mast 2002, Beiträge in Crijns/Janich 2009, Bruhn 2005.

18 Mast 2002, 168.

19 Vgl. Willemsen 2009.

20 Vgl. Vollstedt 2002, Knapp 2011b, Coulmas 2005, Nekvapil/Sherman 2009a, Peckham u.a. 2012.

21 Vgl. Vandermeeren 1998. Die Kostenfrage wird in Nekula/Šichová 2004a-b sowie in Nekula/Nekvapil/Šichová 2005b erörtert; zur ethnomethodologischen Erfassung der „Kosten“ der Kommunikation in multinationalen Unternehmen aus der Sicht der Akteure vgl. Engelhardt 2012.

22 CELAN – Language strategies for competitiveness and employability. Für weitere Informationen siehe [www.celan-platform.eu](http://www.celan-platform.eu).

dem diese Kommunikationsprozesse stattfinden, betonen.<sup>23</sup> Für unsere Fragestellung sind diese Arbeiten insbesondere für die Analyse der externen Kommunikation sowie der organisationsspezifischen Art der Integration der Sprachgrenze in die Struktur der Organisation interessant, da es sich hierbei um zumeist bewusste Planung und Standardisierung von künftigen Interaktionen unter Berücksichtigung der verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen handelt, die in unseren auf die Theorie des Sprachmanagements gestützten methodologischen Zugriff integrierbar sind. Eine Schwäche sehen wir jedoch in der starken top-down-Ausrichtung einiger der erwähnten Studien bei den Empfehlungen für die Interaktionsplanung/en, die sich teilweise vom empirisch-analytischen Teil abkoppeln. Hier sehen wir nicht nur erhebliche methodologische Lücken, sondern auch Schwierigkeiten, auf diese Weise die Implementierung der Interaktionsplanung (also die Umsetzung der intendierten Strukturen) nachvollziehbar machen zu können und die im Sinne der Responsivität notwendige kommunikative Öffnung und die interaktive Offenheit der Organisationen analytisch zu erfassen.<sup>24</sup>

Unsere Untersuchung der sprachlichen Verständigung in deutsch-tschechischen Grenzorganisationen ist in ihrem Kern interaktionsorientiert.<sup>25</sup> Anknüpfungspunkte bieten hier anthropologisch und konversationsanalytisch orientierte Arbeiten zu Organisationen und der Kommunikation darin.<sup>26</sup> Organisationskommunikation wird in derartigen Arbeiten nicht nur als Mittel zum Zweck zur Erreichung definierter Unternehmensziele (bzw. der Ziele des Managements) angesehen, sie ist vielmehr die Voraussetzung dafür, dass sich die Organisationen in der internen und externen Interaktion als soziale Wirklichkeit konstituieren und erneuern. Wesentlich ist dabei, dass die fortwährende diskursive Re-Produktion von Strukturen den Rahmen bietet, in dem Wandlungsfähigkeit im Sinne einer Selbstorganisation und damit „Stabilität im Wandel“ erst ermöglicht wird.<sup>27</sup> Müller und Menz (2008) fassen die Bedeutung von Kommunikation für Organisationen wie folgt zusammen: „(...) Organisationen werden durch kommunikative Prozesse hergestellt, ihr Fortbestehen wird durch sie gesi-

---

23 Zur Kritik an strukturalistischen Ansätzen der Organisationskommunikation vgl. Menz 2000.

24 Auch wenn es durchaus institutionalisierte und damit geplante und planbare Mechanismen zur Herstellung kommunikativer Fremdreferenz gibt, vgl. Moldaschl bei Ortman 2010a. Zum Begriff der Fremdreferenz vgl. Ortman 2010a.

25 Zur methodologischen Einordnung vgl. Abschnitt 2.2.

26 So z.B. Boden 1994, Firth 1995, Menz 2000, Müller 2006, Habscheid 2003, Domke 2006 oder Hindmarsh/Llewellyn 2010.

27 Menz 2000, 293.

chert und schließlich wird auch ihr Wandel durch sie angestoßen.“<sup>28</sup> Zudem erscheint uns insbesondere in den von uns untersuchten Grenzorganisationen eine derartige ethnomethodologisch fundierte Perspektive erheblich dazu beizutragen, die (sprachlichen) Mittel zu identifizieren, mit denen die Akteure in Interaktionen intern und extern Verständigung möglich machen und die Organisationen als Grenzorganisationen konstituieren. Auf diese Weise glauben wir zudem, die Wandelbarkeit der von uns untersuchten Organisationen adäquat erfassen zu können. Mit Blick auf das Managen der externen und internen Organisationskommunikation gilt es aber zwei unterschiedliche Perspektiven zu integrieren: Zum einen die Dimension der extrasituationellen Planung sprachlicher Interaktionen und der Wahl von Darstellungsstrategien derselben, zum anderen die Dimension der konkreten Interaktion und der diskursiven Herstellung von Wirklichkeit. Diese unterschiedlichen Perspektiven von Struktur (Makro) und Interaktion (Mikro) werden in der Theorie des Sprachmanagements, in der wir uns theoretisch verankern und welche wir auch als analytisches Instrument nutzen, reflektiert.

## Die Theorie des Sprachmanagements

Die Theorie des Sprachmanagements entspringt einer veränderten Wahrnehmung von Prozessen der Sprachplanung. Während sich die ‚klassische‘ Sprachplanung als Träger von Sprachplanungsprozessen im Wesentlichen auf (zum Teil postkoloniale) nationalstaatliche Akteure beruft, die Sprache als Ganzes im Auge hat und in Richtung *from above* vorgeht,<sup>29</sup> wendet sich der theoretische Ansatz des Sprachmanagements von dieser Sichtweise ab und konzentriert sich stärker auf die Interaktionen und die unterschiedlichen Träger sprachlicher Vielfalt und geht in Richtung *from below* vor:<sup>30</sup> „Generally speaking, the approach may be characterized as the contrast of social structure (‚macro‘) vs. interaction (‚micro‘).“<sup>31</sup> Diese Entwicklung zeigt sich beispielsweise in folgendem Kom-

---

28 Menz/Müller 2008, 8.

29 Vgl. Haugen/Dil 1972, Kaplan/Baldauf 1997, zur Geschichte der Sprachplanung siehe Nekvapil 2011.

30 Zu Sprachplanungskonzepten vgl. Nekvapil 2006.

31 Neustupný 1994, 50 zitiert nach Nekvapil 2006, 95. Damit unterscheidet sich gemäß Nekvapil die Theorie des Sprachmanagements von Auffassungen des *micro*, wie sie beispielsweise unter dem Paradigma der klassischen Sprachplanung bei Kaplan/Baldauf (1997) als „language micro planning“ erhoben wird. Das Verständnis von *micro* bleibt dort innerhalb der Begrifflichkeit sozialer Strukturen verhaftet.

mentar Jernudds, der sich auf Rubin und Jernudds Publikation "Can Language be planned? Sociolinguistic Theory and Practice for Developing Nations" von 1971 bezieht:

„Should the book be written today, it could not carry the subtitle ‚Sociolinguistic Theory and Practice for Developing Nations‘, but would have to take account of a broad range of sociolinguistic situations at different levels of enlargements (from nation to firm), of a broad range of different interests and populations groups (from woman to refugees), under widely different communicative circumstances (of media, channels, information processing), and foremost, of the different ideological and real, global and local sociopolitical conditions.“<sup>32</sup>

Wenn sich die Theorie des Sprachmanagements in den Arbeiten von beispielsweise Jernudd/Neustupný (1987), Jernudd (1997) oder Nekvapil/Nekula (2006) von der klassischen Sprachplanung löst und bewusst abgrenzt, dann löst sie sich damit gleichzeitig von der durch den Nationalstaat geprägten Sprachpolitik ab und wendet sich der tatsächlichen Sprachwirklichkeit zu. Damit rücken konkrete Interaktionen und alltägliche Auseinandersetzung der Akteure des jeweiligen Milieus mit ihrer Sprache in den Fokus:

„I shall claim that any act of language planning should start with *the consideration of language problems as they appear in discourse*, and the planning process should not be considered complete until the *removal of the problems is implemented in discourse*.“<sup>33</sup>

Diese bewusste Auseinandersetzung wird in dem Managen des produzierten Diskurses, etwa in den Korrekturen oder in der Aushandlung von Mitgliederkategorien, empirisch fassbar. Die Theorie des Sprachmanagements kann somit auch als eine Theorie des Sprachbewusstseins gesehen werden.<sup>34</sup> Wie bereits dargestellt, befasst sich die Theorie des Sprachmanagements damit, ob, wann und mit welchen sprachlichen Aktivitäten die Akteure ihre sprachlichen Interaktionen managen:

„The theory is based on discriminating between two processes which characterize language use: (1) the production and reception of discourse, (2) the activities aimed at the

---

32 Jernudd 1997, 135f., zitiert nach Nekvapil 2006, 93.

33 Neustupný 1994, 50; Hervorhebungen durch die Verfasser.

34 Zum Sprachbewusstsein vgl. Defazio 1997, Köller 2006.

production and reception of discourse, i.e. metalinguistic activities. The latter process is called ‘language management’.”<sup>35</sup>

Eine bedeutende Rolle spielen in diesem Zusammenhang (sprachliche bzw. kommunikative) Normen, die von den Akteuren in einer spezifischen Interaktionssituation und damit in einem spezifischen Interaktionsumfeld als relevant gesetzt werden. Sprachnormen sind dabei „Erwartungen (...), die ihrem Inhalt zufolge die Bildung, Verwendungsabsicht, Anwendung und Evaluation sprachlicher Einheiten der verschiedensten Komplexitätsgrade regulieren.“<sup>36</sup> Derartige Normen können zwar als „reference point or system by which users constantly assess their own performance or judge the performance of others“<sup>37</sup> dienen, sind aber nicht an sich stabil, sondern werden „von den Mitgliedern einer Sprachgemeinschaft – etwa eben durch die erwähnten metasprachlichen Aktivitäten – immer wieder aktiv hergestellt.“<sup>38</sup> Die Normen sind also „lebensgeschichtlich erworbene, subjekt-variable Größen, die auf dem Wege der Institutionalisierung untereinander abgeglichen werden.“<sup>39</sup> In einer Sprachkontaktsituation kann zunächst davon ausgegangen werden, dass unterschiedliche Muster der Primär- und Sekundärsozialisierungen zum Vorhandensein heterogener sprachlicher Normvorstellungen in einer spezifischen Sprachkontaktsituation führen.<sup>40</sup> Daran anschließend stellt sich die Frage, ob und in welchem Ausmaß dies dann dazu führt, dass in derartigen grenzüberschreitenden und damit Sprachkontaktsituationen unterschiedliche Normen zum Gegenstand von expliziter Verhandlung werden und spezifische Sprachkontaktnormen entstehen.<sup>41</sup>

Zusammen mit einem entsprechenden Sprachbewusstsein, welches Carter als „capacity to reflect on linguistic matters“<sup>42</sup> definiert, führt das Vorhandensein sprachlicher Erwartungen bzw. Normen generell – also nicht nur Sprachkontaktsituationen – dazu, dass Abweichungen von solchen Erwartungen in der Interaktion von den Akteuren bemerkt werden können, wenn auch nicht bemerkt wer-

---

35 Nekvapil 2006, 95.

36 Gloy 2004, 394.

37 Rubin 1972, zitiert nach Bamgboşe 1990, 105.

38 Gloy 1997, 32.

39 Gloy 2004, 394.

40 Vgl. hierzu beispielsweise wissenssoziologische Ansätze wie Günthner/Luckmann 1995.

41 Vgl. Fairbrother 1999 zitiert bei Engelhardt 2012.

42 Carter bei Defazio 1997, 102. Zum Verhältnis von Normen und Sprachbewusstsein vgl. Seiler 2009 sowie Hug 2007.

den müssen.<sup>43</sup> Werden sie von einem der Akteure bemerkt, so kann dieser die Abweichung bewerten und auf dieser Grundlage eine Korrektur entwerfen und sie auch entsprechend implementieren.<sup>44</sup> Unter den Korrekturen

„können neben Korrekturen im engeren Sinn (dem, was aus ethnomethodologischen Arbeiten zum Phänomen der Reparaturen bekannt ist) auch Reformulierungen (z.B. Paraphrasen, Redebewertungen, Wiederholungen) fallen, außerdem phatische Signale (Rückmelde- bzw. Hörsignale, back-channels, continuers) und andere interaktive Verfahren der Verständnissicherung (Nachfragen, Ratifizierungen, metakommunikative Formulierungen, explizite Relevanzeinstufungen, gemeinsame Formulierungen).“<sup>45</sup>

Dabei nehmen sie die Form einer Selbst- oder Fremdkorrektur an:

Beispiel 01:

(...) bis das rauskommt, das finde ich ist ne Sache die, kenn ich, ähm ++ die kenne ich von den Tsch./von man'chen tschechischen Kolleginnen.<sup>46</sup>

Durch die in dem vorangehenden Beispiel implementierte Selbstkorrektur wird die entsprechende interkulturelle Norm (Präferenz von kollegialen vor ethnischen Kategorien)<sup>47</sup> in der Interaktionssituation als kommunikativ relevant gesetzt. Derartige Aktivitäten müssen nicht zwangsläufig nur mit einer negativen Wertung der Abweichung verbunden sein, „recently, attention has begun turning also to those deviations from the norm which receive positive evaluation, i.e. so-called gratifications.“<sup>48</sup> Der geschilderte Prozess des Sprachmanagements, wird

---

43 „For instance, a deviation such as an idiosyncratic pronunciation normally remains unnoted if it is recurrent and if the interlocutors are well known to each other. Deviations also easily escape attention in the case of great urgency in a communicative situation, if they themselves are not crucially connected with the problem.“ (Jernudd/Neustupný 1987, 78).

44 Zu den vier Phasen vgl. im Detail Nekvapil/Nekula 2006.

45 Schmid 2000, 69.

46 Päd01\_Interview02, Hervorhebung durch die Verfasser. Quellenangaben beziehen sich auf Organisation, Datenart und -nummer, Zeilen- bzw. Turnnummer (explizit als Turn benannt) oder, wenn der entsprechende Mitschnitt nicht vollständig transkribiert wurde, die Aufnahmezeit. Zu Transkriptionskonventionen siehe Nekula/Marx/Šichová 2009.

47 Vgl. Nekvapil 1997.

48 Neustupný 2003, zitiert nach Nekvapil 2006, 97.



in der Theorie des Sprachmanagements durch ein Phasenmodell beschrieben, in dem mit der (1) Wahrnehmung einer Abweichung im Diskurs, (2) ihrer Bewertung, (3) dem Entwurf einer entsprechenden Korrektur und (4) der Implementierung dieser Korrektur im Diskurs vier Phasen angesetzt werden. Diese Abfolge kann natürlich in der Interaktion an jeder beliebigen Stelle abgebrochen werden, beispielsweise wenn ein Akteur eine Abweichung zwar wahrnimmt, aber nicht bewertet, oder wahrnimmt, bewertet und eine entsprechende Korrektur entwirft, diese dann aber im Diskurs nicht implementiert.<sup>49</sup> Die Theorie des Sprachmanagements ermöglicht es jedenfalls, anhand von im Diskurs beobachtbaren sprachlichen Aktivitäten einen Rückschluss auf die in der gegebenen Interaktionssituation als relevant erachteten sprachlichen Normen zu ziehen.

Wie bereits angedeutet können Aktivitäten des Sprachmanagements auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden und beobachtet werden, die bisher als Makro- und Mikro-Ebene bezeichnet und dem Systemrahmen bzw. der Interaktion zugeordnet wurden. Das sog. einfache Sprachmanagement bezieht sich auf die Interaktionssituation selbst und wird durch die Teilnehmer – wie bei der Ersetzung ethnischer Kategorien durch ethnisch modifizierte kollegiale Kategorien – *hic et nunc* geleistet:

„The speaker can manage individual features or aspects of his own or of his interlocutors discourse ‚here and now‘, i.e. in a particular situation. Such management is ‚simple‘ or ‚discourse-based‘.“<sup>50</sup>

Sprachmanagement kann aber auch situationsübergreifend erfolgen, beispielsweise wenn die auftauchenden sprachlichen Probleme sich wiederholen und durch die Akteure selbst nicht ad hoc gelöst werden können und eine situationsübergreifende Lösung im *post-interaction* Management als sinnvoll erscheint. In einem derartigen Fall spricht man dann von organisiertem Sprachmanagement:

„Organized language management is not restricted to one particular interaction, it is directed and more or less systematic. The organization of language management involves several levels. The growing complexity of social networks is accompanied by the increasing degree of organization of language management.“<sup>51</sup>

---

49 Neustupný 2002, 436. Vgl. auch Nekvapil 2006 oder Nekvapil/Nekula 2006 u.a.m.

50 Nekvapil 2006, 96; Ein Beispiel hierfür haben wir in Beispiel 01 aufgeführt.

51 Nekvapil 2006, 96.

Als Beispiel hierfür kann die Praxis der Besetzung bestimmter Stellen, deren Inhaber alltäglich der Sprachenvielfalt ausgesetzt sind, mit zweisprachigen Mitarbeitern angeführt werden, auf die in einem Interview verwiesen wird:

Beispiel 02

I2: „(...) Spielt denn ne sprachliche Qualifikation bei potentiellen Mitarbeitern + ne Rolle?“

B: „Ja klar. + Tschechisch-Kenntnisse sind bei den Pädagoginnen + und Pädagogen immer‘ mit n Grund /I2: mhm/ für ne Einstellung oder für ne Nichteinstellung /I2: mhm/, das geht, bei..hier gehts drum (klopft leicht auf den Tisch) dass die Leute Tschechisch können müssen, umgekehrt genauso, in [Päd01 Standort Tschechien], /I2: mhm/ dass die Deutsch können müssen.“<sup>52</sup>

Organisiertes Sprachmanagement läuft dabei im Idealfall in einem Mikro-Makro-Mikro-Zyklus ab: In der Interaktion werden sprachliche Auffälligkeiten evident, welche durch die Akteure als positiv bzw. negativ bewertet werden, die sie jedoch ad hoc nur unzureichend lösen können. So werden für die beobachteten Probleme auf einer übergeordneten Ebene die angewandten Korrekturen evaluiert bzw. mit der entsprechenden, von den Akteuren in vergleichbaren Kontexten gewonnenen oder auswärts geholten sprachlichen oder Kommunikationsexpertise konfrontiert und davon für die jeweiligen Organisation situationsübergreifende Korrekturen abgeleitet und anschließend nach Möglichkeit auch implementiert.<sup>53</sup> In unserem Fall wird die bewährte Zweisprachigkeit zum Grundsatz bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern); deren Bedarf und Nutzen wird dann weiter verfolgt, evaluiert und nach Bedarf korrigiert.<sup>54</sup> So stellt sich für uns die Frage, in welchem Maße in den von uns untersuchten Organisationen organi-

---

52 Päd01\_Interview02

53 Eine Rolle spielen neben der sprachlichen Expertise auch Sprachideologien. Unter Sprachideologie verstehen wir mit Silverstein „sets of beliefs about language articulated by the users as a rationalization or justification of perceived language structure and use.“ Silverstein 1979, 193.

54 Die entsprechenden Managementmaßnahmen können sprachlicher, kommunikativer sowie sozio-ökonomischer Art bzw. sprachliche, kommunikative sowie sozio-ökonomische Dimension haben, indem man im Bereich des Spracherwerbs (z.B. Angebot von Sprachkursen), der Schaffung von Kommunikationsräumen (z.B. sprachliche Tandems) oder der sozio-ökonomischen Motivation in die komplexen Sprachkontaktsituationen interveniert. Mehr dazu in Nekula/Nekvapil/Šichová 2005b.

siertes Sprachmanagement eine Rolle spielt und an das einfache Sprachmanagement anschließt.

Daneben lassen sich Aktivitäten des Sprachmanagements auch in ihrem zeitlichen Bezug zur Interaktion charakterisieren: Während Aktivitäten des einfachen Sprachmanagements in der Regel in der Interaktion selbst stattfinden, können Eingriffe des organisierten Sprachmanagements generell auch vor- bzw. nachgelagert werden.<sup>55</sup> Insbesondere das *pre-interaction* Management spielt bei unserer Untersuchung eine wichtige Rolle, als hier erwartete, auf tatsächlichen Erfahrungen basierende oder aber sprachideologisch postulierte Verständigungsschwierigkeiten antizipiert und mit entsprechenden Maßnahmen des organisierten Sprachmanagements (z.B. einer spezifischen Kommunikationsstruktur) vermieden werden sollen.

So kann die Theorie des Sprachmanagements zusammenfassend als theoretischer Ansatz charakterisiert werden, der im Sinne von Giddens' Theorie der Strukturation das Wechselspiel von Stabilität und Wandel greifbar macht.<sup>56</sup> Diese Möglichkeit, sowohl die Strukturen als auch den Aushandlungsbedarf bei der Anwendung dieser Strukturen in der jeweiligen kommunikativen Praxis und aus Perspektive der beteiligten Akteure verdeutlichen zu können, macht die Theorie des Sprachmanagements zu einem wertvollen Werkzeug zur Untersuchung von Kommunikation in komplexen Sprachkontaktsituationen, wie sie in den von uns untersuchten Grenzorganisationen vorliegen.<sup>57</sup>

### **3.2 AUSSENKOMMUNIKATION UND RÄUMLICHE ASPEKTE DER SPRACHE IN GRENZORGANISATIONEN**

Unter der Außenkommunikation der Grenzorganisationen verstehen wir solche Texte, die sich direkt oder indirekt an Rezipienten außerhalb der Grenzorganisation wenden. Darunter fallen neben Texten im weiteren Sinne, wie die Namenswahl für die Grenzorganisation und ihre Produkte und/oder Dienstleistungen oder die Ausgestaltung der für Besucher zugänglichen Räumlichkeiten, auch Texte im engeren Sinn, die sich an unterschiedliche Zielgruppen innerhalb und au-

---

55 Zum *pre-interaction* bzw. *post-interaction* Management vgl. Sherman 2009.

56 Vgl. Giddens 1997.

57 Auf Sprachkontaktsituationen in multi- bzw. transnationalen Unternehmen in der Tschechischen Republik wurde dieser Ansatz bereits mehrfach angewendet, vgl. Nekula/Nekvapil/Šichová 2005b, Nekula 2006, Nekvapil/Nekula 2006, Nekula/Marx/Šichová 2009 oder Engelhardt 2012.

Berhalb der Grenzorganisation richten, wie beispielsweise Statuten, Jahresberichte, Flyer und Programmplanungen. Wir gehen im Folgenden bewusst von dem jeweiligen Typus von Daten aus, auch wenn ihnen teilweise dieselben Sprachideologien und damit verbundenen Darstellungsstrategien zugrunde liegen: So reflektieren wir zunächst die Organisationsnamen der von uns untersuchten Organisationen. Dann zeigen wir auf, welche Rolle Sprache bei der Ausgestaltung der Räumlichkeiten einer Organisation- bzw. der Darstellung des von der Organisation beanspruchten Raumes spielt. Auf dieser Grundlage werden dann einige für die untersuchten Organisationen repräsentativen Texte im engeren Sinne dargestellt, wobei in diesem Zusammenhang auch die Ausgestaltung der Homepages analysiert wird. Abschließend stellen wir dar, welche Spezifika die Kommunikation der jeweiligen Grenzorganisation in der mündlichen Außenkommunikation wie öffentliche Veranstaltungen aufweist. Auf diese Art und Weise erfassen wir ein sehr breites Spektrum von Textdaten, die wir im Wesentlichen als Ergebnis des organisierten Sprachmanagements der Organisationen betrachten.

### **Organisationsnamen<sup>58</sup>**

Bezeichnungen von Organisationen, Unternehmen, Korporationen, Institutionen, Staaten usw. spielen v.a. bei deren Selbstdarstellung und Kommunikation nach außen eine zentrale Rolle. Nicht zufällig bilden *brand names*, also Organisations- und Produktnamen, einen selbstständigen Bereich der Onomastik.<sup>59</sup> Diese Schlüsselrolle kommt auch den Organisationsnamen von Grenzorganisationen zu, in denen sich der besondere, grenzüberschreitende Charakter dieser Organisationen widerspiegelt und in denen zugleich auch die damit verbundenen organisationsinternen Sprachideologien sichtbar werden. So nehmen die Organisationsnamen die Form von symmetrisch gestalteten Bezeichnungen mit ethnisch oder regional modifizierenden Attributen (*deutsch-tschechisch, bayrisch-böhmisch, sächsisch-tschechisch, česko-německý, česko-bavorský, česko-saský* etc.), in denen die Sprach- und Staatsgrenze nachgezeichnet und gleichzeitig überschreitbar gemacht wird an. Zudem markieren damit die Organisationsnamen auch die mit den Sprachen und Räumen assoziierten Zielgruppen. Zum Teil

---

58 Um die Anonymität der in unserem sample vertreten Organisationen zu schützen, greifen wir in diesem Abschnitt auf andere Organisationen und Projekte zurück, die ebenfalls einen deutsch-tschechischen Hintergrund haben. Der Abschnitt folgt im Wesentlichen Marx/Nekula 2011.

59 Zur Bedeutung von Markennamen im Marketing vgl. die Beiträge in Wochele 2012, insbesondere den Überblick von Ronneberger-Siebold.

werden Organisationsnamen auch ganz oder zumindest teilweise zweisprachig konzipiert wie bei *Brücke-Most Stiftung*, *Schauplatz-Dějiště*, *Deutsch-Tschechische Gesellschaft / Německo-Česká Společnost*, *Deutsch-Tschechischer Zukunftsfonds / Česko-Německý fond budoucnosti*, *Tandem – Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch / Koordinační centrum česko-německých výměn mládeže*.<sup>60</sup> Alternativ wird die Sprachgrenze in den Organisationsnamen mittels einer dritten Sprache wird durch das Ausweichen auf eine neutrale Lingua franca umgegangen wie beispielsweise Latein (z.B. *Euregio Egrensis*, *Porta Bohemica*, *Centrum Bavaria Bohemia*) oder Englisch (z.B. *Czech-German Young Professionals Program*, *Czechpoint*). Auch der Rückgriff auf Organisationsnamen, die sowohl im Tschechischen als auch im Deutschen bedeutungstragend sind und als in beide Richtungen weisende Trigger verstanden werden können (z.B. *Tandem*, *Jana*, *Geopark*), verhindert eine eindeutige Grenzziehung zwischen dem Deutschen oder Tschechischen und kann als ein Form von deren Überwindung verstanden werden. Auf diese Weise wird bereits im Organisationsnamen sprachlich einerseits eine Grenze gezogen und durch die Symmetrisierung von Sprach- und Raumbezeichnungen bzw. auch ihre Übersetzung (Parallelisierung, Mehrsprachigkeit) gleichzeitig überwunden. Andererseits wird das Ausweichen auf eine dritte bzw. *gemeinsame* Sprache (Lingua franca, *Trigger*) die lokale Grenzziehung verweigert und die Grenze auf diese Weise überwunden. Diese Symbolik wird bei der graphischen Ausgestaltung von Organisationsnamen oder deren Umgebungen auf den Homepages, Umschlägen, Flyern, Artefakten etwa auch durch Flaggenfarben oder andere Symbole ergänzt.

Ähnliche Strategien können auch für die Namensgebung des virtuellen Raumes konstatiert werden, in dem die Selbstdarstellung der untersuchten Grenzorganisationen und -projekte abrufbar ist: Zum einen nutzen die Organisationen in ihren Internetauftritten die geschilderten Strategien der symmetrischen Parallelisierung und Zweisprachigkeit (*.de/.cz*), zum anderen verzichtet ein Großteil auf die Nutzung länderspezifischer Internetdomains und nutzt stattdessen im Sinne einer Lingua franca neutrale Domainendungen (z.B. *brueckenland.eu*, *cgyp.eu*, *ovis.info*, *bbkult.net*, *wir-sind-europa.com*, *cojc.eu*, *schauplatz-dejiste.eu*, *ahoj.info*, *dtg-ncs.com*, *dtjvcnsp.org*, *d-cz.com*). Länderspezifische Domains nutzt man teilweise, um parallel aufgebaute Seiten und darin aufgebaute Sprachräume in einer deutschen und tschechischen Version aufeinander zu beziehen, wobei auch der Seitename sprachspezifisch angepasst ist, was eine adressatenorientierte Sprachwahl ermöglicht.

---

60 Die Reihenfolge wird dabei zum Teil adressatenspezifisch variiert, je nachdem ob der Name in einem deutschen oder tschechischen Kontext verwendet wird.

## Standort und Bezugsraum

Während wir bei den Organisationsnamen von Konzeptualisierungen von Sprach- und Kulturräumen ausgingen, die auch bei der Ausgestaltung von virtuellen Sprachräumen genutzt werden und die in der räumlich symmetrischen Parallelisierung von Sprachen bestehen, gehen wir in diesem Abschnitt einerseits von der symbolischen Verwendung von Sprachen im virtuellen sowie konkreten Raum am Standort bzw. an den Standorten aus, d.h. in den Räumlichkeiten, sobald die untersuchten Organisationen darüber verfügen. Andererseits gehen wir auf die darin sowie auf den Homepages vorkommenden Repräsentationen des Raumes ein, auf den sich die untersuchten Organisationen in ihrer Tätigkeit beziehen (wollen).<sup>61</sup> Dabei konstituieren sie sich durch einen solchen Bezug als Grenzorganisationen. Die oben festgestellten Strategien der Konstruktion der Grenze mittels einer symmetrischen Parallelisierung von Zweisprachigkeit, sowie die der Dekonstruktion der Grenze mittels dritter Sprache oder Trigger kommen sowohl in der Ausgestaltung des Standortes bzw. der Standorte der Organisation als auch in der Konzeptualisierung des institutionellen Bezugsraums zum Einsatz.

Für die Analyse der Grenzorganisationen in Bezug auf den auch sprachlich heterogenen Raum, auf den sie sich beziehen, und den sie etwa durch ihre Standorte und an ihren Standorten sowie in den virtuellen Auftritten abbilden, nutzen wir das Konzept der *linguistic landscape*.<sup>62</sup> Neben der bewusst gepflegten Symbolik des Doppelsitzes der Organisation Päd01 diesseits und jenseits der Grenze entwickelte insbesondere die Organisation Kult01 eine komplexe linguistische Landschaft: diese werden wir im folgenden Abschnitt als besonders prägnantes Beispiel für die symbolische Verwendung von sprachlichen Artefakten im öffentlichen Raum kurz darstellen und aufzeigen, welche Rolle sie bei der Konstruktion von Verständigung in den Grenzorganisationen spielt.

So findet sich in den Räumlichkeiten von Kult01 an sehr prominenter Stelle im Treppenraum der Organisationsräumlichkeiten eine Installation, welche die deutsch-tschechische Grenze sprachlich herstellt und durch Übersetzung zugleich auch überwindet: Auf Stahlpanelen sind nämlich Wortpaare wie „Eisstadion – zimní stadión“ in deutscher und tschechischer Sprache angebracht. Dabei wird die Sprach- und die damit assoziierte politische Grenze auch für die erkennbar und hergestellt, die der anderen Sprache nicht mächtig sind und ledig-

---

61 Vgl. auch Marx/Nekula (im Erscheinen).

62 Vgl. Laitinen/Zabrodskaja im Druck, Jaworski/Thurlow 2010, Cenoz/Gorter 2006, Spolsky/Cooper 1991.

lich die Differenz im Schriftbild (Multigraphen wie *sch* oder *tsch* vs. Diakritika wie *š* oder *č*) identifizieren. Aufeinanderbezogen werden sie durch ihre Kontaktstellung, gleiche Größe und teilweise auch visuelle Ähnlichkeit. Überwunden wird die sprachlich gezogene Grenze durch die wechselseitige Übersetzung aufeinander bezogener Wortpaare. Die Übersetzung schafft hier im Sinne Bhabhas die Grenze, die Grenze wird geschaffen, um sie übersetzbar zu machen: „translation as the staging of cultural difference.“<sup>63</sup> Der sprachlich heterogene Raum, auf den sich Kult01 durch eine solche Ausgestaltung ihrer Räumlichkeiten bezieht, wird dadurch angeeignet und die Organisation dadurch an ihrem Standort als Grenzorganisation markiert.<sup>64</sup> Die sprachliche Übersetzung ist hier als *pars pro toto* der Kompetenz im Bereich der Übersetzung im weiten Sinne zu verstehen, in dem die Übersetzung von Bachmann-Medick (2007) verstanden wird.

In einer auf das Gebäude bezogenen Publikation der Organisation wird auf diese Wortpaare Bezug genommen und ihre Symbolik wird in Bezug auf die Übersetzbarkeit konkretisiert: „Wenn sich Deutsche und Tschechen zu Ausstellungseröffnungen treffen und in der Unterhaltung nach einer Übersetzung suchen, können sie diese an den Wänden finden.“<sup>65</sup> Die erwähnte Installation rekonstruiert jedenfalls nicht nur einen sprachlich heterogenen Grenzraum, sondern schafft damit auch einen sprachlich heterogenen Interaktionsraum, der die Installation zu einem Ausdruck eines idealisierten Sprachmanagements werden lässt, bei dem die Sprach- und Verständigungsbarrieren durch die Übersetzung mittels der Grenzorganisation überwunden werden und ein gemeinsamer sozialer Raum geschaffen wird. Die Konstruktion eines solchen sozialen Raumes mittels eines gemeinsamen Interaktionsraumes wird auch dadurch verstärkt, dass die Installation auf einer erklärenden Tafel als Ergebnis einer Zusammenarbeit zwischen deutschen und tschechischen Schülern dargestellt wird.

Die Grenze wird in Kult01 allerdings durch sprachliche Mittel nicht nur symbolisch konstruiert und überwunden, sondern auch verwischt und verweigert. Neben dem Treppenraum, der die Bezeichnung *central* trägt, gibt es in der Organisation Kult01 vier weitere Haupträume, die mit dem Kürzel der Organisa-

---

63 Bhabha 1994, 325.

64 Zur Rolle des Standorts und der schematischen Karten des grenzüberschreitenden Bezugsraum der Organisationen (mit oder ohne Einzeichnung des Standorts) bei deren Konstituierung als Grenzorganisation sowie die Ausgestaltung der Räumlichkeiten bei öffentlichen Festveranstaltungen vgl. Marx/Nekula 2011 und 2012. Man kann diese mannigfaltigen Realisierungen der Karten des Grenzraums als Manifestationen des *mental mapping* verstehen.

65 Baumeister 2007, 12.

tion und einem spezifischen Raumnamen bezeichnet werden: *forum, media, dialog* und *info*. Die Bezeichnung der Räume bedient sich Internationalismen wie *central* (statt *zentral* bzw. *centrální*), die als Trigger verstanden und je nach Rezipient deutsch oder tschechisch, oder aber auch englisch oder lateinisch gelesen werden können. Dies verbindet sich mit einer konsequenten Kleinschreibung, die durch die Aufhebung des deutschen *Schriftbildes* (tschechische und englische Substantive werden kleingeschrieben) eine eindeutige sprachliche Zuordnung der Wörter unmöglich macht. So wird, mittels einer hybriden (Kunst-)Sprache, in Bezug auf den lokalen Kontext des sprachlich heterogenen Raumes eine sprachliche Ambiguität erzeugt, in der die Sprachgrenze konsequent verwischt und auf diese Weise symbolisch überwunden wird.

Doch auch die symbolische Beschriftung, z.B. der Büros, Aufenthaltsräume und sanitären Anlagen, die aus der Sicht der des Öfteren mehrsprachigen Mitarbeiter (vgl. Abschnitt 3.4) funktional nicht erforderlich ist, trägt dazu bei, in den Räumlichkeiten der Organisation Kult01 eine zweisprachige linguistic landscape herzustellen, in der sich die der Grenzorganisation eigene Konzeptualisierung des sprachlich heterogenen Grenzraums manifestiert. Dass es sich bei der beobachteten konsequenten Zweisprachigkeit durchaus um eine in der Organisation prägende Norm handelt, zeigt sich beispielsweise auch darin, dass Verletzungen dieser Norm korrektive Eingriffe nach sich ziehen: So wird beispielsweise ein einsprachiger Warnhinweis, der auf eine Türe eingraviert ist, im Sinne des einfachen Sprachmanagements kompromisslos durch ein ausgedrucktes Blatt mit der entsprechenden zweisprachigen Beschriftung ergänzt.<sup>66</sup>

---

66 Scollon/Scollon nennen derartige Modifikationen der materiellen Zeichen, die im Sinne des Sprachmanagements als Korrekturen einer vorherigen Äußerung gesehen werden können, „Schichten“ (Scollon/Scollon 2003, 129ff.).



*Abbildung 1: Nachträgliche Ergänzung eines deutschen Warnhinweises durch einen zweisprachigen Ausdruck*



Quelle: Nicolas Engel

Die Ausgestaltung der Räumlichkeiten von Kult01 ist in ihrer symbolischen Komplexität in unserem Sample ein Sonderfall. Doch auch in anderen Organisationen gibt es grundsätzlich derartige Darstellungsstrategien, beispielsweise in Form von funktionaler zweisprachiger Beschriftung in Ad01. Auf diese Weise entstehen mehrsprachige Sprachräume, die das Moment der Grenzüberschreitung visuell erfahrbar machen.<sup>67</sup>

### **Texte im engeren Sinne**

Während die aufwändige Gestaltung des öffentlichen Raums aufgrund der unterschiedlichen Möglichkeiten, die sich den von uns untersuchten Organisationen bieten, eher eine Ausnahmerecheinung ist, nutzen alle von uns untersuchten Organisationen die Möglichkeit, sich mittels der Texte im engeren Sinne nach außen darzustellen. An dieser Stelle sollen nun einige wesentliche und für die von uns untersuchten Organisationen typische Formen der schriftlichen Außenkommunikation dargestellt werden: die Darstellung im virtuellen Raum, die Ge-

---

67 Für eine umfangreichere Analyse visueller Daten vgl. Marx/Nekula 2011 sowie Marx/Nekula im Druck.

staltung von Berichten sowie die Darstellung in Flyern und Informationsbroschüren.

### Homepage

Es fällt zunächst auf, dass die meisten der von uns untersuchten Organisationen, die einen Internetauftritt unterhalten, die Inhalte in beiden für die deutsch-tschechischen Grenzorganisationen relevanten Sprachen präsentieren (z.B. Kult01, Päd01, Öko01, Soz01, Bild02a). Durch die konsequente Zweisprachigkeit, welche die sprachliche Grenze einerseits konstruiert und andererseits durch Übersetzung aufhebt, wird Englisch als Lingua franca in den Hintergrund gestellt. Zwei der untersuchten Organisationen nutzen für die Darstellung der Inhalte unterschiedliche Domains, so dass es sowohl für deutsche als auch tschechische Nutzer eine eigene Homepage gibt (Päd01, Öko01). Die Inhalte sind hierbei zwar grob aufeinander abgestimmt, es gibt jedoch sowohl in der Struktur als auch im Design deutlich wahrzunehmende Unterschiede, was auf die Möglichkeit unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen in der Realisierung des spezifischen Auftrags innerhalb einer Organisation verweist. Die Organisationen Soz01, Bild01, und Bild02a verfügen über eine Homepage, die unter einer Domain unterschiedliche sprachliche Versionen des Internetauftritts anbietet. Der Nutzer wählt über einen entsprechenden Flagge-Button die gewünschte Sprache, die Einstiegsseite ist jedoch die deutsche Version.<sup>68</sup> Eine der Organisationen präsentiert sich mit einer synoptisch zweisprachigen Homepage in einer eher ungewöhnlichen Form: Die tschechische und deutsche Version der aufgerufenen Inhalte sind stets gleichzeitig auf der Homepage präsent. Dies wird von der Organisation als eines der wesentlichen Charakteristika und als Alleinstellungsmerkmal des Auftritts verstanden, auch wenn damit Einschränkungen in der inhaltlichen Gestaltbarkeit einhergehen, z.B. aufgrund des geringeren zur Verfügung stehenden Platzes für die benutzerfreundliche Darstellung der Inhalte z.B. durch Vermeiden von Scrollen:

Beispiel 03:

Also [Projektname Vorgängerprojekt] war von vornherein zweisprachig konzipiert da:, gabs also auch, ä immer Diskussionen, ähm ähm ja mit äh, dass ma halt die die Sprache anklickt und dann, ähm, gut ähm äh, die Seite:, durch die Zweisprachigkeit is natürlich, der Blatz wird geringer, auf der anderen Seite:, hab i gsagt, ich will net locker lassn von der *Zweisprachigkeit* also wirklich der *tatsächlichn Zweisprachigkeit*, weil's äh, f weil's

---

68 Wobei dies auch an den hinterlegten Ländereinstellungen liegen kann, da die Seite aus Deutschland aufgerufen wurde.

halt einfach a: Alleinstellungsmerkmal[?] für [Name Vorgängerprojekt] is und, und äh wir, wir sin a Projekt, des vo vornherein ähm, ebn die *Zweisprachigkeit*, auf die Fahnen gschriebn hat auch hier im Haus, und da.<sup>69</sup>

So korrespondiert diese „tatsächliche Zweisprachigkeit“ der Organisation nach außen mit der Allgegenwärtigkeit der Zweisprachigkeit wie das etwa bei der Ausgestaltung der Räumlichkeiten dieser Organisation zu beobachten ist.

### Planungsdokumente und Tätigkeitsberichte

Alle von uns untersuchten Organisationen sind aufgrund ihrer Struktur und Finanzierung in unterschiedliche Berichtspflichten eingebunden,<sup>70</sup> in mindestens zwei Fällen (Päd01, Öko01) beziehen sich diese Berichtspflichten auf Institutionen auf beiden Seiten der Grenze. Für die Anfertigung dieser Berichte gilt grundsätzlich, dass sie in der Sprache verfasst werden müssen, die sich an den Empfänger orientiert. Sofern sich diese Berichte an staatliche Förderer wenden, müssen die Inhalte in der Sprache sein, die der jeweiligen Amtssprache entspricht.<sup>71</sup> Darüber hinaus gibt es aber durchaus Gestaltungsspielraum. Neben dem Bemühen in diesen Berichten die grenzübergreifende Tätigkeit durch entsprechende Zahlen und Daten darzustellen (z.B. Besucherzahlen, bearbeitete Anfragen, Anzahl der Veranstaltungen etc.), wird in vielen Fällen erkennbar, dass die Tätigkeitsberichte selbst als Zeugnisse grenzüberschreitender Zusammenarbeit dienen sollen. Als Beispiel kann hierfür die Organisation Päd01 herangezogen werden:

Beispiel 04:

Ja + mitunter schon, also das kommt drauf an, äh + wenn wir, eine, also *wenn wir unseren Tätigkeitsbericht erstellen* /I2: mhm/ ähm das war *bis vor drei Jahren oder bis vor zwei Jahren, waren das zwei verschiedene Texte* /I2: mhm/, *n tschechischer und n deutscher Text*, unterschiedliche Struktur, äh, unterschiedliche Schwerpunkte und es war kunterbunt. *Wir sind dazu übergegangen (...)* +++ Also wir ham früher die einsprachig gehabt, ne? /I2: mhm/ Das war das war des erste Ding was ich gemacht hab für die Jahre zwofünf und /I2: mhm/ zwosechs /I: mhm/ ich hab, nicht, (?) zwofünf einen gemacht als ich zwosechs angefangen (...) das hat, ähm n paar und dreißig Seiten, ist einfach runtergetippt, kopiert äh oder gedruckt und so gebunden /I2: mhm/ und das ist eine Sache, und sowas gibts für Tschechien auch für die Jahre vorher und dann simmer dazu übergegangen zu sagen /I2:

69 Kult01\_Interview 02.

70 Vgl. Abschnitt 2.4.

71 Zum Begriff der Amtssprache vgl. Ammon 2006, 184f.

mhm/ *Tätigkeitsbericht ist eigentlich so wichtig* /I: mhm/ *dass wir, das erstens mal gestalten wollen, in unserem neuen Corporate Design* /I: mhm/ *was auch ne neue Entwicklung war in den letzten drei Jahren, und dass wir des auch so machen wollen, dass es von beiden Seiten lesbar ist* /I: mhm/ *und dann ham wir eben diese Form gewählt dass es von hier tschechisch losgeht und von hier deutsch und so zusammenläuft* /I2: mhm/ *ne Form die wir jetzt immer öfter anwenden* /I: mhm/ /I2: mhm/ *+ Jetzt isses so dass wir, (...) + ja relativ parallel arbeiten das heißt wir konnten, auch die Struktur + des Tätigkeitsberichts angleichen, und des ist jetzt der für zwotausend*/I2: mhm/neun, *is glaub ich jetzt der + der mit den meisten Übereinstimmungen*<sup>72</sup>

Im Interviewausschnitt berichtet ein leitender Mitarbeiter der Organisation Päd01 davon, wie in der Organisation Jahresberichte erstellt wurden und werden. Dabei wird von einer Veränderung in der Gestaltung der Berichte berichtet: Aus einer inhaltlich wie formal uneinheitlichen Struktur wurde ein gemeinsam gestalteter einheitlicher Bericht, der heute beide Sprachen umfasst. Um die Lesbarkeit dennoch nicht zu beeinträchtigen wurde keine synoptische Darstellungsform benutzt, sondern der Bericht ist von jeweils einer Seite in einer der beiden Sprache lesbar, die sich in der Mitte treffen. Damit umgeht man die Differenzen, die sich sowohl aus dem unterschiedlichen „Umfang“ der verschriftlichten Sprachen als auch aus den Inhalten heraus ergeben. In der Textgestaltung re-präsentiert sich die gemeinsame Arbeitsweise und (zweiteilige) Struktur der Organisation (vgl. Abschnitt 3.3), ohne dass dabei zwangsläufig eine einheitliche Sichtweise und damit die Auflösung unterschiedlicher Konzeptualisierungen der Organisation und ihrer Aufgaben erreicht werden müssen. Die Anschlussmöglichkeiten an Umwelten mit unterschiedlichen Anforderungen an die Organisation werden dadurch erhöht. Die gewählte Berichtsform ist also in gewisser Weise eine die Organisation repräsentierende Form der Vagheit. Sie hält die Organisation zwar über eine gemeinsame (zweiteilige) Struktur zusammen und repräsentiert sie in ihrer binationalen Konzeption, gleichzeitig lässt sie aber durch den Verzicht auf einen Äquivalenzanspruch Interpretationsmöglichkeiten in der inhaltlichen Ausgestaltung zu, zwingt also zu keiner beide Sprachen und beide Gruppen umfassenden Festlegung, wie dies in einer unmittelbar parallelisierten Übertragung eines Textes aus der Sprache X in die Sprache Y der Fall wäre. Doch die sprachliche Darstellung hilft nicht nur, bestehende Differenzen zu überdecken, gleichzeitig fördert sie auch die Parallelisierung, die Angleichung der Arbeitsweisen: Textformen und Handlungsformen beeinflussen sich wechselseitig.

---

72 Päd01\_Interview02; Hervorhebungen durch die Verfasser.

Teil der regelmäßigen Berichtspflichten ist auch die Jahresplanung der Organisation, die dementsprechend zu einem Text wird, der die Organisation und ihren grenzüberschreitenden Charakter repräsentiert:

Beispiel 05:

genauso, ähm, die Jahresplanung + /I2: mhm/ + wir müssen das ja auch in einem Gremium vorlegen dem [Deutsch-Tschechischer Förderer], und früher war das wohl so dass wenn jeder hat halt seinen Jahresplan vorgelegt und die ham dann genickt und gesagt „Des macht Ihr aber gut“, und *inzwischen isses halt schon so dass wir was Gemeinsames vorlegen also, und auch aufteilen*, einmal, machen das jedes mal anders *einmal stellt der der tschechische Kollege den Tätigkeitsbericht vor und der deutsche die Jahresplanung, oder umgekehrt beim nächsten mal* /I2: mhm/ also das ist, das ham wir jetzt auch so eingeführt *damit nicht sich die, äh, Gremienvertreter da irgendwelche Rollen* /I2: mhm/ *vorstellen, der eine ist quasi der ders ders abwickelt und der andere ist der der sichs ausdenkt*, also des wär fatal /I: mhm/ /I2: mhm/ also wir versuchen natürlich auch immer, ähm, *wechselseitig* äh uns bei den eigenen äh + Gremien oder bei den zuständigen Stellen äh *entsp../ ins ins (zögert) in n gutes Licht zu setzen.*<sup>73</sup>

Dieser Verweis auf die schriftlich vorzulegende Jahresplanung zeigt zudem, dass derartige offizielle Texte auch spezifische kommunikative Praktiken nach sich ziehen können: während die sprachliche Symmetrie des vorgelegten Textes über dessen Zweisprachigkeit hergestellt ist, wird eine Herausbildung einer etwaigen Asymmetrie in der praktischen Umsetzung (eine Seite plant, die andere ist dann für die Ausführung zuständig) dadurch vermieden, dass die entsprechenden Dokumente im Wechsel vorgestellt werden. In einem Jahr stellt die deutsche Seite den Bericht vor, die tschechische Seite die Jahresplanung, im nächsten Jahr wird dies umgekehrt gehandhabt. So greift diese Strategie die in den Sprachkontaktsituationen verbreite politische Korrektheit gegenüber dem „Anderen“ auf, welche neben der sprachlichen auch die kommunikative Gleichberechtigung einschließt. Wir haben es hier demnach mit einer Neutralisierungsstrategie zu tun, die kommunikative Asymmetrien ausgleicht und überwindet und Symmetrie sowohl in der Berücksichtigung der jeweils anderen Sprachen als auch in der Besetzung der kommunikativ aktiven Rollen durch in Bezug auf die Berichtssprache wechselnde Sprechergruppen (Muttersprache vs. Fremdsprache) anstrebt. Gleichzeitig spiegeln sich in der geschilderten Praxis auch die vermuteten Erwartungen des Förderers, auf den diese Symmetrisierungsstrategien bei der Präsentation ausgelegt sind. Man könnte hier gar eine so genannte *Sprachensymmetrie*

---

73 Päd01\_Interview02, Hervorhebungen durch die Verfasser.

*rie-Norm* ansetzen, die über die Grenzorganisationen hinaus wirkt und sich von dem Symmetrie-Ideologem der interkulturellen Kommunikation ableiten lässt.

Neben der Zweisprachigkeit finden sich in den untersuchten Fällen auch einsprachige Formen des Berichtswesens: So werden Berichte in einer Sprache erstellt und dann, wenn von der Organisation als notwendig oder wünschenswert erachtet, in die jeweils andere Sprache übersetzt (z.B. Soz01, Bild01). Die Wahl der Berichtssprache orientiert sich dabei in erster Linie am Adressaten. In Fällen, in denen die Organisationen auf beiden Seiten der Grenze in unterschiedliche Trägerstrukturen eingebunden sind, konnte die Erstellung trägerspezifischer und damit inhaltlich kaum koordinierter Rechenschaftsberichte beobachtet werden (z.B. Öko01).

### **Flyer, Informationsbroschüren, Artefakte**

Während die Organisationen in der Sprachwahl ihrer Berichtspflichten insbesondere auf die Erwartungen der Geldgeber eingehen, sind sie in der Gestaltung von gedrucktem Informationsmaterial wie Informationsblättern, Broschüren und Flyern, in denen sich die Organisationen nach außen bzw. mit Blick auf ihre potentielle Klientel vor Ort ausrichten, in der Gestaltung freier. So findet sich etwa in den Flyern von Kult01 wieder die synoptische Zweisprachigkeit, bei der das Deutsche vorangestellt (oben/ links) und im Druckbild hervorgehoben ist. Der tschechische Text dient dabei in Bezug auf das deutsche Publikum allerdings weniger der Vermittlung von Inhalten, sondern vielmehr der Selbstdarstellung der Organisation als Kompetenzzentrum für kulturelle Übersetzung. Auch eine Festschrift von Soz01 ist in derartiger Weise zweisprachig gestaltet, allerdings haben die Sprachen einen gleichen Schriftsatz, so dass hier keine Sprache durch das Druckbild hervorgehoben ist.<sup>74</sup> Einladungen zu Konferenzen und Grußkarten werden oftmals adressatenorientiert einsprachig verschickt (z.B. Bild01, Soz01, Päd01), was voraussetzt, dass Kontakte in der jeweiligen Organisation mit einer Verkehrssprache hinterlegt sind bzw. von der Postadresse auf die Verkehrssprache geschlossen werden kann.

Auch in der Gestaltung derartiger Dokumente müssen die Organisationen einen Ausgleich finden zwischen der Aufrechterhaltung der organisationalen Identität und den durch die grenzbedingten Asymmetrien erwachsenden Differenzierungsanforderungen, wie sich an einem Beispiel aus der Organisation Soz01 zeigt:

---

74 Vgl. Scollon/Scollon 2003.

Beispiel 06:

L1d: Ja super. O.k. ähm, sonst hab ich eigentlich gar nichts, das Faltblatt habe ich in Auftrag gegeben.

M1c: Ja.

L1d: Aber der bearbeitet das jetzt und dann äh, schau mer, zum Korrekturlesen schick ich's euch halt dann, wenn er es hat.

M2c: Ja. (Blättern)

L1d: *Wir haben ja jetzt das gleiche Faltblatt, das wir in Deutsch haben äh, woll mer praktisch auf Tschechisch machen* /I1: mhm / da hammer noch kein schönes und äh, + eigentlich wird's ganz anders, aber *es soll vom Design her erkennbar sein, dass es das Gleiche ist.*

M1c: Die Inhalte sind anders.

L1d: *Die Inhalte sind anders* weil mer die auf diese tschechische Situation /M1c: übersetzt hat/ mit dem [Kooperationspartner Soz01 in Tschechien] und so.

M1c: Und wir, wir müssen noch die tschechische Gesetze irgendwie, mit alle, alle äh, Informationsmaterialien, äh, so wir wer/ wir möchten das auch für, nicht nur für Öffentlichkeit, aber auch für die Klientinnen. /I1: mhm/ Und dann ist das schon für die Klientinnen dann wir müssen bestimmte Sachen drin haben als Botschaft, und Ziele und das das ist von der Gesetz, was is, was muss beinhalten der Materialien sein und dann haben das irgendwie bearbeiten. /I1: mhm / ++

L1d: Genau. Aber vom out/ *also vom vom vom ersten Blick an soll eigentlich erkennbar sein, dass es das Gleiche ist.* Deswegen haben wir es jetzt auch wieder an den Gleichen gegeben, wie das was wir hier, mir ham praktisch des, (geht im Raum umher) Deutsche, des hammer ja auch erst letztens/ na ja vor zwei oder drei Jahren hammer des gemacht /M1c: mhm /. Das ist praktisch unsers. /I1: Ja./ Das ist das erste, das wir schön' machen ham lassen, die anderen waren, die früheren waren alle so selbstgestrickt /M1c: hausgemacht/ und das hammer /M1c: (lacht)/ genau und das war also das erste, das praktisch gestalten ham lassen und das neue soll dann in Tschechisch a so werden. In die Richtung, das mers erkennt, deshalb hammer den gleichen /M1c: (schnauft tief) ja/ jetzt genommen. ++++++<sup>75</sup>

Im ausgewählten Ausschnitt, der einer internen Monatsbesprechung entnommen ist, sich aber erklärend an den teilnehmenden Beobachter richtet, zeigt sich zunächst, dass hier (im Gegensatz zum Jahresbericht von Päd01) eine klare Transferrichtung kommuniziert wird: ein auf Deutsch bereits vorhandenes Faltblatt soll ins Tschechische übertragen werden. Dabei wird jedoch erklärend verdeut-

---

75 Soz01\_Mitschnitt01, Hervorhebungen durch die Verfasser.

licht, dass eine Übertragung nicht ganz unproblematisch ist: Zwischen den Polen „das Gleiche“ und „die Inhalte sind anders“ werden die Faktoren genannt, welche bei der Übertragung des deutschen Informationsblattes ins Tschechische berücksichtigt werden müssen. Neben der Sprache (die Organisation benötigt aufgrund ihrer grenzüberschreitenden Tätigkeit Informationsblätter in unterschiedlichen Sprachen) sind dies insbesondere die Berücksichtigung der Differenz des Rechtsraums („tschechische Gesetze“) sowie lokale Besonderheiten der Kooperation (lokale Kooperationspartner). Das in diesem Kontext von M1c genutzte „übersetzen“ bezieht sich also nicht allein auf den Prozess der sprachlichen Übertragung aus dem Deutschen ins Tschechische, sondern eben auch auf die notwendige inhaltliche Anpassung auf einen spezifischen lokalen Kontext. Gemeinsame Klammer ist hier, wie auch im Beispiel des Jahresberichts von Päd01, eine rein räumlich-visuell erzeugte Gleichheit: ein gemeinsames und formal gleich gestaltetes Buch bzw. ein übereinstimmendes Corporate Design. So stellt sich die Frage, für wen diese *Gleichheit* bestimmt ist, da mit ihr eine Grenzüberschreitung nur gegenüber denjenigen konzeptualisierbar ist, die beide Faltblätter gleichzeitig zur Verfügung haben, also nicht zwangsläufig die eigentlichen Zielgruppen, sondern Träger, Medien, die Öffentlichkeit oder auch die Mitarbeiter der Organisation.

Auch die Benennung von Artefakten kann durch die grenzüberschreitende Tätigkeit der von uns untersuchten Organisationen zum Gegenstand organisierter Sprachmanagements werden, wie das folgende Beispiel verdeutlicht:

Beispiel 07:

I2: (lacht auch kurz) + Ein Beispiel das in in (???) war, war [Bezeichnung des Produktes <CZ-D>]?

B: [hybride Bezeichnung des Produktes <CZ-D>], ja genau /I2: (???)/ gut das war, das ist, ähm, das ist ja auch mir eingefallen (amüsiert), also wir hatten das Problem wir wollten diese [Produktname <D>] machen, (...) wenn man diese Tafeln nur nimmt /I2: mhm/ also die kann[?] man so umdrehen was man sonst mit Kindern spielt, das ist..das hat sich [Firmenname D] schützen lassen /I2: mhm/ das ist zwar n englisches Wort aber das ist geschützt also /I: mhm/ mit dem [Produktname <D>] mit dem R dahinter /I2: mhm/ also durften wirs nicht [Produktname <D>] nennen, [Produktname <CZ>], das tschechische Wort dafür, hätte hier [d. h. in Deutschland, Anm. der Autoren] aber niemand verstanden, jetzt hammer versucht wie kann mer des hinkriegen und wir saßen mal hier und ham das Problem gewälzt wie mach mer jetzt des wie machen (?) dann hab ich gesagt dann mach mer doch einfach, aus zwei Wörtern eines dann mach mer [hybride Bezeichnung des Produktes <CZ-D>] /I2: mhm/ das hat die Kollegin also die tschechische Kollegin, die fand das so: + so gut dass die nur noch



davon gesprochen, [hybride Bezeichnung des Produktes <CZ-D>] [hybride Bezeichnung des Produktes <CZ-D>] [hybride Bezeichnung des Produktes <CZ-D>] und das ist jetzt auch völlig klar was das ist=<sup>76</sup>

Die Suche nach einem Namen für ein Produkt der Organisation, der auf beiden Seiten der Grenze zu verstehen ist, wird als ein Problem dargestellt, dessen Lösung – symbolisch über den behandelten Gegenstand hinaus – die sprachlichen und kommunikativen Barrieren aufhebt und auflöst. Die Lösung wird schließlich in einem hybriden Namen gesehen, einer Mischform der deutschen und tschechischen Bezeichnung des entsprechenden Produkts, die diesseits und jenseits der Grenze verstanden werden soll, so dass dadurch eine neue Qualität erreicht wird, ohne dass man auf die Verständlichkeit vor Ort verzichten muss. In der Lösung manifestiert sich dabei die von dem Auftrag der Organisation abgeleitete organisationale Sprachideologie, die eine möglichst symmetrische Verwendung des Deutschen und des Tschechischen anstrebt.

Die Erzählung zeigt dabei deutlich was hier der Auslöser war („das ist..das hat sich [Firmenname D] schützen lassen /I2: mhm/ das ist zwar n englisches Wort aber das ist geschützt also /I: mhm/ mit dem [Produktname <D>] mit dem R dahinte“). Von der blockierten neutralen englischen Bezeichnung führt der Weg zur Zweisprachigkeit und deren Verdichtung in der hybriden Neuschöpfung („dann mach mer doch einfach aus zwei Wörtern eines dann mach mer [hybride Bezeichnung des Produktes <CZ-D>]“), in der die beiden Sprachen symmetrisch sind und die Sprachgrenze aufgelöst wird. Damit wird die Bezeichnung des Spiels, in dem es um den Spracherwerb beim gemeinsamen Spiel der Sprecher beider Sprachen geht, zum Vorbild für die Zielgruppen der Organisation Päd01. Damit spielt sich die Grenzüberwindung mittels der Sprache im Sinne der organisierten Sprachmanagements sowohl auf der sprachlichen als auch auf der kommunikativen Ebene ab. Schließlich zielt die Erzählung auf die gemeinsame Lösung des erwähnten Problems ab. Sie wird darin als Resultat der Kooperation der Mitarbeiter von Päd01 („wir saßen mal hier und ham das Problem gewälzt wie mach mer jetzt des“) dargestellt. Die inhaltliche Koordination bei der Problemlösung wird dabei durch die räumliche und zeitliche Koordination symbolisch verstärkt, während die sprachliche Koordinierung, die eine Grundvoraussetzung für die Verständigung bei der Problemlösung darstellt, nicht thematisiert und neben der zeitlichen, räumlichen und inhaltlichen auch durch eine kommunikative Koordination überdeckt wird. Der Vorschlag des sprachlich hybriden Produktnamens wird zwar von einer Einzelperson eingebracht („dann hab ich

---

76 Päd01\_Interview02.

gesagt dann mach mer doch einfach, aus zwei Wörtern eines dann mach mer [hybride Bezeichnung des Produktes <CZ-D>]“), wird dann jedoch sogleich als im Diskurs ratifiziert dargestellt („das hat die Kollegin + also die tschechische Kollegin, die fand das so: + so gut dass die nur noch davon gesprochen“) und umgesetzt. Der Produktname, der als Ergebnis eines Diskurses dargestellt wird, wird somit zu einem Artefakt, welches in seiner sprachlichen Hybridität die Organisation und den grenzüberschreitenden Charakter ihrer zweisprachigen Arbeit nach außen hin darstellbar und in dem auf die Sprache fokussierten Spiel auch erfahrbar macht.

Während man die Namenfindung als einen Teil des expertenbasierten organisierten Sprachmanagements verstehen kann, findet sich in dem Ausschnitt der entsprechenden Erzählung auch ein Beispiel von einfachem Sprachmanagement. Die in der Erzählung zunächst aufgerufene Kategorie „Kollegin“ wird in einer Korrektur durch die ethnisch modifizierte Kategorie ersetzt: „das hat die Kollegin + also die tschechische Kollegin“. Während die ursprünglich verwendete Kategorie „die Kollegin“ ethnisch neutral ist, sich allein auf den Kontext der Organisation Päd01 bezieht und keinen Bezug auf die Grenze (und eine etwaige Grenzüberschreitung) zulässt, wird die Grenze in der implementierten Korrektur – anders als im Beispiel 01 – durch die ethnische Modifikation eingeführt und dadurch hergestellt („die tschechische Kollegin“ impliziert auch das andere Glied des Minimalpaars, d.h. „den deutschen Kollegen“, der die Geschichte erzählt), um sie anschließend durch den sprachlich hybride Artefakt übersetzbar zu machen. Auf diese Weise wird die dargestellte kooperative Ratifizierung der gefundenen Lösung um den Aspekt der Grenzüberschreitung erweitert, die gefundene Lösung wird zu einer grenzüberschreitenden Lösung. Dieses Beispiel zeigt vor dem Hintergrund des Beispiels 01, dass die in einer spezifischen Interaktion gültigen Normen durch das Sprachmanagements entsprechend abgerufen und gesetzt werden. In Beispiel 01 steht die Überwindung der ethnischen Polarisierung durch Zugriff auf neutrale Bezeichnungen im Vordergrund, in Beispiel 07 geht es um die Aufrechterhaltung der Grenze mit ihrer sprachlichen und kulturellen Vielfalt, die jedoch übersetzbar ist.

Anhand der analysierten Publikationen und Artefakte zeigt sich, dass die untersuchten Grenzorganisationen es sowohl sprachlich als auch inhaltlich verstehen, sich auf unterschiedliche (sprachliche) Anforderungen und Erwartungen ihrer Umwelt einzustellen. Hierzu entwickeln sie spezifische sprachliche Wort- und Textformen und kommunikative Strategien zur Darstellung interkultureller Zusammenarbeit, die durch das Prinzip der Symmetrisierung geprägt sind.

## Öffentliche Auftritte und Veranstaltungen

Nicht alle Organisationen sind in gleichem Ausmaß mit Veranstaltungen in der Öffentlichkeit präsent. Es konnten aber in den Organisationen Ad01, Päd01, Soz01, Kult01, Öko01, Bild02a sowie Bild01 öffentliche bzw. halböffentliche Veranstaltungen teilnehmend beobachtet werden. Dies umfasste Seminare, Jubiläumsfeierlichkeiten, Vorstellungen der Organisation, Preisverleihungen und Ausstellungseröffnungen. Bis auf einen Fall bestand das Publikum dabei stets aus deutschen und tschechischen Teilnehmern. Eine Überbrückung der Sprachgrenze fand dabei in Form konsekutiven oder simultanen Dolmetschens statt, so dass die Veranstaltungen als zweisprachig bezeichnet werden können. Ein Ausweichen auf das Englische als Lingua franca fand in keinem der beobachteten Fälle statt. Insbesondere die Herstellung einer kommunikativen Symmetrie durch Dolmetschen, welches die Verständigung in der jeweiligen Muttersprache ermöglicht, wurde dabei als wichtige Voraussetzung für gleichberechtigte und damit gelingende Interaktionen über die Sprachgrenze hinweg gesehen. Der direkte Bezug auf (negativ bewertete) Erfahrungen aus deutsch-tschechischen Interaktionen weist die im Folgenden geschilderte Praxis des konsequenten Dolmetschens als Ergebnis eines *post-interaction* Managements aus:

Beispiel 08:

“Also [Vorname tschechische Mitarbeiterin] versucht oft bei, Veranstaltungen zu sagen okay + da würd ich dann erst mal deutsch reden also [Vorname tschechische Mitarbeiterin] würde normal erst mal Deutsch reden weil Tschechisch zu sehr im Vordergrund ist. Wie es jetzt in [Seminarort in Tschechien] war. *Sag ich nee, das machen wir nicht, jeder spricht in seiner Sprache, weil sonst die Teilnehmer auch anfangen zu switchen.* + *Nicht die Deutschen aber die Tschechen, ist dann [?] das Problem, wenn dann die tschechischen Teilnehmer Deutsch reden* /I2: Aha/ das heißt wir haben Dolmetscher mit dabei, der dolmetscht dann, für, was weiß ich was, für die Tische für die Stühle /I2: Mhm/ ist aber nicht der Grund, sondern der Grund ist der *dass dann nur die tschechischen Teilnehmer deutsch reden, die sich wirklich hundert Prozent sicher sind* /I2: Mhm/ die Selbstbewusstsein haben /I2: Mhm/ ist der eine Punkt ist der, dass dann sich [?] vor allem *einige Tschechen auch nicht mehr trauen Kopfhörer aufzusetzen*, des sieht dann so aus als ob sie dich verstehen würden /I2: Mhm/ das heißt tun dann auch die Kopfhörer runter wenn der Ko... wens der junge Kollege macht dann kann ichs auch machen ich unterrichte schon seit vierzig Jahren Deutsch, brauch der Tscheche auch keinen Kopfhörer und dann nicken die langsam weg /I2: Okay/ deswegen sag ich also konsequent beide in der Muttersprache.“<sup>77</sup>

---

77 Päd01\_Interview03, Hervorhebungen durch die Verfasser.

Die gewählte Strategie des konsequenten Dolmetschens reagiert zunächst auf die unterschiedlichen Sprachkenntnisse der Teilnehmer, die über keine gemeinsame Muttersprache verfügen. Über das Dolmetschen wird zudem die Asymmetrie der großen vs. kleinen Sprache neutralisiert: Während das Deutsche in der Tschechischen Republik eine weitverbreitete Fremdsprache ist, ist das Tschechische in Deutschland eine nur von Wenigen erlernte Fremdsprache.<sup>78</sup> Im Sinne einer asymmetrischen Adaption eignet sich somit nur das Deutsche als gemeinsame Sprache für grenzüberschreitende deutsch-tschechische Interaktionen,<sup>79</sup> und wird im Sinne einer größtmöglichen kommunikativen Effizienz auch in Wirtschaftsunternehmen bzw. in der internen Kommunikation der untersuchten Organisationen genutzt,<sup>80</sup> führt jedoch dazu, dass zwischen den Teilnehmern eine stark ausgeprägte kommunikative Asymmetrie in Bezug auf die genutzte Sprache (Fremdsprache für die tschechischen Teilnehmer, Muttersprache für die deutschen Teilnehmer) entsteht. So ist die gewählte Form des konsequenten Dolmetschens, welche zur eigenen Sprache zwingt und den Druck auf die tschechischen Teilnehmer der Veranstaltungen mindert, Deutsch beherrschen zu müssen, trotz der damit verbundenen Kosten (finanzieller Aufwand für Dolmetscher und ggf. notwendige Dolmetscheranlagen, zeitlicher Aufwand durch technische Vorbereitungen bei simultanem und Verdopplung der Turn-Dauer bei konsekutivem Dolmetschen, Mehrbedarf an Platz bei gedruckten Texten) ein Beispiel dafür, dass die Symmetrie-Norm in der Außenkommunikation der untersuchten Organisationen gegenüber der Effizienz-Norm eindeutig präferiert wird.

Die organisatorische Vorbereitung der Sprachvermittlung nimmt dementsprechend auch eine herausragende Stelle in der Vorbereitung von Veranstaltungen ein: Technisches Equipment wie beispielsweise Dolmetscheranlagen müssen vorbereitet und getestet werden. Insbesondere wenn sich die Teilnehmerzahl kurz vor Veranstaltungsbeginn noch signifikant erhöht, verursachen die technischen Aspekte der Sprachvermittlung einen hohen logistischen Aufwand, beispielsweise weil nicht genügend Kopfhörer zur Verfügung stehen (vgl. Kult01\_Interview 04).

---

78 Zur Rolle der genannten Sprachen im jeweils anderen Kontext vgl. Freier/Wohlgemuth 2007, Hämmerle 2009, Nekula/Marx/Šichová 2009.

79 Zu terminologischen Unterscheidung der Nicht-Adaption (Dolmetschen, Übersetzen), a/symmetrischen Adaption und Standardisierung/Vereinheitlichung (Lingua franca wie Englisch u.a.), vgl. Vandermeeren 1998.

80 Vgl. Marx/Nekula 2006, Nekula/Marx/Šichová 2009; zur internen Kommunikation in den untersuchten Organisationen vgl. Abschnitt 3.4.

Neben der gleichmäßigen Berücksichtigung des Tschechischen und des Deutschen in der gesprochenen Sprache ist den Organisatoren grenzübergreifender Veranstaltungen, wie sie beispielsweise die Seminare von Bild01 darstellen, auch die Verfügbarkeit der begleitenden Texte (Präsentationen, Arbeitsmaterialien, Feedbackbögen etc.) wichtig:

Beispiel 09:

Na für die: Vorträge und Diskussion: in den Workshops äm, sorgen wir zunächst mal dafür dass:, nach Möglichkeit äh:, *sämtliche Materialien in beiden Sprachen also, deutsch und tschechisch vorliegen.* /I2: Mhm/ Auch die Präsentationen: also das hab ich' eingeführt wir haben dann noch[?], äh:, Präsentationen + ähm *doppelt, projiziert also einmal tschechisch einmal, ähm, /I1: [?]/ deutsch. Das hat äh, den Vorteil sicherlich dass äh die Dolmetscher, das nicht übersetzen müssen.* Was sowieso sich keiner merken kann'. Weil, wenn die das übersetzen, (B1 atmet tief ein) kriegt man es ja nicht äh, dann wieder so auf die Reihe', und behält es nicht so' aber die andere' Seite' ist einfach die:', äm, der äm, *demonstrativen Wertschätzung'* äm also es, darf' auf gar kein Fall: der Eindruck entstehen, was auch nicht der Fall' ist aber auch nicht so, äm + es soll aber nicht der Eindruck entstehen ähm dass es also dann g.äm, per se: *ein Gefälle gibt dass wir Deutschen, im + wesentlichen die Lehrer sind und die, Tschechen im Wesentlichen die Schüler. + Weil es stimmt nicht und es darf aber auch nicht der Eindruck entstehen.*<sup>81</sup>

Auch hier führt diese Vorgehensweise zu einer Erhöhung des organisatorischen Aufwands im Vorfeld der Veranstaltung, da die Übersetzung der Präsentationen von der jeweiligen Organisation durchgeführt oder zumindest veranlasst wird (z.B. Bild01, Bild02a). Dieser zusätzliche Aufwand neben der funktionalen Erklärung der Vereinfachung des Dolmetschens wird damit begründet, dass durch die Symmetrie der seminarbegleitenden Materialien eine „Wertschätzung“ der kleinen Sprache und damit wiederum eine Symmetrisierung hergestellt werden kann. Das Begriffspaar „Schüler“ – „Lehrer“, welches durch den Akteur nach einigen Reformulierungen und Hesitationen schließlich eingeführt wird, belegt jedoch, dass derartige asymmetrische, auf den kommunikativen Rollen basierende, Kategorien durchaus im Bewusstsein der Akteure vorhanden sind und als konzeptuelle Folie betrachtet werden können vor der die organisationspezifischen Praktiken der Symmetrisierung entwickelt und angewandt werden. Neben der Praxis sprachlich getrennter, jedoch gleichzeitig gezeigter Präsentation (neben Bild01 beispielsweise auch in Bild02b) gibt es zudem Organisationen (z.B. Kult01, Päd01), die synoptisch zweisprachige Präsentationen nutzen, wobei sich

---

81 Bild01\_Interview03, Hervorhebungen durch die Verfasser.

dabei die kulturell bedingte wertende Konzeptualisierung des Raums (oben – unten, vorne – hinten, groß/lang – klein/kurz)<sup>82</sup> mit dem sprachideologischen Axiom der politisch korrekten sprachlichen (und ethnischen) Symmetrie/Gleichheit verschränkt:

Beispiel 10:

*Unsere Präsentation /Powerpoint-Präsentation (schnauft kurz) + die ist auch zweisprachig und dann ham mer uns drauf verständigt dass links, links‘ Tschechisch rechts Deutsch steht oder oben Tschechisch unten Deutsch [01:05:21]. Was auch optische Gründe hat weil Deutsch länger ist Tschechisch und wir ham festgestellt das sieht andersrum doof aus /1: mhm/, wenn das Kürzere /nee das sieht irgendwie doof aus /12: stimmt/ wenn das Längere, zuerst kommt und das Kürzere danach dann meint mer irgendwie das ist so angehängt oder das ist unwichtig, und da sind wir den tschechischen Kollegen natürlich, entgegengekommen.<sup>83</sup>*

Die Umstellung der ursprünglichen Reihenfolge Deutsch – Tschechisch in Tschechisch – Deutsch wird durch einen Aushandlungsprozess angestoßen und wird neben dem visuellen Eindruck auch mit der Vermeidung eines Eindrucks von Asymmetrie gerechtfertigt. Die Reihenfolge von lang und oben (Deutsch) und kurz und unten (Tschechisch) ist nicht nur visuell, sondern auch inhaltlich (wichtig vs. unwichtig) evaluativ („angehängt“). Diese ausgehandelte, politisch korrekte Form, die auf der interkulturellen Symmetrie-Norm bzw. Sprecher- und Sprachensymmetrienorm basiert, setzt sich von der Effizienz-Norm ab, die darauf basiert, den kommunikativen und sonstigen Aufwand bei gleicher Information zu minimalisieren.

Dabei zeigt sich in unserem Material, dass die Evaluation des Textraums keineswegs ein theoretisches Postulat ist, sondern dass diese in der Sprachpraxis der Organisationen praktiziert wird: Abweichungen von der erwarteten Norm (Mutter- bzw. Landessprache werde in bevorzugter Position, also links, oben, vorne, groß etc. erwartet) werden von sprachlichen Laien etwa als Hinweise auf die Autorschaft und damit auch die Übersetzungsrichtung wahrgenommen und, wie im Falle der Bildlegenden einer Ausstellung, bei Absenz eines solchen Grunds ggf auch negativ bewertet:

---

82 Vgl. Scollon/Scollon 2003.

83 Päd01\_Interview02, Hervorhebungen durch die Verfasser.

Beispiel 11:

[...] wir hatten vorher die Ausstellung unten, äh (klopft am Tisch) ++ äh [Ausstellungstisch] /I: mhm/ und, ja da sind zu uns, äh, zwei Leute gekommen aber, das war ein Ehepaar, und der Mann waren das deutsch, *und der Mann hat sich geärgert warum die Texte v.im.auf Deutsch, unten' sind und die tschechischen oben*, /I2: ohje[?] *dass er sich das dann ++ mh, bogen = biegen muss* /I: mhm/ und, er hat sich, äh (imitiert) „wer das gemacht“ ja, hat, und dann hat [tsch. Mitarbeiter, Vorname Kurzform] gesagt „ja, das haben mh die, Tschechen gemacht“, also das Museum in [?] und, ja (imitiert) „das waren bestimmt die Tschechen, wir müssen uns jetzt b:iegen und die Tschechen, die können gerade (lacht etwas) schauen.“<sup>84</sup>

In diesem Beispiel wird die Abweichung von der erwarteten Norm bemerkt, bewertet und verbalisiert, der Entwurf einer Korrektur und der Versuch der Implementierung findet jedoch nicht statt. Der Sprachmanagementprozess wird nicht abgeschlossen, weil die betreffende Person in diesem Falle nicht die Hoheit über die sprachliche Gestaltung des Raumes hat und weder das einfache Management zu Ende führen kann, noch ihre Korrektur zu organisiertem Management heben kann.

Die skizzierte Symmetrie-Norm bezieht sich jedoch nicht nur auf die sprachlichen Aspekte der Textgestaltung bei den Veranstaltungen (Zweisprachigkeit von Einladungen, Programmen, Präsentationen, Handouts, Begleittexte, Beschriftungen u.a.), auch eine Symmetrie in Bezug auf den Proporz der Referenten wird angestrebt, z.B. bei den Seminaren von Bild01: „Und äh es war auch so: durchsetzt' von deutschen tsch..und tschechischen Referenten wie ich mir das eigentlich wünsche“ (Bild01\_Interview03). Dabei kommt in dem Wort „eigentlich“ zum Ausdruck, dass man die Sicherstellung einer annähernd gleichen Anzahl deutscher und tschechischer Referenten durchaus als schwierig empfindet, nicht zuletzt auch aufgrund der sprachlichen Barrieren, die bei der Recherche von Referenten zu überwinden sind (zur Relevanz fachlicher und sprachlicher Kompetenzen in den untersuchten Organisationen vgl. Beispiel 02 sowie im Folgenden Abschnitt 3.4, und die zu einer erheblichen Einschränkung bei der Verfügbarkeit von relevanten Informationen für die Organisation führen.

## Zusammenfassung

Bezüglich der Außenkommunikation der von uns untersuchten Grenzorganisationen lässt sich feststellen, dass sich diese an ihre Zielgruppen (Klienten, Förde-

---

84 Kult01\_Interview04.

rer etc.) in Wort und Schrift symmetrisch zweisprachig wenden und sich durch „tatsächliche Zweisprachigkeit“ (Beispiel 03) bewusst als (sprachlich) symmetrische deutsch-tschechische Grenzorganisationen darstellen. Dadurch wird ein zweisprachiger Handlungs- und Bezugsraum geschaffen. Insbesondere dort, wo diese Zweisprachigkeit wie in Jahresberichten, auf Homepages, in Einladungen und Präsentationen synoptisch ist, entstehen auf diese Weise Texte, die auch visuell einen symbolischen grenzübergreifenden Raum entstehen lassen, in dem die konstruierte Sprachgrenze durch Übersetzung gleichzeitig überwunden wird. In der Ausgestaltung dieser Texte wird deutlich sichtbar, dass und in welchem Maße die Außenkommunikation der deutsch-tschechischen Grenzorganisationen von der auf die Verwendung und Stellung der Sprachen bezogenen Symmetrienorm geprägt ist. Wir nennen sie Sprachensymmetrienorm. Die Sprachensymmetrienorm, die den geschilderten Manifestationen der Zweisprachigkeit zugrunde liegt, manifestiert sich in den alltäglichen Praxen der Grenzorganisationen in der Kommunikation mit der Außenwelt und ist somit ein wesentliches Merkmal, um gemeinsame Grenzüberschreitung im Sinne der Ethnomethodologie als soziale Wirklichkeit zu konstituieren.<sup>85</sup> Die Grenzorganisationen können dabei als Grenzräume im Sinne von Foucaults Heterotopien gesehen werden,<sup>86</sup> als Räume der symmetrischen Parallelität des Deutschen und des Tschechischen, die sich von den monoglossischen Sprachsituationen und den sprachlichen und sonstigen Asymmetrien an der regionalen sowie funktionalen Sprachgrenze deutlich abheben. Neben der Zweisprachigkeit tragen sprachlich hybride bzw. ambivalente Neuschöpfungen dazu bei die Symmetrie von Sprachen und die Grenzüberschreitung bzw. -überwindung durch Grenzverweigerung sprachlich zu repräsentieren. Diese sind Resultate des organisierten Sprachmanagements. Unsere Beispiele zeigen, dass Prozesse des organisierten Sprachmanagements (Erzählungen über die Entscheidungsfindung) und deren Ergebnisse (Artefakte, „tatsächliche Zweisprachigkeit“) selbst zur Darstellung der grenzübergreifenden Arbeit der Grenzorganisationen genutzt werden. Dies zeigt eindringlich, dass das Sprachmanagement eine der wesentlichen Aufgaben der von uns untersuchten Grenzorganisationen ist und dies auch entsprechend reflektiert wird. Die Expertise zur Erfüllung dieser Aufgaben ist jedoch nur in den wenigen Fällen eine linguistisch basierte, so dass es sich hier im Sinne von E. Neuland (1992) in Bezug auf Sprache und Kommunikation um „praktisch wirksame Laienurteile“<sup>87</sup> han-

---

85 Zu Konstruktionen der Grenze im 19. Jahrhundert vgl. u.a. auch die Beiträge in Duhamelle/Kossert/Struck 2007.

86 Foucault 1991.

87 Neuland 1992, 8ff.



delt. Eine mögliche Wertung durch die Interpretation des Begriffes *Laie*- sei hier gleich relativiert, denn ungeachtet der Tatsache, ob die Sprach- und Kommunikationsprobleme und ihre Lösungen im Sinne einer linguistischen Theorie identifiziert und konzeptualisiert werden, akkumuliert sich darin in Bezug auf die Kommunikation in Sprachkontaktsituationen ein beachtliches praktisches Expertenwissen, das von den Akteuren auf der Leitungsebene mit der Rückkoppelung zur Praxis sogar entsprechend generalisiert und bewusst strategisch angewandt wird.

### **3.3 INTERNALISIERUNG DER SPRACHGRENZE IN DER ORGANISATIONSSTRUKTUR**

Während wir bisher hauptsächlich die Außenkommunikation der von uns untersuchten Grenzorganisationen untersucht haben und dabei feststellen konnten, dass auf die zweisprachige Umwelt mit einer adressatenorientierten Zweisprachigkeit reagiert wird, gehen wir im Folgenden der Frage nach, wie die von uns untersuchten Organisationen diese Zweisprachigkeit zu Stande bringen, d.h. in welcher Form sie die benötigte sprachliche Kompetenz, die ja eine Form geisteswissenschaftlicher Expertise darstellt und der Handlung und Darstellung der Kompetenz der Grenzorganisation für die Übersetzung im weiten Sinne dient, erwerben und aufrechterhalten.

#### **Grad der Grenzüberschreitung innerhalb der untersuchten Organisationen**

Die Art und Weise, in der eine Grenzorganisation mittels des organisierten Sprachmanagements die Sprachgrenze in ihre Strukturen und Prozessabläufe bewusst *internalisiert*, hängt in erheblichem Umfang davon ab, in welchem Umfang und in welcher Komplexität sprachliche Grenzüberschreitung von der jeweiligen Organisation praktiziert wird. In Anlehnung an die Umsetzungsstrategien zur Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen (vgl. Behr 2001) haben wir die von uns untersuchten Organisationen auf Grundlage des Ausmaßes der sprachlichen Grenzüberschreitung und der sich daraus ergebenden Nutzung des Deutschen oder des Tschechischen in ihrem Arbeitsalltag in drei idealtypische Kategorien eingeteilt: (1) Organisationen, bei denen die Sprachgrenze außerhalb der inhaltlichen Arbeit und des Arbeitsalltags der Organisation verläuft, und die wir deshalb als *einsprachig* bezeichnen; (2) Organisationen, bei denen einzelne Aufgaben in dem Arbeitsalltag der Organisation auf Deutsch

und/oder Tschechisch erledigt werden, und die wir deshalb als *partiell zweisprachig* bezeichnen; und (3) Organisationen, deren inhaltliche Arbeit gleichberechtigt in der einen oder anderen Sprache erfolgen kann, und die wir deshalb als vollzweisprachig bzw. aufgrund ihres meist sprachlich symmetrischen Aufbaus als *dual* bezeichnen.

### **Einsprachige Organisationen (Bild01, Bild02b)**

Die Grenzorganisationen, die wir aufgrund ihrer internen Interaktionssprache als einsprachig betrachten und die zudem auch mit Blick auf ihren Sitz und Träger der einen Seite der Grenze zuzuordnen sind, entwickeln durchaus grenzüberschreitende Aktivitäten. Diese erfolgen im Falle von Bild01, die auf grenzübergreifende Weiterbildungen im Bereich der sozialen Arbeit abzielt, etwa in Form von grenzübergreifender Recherche von Referenten und grenzübergreifendem Ansprache von Zielgruppen für das Produkt *Weiterbildung* (Gewinnung tschechischer Teilnehmer). Dies führt aber nicht dazu, dass man die inhaltliche Arbeit mit der sprachlichen Expertise verbinden müsste. Der Mitarbeiter, der neben der deutschen Muttersprache über sehr gute Tschechischkenntnisse verfügt, ist in nur sehr geringem Maße in die inhaltliche Arbeit der Organisation deutsch-tschechischer Seminare eingebunden:

Beispiel 12:

Was aber immer voraussetzt dass man irgnwo den guten Tip kriegt. /1: Hmhm hm/ + Wei:l, die Recherche' selbst zu machen, im tschechischen, Bereich ge..geht für mich' gar nicht' weil das, ich' kann ein: Bereich ein:, ich meine es geht sogar, relativ' gut' mein, man muss sich den richtigen, ähm Begriff' raussuchen' den gibt man ins Internet mit noch, Ka:rlsuniversität oda so dazu: (=lachend) /12: Mhm/, und dann: kuckt man mal so drüber: und wenn man das so sca:nnt, denkt man hm', das könnte' was sein weil der hat ein Bu:ch geschrie:ben mhm das hört sich so an'. Da muss ich aber hier meinen Kollegen äh abpassen und ihm sagen kuck dir das doch mal an' schau mal', was heißt das denn'? Und, der hat natürlich wieder andere Sachen noch zu machen und also, es ist ein bisschen schwierig' /12: Mhm/ is müh:sam und kr..ich kann sicherlich nicht das' da rausholen', was man rausholen könnte' wenn man die Sprache sprä:che'.<sup>88</sup>

Die Konzept- und Arbeitssprache dieser Organisation ist eindeutig das Deutsche. Für die Anbindung der Produkte der Organisation an ihre tschechische Umwelt steht organisationsintern ein Dolmetscher in Teilzeit zur Verfügung. Dieser steht aber nur für die sprachliche Mittlung zur Verfügung: peripher für interne

---

88 Bild01\_Interview03.

Aufgaben (wie die geschilderte Übersetzungsarbeit im Rahmen der Seminarkonzeption), nach Bedarf in der Außenkommunikation (z.B. bei veranstalteten Seminaren, wo allerdings im Regelfall externe Dolmetscher zum Einsatz kommen).

### **Partiell zweisprachige Organisationen (Kult01, Soz01)**

Auch die von uns als partiell zweisprachig bezeichneten Organisationen sind mit Blick auf den Standort und Träger in der Regel einer Seite der Grenze eindeutig zuzuordnen (Bild02b > Tschechien, Soz01 und Kult01 > Deutschland). Im Gegensatz zu den von uns als einsprachig bezeichneten Organisationen werden einige Aufgaben im Sinne einer inhaltlichen Arbeitsteilung direkt in der von der (potentiellen) Zielgruppe genutzten Sprache durchgeführt. Dies kann z.B. die durch tschechische Mitarbeiter ausgeübte Kontaktpflege mit tschechischen Partnern sein (Kult01) oder der direkte Kontakt mit tschechischsprachigen Zielgruppen und Behörden (Soz01). Während die Sprachgrenze in den einsprachigen Organisationen außerhalb der inhaltlichen Arbeit liegt, findet in den partiell zweisprachigen Organisationen ein intensiver inhaltlicher Austausch zwischen den auf Deutsch und auf Tschechisch arbeitenden Mitarbeitern statt. Dies wird in den von uns untersuchten Organisationen etwa durch eine räumliche und damit auch soziale Nähe, wenn beispielsweise wie in Kult01 die entsprechenden Mitarbeiter an benachbarten Arbeitsplätzen im selben Raum arbeiten, oder, wo – wie im Falle von Soz01 – diese kommunikative Nähe aufgrund der geographischen Distanz nicht möglich ist, durch Kommunikationsroutinen wie regelmäßige Arbeitsbesprechungen (z.B. monatlich/ wöchentlich) erreicht. Trotz der erwähnten inhaltlichen Arbeitsteilung unter den heterogen zusammengesetzten Mitarbeiter dieser Organisationen, die mit der sprachlichen Arbeitsteilung einhergeht, fällt die Sprachwahl bei der internen Kommunikation im Rahmen der Arbeitsbesprechungen klar zu Gunsten einer Sprache aus, so beispielsweise des Deutschen in den Organisationen Kult01 oder Soz01. Auf die jeweils andere Sprache wird in der internen Kommunikation der Organisation im Sinne der Effizienznorm keine Rücksicht genommen, so dass sich die tschechischen Mitarbeiter in den erwähnten Beispielen sprachlich an ihre deutschen Kollegen anpassen müssen bzw. nach Bedarf auf die ad hoc Übersetzung eines sprachlich kompetenteren Mitarbeiters angewiesen sind:

Beispiel 13:

*Also wenn wir im Team was, besprechen, dann auf Deutsch. /I: Ja./ logischerweise und ja, wenn [tsch. Mitarbeiter, Vorname, Kurzform] dabei ist, dann ganz normal, wie wir immer reden würden ++ und er versteht auch alles /I: Mhm./ kann sein, dass es irgendwelche*

Fachwörter gibt, was er dann nicht versteht, aber was man einfach ganz schnell erklären kann /I: Mhm, mhm./ ++ und das jetzt kein Problem is' und was, er, dann, an, die, Mädels weitergibt sag' ich jetzt mal, an die [tsch. Praktikantin, Vorname Kurzform] oder an die [tsch. Freiwillige, Vorname] das dann auch auf Tschechisch, oder in so einem deutsch-tschechischen Mischmasch /I: Mhm, mhm./ *also teilweise reden die auch deutsch (schmunzelt) komischerweise, aber die sind ja auch da, um Deutsch zu lernen* /I: Mhm, mhm./ aber so wirkliche Probleme im, Team im Bezug auf Sprache würde ich sagen gibt's nicht.<sup>89</sup>

Die Charakterisierung dieser Praxis aus der Perspektive einer deutschen Mitarbeiterin als Selbstverständlichkeit („logischerweise“), die sich aus der Notwendigkeit der effizienten Verständigung in einer Situation, in der asymmetrische Sprachkompetenzen vorliegen, sowie die Einschätzung, dass in der internen Kommunikation von deutscher Seite keine Aktivitäten des Sprachmanagements notwendig sind („dann auf Deutsch (...) dann ganz normal“), zeigt, dass die Mitarbeiterstruktur (Deutsche, Tschechen) sich nicht auf die interne Kommunikation auswirkt, sondern dass die Anpassungsleistung („aber die sind ja auch da, um Deutsch zu lernen“) sowie ggf. notwendige korrigierende Aktivitäten des einfachen Sprachmanagements (wie beispielsweise das geschilderte ad hoc-Dolmetschen) von den tschechischen Mitarbeitern akzeptiert werden (vgl. hierzu auch Abschnitt 3.4), was neben dem Standort und Träger teilweise auch mit dem Stellenwert dieser Mitarbeiter in der Organisation (*Praktikantin, Freiwillige*) zusammenhängt. Hier ist das sprachliche und kommunikative Sprachmanagement deutlich sozioökonomisch geprägt.

### **Duale Organisationen (Bild02a, Ad01, Öko01, Päd01)**

Eine große Anzahl der von uns untersuchten Organisationen ist jedoch nicht eindeutig einer der beiden Seiten der Grenze zuzuordnen: dies liegt darin begründet, dass diese Organisationen auf beiden Seiten der Grenze in annähernd gleichem Ausmaß tätig sind. Dies kann auch dazu führen, dass diese Organisationen nicht über *einen* repräsentativen Standort verfügen, sondern durch gleichberechtigte Strukturen auf beiden Seiten der Grenze vertreten werden (Öko01, Päd01). Im Gegensatz zu den ein und partiell zweisprachigen Grenzorganisationen fällt es bei den dualen Organisationen schwer, einzelne Tätigkeiten einer Seite der Grenze und damit einer Sprache zuzuordnen, da sie in beiden Sprachen erbracht werden. Die von uns untersuchten Organisationen antworten auf diese Anforderung mit einer Standardisierung ihrer internen Kommunikation (Öko01, zur

---

89 Kult01\_Interview06, Hervorhebungen durch Verfasser.

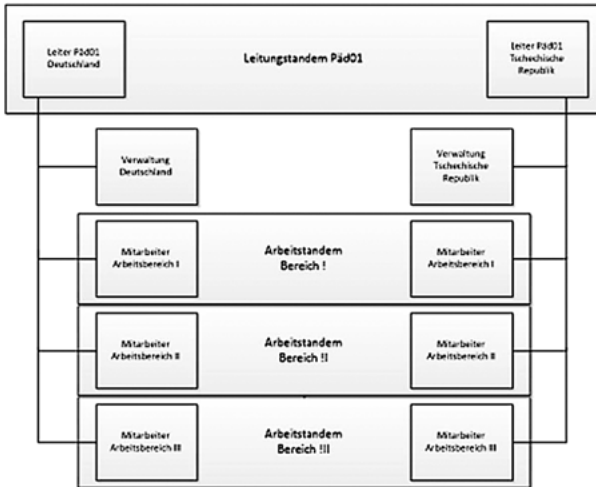
Sprachwahl in internen Interaktionen vgl. Abschnitt 3.4), um ihre Handlungsfähigkeit nach außen sicherzustellen, bzw. versuchen auch intern eine möglichst weitgehende Zweisprachigkeit bzw. Semikommunikation herzustellen (Päd01, Ad01).<sup>90</sup> Dies führt in der Praxis dazu, dass neben den Deutschkenntnissen der tschechischen Mitarbeiter dieser Organisationen, die in den meisten Fällen vorhanden sind, auch deutsche Mitarbeiter über Tschechischkenntnisse verfügen, die über eine rudimentäre Sprachbeherrschung hinausgehen und im Arbeitsalltag der Organisation zum Einsatz kommen. Funktionen und Aufgaben in diesen Organisationen sind nicht zwangsläufig mit einer bestimmten Sprache verbunden, wodurch die Notwendigkeit eines kontinuierlichen Austauschs über die Sprachgrenze hinweg zusätzlich verstärkt wird (vgl. Beispiel 04). Leitende und steuernde Aufgaben (Berichterstellung, Planungs- und Controlling-Aktivitäten) können in beiden Sprachen durchgeführt werden. Und wenn beispielsweise Förderer der Organisation auf beiden Seiten der Grenze beheimatet sind oder wenn die Organisationen in deutsche oder tschechische Verwaltungsstrukturen eingebunden sind, so müssen sie dies auch (z.B. Ad01, Päd01, Öko01; vgl. z.B. die in Abschnitt 3.2 dargestellten zweisprachigen Berichtsrountinen). In zwei Fällen (Päd01, Ad01) haben sich zur Erfüllung dieser Aufgaben weitgehend parallele Strukturen gebildet. Als Beispiel für eine derartige duale Organisation kann uns hier die Organisation Päd01 dienen: Diese Organisation hat ihre Aufgaben in unterschiedliche Teilbereiche strukturiert, die als Arbeitsbereiche jeweils standortübergreifend organisiert sind und gegebene Aufgabenstellungen gemeinsam und kooperierend bearbeiten.<sup>91</sup>

---

90 Zu Semikommunikation vgl. Braunmüller/Zeevaert 2001.

91 Vgl. die Einrichtung von Tandems bei einem deutsch-tschechischen Automobilhersteller, siehe hierzu Nekula 2005.

Abbildung 2: Organisationsstruktur Päd01



Quelle: Eigene Rekonstruktion aus Interviewmitschnitten und teilnehmender Beobachtung

Auch in den von uns als duale Organisationen klassifizierten Einrichtungen spielt die Überwindung der geographischen Distanz eine wichtige Rolle. Wo dies nicht durch räumliche Nähe über gemeinsame Örtlichkeiten möglich ist (z.B. Ad01), wird diese durch regelmäßige, institutionalisierte Treffen (z.B. Päd01, Öko01) sowie durch eine Nutzung internetbasierter Kommunikationsformen wie beispielsweise Skype überwunden, die auch nach außen demonstriert wird (Internetauftritt Päd01).

### Akquisitionsstrategien

Die skizzierten Organisationsstrukturen zeigen einen unterschiedlichen Grad, in dem die deutsch-tschechische Sprachgrenze in die Organisationsstruktur und Arbeitsprozesse internalisiert wird. In allen Fällen haben die untersuchten deutsch-tschechischen Grenzorganisationen jedoch Bedarf an Mitarbeitern mit Fremdsprachenkenntnissen. In einem nächsten Schritt gehen wir daher der Frage nach, wie dieser Bedarf von den untersuchten Organisationen erfüllt wird. In Anlehnung an Vollstedt (2002) unterscheiden wir dabei die folgenden Akquisitionsstrategien: Beschäftigung von Dolmetschern/ Übersetzern/ Sprachassistenten, Einstellung von Mitarbeitern mit den gewünschten Fremdsprachenkenntnissen,

Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern.<sup>92</sup> Dabei weist jedoch die deutsch-tschechische Sprachgrenze aufgrund des Stellenwerts der anderen Sprache als im Rahmen der Schule oder der Weiterbildung zu erlernende Fremdsprache im jeweiligen Nachbarland eine besonders ausgeprägte Asymmetrie auf: Während die deutsche Sprache im tschechischen Schul- und Weiterbildungssystem hinter dem Englischen eine nach wie vor wichtige Rolle spielt, ist das Tschechische in Deutschland eine nur in geringem Umfang erlernte Fremdsprache.<sup>93</sup>

### Nutzung von Dolmetschern

Alle von uns untersuchten Organisationen greifen auf die Dienste von externen Dolmetschern und Übersetzern zurück und kaufen sich damit sprachliche Expertise zur Überbrückung der Sprachgrenze in ausgewählten grenzüberschreitenden Interaktionen zu. Einstellung von Mitarbeitern ausschließlich für Dolmetscher- und Übersetzertätigkeiten ist im Hinblick auf die Größe der Grenzorganisationen nicht gegeben. Die Heranziehung von externen Dolmetschern und Übersetzern ist, auch aufgrund der dadurch entstehenden Kosten,<sup>94</sup> insbesondere dann der Fall, wenn es sich um für die Organisation entsprechend wichtige Interaktionsereignisse (z.B. Präsentationen für Träger) handelt,<sup>95</sup> die sich von alltäglichen Interaktionssituationen klar abheben, oder die Anforderungen an die Dolmetschertätigkeit bei öffentlichen Veranstaltungen aufgrund der Gruppengröße, wodurch u.a. auch die Heterogenität der sprachlichen Kompetenzen steigt, oder an die Zeitersparnis (simultanes statt konsekutives Dolmetschen) besonders hoch sind:

Beispiel 14:

++ Öh, wenn`s ne *kleine Gruppe* is, dann öh machs öh, *spring ich öfters als als Übersetzer* ein, öh aber, wenn`s dann ne *größere Gruppe* is, oder es is schon, (sagen wir mal so ?) ne *wichtige Besprechung*, dann helfen wir auch mit .. uns mit einem *Simultandolmetscher*.<sup>96</sup>

---

92 Zur Wahl von Akquisitionsstrategien unter Berücksichtigung der Internationalität einer Organisation vgl. Marx/Nekula 2006 bzw.

93 Dazu vgl. u.a. Nekula/Marx/Šichová 2009, in Bezug auf das Deutsche aktuell auch Dovalil 2010.

94 “es geht gar nichts wenn nicht nur gute Dolmetscher eh Dolmetscher da sind, und gute Dolmetscher, verlangen auch, zu Recht, ein gutes Honorar.“ (Bild01\_Mitschnitt01).

95 “Also gedolmetscht wird erstmal bei, beim [Name Abstimmungssitzung mit einem der Träger] /I2: mhm/ das ist ganz wichtig.“ (Päd01\_Interview02).

96 Bild02b\_Interview04.

Die Größe der Gruppe bei öffentlichen Veranstaltungen geht mit ihrer Offizi-  
tät einher. So erhofft man sich von einem externen Dolmetscher auch einen hö-  
heren Grad an Professionalität und Formalität der grenzübergreifenden Interakti-  
onen auch bei regelmäßigen Abstimmungstreffen, wie das folgende Beispiel  
zeigt:

Beispiel 15:

=No tak tak ehm my jsme ale měli máme i dokonce požadavek v tom cíli III. že bychom  
jako nějak dodavatelsky si zajišťovali dokonce i jako překladatele /D: mhm/ a taky který  
by i nebo nákou firmu nebo překladatele který by i dělal jako zápisy z tech jednání bylo by  
to jako tak trošku oficiálnější.<sup>97</sup>

[Also so so ähm wir hatten aber wir haben sogar auch die Forderung in dem Ziel III [An-  
trag], dass wir uns also irgendwie zusätzlich sogar auch also einen Übersetzer besorgen  
sollen\D: mhm\ und auch, der auch, oder irgendeine Firma, oder einen Übersetzer, der  
auch also Protokolle von diesen Besprechungen machen würde, das wäre also so ein we-  
nig offizieller]

Daher gehen die Erwartungen teilweise auch über die direkte Sprachmittlung  
hinaus, beispielsweise wenn die sprachlich kompetenten Akteure – wie aus dem  
Zitat ersichtlich – auch mit der Nachbereitung und Dokumentation von gemein-  
samen Treffen beauftragt werden sollen.

Insbesondere wenn regelmäßig auf Dolmetscher zurückgegriffen wird, haben  
die von uns untersuchten Organisationen einen festen Stamm von externen Dol-  
metschern, auf die sie immer wieder zurückgreifen (z.B. Päd01, Bild01, Kult01).  
Dabei werden die externen Dolmetscher direkt mit der Organisation in Verbin-  
dung gebracht, wie das folgende Beispiel zeigt:

Beispiel 16:

Ich möchte nur dazu sagen dass *Ihre* Dolmetscher wirklich wirklich gut sind /I: ja das  
stimmt/ ja und das ist ganz wichtig.<sup>98</sup>

Dies steigert entsprechend die Qualität der Dolmetscher- und Übersetzungs-  
dienste und schränkt für die Grenzorganisationen den Organisationsaufwand ein.

### **Einstellung von sprachlich qualifizierten Mitarbeitern**

Da der Rückgriff auf externe Dolmetscher mit hohen Kosten verbunden und im  
Arbeitsalltag nicht praktikabel ist, versucht die Mehrzahl der von uns untersuch-

---

97 Öko01\_Interview03, Hervorhebungen und Übersetzung durch die Verfasser.

98 Bild01\_Mitschnitt01.



ten Organisationen (Päd01, Ad01, Soz01, Kult01, Öko01) ihren Bedarf an Mehrsprachigkeit insbesondere über das Werkzeug der Personalakquise zu decken, d.h. durch die Gewinnung von Mitarbeitern, die neben einer entsprechenden fachlichen Qualifikation auch die von der Organisation gewünschten Sprachkenntnisse (in unserem Fall des Tschechischen bzw. des Deutschen) mitbringen. Die sprachliche Qualifikation wird also zu einer im Einstellungsverfahren wichtigen Qualifikation,<sup>99</sup> die in diesem Rahmen auch geprüft wird.<sup>100</sup>

Die Akquise zweisprachiger Mitarbeiter ist dabei angesichts der Situation nicht immer Resultat des organisierten Sprachmanagements, das gleichermaßen auf Fach- und Sprachkompetenz abzielt, sondern sie kann als eine positiv bewertete Abweichung (Zweisprachigkeit) von der Regel (Einsprachigkeit) gesehen werden:

Beispiel 17:

I1d: Mhm, (I1 holt tief Luft) treffen Sie solche Entscheidungen [Besetzung bestimmter Stellen mit zweisprachigen Mitarbeitern; Anmerkung der Verfasser] bewusst? + Ähm also spielt, ich sag jetzt mal, die sprachliche Kompetenz' oder der der der sprachliche Hintergrund' dann bei der Besetzung von, bestimmten Stellen ne Rolle'? Oder...

B1d: Naja man kann sagen man wünscht' sich so was und dann guckt man sich um' und wenn sich's ergibt stellt man natürlich den', wenn man das Aufgabengebiet beschrieben hat lieber ein der auch die Sprache noch kann', und hier bei unserer polnischen Geschäftsführerin war es so n Glücksfall: 'ne, Päda:go:gin' die:, den schönen polnischen Namen [Nachname] hat, die hat nämlich einen (=lachend) Herrn [Nachname] geheiratet und äh:, is natürlich:, binational' /I1: Mhm/<sup>101</sup>

Die Stelle zeigt, dass die Anstellung einer zweisprachigen Geschäftsführerin und die positiven Erfahrungen mit ihr weder als Ergebnis noch als Auslöser eines situationsübergreifenden organisierten Sprachmanagements zu verstehen sind, sondern als Resultat einer ad hoc-Entscheidung, als „Glücksfall“, den man sich „wünscht“, aber nicht gezielt verfolgt. Dies ist einerseits als Reflexion der Situa-

---

99 Vgl. die Analyse von Stellenausschreibungen in Bezug auf sprachliche Anforderungen in Nekula/Marx/Šichová 2009. Zu Kostenfrage beim Übersetzen und Dolmetschen vgl. Nekula/Šichová 2004a-b, zu Strategien in den Unternehmen vgl. Nekula/Nekvapil/Šichová 2005b.

100 „Na wir machens so dass wir halt äh also hier ham wer die Bewerbungsgespräche in Deutsch geführt und das war n Tscheche nä?“ (Päd01\_Interview02).

101 Bild01\_Interview02.

tion auf dem deutschen Arbeitsmarkt zu interpretieren, auf dem es wenig gleichwertig Qualifizierte, die über die Fachqualifikation und über eine Sprachqualifikation in der kleinen Sprache verfügen, andererseits kann man dies auch so interpretieren, dass sprachliche Anforderungen in derartigen Fällen aus der Praxis heraus nicht klar genug definiert sind: also welche sprachliche Qualifikation ein potentieller Mitarbeiter aufweisen muss, um die mit der Stelle verbundenen sprachlichen Anforderungen zu bewältigen.

Dass dies von manchen Organisationen auch anders gehandhabt wird, zeigt das folgende Beispiel:

Beispiel 18:

Ich wurde auch öh, öh deshalb damals wahrscheinlich ausgewählt, weil [die] eben auch, eben ganz am Anfang öh, eben wussten dass ich öh ++ Familie eben hier in Tschechien habe, dass ich auch der tschechischen Sprache mächtig bin, öh und, deshalb wurde ich direkt angesprochen.<sup>102</sup>

Wo sprachliche Anforderungen integraler Bestandteil der Qualifikationsprofile an bestimmte Stellen sind (so z.B. die tschechischen Mitarbeiter von Ad01 oder die Mitarbeiter von Päd01), können diese Regelungen durchaus auf ein organisiertes Sprachmanagement zurückgeführt werden. Doch sehen sich die Organisationen in der Umsetzung dieser Regelungen erheblichen Einschränkungen gegenüber: Da meist tschechische Muttersprachler über die verlangte deutsch-tschechische Zweisprachigkeit verfügen, führt dies in den Organisationen zu Asymmetrien, die sich auch in den Aussagen der Mitarbeiter widerspiegeln, beispielsweise wenn sie auf die symmetrische Struktur der Organisation angesprochen werden:

Beispiel 19:

Teď si správně řekl ta dvojnárodnost. Já si myslím že to je jeden z bodů který je strašně důležitý a co třeba já osobně s čím příliš nesouhlasím že v [Päd01 Büro D] pracuje tolik Čechů, myslím si že to není dobře.<sup>103</sup>

[Jetzt hast Du richtig gesagt diese Binationalität. Ich denke, dass das einer der Punkte ist, der schrecklich wichtig ist, und was, also persönlich bin ich damit nicht so richtig einverstanden, dass bei [Päd01 Büro D] so viele Tschechen arbeiten, ich meine, dass das nicht gut ist.]

---

102 Bild02a\_Interview04.

103 Päd01\_Interview02.

Bei der Suche nach zweisprachigen Mitarbeitern ist zudem ein bereits angesprochener Konflikt wahrzunehmen, nämlich der zwischen fachlicher und sprachlicher Qualifikation. Dieser Interessenskonflikt wird auch von den Akteuren in den von uns untersuchten Organisationen reflektiert und im folgenden Beispiel zu Gunsten der Leitungskompetenz entschieden:

Beispiel 20:

vlastně [Päd01] že [**Leiter** Päd01 [Standort D], Vor- und Zuname] *nemluví česky*. /D: Ehm/ To je často *on to není problém* samozřejmě to není problém protože s tím jsme v podstatě jsme akceptovali nebo já jsem byl i také při výběrovém řízení když se hledal nový ředitel [Päd01] Regensburg jako jsem poradní orgán a samozřejmě jsem se měl vyjádřit k tomu jestli to je nebo není problém a po zkušenostech s jeho *předchůdcem* kdy *ten uměl dobře česky ale neuměl vedení tak jsem říkal radši ať umí vést a neumí česky*.<sup>104</sup>

[Eigentlich [Päd01] dass [Leiter Päd01 [Standort D], Vor- und Zuname] spricht nicht tschechisch. /D: Ehm/ Das ist oft, er, das ist kein Problem, selbstverständlich ist das kein Problem weil damit haben wir, im Grunde haben wir akzeptiert, oder ich war auch beim Auswahlverfahren, als man einen neuen Leiter [Päd01 Standort D] gesucht hat, also ich bin ein beratendes Organ, und selbstverständlich sollte ich mich dazu äußern, ob es ein Problem ist oder nicht, und nach den Erfahrungen mit seinem Vorgänger, als, der konnte gut tschechisch aber konnte nicht führen, also habe ich gesagt er soll lieber führen können und nicht tschechisch können.]

Wo die Abwägung zwischen fachlicher und sprachlicher Qualifikation zu Gunsten der Sprache ausfällt, führt dies in vielen Fällen dazu, dass die Organisationen Mitarbeiter einstellen, die auf die jeweilige Organisation bezogen keine stringente Berufsbiographie besitzen (z.B. Ad01, Bild01, Soz01, Kult01). Diese gebrochenen Berufsbiographien werden auch von den Akteuren konzeptualisiert, beispielsweise indem in der Fremdbeschreibung die berufliche Kategorie neben die derzeitige Tätigkeit gestellt wird, wie im folgenden Beispiel zu sehen ist. Dabei zeigt sich in der Verwendung des Verbs „müssen“, dass die anfallenden Übersetzungsarbeiten in den Augen der Kollegen nicht unbedingt ein hohes Prestige in der Organisation haben:

Beispiel 21:

Naja und dann Herr [Nachname Mitarbeiter Bild01] is is dieser, **Journalist** der also wirklich auch, dann natürlich auch äh mh, jede Menge *Übersetzungsarbeit* machen muss'<sup>105</sup>

---

104 Päd01\_Interview01, Hervorhebungen und Übersetzung durch die Verfasser.

105 Bild01\_Interview02, Hervorhebungen durch die Verfasser.

Diese Anstellung *fachfremder* Mitarbeiter führt in den Organisationen dazu, dass die zu überwindenden sprachlichen Asymmetrien teilweise ersetzt werden durch fachliche Asymmetrien, die in den jeweiligen Organisationen dann wieder diskursiv bzw. durch entsprechende Praxen überwunden werden müssen (z.B. in Abstimmungsrunden, durch fachliche Fortbildungen, detaillierte Vorgaben, Kontrollschleifen etc.).

Diese zweisprachigen Mitarbeiter sehen sich bzw. werden oftmals als Verbindungsglied über die Sprachgrenze hinweg gesehen, ohne dass dies beispielsweise in einer fachlichen Funktionsbeschreibung festgehalten wäre:

Beispiel 22:

und da ich [eine] sehr gute Beziehung zu Tschechien habe bin ich (?) *so eine Schnittstelle* zwischen [Träger Bild01] und allem was hier in Tschechien passiert.<sup>106</sup>

Für die Mitarbeiter, die derartige sprachliche Schnittstellenfunktionen einnehmen, sind die untersuchten Grenzorganisationen teilweise Orte, in denen ihre oftmals aus Migrationserfahrung resultierende Zweisprachigkeit im Gegensatz zur sonstigen Umwelt eindeutig positiv besetzt ist:<sup>107</sup>

Beispiel 23:

B1: [...]+++ top Um..Umgebung, ja. *Also für einen mit Migrationshintergrund ist es hier optimal.*

I: Inwiefern?

B1: Ja, man wird hier + also das was ich äh man..man..man wird hier angesehen, also *wir werden schon sehr gut hier behandelt*, ja. Also + mit viel Respekt, [B2, Vorname] oder? Also ++ *und ich weiß ganz genau, wenn ich jetzt in 'ner deutschen Schule wäre + dann bin ich das Unterste, das Letzte.* ++<sup>108</sup>

In der Gegenüberstellung der Arbeitssituation mit einer alternativen Arbeitsmöglichkeit (die Interviewpartnerin hat Lehramt studiert) zeigt sich, dass die untersuchten Organisationen nicht nur nach außen hin mit der symmetrischen Zweisprachigkeit einen heterotopischen Raum darstellen, sondern sich auch in ihrer Angewiesenheit auf und damit verbundener Wertschätzung von Mehrsprachig-

---

106 Bild01\_Mitschnitt01, Hervorhebung durch die Verfasser.

107 Zur tschechischen Migration nach Bayern vgl. Hämmerle 2009; zur Vitalität des Tschechischen in Deutschland vgl. Achterberg 2005, zur Stellung des Tschechischen in Bayern vgl. Freier/Wohlgemuth 2007.

108 Ad01\_Interview05.

keit („für einen mit Migrationshintergrund ist es hier optimal“) deutlich von ihrer einsprachigen Umwelt („in ‘ner deutschen Schule“) abgrenzen.

### **Sprachliche Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern**

Die Möglichkeit der sprachlichen Weiterbildung wird in unserem Sample nur sehr selten bzw. einseitig (vgl. Beispiel 13) genutzt. In einigen Organisationen (z.B. Soz01, Kult01) hat diese Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern insbesondere für die deutschen Organisationsmitglieder eine rein symbolische Funktion:

Beispiel 24:

[...] ich mach halt meinen Sprachkurs u:nd, äh, versuch mich, versu:ch mich da:, ähm, voranzubringen aber, also *ich werds nimmer schaffen äh fließend tschechisch zu reden*, aber gut ähm, dafür gibt's halt wieder andere Kompetenzen aber, vom Prinzip he:r, äh *is des natürlich auch a, S:ymbolik ja.*<sup>109</sup>

Dass diesem symbolischen Spracherwerb, mit dem die Asymmetrien der sprachlichen Anpassung (vgl. Beispiel 13) symbolisch ausgeglichen werden, in der Konstruktion einer grenzübergreifenden Verständigung eine wichtige Rolle zukommt, zeigt sich unter anderem auch daran, dass in der Interaktion in manchen Fällen die Kategorie des Lernens auch von deutschen Akteuren aufgerufen wird (vgl. Öko01\_Mitschnitt07, „nicht dass ich was Falsches lerne“), die ansonsten keine institutionalisierten Formen des Spracherwerbs nutzen (z.B. Besuch von Sprachkursen, Selbststudium o.ä.). Während in der Kommunikation deutsch-tschechischer Unternehmen auf Seiten der deutschen Geschäftspartner die Bereitschaft, die tschechische Sprache zu erlernen, im Wesentlichen von der Frage der Nutzbarkeit, also der Effizienz abhängt,<sup>110</sup> stützt sich in den hier untersuchten Organisationen ein symbolisches Lernen auf die Sprachensymmetrienorm. An dieser Stelle sei auch nochmals auf die Nutzung von Sprache in der Ausgestaltung der Räumlichkeiten von Kult01 verwiesen, die über die typographische Nähe zum Wörterbuch ebenfalls den Fremdspracherwerb und damit den Abbau der Asymmetrie in der Fremdsprachenkompetenz an der deutsch-tschechischen Sprachgrenze in stilisierter Form aufgreift.

Zur Erreichung einer kommunikativen Fremdsprachenkompetenz wird die sprachliche Weiterqualifizierung jedoch nur in wenigen Organisationen genutzt. Hierin spiegeln sich beispielsweise auch Einstellungen gegenüber dem Tsche-

---

109 Kult01\_Interview02, Hervorhebung durch die Verfasser.

110 Vgl. Nekula 2002, Nekula/Nekvapil/Šichová 2005b, Nekula/Marx/Šichová 2009.

chischen als schwierig zu erlernende Sprache.<sup>111</sup> Ausnahmen bildet die sprachliche Qualifizierung wichtiger Schlüsselakteure (z.B. bei Leitungsfunktionen), die angesichts der guten fachlichen Qualifikation innerhalb einer Frist nachgeholt werden kann bzw. muss, um der Vorgabe der Zweisprachigkeit gerecht zu werden:

Beispiel 25:

Die schwerste Hypothek dabei war dass ich ein Jahr Zeit hatte um + Tschechischkenntnisse zu erwerben, die + das Label Grundkenntnisse verdienen<sup>112</sup>

Eine Organisation in der die sprachliche Qualifizierung eine besonders relevante Rolle spielt, ist die von uns als dual klassifizierte Organisation Ad01. Aufgrund der sowohl qualitativ wie auch quantitativ sehr hohen Dichte an Interaktionen zwischen deutschen und tschechischen Mitarbeitern gibt es hier für deutsche Mitarbeiter, welche die tschechische Sprache erlernen wollen, die Möglichkeit einer zweijährigen sprachlichen Ausbildung an einer Sprachschule. Da dies mit einer weitgehenden Freistellung von allen anderen Aufgaben verbunden ist, können sich die Mitarbeiter auf das Erlernen der tschechischen Sprache konzentrieren und verfügen nach Abschluss der zweijährigen Ausbildung über praktisch anwendbare Kenntnisse der tschechischen Sprache. Diese Vorgehensweise ist zum einen für die Organisation von Vorteil, da über den institutionalisierten Ausbildungsweg sichergestellt werden kann, dass auch entsprechende fachsprachliche Aspekte Berücksichtigung finden. Zum anderen eröffnen sich über den Weg der sprachlichen Ausbildung für die Sprachlernenden Kontaktmöglichkeiten über die Grenze hinweg, die sie, obwohl teilweise in direkter Grenznähe aufgewachsen, bisher nicht hatten:

Beispiel 26:

=Also an Impuls Tschechisch zu lernen hatte ich nicht bislang /I: Mh/ hätte ich auch wahrscheinlich ohne meine Tätigkeit da in [Ad01] nicht gehabt.<sup>113</sup>

Auf diese Weise trägt die Organisation Ad01 dazu bei, bestehende Asymmetrien im Bereich der Sprache aktiv zu vermindern und auf diese Weise Grenzüberschreitung auch über ihren direkten Einflussbereich hinaus zu ermöglichen.<sup>114</sup>

---

111 Zu Spracheinstellungen im deutsch-tschechischen Sprachkontakt vgl. Hämmerle 2009.

112 Päd01\_Interview02.

113 Ad01\_Interview08.

## Zusammenfassung

In allen untersuchten deutsch-tschechischen Grenzorganisationen wird die Grenze, die in Form der Sprachgrenze zu überwinden ist, – zumindest bei zweisprachigen und dualen Organisationen – durch sprachlich entsprechend qualifizierte Dienstleister und/oder Mitarbeiter temporär oder dauerhaft internalisiert. Das Ausmaß, in dem die Sprachgrenze über entsprechende personelle Maßnahmen des organisierten Sprachmanagements im Arbeitsalltag der Organisationen internalisiert wird, hängt dabei im Wesentlichen von Umfang und Komplexität der grenzüberschreitenden Aktivitäten im Arbeitsalltag der Organisationen ab. Die sprachliche an der Sprachensymmetrienorm orientierte Praxis von Deutsch und Tschechisch in der Außenkommunikation spiegelt sich in der internen Praxis der Zusammenarbeit von Mitarbeitern mit unterschiedlichen Muttersprachen. So erfolgt die Internalisierung in dualen Grenzorganisationen beispielsweise durch die Einstellung zweisprachiger Mitarbeiter oder durch den Aufbau sprachlich symmetrischer Strukturen. Auf diese Weise überschreiten die Organisationen die deutsch-tschechische Grenze nicht nur nach außen, sondern auch in ihrem Arbeitsalltag.

Durch die von den *deutschen* Grenzorganisationen gewählten Akquisitionsstrategien wird die Asymmetrie der Sprachgrenze jedoch nicht überwunden. Die von außen geholte sprachliche Expertise reproduziert nämlich die asymmetrische deutsch-tschechische Sprachsituation im Bereich der Fremdsprachenausbildung entlang der Grenze: so sind es zumeist tschechische Muttersprachler, deren Zweisprachigkeit es den Organisationen ermöglicht, zweisprachig zu handeln und sich als sprachlich deutsch-tschechisch zu konzeptualisieren. Während in der Außenkommunikation die Sprachensymmetrienorm die Grundlage für das organisierte Sprachmanagement darstellt, spielt bei der Internalisierung der Sprachgrenze die Effizienznorm die dominante Rolle: mit dem Hinweis auf die hohen Kosten des Spracherwerbs wird die Möglichkeit einer sprachlichen Aus- oder Weiterbildung der Mitarbeiter in der Regel verworfen. Eine Ausnahme bildet die duale Grenzorganisation Ad01, die durch eine systematische sprachliche Ausbildung von Mitarbeitern neben der Sprachegrenze auch die sprachliche

---

114 Dieser Effekt auf die Umwelt der Organisation (symbolisch/funktional) kann jedoch auch dezidiert unerwünscht sein: Die von Badeni mit der Sprachenverordnung von 1897 für die Beamten der böhmischen Länder vorgesehene Pflicht der Zweisprachigkeit führte zu heftigen Protesten und erheblichen nationalen Spannungen. Vgl. Hoensch 1997, 392ff.

Asymmetrie überwindet.<sup>115</sup> Insgesamt wird deutlich, dass die untersuchten Organisationen hier über das organisierte Sprachmanagement Regelungen treffen, die „von unten“ aus dem tatsächlichen Bedarf generiert werden, deren erfolgreiche Implementierung aber durch die Verfügbarkeit sprachlich qualifizierter Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt, die aufgrund der gegebenen Rahmenbedingungen (Asymmetrien beim Fremdsprachenerwerb in Deutschland und Tschechien) limitiert ist, erheblich beeinträchtigt wird.

### 3.4 INTERNE KOMMUNIKATION

Während bisher die zweisprachige Außenkommunikation der betrachteten Organisationen sowie die Frage nach der Art und Weise, wie diese von den Organisationen internalisiert wird, im Mittelpunkt der Analyse stand, soll im folgenden Teil unserer Studie die Frage in den Mittelpunkt rücken, wie in konkreten Interaktionen Grenzüberschreitung über sprachliche Grenzen hinweg gelingen kann. Um diese Frage zu beantworten, wenden wir uns der internen Kommunikation der untersuchten Organisationen zu. Unter interner Kommunikation verstehen wir Interaktionen unter den Mitarbeitern der jeweiligen Organisation in ihrem Arbeitsalltag, während wir die Präsentationen für Träger der Außenkommunikation zugeordnet haben.<sup>116</sup> Insbesondere wollen wir uns hierbei auf Interaktionen beziehen, in denen die Sprachgrenze – formell oder informell – überschritten wird. Derartige Interaktionen haben wir in internen Besprechungen der Organisationen verfolgen und mitschneiden können, wobei die Genres insbesondere im informellen Bereich durchaus vielfältiger sind. Besprechungen sind dabei zur repräsentativen Erfassung der Interaktion in Organisationen deswegen besonders geeignet, da sich in ihnen einerseits die Struktur der Organisationen (re-)konstruiert, in welche diese eingebettet sind,<sup>117</sup> andererseits aufgrund der relativen Offenheit dieses Genres jedoch auch ein gewisses Maß an Diskursivität bei der Realisierung erwartet werden kann. Die in Abschnitt 3.3 geschilderten Unterschiede in der Internalisierung der Sprachgrenze haben dazu geführt, dass entsprechend unterschiedliche Besprechungstypen als Ort des Sprachkontakts identifiziert wurden: Da in den einsprachigen und partiell zweisprachigen Orga-

---

115 Hierzu auch Nekula/Nekvapil/Šichová 2005b.

116 Dabei werden an dieser Stelle schriftliche Formen der internen Kommunikation (z.B. Mailverkehr oder Arbeitsanweisungen) außer Acht gelassen.

117 Zu Besprechungen in Organisationen im Allgemeinen vgl. Boden 1994, Ehlich/ Wagner 1995, Meier 1997, Dannerer 1999, Menz 2000, Domke 2006,



nisationen dieser Sprachkontakt außerhalb bzw. an der Peripherie der jeweiligen Organisation zu finden war (z.B. in Form von formellen Beiräten in den Organisationen Bild01 und Kult01), konnten in den ein- und partiell zweisprachigen Organisationen eher informelle Arbeitstreffen oder Teamsitzungen als Beispiele für regelmäßige interkulturelle Begegnungen genutzt werden.<sup>118</sup>

Als Grundlage für die Analyse der beobachteten und mitgeschnittenen Besprechungen nutzen wir Luckmanns Theorie der kommunikativen Gattung.<sup>119</sup> Zur Identifikation der für die von uns untersuchten Organisationen typischen Gattungen haben wir einen ethno-terminologischen Zugriff gewählt, d.h. die Identifikation und Auswahl der relevanten Interaktionen erfolgte aus der Perspektive der Akteure heraus.<sup>120</sup> Kommunikative Gattungen, wie sie in Organisationen Besprechungen darstellen, erleichtern durch ihre Strukturierung kommunikatives Handeln und stellen einen Teil des gesellschaftlichen Wissensvorrats, des soziokulturell erworbenen Wissens dar: in ihnen werden durch Routinisierung kommunikative Lösungen für spezifische Milieus und kommunikative Funktionen bereitgehalten.<sup>121</sup> In der Analyse zeigen sich die Spezifika der jeweiligen Gattung im Verhältnis der Gattung zu ihrer Umwelt (die Außenstruktur), in typischen Ablaufschemata (sequenzielle Zwischenebene) sowie in der Art des verwendeten sprachlichen Materials (Binnenstruktur).<sup>122</sup> Die Verankerung kommunikativer Gattungen in Milieus führt dazu,<sup>123</sup> dass diesen auch in der interkulturellen Kommunikation Aufmerksamkeit zukommt:<sup>124</sup> Unterschiede im kommunikativen Haushalt sowie in der sprachbedingt unterschiedlichen Reproduktion von scheinbar gleichen kommunikativen Gattungen werden als Quelle für Kommunikationsschwierigkeiten in der interkulturellen Kommunikation angesehen und in Arbeiten zur interkulturellen Kommunikation entsprechend thematisiert.<sup>125</sup> Auch für den deutsch-tschechischen Kontext legen Autoren wie Troeger-Weiß (2006) u. a. unterschiedliche Realisierungsmuster formeller Besprechungen bzw. Sitzungen nahe, beispielsweise im Umgang mit Aufgaben (bzgl. des Grads der Detaillierung von Aufgaben, der Bedeutung von vor-/nachgelagerten Interaktionen etc.) oder in der unterschiedlichen Bedeutung von Personen- und

---

118 Zur Klassifizierung von Besprechungen siehe Schwartzmann 1986.

119 Vgl. Luckmann 1986, Günthner 2007.

120 Zum Begriff der Ethno-Terminologie vgl. Auer 1999, 210.

121 Auer, 1999, 177.

122 Luckmann 1986, 203f.; in Bezug auf Luckmann vgl. auch Auer 1999, 179f.

123 Luckmann 1986, 204.

124 Vgl. Günthner/Luckmann 2002, Günthner 2007.

125 Vgl. Günthner/Luckmann 1995, Heinze 2006, Knapp 2011a, Müller-Jacquier 2002.

Sachorientierung.<sup>126</sup> Derartige soziokulturelle Unterschiede in der Reproduktion komplexer kommunikativer Gattungen wurden auch in Bezug auf das uns vorliegende Material, welches in Sprachkontaktsituationen erhoben wurde, hinterfragt.<sup>127</sup> Sichtbar werden diese Unterschiede in divergierenden kommunikativen Normen bezüglich der Realisierung der Gattung, die sich durch Aktivitäten des Sprachmanagements beobachten lassen. Betrachtet man nun Aktivitäten des einfachen Sprachmanagements in dem beobachteten Interaktionstypus, so müsste sich daraus ein Rückschluss auf die von den Teilnehmern in der Interaktion als relevant gesetzten Gattungsnormen ziehen lassen.

### **Ethnoterminologie der beobachteten Interaktionen**

In Anlehnung an Luckmann definiert Müller (2006) kommunikative Gattungen im Bereich der Arbeitswelt folgendermaßen:

„Interaktionen, die routinemäßig mit spezifischen Teilnehmerkonstellationen sowie Arbeitsaufgaben verbunden werden, können als kommunikative Gattungen bezeichnet werden.“<sup>128</sup>

Dabei konnten aufgrund der von den Akteuren in den Interviews benutzten Ethno-Terminologie aus dem Material heraus sehr unterschiedliche Arten von Besprechungen identifiziert werden, die auch über einen unterschiedlichen Routinierungsgrad verfügten, der unabhängig vom Grad der Formalität oder der Internationalität der Organisation (vgl. Abschnitt 3.3) zu beobachten war: in Soz01 beispielsweise wird eine routinisierte Interaktion von unterschiedlichen Akteuren der Organisation konsequent in der gebräuchlichen Ethno-Terminologie referenziert („Dienstbesprechung“ in Interview04 sowie Interview 03) und von den tschechischen Mitarbeitern der Organisation sogar in ihre Muttersprache entlehnt.<sup>129</sup>

---

126 Troeger-Weiß 2006; vgl. auch Schroll-Machl/Nový 2008. Etwa für den dt.-frz. Kontext vgl. beispielsweise v. Helmholt 1994.

127 Während von Helmholt ihre Studie auch auf interkulturelle Interaktion bezieht, ist nicht klar, ob die Aussagen von Troeger-Weiß inter- oder transkulturell zu verstehen sind.

128 Müller 2006, 131.

129 Woraus sich wiederum ein Rückschluss auf die Konzeptsprache innerhalb der Organisation ziehen lässt, die in diesem Fall wohl das Deutsche darstellt.

Beispiel 27:

Id: Gibt es dafür auch einen tschechischen Ausdruck oder heißen die auch (Ir?) sozusagen diese Besprechungen.

Bc: Eh, also es gibt schon Ausdruck, aber wir, wir nutzen den nicht, mit [tschechische Mitarbeiterin Soz01, Vorname Kurzform], wir sprechen nur (von) *Dienstbesprechung*.

Id: Dienstbesprechung.

Bc: Wir hab / wir wir sagen eh., *zítra máme Dienstbesprechung v Regensburg*, jo also. +++<sup>130</sup>

In anderen Organisationen zeigt sich die Terminologie in Bezug auf Besprechungen weit weniger stabil, wie es beispielsweise im folgenden Beispiel aus Öko01 deutlich wird:

Beispiel 28a:

je pro ně zajímavý takže na tomhle sme se třeba při posledním *jednání* nedokázali moc dohodnout jestli to budem sjednocovat.<sup>131</sup>

[Es ist für sie interessant, also, darüber konnten wir uns bei der letzten *Besprechung* nicht so richtig einigen, ob wir das vereinheitlichen werden.]

Beispiel 28b:

kdo na *ty schůzky společný* dochází za kterou tu jednotlivou stranu (...). to poznamenalo i vývoj *těch meetingů* nebo *těch setkání*.<sup>132</sup>

[Wer zu *diesen gemeinsamen Sitzungen* kommt für die jeweilige Seite (...) das brachte auch eine Entwicklung *dieser Meetings* oder *dieser Treffen*.]

In benachbarten Stellen eines Interviews wird auf diesen Interaktionstyp der Organisation Öko01 mit unterschiedlichen Kategorisierungen Bezug genommen. Dies lässt darauf schließen, dass der Interaktionstyp, zu dem der Akteur referiert, für ihn eine eher schwach ausgeprägte Routine besitzt. In einer allgemeinen (angezeigt durch die Verwendung der Pluralform) Bezugnahme auf den Interaktionstyp (in Beispiel 27b), werden durch Korrekturen drei kohyponyme Bezeichnungen aufgerufen („*společný schůzky*“ [gemeinsame Sitzungen] / „*meetings*“ [Meeting] / „*setkání*“ [Treffen]), von denen im Sinne von Müller (2006) keine

---

130 Soz01\_Interview07.

131 Öko01\_Interview02, Hervorhebungen und Übersetzung durch die Verfasser.

132 Öko01\_Interview02, Hervorhebungen und Übersetzung durch die Verfasser.

auf eine spezifische Funktion oder ein spezifisches Ergebnis hinweist.<sup>133</sup> Nun wurde aber in Beispiel 27a der Interaktionstyp mit „jednáni“ [Besprechung] bezeichnet und gleich darauf in Bezug auf seinen Verhandlungscharakter charakterisiert („sme se ... nedokázali moc dohodnout“ [darüber konnten wir uns ... nicht so richtig einigen]). Ein Ergebnis wird dann weiter in Bezug auf eine konkret geplante Besprechung („v ponděli [...] v Sokolově“ [am Montag ... in Falkenau]) durch einen Finalsatz spezifiziert („abysme nějak ten projekt dopracovali“ [damit wir das Projekt irgendwie zu Ende führen]). Die allgemeinere Bezeichnung ist also vor dem Hintergrund der semantisch konkreteren Kategorisierungen semantisch scharf genug bzw. durch Koreferenz hinreichend semantisch gesättigt. Nichtsdestotrotz ist eine organisationsinterne Terminologisierung hinsichtlich der Gattung im Unterschied zu Beispiel 26 ausgeblieben, was auf eine schwächere Routinisierung dieser grenzüberschreitenden Gattung schließen lässt.

### **Die Außenstruktur der beobachteten Gattungen**

Die Außenstruktur kommunikativer Gattungen gibt darüber Auskunft, in welchen kommunikativen Situationen und in welchen Milieus das Auftreten einer bestimmten Gattung zu erwarten ist.<sup>134</sup> Nach Luckmann (1995, bei Auer 1999) sind Milieus definiert als „räumlich umgrenzbare soziale Einheiten“, die durch „gewohnheitsmäßige Orte der Kommunikation, gemeinsame Zeitbudgets und eine gemeinsame Geschichte“<sup>135</sup> gekennzeichnet sind. In diesem Sinne sind Besprechungen eng mit dem Milieu von Organisationen verbunden, sie können geradezu als für die Kommunikation in Organisationen typische Gattung betrachtet werden.<sup>136</sup>

Trotz der geschilderten ethno-terminologischen Differenzen lassen sich in den von uns untersuchten Organisationen aus den beobachteten Interaktionen heraus drei prototypische Besprechungs-Gattungen mit entsprechend unterschiedlichen organisationalen Funktionen rekonstruieren:<sup>137</sup>

---

133 Müller 2006, 131.

134 Luckmann 1986, 204, in Bezug auf Luckmann vgl. auch Auer 1999, 180.

135 Luckmann 1995, 62.

136 Boden (1994) und Menz (2000) nutzen vor allem Material aus internen Besprechungen, um Aussagen über die interne Kommunikation von Organisationen zu treffen.

137 Diese Gattungen sind in ihrem Auftreten unterschiedlich über die untersuchten Organisationen verteilt und stellen in dieser Darstellung idealtypische Interaktionsformen dar. In der Praxis überlagern sich diese Gattungen jedoch, beispielsweise wenn im

(1) Institutionalisierte Abstimmungstreffen, die in einem bestimmten Intervall stattfinden und der Koordination von langfristigen Aufgaben dienen (z.B. monatliche Arbeitsbesprechungen in Soz01), (2) anlassorientierte Treffen, die der Vor- oder Nachbereitung (Verteilung kurzfristiger Aufgaben vs. Prüfung von Aufgaben und Informationsaustausch) von spezifischen Aufgaben und Ereignissen dienen (z.B. Veranstaltungsnachbereitung in Kult01) sowie (3) institutionalisierte Anbindungen an die Umwelt der Organisation (z.B. Beirat von Bild01).

### Regelmäßige Abstimmungstreffen

Regelmäßige Abstimmungstreffen finden sich beispielsweise in den Organisationen Päd01, Soz01, Bild02a, Öko01 und Bild02b. Diese regelmäßigen Treffen dienen in den untersuchten Organisationen meist zur Überbrückung der geographischen Distanz und haben in der Regel einen standardisierten Ablauf. So finden die monatlichen Abstimmungstreffen in Päd01 zunächst in einem Plenum statt, bevor sich die einzelnen Arbeitsbereiche zu Einzelbesprechungen absondern. Der Ort ist meist wechselnd, um den Reiseaufwand symmetrisch zu verteilen (Päd01, Öko01, Soz01). Die Zusammensetzung der Teilnehmer richtet sich nach der Mitarbeiterstruktur der Organisation. Mitarbeiter in bestimmten Funktionen sind gleichzeitig in bestimmte kommunikative Routinen (Teamsitzungen, Abstimmungsrunden eines spezifischen Arbeitsbereichs etc.) eingebunden. Die beobachteten Interaktionen zeichnen sich dadurch aus, dass eine explizite kommunikative Einbindung der Interaktion in ihre Umgebung, die sich durch metasprachliche Aktivitäten auf die Realisierung der Gattung beziehen würde, unterbleibt, da diese Einbindung bei den Teilnehmern so als bekannt vorausgesetzt wird und einem standardisierten Muster folgt:

#### Beispiel 29

B2c: To se vyčerpalo, to se ješřě, eh, nechajř nafotit řakř novř fotky na [Produktname].

Nechajř se nafotit fotky respektive jakoby zaplatili uř sme letos fotografovi, aby nřm udřlal fotky z rřznřch oblastř [Reiřverschluss] ++ takře jakoby nřco z nřco z toho zbyde, ale hodnř se nam jeřřě podařilo zuřitkovat. +++

[Das hat sich erschöpft, das ist noch, eh, sie lassen einige neue Fotos für [Produktname] machen. Sie lassen sich Fotos machen beziehungsweise wir haben dieses Jahr quasi schon einen Fotografen gezahlt, damit er uns Fotos aus unterschiedlichen Bereichen macht [Reiřverschluss] ++ so dass quasi etwas daraus, etwas davon bleibt, aber wir konnten es noch nicht viel verwenden.]

---

Rahmen eines institutionalisierten Abstimmungstreffens eine gemeinsame Veranstaltung vorbereitet wird.

B1d: *Fang ma mit dem Antrag an oder?*

B2c: Ja. (8s Pause – Geräusche von Hantieren mit Papier und Eingießen von Wasser in ein Glas im Hintergrund)<sup>138</sup>

Hier zeigt sich, dass der informelle Teil der Besprechung in tschechischer Sprache nicht durch eine Phase der Aufmerksamkeitsfokussierung und Versicherung der Kooperationsbereitschaft beendet wird,<sup>139</sup> sondern diese Rolle sogleich der erste inhaltlich zu behandelnde Punkt diese Funktion erfüllt, was bei den Teilnehmern ein hohes geteiltes Wissen um den Kontext der Besprechung voraussetzt. Auch in den Besprechungen von Soz01 finden sich derartige Anzeichen kommunikativer Nähe, beispielsweise über die dort realisierten Fremdkorrekturen in Form von Turn-Fortsetzungen.<sup>140</sup> So lässt sich sagen, dass die hier beschriebene Gattungsvariante der regelmäßigen Abstimmungstreffen in Abhängigkeit vom Grad ihrer Routinisierung Räume von hoher kommunikativer Nähe schafft. Wo es gelingt, derartige routinisierte Gattungen zu etablieren, stellt auch der Sprachwechsel einen im Diskurs nicht mehr markierten Standard dar, er erfolgt unmarkiert (so z.B. in Päd01 und Soz01). Die beobachteten Abstimmungstreffen sind Teil des kommunikativen Haushalts eines sozialen Milieus, welches aufgrund der Regelmäßigkeit dieser Kontakte als grenzüberschreitend beschrieben werden kann.

### **Anlassorientierte Besprechungen**

Eine weitere Variante der beobachteten Besprechungen sind anlassorientierte Treffen (z.B. in Kult01, Bild01), die insbesondere in den partiell zweisprachigen Grenzorganisationen zu finden sind. Teilnehmer sind Mitarbeiter der Organisation, Ort dieser Treffen sind die Räumlichkeiten der jeweiligen Organisation. Diese Besprechungen sind an für die Organisation relevante Ereignisse gekoppelt und finden beispielsweise zur Vor- oder Nachbereitung solcher Ereignisse statt.

Beispiel 30:

B4: Wo:a s: is ja okay. (I1 lacht kurz) Ja: gudt', also, *Nachbesprechung'* ich hab ma heudt früh scho, paar Punkte au:fgschrie:m /B1: Mhm/ abä:r, äh, wie mach mers? + Äh + mach ma mal a, a Runde noch mal außsteh:ende:, kritische:, äh, äh: Beg.äh also Beobachd des had ma, (I1 hustet laut) [*Vorname Mitarbeiterin Kult01*] fang[?] du[?] an +<sup>141</sup>

---

138 Päd01\_Mitschnitt02, Hervorhebungen und Übersetzung durch die Verfasser.

139 Vgl. Dannerer 1999, 60ff.

140 Zum Begriff vgl. Lambert 1997.

141 Kult01\_Mitschnitt02.

Eine entsprechende Einordnung der Interaktion findet sich dabei direkt in der Eröffnungssequenz („also Nachbesprechung“) und in der Phase der Aufmerksamkeitszentrierung,<sup>142</sup> während die nachfolgende Aushandlung zeigt, dass es sich hier um eine weniger ausgeprägt routinisierte Gattung innerhalb der beobachteten Interaktionen handelt. Die strukturelle Zwischenebene wird in Form eines einfachen, auf die Realisierung der Gattung bezogenen Sprachmanagements zumindest scheinbar neu verhandelt („äh, wie mach mers?“).

### **Gattungen zur Herstellung institutionalisierter Fremdreferenz**

Die dritte Variante der beobachteten Gattungen sind Besprechungen, die der Anbindung der Organisation an die Umwelt dienen bzw. deren Beeinflussung zum Ziel haben (Kult01, Bild01).<sup>143</sup> Die Teilnehmer solcher Beiratssitzungen, in beiden Fällen sowohl tschechische als auch deutsche Muttersprachler, haben hierbei eine Doppelfunktion inne: einerseits sind sie erklärte Mitglieder eines Gremiums der Organisation, was durch Ernennungen zum Ausdruck kommt, andererseits sind sie Repräsentanten von Gruppen außerhalb der Organisation, die entsprechend förmlich als Vertreter dieser Organisationen eingeladen werden. Sie haben also eine Schnittstellenfunktion (Bild01\_Mitschnitt02) zwischen der Organisation und ihrer Umwelt. Derartige Sitzungen finden entweder in den Räumlichkeiten der entsprechenden Organisation statt (Kult01) oder in den Räumlichkeiten verbundener Organisationen. Die Teilnehmerstruktur ist hier nicht so stabil wie in den beiden anderen Gattungen, in beiden beobachteten Besprechungen dieser Art finden sich Sequenzen, in denen Veränderungen der Teilnehmerstruktur erklärt und legitimiert werden, in denen also die Realisierung der Gattung sowohl hinsichtlich der Teilnehmerstruktur (wer ist Teilnehmer und warum) als auch hinsichtlich der spezifischen sequentiellen Abfolge (Vorstellungsrunde zu Beginn der Besprechung) erläutert (und damit in der spezifischen Situation als erläuterungsbedürftig eingeschätzt) wird.

Beispiel 31:

D: Už jsem řekl že že je to vlastně dobrá tradice, že jsme tady, dneska zase, eh se tady scházíme každý rok a / ale tím že je mezi námi nové tváře bych doporučil abychom se třeba ještě jednou představili aby se každý každý ještě jednou představil abychom věděli kým máme tu čest.<sup>144</sup>

---

142 Vgl. Meier 1997, 51ff.

143 Zu Verfahren institutioneller Reflexivität vgl. Moldaschl 2006, 19, zitiert nach Ortman 2010a, 33.

144 Bild01\_Mitschnitt01, Hervorhebungen und Übersetzung durch die Verfasser.

[Ich habe schon gesagt, dass es eigentlich eine gute Tradition ist, dass wir hier sind, heute wieder, eh wir treffen uns hier jedes Jahr / aber weil unter uns neue Gesichter sind schlage ich vor, dass wir uns vielleicht noch einmal vorstellen, dass sich jeder jeder noch einmal vorstellt, damit wir wissen, mit wem wir die Ehre haben.]

### **Die strukturelle Zwischenebene der beobachteten Gattungen**

Unter struktureller Zwischenebene versteht Luckmann die sequentiellen Ablaufschemata, „also die kommunikativen Rollen der Gesprächsteilnehmer, thematische Strukturregularitäten, Regelmäßigkeiten der Zuteilung des Rederechts etc.“<sup>145</sup>

In allen drei beobachteten Gattungen existiert eine solche thematische Vorstrukturierung.<sup>146</sup> Diese ergibt sich entweder aus dem Anlass der Besprechung (z.B. Jahresplanung Kult01) oder aus einer vorher abgestimmten Agenda (z.B. Koordinierungstreffen Öko01). Die Art und Weise, wie die thematische Vorstrukturierung für die Interaktion als relevant gesetzt wird, kann sich in den beobachteten Besprechungen jedoch ganz erheblich unterscheiden: So wird die vorab verteilte Tagesordnung der Beiratssitzung von Kult01 zu Beginn der Sitzung vom Moderator als relevant gesetzt und gleichzeitig auf ein bereits im Vorfeld verteiltes Diskussionspapier verwiesen. Auf diese Weise zeigt sich die beobachtete Interaktion als in hohem Maße vorstrukturiert:

Beispiel 32:

(...) Ich äh möchte + darauf hinweisen dass sie äh glaub ich unter form- und fristgerecht unter Angabe eines Tagesordnungsvorschlages äh eingeladen worden sind [?] (Lärm durch Tasse und Papierrascheln) auch eine äh zu unserem zweiten Tagesordnungspunkt eine äh ausführliche ++ sag ich a mal Gedankenstütze oder eine Ideensammlung mit der Einladung erhalten haben über die wir dann ausführlich sprechen können.<sup>147</sup>

Dagegen wird die Tagesordnung der Beiratssitzung von Bild01 („pořad dne“, „program setkání“, „Leitlinien“) zwar auch in der Interaktion relevant gesetzt, jedoch durch Pausen und abschwächende Reformulierungen so weit modifiziert, dass hierdurch eine kommunikative Öffnung der Gattung erreicht wird:<sup>148</sup>

---

145 Auer 1999, 180.

146 Zur Struktur von Besprechungen im Allgemeinen vgl. Meier 1997, Dannerer 1999.

147 Kult01\_Mitschnitt06.

148 Siehe hierzu auch Marx 2013.



Beispiel 33:

Vd: Ehm, ich hatte ehm, glaube ich einen *Vorschlag für eine + Tagesordnung* zugeschickt.

Dd: Já jsem vám myslím posílal *návrh eh na*

Vd: (??) auf Deutsch. + Gibt es auch auf Tschechisch?

Dd: Ano, *na pořad dne* nebo *na ehm program našeho setkání*. ++

Vd: Um uns *ungefähr so, Leitlinien* zu geben *für die Besprechung*.

Dd: Abychom měli takovou takovou *linii hlavní o čem budeme se bavit* dneska.

Vd: *Fehlt Ihnen etwas, möchten Sie etwas ergänzen?*

Dd: *Chybí chybí Vám něco* na tom na tom programu máte ještě něco na srdci co tam není? *Teba, co bychom tam měli ještě doplnit? (5 Sekunden Pause)*

Vd: Ganz natürlich immer unter Verschiedenes haben wir die Gelegenheit=

Dd: Samozřejmě když tak máme poslední bod různé tak tam všechno říci co ještě nebylo řečeno.

Vd: Gut dann wir fangen einfach an.

Dd: Tak prostě začneme.<sup>149</sup>

In allen identifizierten Besprechungstypen gibt es einen Moderator, der diese Vorstrukturierungen in der Interaktion relevant setzt und die Realisierung der Gattungen mit entsprechenden Sprechakten eröffnet und schließt: „gut, dann wir fangen einfach an.“ (Bild01\_Mitschnitt01, vgl. auch Beispiel 29 „Fang ma mit dem Antrag an“). Auch das Rederecht wird von diesem zugeteilt („Also wenn Sie was sagen wollen sagen sie es.“ Bild01\_Mitschnitt01). Diese Zuweisungen des Rederechts als für das Genre der Besprechung typisches Mittel der Ausübung von kommunikativer Kontrolle werden auch von den Teilnehmern entsprechend anerkannt, wie folgende Rückversicherung einer Teilnehmerin zeigt: „[...] jestli můžu teda zdržet.“ [...wenn ich also aufhalten kann] (Bild01\_Mitschnitt01). Eigeninitiierte Übernahme der Redeaktivität (z.B. eigeninitiierte Beiträge) kann durch den Moderator gestoppt werden:

Beispiel 34:

Wcz: Ale ten jeden se věnuje, mhm, hlavně problému autismu.

Dd: Und der eine befasst sich aber ganz speziell dem Problem des Autismus.

Md: Ok, also das ist klar, das nächste Thema zum Türeinrennen.

Wcz: Hmm.

Md: Also Hyperaktivität.

---

149 Bild01\_Mitschnitt01, Hervorhebungen durch die Verfasser. *Dd* ist dabei die Abkürzung für einen Dolmetscher mit deutscher Muttersprache.

Dd: To je třeba.

Md: damit kriegst Du die //Säle voll.//

Vd: //Später. //+ Mhm, den den Namen schreiben Sie den auf auch

Dd: Doktor Doktor [Name] =

Wcz: = já Vám dám kontakty všechny [Ich gebe Ihnen alle Kontakte]<sup>150</sup>

Das sich in diesem Beispiel entwickelnde Parallelgespräch zeigt dabei, dass die Einhaltung einer geordneten Redefolge insbesondere in der gedolmetschten Interaktion von großer Bedeutung ist, weil eine Verletzung der sequentiellen Abfolge der Beiträge zur Störung des Dolmetschens führt: ein Teil der Beiträge kann dann nicht mehr für alle Teilnehmer verfügbar gemacht werden.

In der Mehrzahl der beobachteten Fälle war der Moderator auch der organisationsintern hierarchisch höchstgestellte Teilnehmer, wodurch die gattungsbedingte kommunikative Asymmetrie noch verstärkt wurde, weil neben der thematischen Strukturierung auch die Zuteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten in den Händen eines sozial dominanten Teilnehmers lag.<sup>151</sup>

Anhand von in der Interaktion zu beobachtenden Aktivitäten des einfachen Sprachmanagements lassen sich auch konkurrierende Erwartungen bezüglich der Realisierung der kommunikativen Gattung der Besprechung identifizieren:

Beispiel 35:

Id: Ok + super

Dd: Děkujeme [wir danken ihnen]

M1d: Geben sie eigentlich ein Protokoll durch (?) können wir das machen, am Schluss ein Handout //Id: Hä// ein Handout, da steht die Mail, denn wie ich seh schreibt jeder die Namen, wenn man die einmal dann irgendwie dann=

Vd: =Keine Neuerungen jetzt // M1d: Ok // Können Sie später, mach mer in ner Nachbesprechung, mach mer beim nächsten mal anders + + (Lachen von I) + + Gut also ich hab mir + ich fass jetzt mal zusammen was wir haben an möglichen Themen:<sup>152</sup>

In diesem Beispiel wird deutlich, wie ein Teilnehmer der Sitzung (M1d) bemerkt, dass jeder der Anwesenden die erarbeiteten Inhalte für sich notiert. Dieser Zustand wird durch den Teilnehmer mit vorhandenen gattungsspezifischen Erfahrungen und damit Erwartungen abgeglichen und negativ bewertet. In der im-

---

150 Bild01\_Mitschnitt01, Hervorhebung durch die Verfasser.

151 Zur Begrifflichkeit von Macht, Dominanz und Asymmetrie vgl. Brock/Meer 2004, zu Macht und Dominanz in Besprechungen Dannerer 1999, 257ff.

152 Bild01\_Mitschnitt03.

plementierten Korrektur verweist M1d nicht nur auf den Auslöser seiner Korrektur („denn wie ich seh schreibt jeder die Namen“), sondern schlägt auch eine spezifische Korrektur vor, nämlich ein Protokoll anzufertigen und anhand einer Mailingliste an alle Teilnehmer zu verschicken. Der Redezug von M1d wird jedoch durch Vd unterbrochen („=keine Neuerungen jetzt“). Die Unterbrechung und mit ihr eingeforderte Anerkennung der gattungsspezifischen Rolle von Vd als Moderator wird von M1d ratifiziert („ok“). Daraufhin werden von Vd Lösungsmöglichkeiten in Form eines organisierten ‚post-interaction‘ Managements angeboten und mit einem Wechsel der Personaldeixis von „Sie“ („Können Sie später“) auf „wir“ („mach mer in ner Nachbesprechung, mach mer beim nächsten mal anders“) Distanz abgebaut und soziale Nähe evoziert. Der Korrekturversuch wird abgeschlossen mit einem Lachen von Vd, welches die Situation entspannt.

Die hier evident werdenden konkurrierenden Vorstellungen über die Realisierung der kommunikativen Gattung Beiratssitzung können jedoch nicht auf spezifische interkulturelle Faktoren zurückgeführt werden, da es sich bei beiden sowohl um deutsche Muttersprachler als auch um Mitarbeiter der gleichen Organisation handelt. Einziger Unterschied in der beobachteten Situation ist, dass Vd bereits mehrfach derartige Beiratssitzungen geleitet hat und M1d erstmalig an einer derartigen Sitzung beteiligt ist. Dies legt den Schluss nahe, dass die organisationsspezifischen Gattungen, die im Rahmen unserer Forschung beobachtet wurden, als Ergebnis eines über die Zusammenarbeit andauernden Prozesses der evolutionären Anpassung und Weiterentwicklung der Gattung betrachtet werden müssen. Diese Einschätzung spiegelt sich beispielsweise auch in der folgenden Aussage einer tschechischen Mitarbeiterin der Organisation Soz01 wieder:

Beispiel 36:

*Když když když jsme měli tyhle ty pracovní porady tak ze začátku ta pracovní porada, ty první roky, to byl celý den, a já jsem jako / se tak furt povídalo povídalo a já jsem si říkala, jako k čemu to je? Vždyť to stačí prostě za dvě hodiny nebo za půl hodiny říct takový ňáký jako / jo že ten rytmus tý práce je trošičku jako jinej že **tady** [in Tschechien? Anmerkung der Verfasser] *stačí porada dvouhodinová řeknem si tohle tohle tohle a prostě jsem dlouho nechápala proč ty němci jako se o tom potřebujou bavit celý den. ++* (Lachen)<sup>153</sup>*

[Als als *als wir diese Arbeitsbesprechungen so von Anfang an die Arbeitsbesprechung*, die ersten Jahre, *das war ein ganzer Tag*, und ich habe also, es wurde immer geredet geredet und ich hab mir gesagt, wozu soll das gut sein? Es reichen doch einfach zwei Stunden

---

153 Soz01\_Interview02, Hervorhebungen und Übersetzung durch die Verfasser.

oder eine halbe Stunde, um irgendwie sowas zu sagen / ja also, der Arbeitsrhythmus ist ein wenig anders, *hier reicht eine zweistündige Besprechung, wir sagen das, das, das und ich habe einfach lange nicht verstanden, warum sich die Deutschen darüber einen ganzen Tag unterhalten müssen.* ++ (Lachen)]

## **Binnenstruktur der beobachteten Gattungen**

In der Binnenstruktur einer kommunikativen Gattung werden „textliche Merkmale im engeren Sinn“<sup>154</sup> zusammengefasst, also beispielsweise die Sprachvarietät, das Sprachregister sowie stilistische und rhetorische Figuren. In einem interkulturellen Kontext und damit einer Sprachkontaktsituation ist dabei insbesondere die Frage der verwendeten Sprachen von Interesse, auf die wir uns im Folgenden konzentrieren werden.

Die Zweisprachigkeit der Außenkommunikation als wesentliches Merkmal der untersuchten Organisationen (vgl. Abschnitt 3.2) lässt sich nicht mechanisch auf die Ausgestaltung der internen Interaktionen übertragen; Hinweise hierauf finden sich bereits in der externen Kommunikation der Organisationen. So wählen beispielsweise Mitarbeiter mit tschechischer Muttersprache in einer formalen externen und gedolmetschten Interaktion zunächst Deutsch als Sprache für ihren Turn, korrigieren sich dann jedoch und setzen ihren Turn auf Tschechisch fort (Soz01 Beobachtungsnotiz, Päd01\_Mitschnitt23). Derartige Korrekturen können als Hinweis darauf verstanden werden, dass die sprachlichen Normen in der externen Interaktionssituation (gedolmetschte Interaktion, Kommunikation in Muttersprache erwünscht) von den üblicherweise im beruflichen Kontext vorhandenen Normen (nicht gedolmetschte Interaktion, tschechische Muttersprachler adaptieren die deutsche Sprache als Interaktionssprache) abweichen. Auch in der Interaktion von Kult01 finden sich Hinweise auf die unterschiedliche Ausprägung der Zweisprachigkeit in der externen und internen Kommunikation: Die Zweisprachigkeit eines Dokumentes der Außenkommunikation (eine Speisekarte) wird, sobald über sie als Vorlage für das Speisenangebot der Veranstaltung im nächsten Jahr (und damit als internes Dokument) gesprochen wird, in Anspielung auf die intern fast ausschließlich verwendete Verständigungssprache – d.h. Deutsch – ironisch kommentiert und als markiert gesetzt: „die haben wir *sogar* zweisprachig“<sup>155</sup> In der folgenden Analyse der Besprechungssprachen beschränken wir uns im Sinne der Analyse der beobachteten Besprechungen auf Sprach-

---

154 Knoblauch/Luckmann 2009, 542.

155 Kult01\_Mitschnitt02; Hervorhebungen durch die Verfasser.

wahl und Sprachverwendung im Rahmen der Realisierung der kommunikativen Gattung.<sup>156</sup>

### **Ad-hoc-Entscheidungen zur internen Sprachwahl**

Die Sprachverwendung ist in keiner der untersuchten Organisationen explizit (beispielsweise in Form einer internen Anweisung o.ä.) festgelegt. Darin besteht ein wesentlicher Unterschied zu Unternehmen und großen internationalen Organisationen.<sup>157</sup> Dennoch war während des Zeitraums der Datenerhebung ein Wechsel der Interaktionssprache nur in den Besprechungen einer Organisation (Öko01) zu beobachten, in der die Sprache bei internen Abstimmungsgesprächen mehrmals zwischen Deutsch, Englisch und konsekutivem Dolmetschen Deutsch-Tschechisch wechselte.<sup>158</sup> So lässt sich konstatieren, dass die Sprachenwahl in den untersuchten Grenzorganisationen in der Regel nicht frei verhandelbar ist, sondern durch unartikulierte Erwartungen, welche die Sprachsituation an der deutsch-tschechischen Grenze widerspiegeln, beeinflusst wird. Auf Abweichungen, die als solche gesetzt werden, gehen wir ein.

### **Deutsch als Interaktionssprache**

Trotz der national gemischten Zusammensetzung der Teilnehmer in den grenzüberschreitenden Besprechungen fällt die interne Sprachwahl in formellen Besprechungen meist klar zu Gunsten nur *einer* Sprache aus, hauptsächlich des Deutschen wie im Fall der Organisationen Päd01, Soz01, Kult01, Bild01 und Bild02b.<sup>159</sup> So ist der Übergang vom informellen zum formellen Teil der Be-

156 Dies bedeutet natürlich, dass die hier getroffenen Aussagen nicht ohne weiteres auf andere interne Interaktionen der untersuchten Organisationen übertragen werden können, teilweise sogar eine Ausnahmestellung in den Interaktionen der Organisation darstellen: So finden beispielsweise in der Organisation Päd01 informelle Interaktionen mit deutschen und tschechischen Teilnehmern aus Perspektive der Mitarbeiter hauptsächlich auf Tschechisch statt: „Aber die normale Kommunikation läuft eigentlich auf Tschechisch, obs beim Kopieren ist oder in der Küche“ (Päd01\_Interview03), ebenso informelle Gespräche in der Organisation Kult01.

157 Für den deutsch-tschechischen Kontext vgl. Nekula/Nekvapil/Šichová 2005b.

158 Vgl. Mitschnitt05, Deutsch und Tschechisch, ein tschechischer Teilnehmer übersetzt aus dem Deutschen ins Tschechische; Mitschnitt07, Englisch, ohne Sprachmittlung; Mitschnitt08, Deutsch und Tschechisch, tschechischer Dolmetscher übersetzt konsekutiv.

159 Hierunter fallen jedoch auch vereinfachte Varianten des Deutschen (foreigner talk), die zumindest in einem Fall von einem der Teilnehmer reflektiert werden: „ich merke

sprechung durch einen Sprachwechsel vom Tschechischen ins Deutsche markiert, der bei entsprechender Routinisierung der Interaktion unmarkiert erfolgt (Beispiel 29), teilweise jedoch auch durch markiertes Codeswitching vollzogen wird, insbesondere in Interaktionen, die schwächer routinisiert sind:

Beispiel 37:

B1c: [...] also wir sollen Deutsch sprechen, öh ich versuche das Übersetzen und unsere Punkte was, wir wollen besprechen heute ist öh erstens [...] <sup>160</sup>

Hier wird zu Beginn der Besprechung zunächst die Sprachwahl der nun folgenden Interaktion thematisiert, wobei deutlich wird, dass diese nicht explizit festgelegt, jedoch mit bestimmten Erwartungen der Teilnehmer verbunden ist. Des Weiteren werden auch die mit der Sprachenwahl notwendig werdenden Aktivitäten der Sprachmittlung expliziert, wobei die Verwendung von „versuche“ deutlich macht, dass die gewählte Vorgehensweise nicht die durch den Akteur präferierte ist (vgl. auch die Folgen einer spezifischen Sprachwahl in den Beispielen 42 und 43).

### **Tschechisch als Interaktionssprache**

In einer der von uns untersuchten Organisationen (Bild02b) wurde für die internen Besprechungen Tschechisch als Interaktionssprache behauptet:<sup>161</sup>

---

dann, wenn ich so, ich wird dann normal' auf einmal', im: Redefluss', und das funktioniert nich'. + Das krie:gen die: äh aber, wenn man aufmerksam ist, also die [Vorame weiblich] sagt dann auch ich versteh das jetzt nich' + und ä rede mir fällt äh: antwortet dann, nicht mehr so richtig gera:de also nicht mehr so direkt auf die Fra:ge sondern, jetzt mh, hat er das jetzt richtig verstanden ich hatte doch eigentlich was andres' gefra:gt', aber das passiert mir auch mit dem [Titel und Nachname Kooperationspartner] aus Südböhm:en de:r auch' eigentlich gut' deutsch' spricht /I2: Hm:/ + so gu:t dass ich ich mein /I2: Hm/, dann legt man irgendwann lo:s /I2: Mhm/, also /I2: Mhm/, und dann muss man sich wieder reinkriegen, man muss sich also auch immer selber wieder, zurücksetzen auf, äh auf den Stand äh: + einfache Sätze', langsam deutlich', und so weiter, und kucken obs verstanden wird /I2: Mhm/ + aber ++ ich hoffe' „die meisten verstehn' das' aber[?] so genau weiß ich das natürlich nicht.“ (Bild01\_Interview03); zum foreigner talk sowie zu Kontaktnormen vgl. Engelhardt 2012.

160 Öko01\_Mitschnitt05.

161 Da diese Organisation keinen teilnehmenden Beobachtungen zustimmte stützt sich der folgende Abschnitt auf Interviewdaten.

Beispiel 38:

Id: ++ Gibt es denn ne offizielle Organisationssprache oder mehrere offizielle öh Organisationssprachen hier für [Bild02a]?

Bd: Offiziell Tschechisch./I1: Tschechisch./ Ja.<sup>162</sup>

Lediglich in Besprechungen, an denen auch Mitarbeiter der deutschen Muttergesellschaft teilnehmen, ist die Interaktionssprache das Deutsche und es wird gedolmetscht (vgl. Beispiel 14).

Außer in dieser Organisation wird Tschechisch innerhalb der beobachteten Besprechungen nur in sehr geringem Umfang genutzt, beispielsweise um kurze informelle Abstimmungsgespräche (Päd01\_Interview03 „es ist selten mal, dass so kurze Absprachen auf Tschechisch sind“) bzw. um einzelne Turns zu realisieren. Im letzteren Fall erfolgt ein derartiger Wechsel jedoch immer mit einer Begründung (z.B. „Já radši mluvím česky *protože* (...)“ [ich spreche lieber Tschechisch, weil (...)] und damit als markierte und begründungswürdige („... weil...“) Abweichung vom erwarteten Standard.<sup>163</sup>

### **Deutsch und Tschechisch als gleichberechtigte Interaktionssprachen**

In zwei Organisationen wurden die deutsch-tschechischen internen Besprechungen konsekutiv gedolmetscht (Ad01, Bild01, Kult01). Neben einem konsequenten Dolmetschen der Moderatoren- und Teilnehmerbeiträge wie in Bild01 (vgl. Beispiel 33) oder Ad01 kann dabei in der Organisation Kult01 auch die Praxis beobachtet werden, dass Beiträge bedarfsweise übersetzt werden. Die Teilnehmer entscheiden so über ihre Sprachwahl selbst, und ‚beauftragen‘ den anwesenden Dolmetscher, wenn Sie von der dominanten Sprache der Interaktion (z.B. das Deutsche) durch die Verwendung der anderen Sprache – des Tschechischen – abweichen. Statt einer situationsübergreifenden Lösung des organisierten Sprachmanagements (Interaktionen eines bestimmten Typs werden grundsätzlich gedolmetscht) wird die Lösung möglicher Interaktionsprobleme auf die Ebene der Interaktion und damit ins einfache Sprachmanagement zurückverlagert (es muss dann wieder ad hoc entschieden werden, was gedolmetscht werden muss). Das folgende Beispiel ist einer Beiratssitzung dieser Organisation entnommen:

Beispiel 39:

Vd: (...) bitte Herr [Titel].

---

162 Bild02a\_Interview04.

163 Bild02b\_Mitschnitt01, Hervorhebungen durch die Verfasser

Mc2: Ja danke sehr. Also, *kann ich Deutsch sprechen oder Tschechisch* oder sie haben mir angeboten äh die Übersetzung zu machen aber ok[(((?))]

Dc: [*Mir ist es egal*, /Mc2: ja/ es müssen andere entscheiden.

Mc2: Ah ja. ++ /Md4: *Verstehen sie [?]/ /M?:Ok./* Ok, also gut. Äh ja also äh das äh (...)<sup>164</sup>

Nach einer in deutscher Sprache realisierten Begrüßung durch den Vorsitzenden, die nicht ins Tschechische gedolmetscht wird, erteilt dieser einem Teilnehmer, der erstmals an einer derartigen Interaktion teilnimmt, das Wort. Mc2 ergreift das Wort und wendet sich an den zur Verfügung stehenden Dolmetscher, dessen Anwesenheit in der Begrüßung thematisiert wurde. Die Frage der Sprachverwendung wurde jedoch nicht angesprochen, und so existiert in dieser Frage Klärungsbedarf. Mc2 wendet sich auf Deutsch an den Dolmetscher, der seinerseits ebenfalls tschechischer Muttersprachler ist, und behält so die bisher durch den Vorsitzenden eingeführte Interaktionssprache bei. Der Dolmetscher wiederum gibt die Entscheidung über die zu verwendende Sprache weiter („das müssen andere entscheiden“), Md4 fragt auf Deutsch in die Runde, ob Verständnisschwierigkeiten bestehen, das von einem Teilnehmer geäußerte „ok“ führt dazu, dass Deutsch als alleinige Interaktionssprache beibehalten wird.<sup>165</sup>

Aus der ursprünglichen ad-hoc-Entscheidung der Sprachwahl für einen spezifischen *Turn* wird auf diese Weise ein für die gesamte Interaktionssituation Gültigkeit behaltender Verzicht auf den Sprachvermittler, der sowohl von den Teilnehmern als auch – und das ist zu betonen – vom Moderator akzeptiert wird: die Dienste des Dolmetschers werden in der weiteren Interaktion kein einziges Mal in Anspruch genommen. So können wir auch in unserem Material die Tendenz zu einer Norm der einseitigen Adaptation an die deutschen Teilnehmer trotz zur Verfügung stehender Dolmetscherdienste nachvollziehbar machen, die ein Mitarbeiter der Organisation Kult01 als Grund für eine von den Fremdsprachenkenntnissen unabhängige Verwendung der Muttersprache anführt (vgl. Beispiel 08). Dies korreliert auch mit Erkenntnissen aus anderen Bereichen, die sich aus der Sprachsituation und der unterschiedlichen Stellung des Deutschen und des Tschechischen als Fremdsprachen im jeweils anderen Land erklären lassen.<sup>166</sup>

---

164 Kult01\_Mitschnitt06.

165 Vgl. Marx 2013

166 Vgl. Nekula 2004, Nekula/Nekvapil/Šichová 2005b.



## Englisch als Interaktionssprache

Lediglich die Organisation Öko01 nutzte in einem der beobachteten Abstimmungstreffen Englisch als Interaktionssprache. Vergleicht man unser Material mit anderen Studien zur Organisationskommunikation auf dem Gebiet der Tschechischen Republik,<sup>167</sup> so fällt auf, dass das Englische und damit die Strategie der Standardisierung der Kommunikation in den von uns beobachteten Interaktionen eine klar untergeordnete Rolle spielt. Dies ist auch den Akteuren bewusst, welche die Fokussierung auf das Deutsche und Tschechische in der Kommunikation der untersuchten Grenzorganisationen vor der Folie eigener Erfahrungen als Besonderheit markieren und auf Besonderheiten in der Fremdsprachenausbildung der Länder Ostmitteleuropas zurückführen:

Beispiel 40:

B1d: Ansonsten bei den internationalen Begegnung: in Pra:g' da: *arbeiten wir meistens mit Dolmetschern nicht?*

B2: Ä in [Ortsname Sitz Bild01]'.

B1: Nee' sondern in Pra:g mit den, mit den [Name Kooperationspartner Bild01] zusammen sind.

B2: Nee' nee' das macht Herr [Nachname Mitarbeiter Bild01]'.

B1: Herr [Nachname Mitarbeiter Bild01]. /B2: Ja (?)/ Also ich würd mir natürlich wünschen: *das wir ähm, in meiner alten Tätigkeit war natürlich alles in Englisch' ja? + the language of the angels, also wenn Sie Engel sind werden Sie Englisch sprechen müssen sonst können [sie] sich nicht verständigen.*<sup>168</sup>

An diesem Beispiel zeigt sich, dass die Sprachwahl in spezifischen Interaktionen nicht nur von den Regelungen des organisierten Sprachmanagements der jeweiligen sozialen Einheit abhängig ist, die hier zum Ausdruck gebrachte präferierte Lösung wäre das Englische, sondern eben auch soziokulturell interpretierte Asymmetrien (hier die politisch bedingten Unterschiede in der Fremdsprachenausbildung) zu einem wichtigen Teil der Sprachideologie von linguistischen Laien werden: dies beeinflusst wiederum sowohl das Managen der Interaktionen innerhalb der Grenzorganisation (z.B. gedolmetschte Interaktion anstelle von Englisch als Lingua franca) als auch das *pre-interaction* Management individueller Interaktionen in Sprachkontaktsituationen, indem es im angeführten Beispiel

---

167 Zur steigenden Bedeutung des Englischen als Fremdsprache im Schulsystem sowie auf dem Arbeitsmarkt vgl. Nekula/Marx/Šichová 2009, des weiteren Nekvapil/Sherman 2009a, Engelhardt 2011.

168 Bild01\_Interview02.

zu einer Vermeidungsstrategie führt, nämlich bestimmte Personengruppen nicht aktiv anzusprechen.<sup>169</sup>

Doch auch in den Organisationen, in denen das Englische in den internen Besprechungen keine Rolle spielt, wird es in der Interaktion außerhalb der aufgezeichneten Interaktionen genutzt,<sup>170</sup> beispielsweise als Lingua franca zwischen deutschen und tschechischen Teilnehmern, wenn für den informellen Austausch in Veranstaltungspausen kein Dolmetscher zur Verfügung steht. Hierin kann erkannt werden, dass die Normen der formalen und damit von Regelungen des organisierten Sprachmanagements beeinflussten Interaktionen (z.B. Besprechungen, Veranstaltungen, vgl. Abschnitt 3.2) teilweise von Normen anderer bi- oder multilateraler Interaktionen abweichen. Dies stützt beispielsweise auch das im folgenden Beispiel realisierte mehrfache Codeswitching einer tschechischen Besprechungsteilnehmerin, die über ausgeprägte Erfahrungen im Bereich der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit verfügt.<sup>171</sup>

Beispiel 41:

Id: Ahh.

Dd: *Dobry den, vitam vas.*

[Guten Tag, ich heiße Sie willkommen]

W5c: *Good morning, Morgen, Hallo.*

Dd: Ah [name W5c].

W5c: *Omlouvám se, já jsem se zdržela v práci.*

[Ich entschuldige mich, ich habe mich in der Arbeit verspätet]

Dd: Ich hatte noch zu viel zu tun im Büro, konnte mich (?) (Pause 15 Sekunden, W5c setzt sich, begrüßt sich mit den anderen, Gesprächsgeräusche, Lachen)<sup>172</sup>

W5c, die verspätet zur Sitzung dazukommt, wird vom Dolmetscher auf Tschechisch begrüßt, erwidert den Gruß jedoch nicht auf Tschechisch, sondern wechselt unmarkiert ins Englische, dann innerhalb des gleichen turns ins Deutsche. Erst in ihrem nächsten turn (nach Abschluss der Begrüßung) kehrt sie ins Tschechische zurück. Hierin zeigt sich, dass im Rahmen der Begrüßung (also in einer

---

169 Zu Vermeidungsstrategien in (deutsch-tschechischen) Sprachkontaktsituationen vgl. Sherman 2009.

170 Hier beziehen wir uns beispielsweise auf die Beobachtungsnotizen zu Bild01\_Mitschnitt01 und Mitschnitt02.

171 W5c: "(...) ich bin jetzt Mitglied einer internationalen Kommission (...)" Bild01\_Mitschnitt01.

172 Bild01\_Mitschnitt01, Hervorhebungen und Übersetzung durch die Verfasser.

kommunikativ sehr routinisierten Interaktion) eine sprachliche Anpassung an die vermutete sprachliche Norm der Interaktionssituation erfolgt (Englisch und Deutsch als Sprachen, in denen internationale Zusammenarbeit erfolgt, wobei die Reihenfolge Englisch – Deutsch hier den Anpassungsweg an die konkrete Situation deutlich macht), die inhaltliche Beteiligung dann jedoch in der Muttersprache realisiert wird.

### Kommunikative Folgen der Sprachwahl

Die sprachliche Anpassung erfolgt in den beobachteten Interaktionen meist von den tschechischen Teilnehmern in Richtung des Deutschen, lediglich in der internen Kommunikation von Bild02b passt sich ein deutscher Mitarbeiter an seine tschechischen Kollegen an. Eine derartige kommunikative Belastung führt dabei jedoch zu Einschränkungen in der Beteiligungsmöglichkeit der tschechischen bzw. der sich anpassenden Teilnehmer, die jedoch in der Perspektive der Akteure als geringere Beteiligung bzw. Passivität formuliert wird, die standortspezifisch und teilweise sogar kulturalisiert (*tschechische Seite* vs. *deutsche Seite*) wird.<sup>173</sup>

Beispiel 42:

Ehm já samozřejmě musím všechno řešit v němčině což v podstatě když to řešíme sami dva tak s tím problém není. Ehm potom pokud jsou ale pracovní skupinky tak tam často už může jako je znát *že pokud se dochází k velkým diskuzím tak i já tedy osobně často to vnímám že potom ať co jak chce nebo nechce umí nebo neumí tak po celým dni když mluvíme jenom německy tak je těžký se ještě dál soustředit na menší skupiny a hlavně třeba být samozřejmě aktivní v diskuzi. Tam potom často převažuje i německá strana která samozřejmě zase my češi jako praktici nebo [Päd01] Plzeň jako praktická historicky nebo vnímající se jakoby více orientován do praxe tak jsou věci který jakoby zhodnotíme rychle svižně potřebujem to tak tak tak cak cak a je to vyřešený, německá strana má potřebu o tom diskutovat dvou ? například na téma pedagogický koncept a tam samozřejmě potom dochází trošinku k větší aktivizaci z německé strany.<sup>174</sup>*

[Ehm ich muss selbstverständlich alles auf Deutsch lösen, was an sich, wenn wir es nur zu zweit lösen, dann gibt es damit kein Problem. Ehm dann sobald es aber Arbeitsgruppen gibt, dann kann man dort oft also dann ist zu merken, *dass sobald es zu großen Diskussionen kommt, dann habe ich also auch persönlich oft das Gefühl, dass dann, gleich ob man will oder nicht, kann oder nicht kann, dann nach einem ganzen Tag wenn wir nur Deutsch reden, dann ist es schwer sich weiter auf eine kleinere Gruppe zu konzentrieren und vor*

173 Vgl. Schroll-Machl/Nový 2008.

174 Päd01\_Interview01, Hervorhebungen und Übersetzung durch die Verfasser.

*allem muss man selbstverständlich in der Diskussion aktiv sein. Dort überwiegt dann auch oft die deutsche Seite, die natürlich wieder, wir Tschechen als Praktiker oder [Päd01 Büro Cz] als praktisch, historisch, oder wir nehmen uns irgendwie als mehr zur Praxis hin orientiert wahr, also es gibt Dinge, die wir quasi schnell einschätzen, schnell wir brauchen das so so so so zack zack zack und es ist gelöst, die deutsche Seite muss darüber zwei [?] diskutieren, zum Beispiel über das Thema pädagogisches Konzept, und dort kommt es dann natürlich zu einer etwas größeren Aktivierung von der deutschen Seite aus.]*

Auch hier kann man letztlich von einem abgebrochenen Zyklus des (organisierten) Sprachmanagements sprechen: Ein kommunikatives Problem (in diesem Fall eine zunächst individuelle sprachlich bedingte kommunikative Asymmetrie in der Gesprächsbeteiligung) wird zwar bemerkt, aufgrund der Zuschreibung zu einem spezifischen Standort und der damit verbundenen Kulturalisierung jedoch nicht als sprachlich begründetes Kommunikationsproblem bewertet, weshalb intern keine Lösungsvorschläge für das organisierte Sprachmanagement erarbeitet werden, wodurch diese Asymmetrie aufgehoben werden könnte, während dieser externen Asymmetrie, wie am Beispiel des Tätigkeitsberichts gezeigt werden konnte (vgl. Beispiel 04) mit einer bewusst gewählten Darstellungsstrategie begegnet wird.

Eine Reflektion und damit Problematisierung der Sprachwahl und Adaptionsstrategie erfolgt dann, wenn von einzelnen Mitarbeitern neben ihrer inhaltlichen Teilnahme auch die Sprachmittlung der Interaktion übernommen werden soll (z.B. Abstimmungsgespräche in Öko01 sowie partiell in Bild02b). Derartige Doppelbelastungen werden von den betroffenen Mitarbeitern, bei denen es sich meist um tschechische Muttersprachler mit sehr guten Deutschkenntnissen handelt, thematisiert und ihre negative Auswirkung auf die Möglichkeit einer gleichberechtigten inhaltlichen Partizipation an der Interaktion erkannt:

Beispiel 43:

(...) takže často naše strana fungovala jako tlumočník eh což pak je limitující proto aby sme nějak něco říkali v tom jednání když vlastně člověk tlumočí tak už se nemůže vyjádřovat jako /I2:hmhm/ je hodně omezující + <sup>175</sup>

[Sodass unsere Seite oft als Dolmetscher fungierte eh was dann limitierend ist, daher damit wir irgendwie etwas sagen in der Besprechung, wenn man eigentlich dolmetscht dann kann man sich nicht mehr ausdrücken wie /I2:hmhm/ es ist sehr einschränkend + ]

---

175 Öko01\_Interview02, Übersetzung durch die Verfasser.

Eine solche Vermischung der Rollen des Teilnehmers und des Dolmetschers führt zu einer kommunikativen Einschränkung, die über die häufig vorzufindende einseitige sprachliche Adaptation der tschechischen Seite zu Gunsten ihrer deutschen Kooperationspartner hinausgeht. Sie resultiert in diesen Fällen aus der Asymmetrie in der Beherrschung des gemeinsamen Kommunikationskodes (Muttersprache vs. Fremdsprache). Gleichzeitig kann eine derartige Konstellation aber auch zur Ausübung kommunikativer Kontrolle verwendet werden, wenn die Übersetzung als Filter für Beiträge eingesetzt wird, der dazu genutzt wird, bestimmte Beiträge durch Nichtübersetzung aus der Interaktion herauszuhalten oder zu modifizieren, beispielsweise durch eine durch den Dolmetscher als notwendig erachtete adressatorientierte kulturelle Kontextualisierung aufgrund antizipierter Verständnisschwierigkeiten bei kulturellen Begriffsinkongruenzen.<sup>176</sup>

### **Zusammenfassung**

Die Analyse zeigt, dass in den untersuchten deutsch-tschechischen Grenzorganisationen in internen Besprechungen kommunikative Räume vorhanden sind, die durch die beteiligten Kommunikationsteilnehmer als grenzüberschreitend charakterisiert werden und die dadurch trotz des Vorherrschens der asymmetrischen Adaptation an das Deutsche das Vorhandensein der Sprachensymmetrienorm in der internen Kommunikation illustrieren. Allerdings konnten in der Realisierung der beobachteten Gattung erhebliche Unterschiede festgestellt werden, so zum Beispiel in der Verbindlichkeit strukturierender Elemente wie Tagesordnung oder Protokolle, oder in der Wahl der Interaktionssprache. Auf diese Weise werden die bestehenden hierarchischen und sprachlichen Asymmetrien, die aus der unterschiedlichen Stellung von Besprechungsteilnehmern innerhalb der Grenzorganisation bzw. den unterschiedlichen Muttersprachen der Besprechungsteilnehmer herrühren, entweder verstärkt oder abgeschwächt und führen in den beobachteten Interaktionen zu unterschiedlich ausgeprägten Möglichkeiten der Partizipation der Teilnehmer. Aus derartigen kommunikativen Asymmetrien können somit auch Einschränkungen in der Verfügbarkeit und Weitergabe von Informationen resultieren (Einschränkungen für nichtmuttersprachliche bzw. dolmetschende Interaktionsteilnehmern u. ä.). Das Bemühen um einen möglichst ressourcenschonenden internen Informationsaustausch tritt somit in Konkurrenz zur Sprachensymmetrienorm. Sowohl die Effizienz- und Sprachensymmetrienorm als auch ihre Konkurrenz ließen sich mit den allgemeinen Sprach- bzw. Kom-

---

176 In unserem Material etwa bei Bild02a\_Mitschnitt01 belegt; Zu Modifikationen des Ausgangsbeitrags im Dolmetschprozess vgl. Martini 2008, 229ff.

munikationsprinzipien verbinden und so auch ihre Funktion besser erklären. So lässt sich die Effizienznorm aus dem Prinzip der sprachlichen Ökonomie bzw. dem Kooperationsprinzip nach Grice (1975) erklären und mit den Maximen „Mache deinen Gesprächsbeitrag mindestens so informativ, wie es für den anerkannten Zweck des Gesprächs nötig ist“ bzw. „Mache deinen Beitrag nicht informativer, als es für den anerkannten Zweck des Gesprächs nötig ist.“ Da, wo die Zweisprachigkeit nicht allein durch die Informationsübertragung erklärbar ist und die Maxime der Quantität auf diese Weise verletzt wird, lässt sich diese Verletzung und ihre Funktion aus dem Höflichkeitsprinzip erklären, durch das die Sprachsymmetrienorm bzw. die politische Korrektheit in der Sprache erklären lässt. Realisierungen der in den deutsch-tschechischen Grenzorganisationen beobachteten Gattungen unterscheiden sich vor allem in der Wirksamkeit der Sprachkontaktnorm (Toleranz für Nachfragen, Wiederholungen und Reformulierungen sowie Abschwächung der Formalität) und der damit verbundenen Symmetrisierung des kommunikativen Raumes. Symmetrisierungsstrategien wie beispielsweise die Standardisierung der internen Kommunikation auf Basis des Englischen, wie sie beispielsweise in international tätigen Unternehmen vorgefunden werden können, spielen in den von uns untersuchten Organisationen keine Rolle, auch wenn die Bedeutung des Englischen als Fremdsprache in der Tschechischen Republik zunehmend steigt. Zudem konnten wir zeigen, dass kommunikative Asymmetrien von den Akteuren nicht als sprachlich-kommunikative Asymmetrien wahrgenommen werden, sondern dass derartige Unterschiede kulturalisiert werden.

### **3.5 FASSUNG DER ERGEBNISSE**

Die deutsch-tschechische Grenze hat sich nach dem Fall des Eisernen Vorhangs im Jahre 1989 fundamental verändert: Aus der kaum zu überwindenden Blockgrenze ist Schritt für Schritt eine Binnengrenze innerhalb der Europäischen Union geworden, welche die Mobilität von Menschen und Gütern nicht mehr wesentlich einschränkt. So konnten sich über diese Grenze hinweg, die nicht zuletzt sprachlich gesehen nach wie vor besteht, zahlreiche Formen der grenzüberschreitenden Kooperation entwickeln. Dazu gehören auch die von uns untersuchten deutsch-tschechischen Grenzorganisationen, in denen die vielfältigen Übersetzungen zu ihrem Selbst-Verständnis gehören: die Überwindung der Grenze bzw. die Übersetzung im weiten wie auch im engen (linguistischen) Sinne stellt in diesen Organisationen eine Kernaufgabe dar und bildet teilweise auch die Grundlage für ihre materielle Förderung. Mit Blick auf ihre Zweckbestimmung,

Funktion und Verortung haben wir schließlich diese Organisationen – methodisch gewagt, weil nicht durch Teilnehmerkategorien sanktioniert – als *Grenzorganisationen* benannt. Darin spiegelt sich allerdings der Fokus der Organisation auf die Sprache, die trotz der politischen und sozioökonomischen Annäherungen zwischen Deutschland und der Tschechischen Republik ein unverändertes Hindernis der gegenseitigen Verständigung und damit ein pars pro toto der anderen Interaktions- und Kooperationshindernisse geblieben ist. Dadurch ist die Sprache für die deutsch-tschechischen Grenzorganisationen symbolisch wie praktisch von besonderer Bedeutung: Zum einen ist eine gelingende sprachliche Verständigung notwendige, aber auf unterschiedliche Art und Weise – etwa durch Nutzung beider Sprachen beim Dolmetschen und Übersetzen (Nicht-Adaption), sprachliche Anpassung einer Sprechergruppe an die andere (asymmetrische Adaption) oder im Kontext der deutsch-tschechischen Grenzorganisationen selten genutzte Vereinheitlichung durch das Englische als Lingua franca – zu lösende Voraussetzung für grenzüberschreitendes Handeln. Zum anderen liefern etwa das gleichzeitige Vorhandensein und die Symmetrie von Deutsch und Tschechisch ein selbstreferentielles Bild der sprachlichen Über-Setzung, durch das die Grenze und gleichzeitig auch deren Überschreitung praktisch erfahrbar und symbolisch darstellbar werden. Dies macht sich sowohl bei der Selbstorganisation als auch der Darstellung organisationaler Identität bemerkbar und greift auf die Planung von internen und externen Interaktionen (einerseits organisationalen Jahrestreffen und Besprechungen, andererseits öffentlichen Veranstaltungen) über, die zum Gegenstand des organisierten Sprachmanagements werden, welches über die konkrete Interaktion hinausgeht und nicht nur ideal, sondern teilweise im einfachen Sprachmanagement auch tatsächlich bewährte Lösungen verstetigt. In diesem Sinne wurde von uns im Rahmen des qualitativ angelegten Vorhabens anhand von acht Grenzorganisationen untersucht, wie sprachliche Verständigung und ihre Darstellung von deren Akteuren in einem grenzregionalen Sprachkontaktraum hergestellt werden.

Bei der Untersuchung der Grenzorganisationen, bei der wir uns methodisch in erster Linie auf die Theorie des Sprachmanagements gestützt haben, stellten wir fest, dass sich diese auf die von ihnen zu bearbeitende sprachliche Grenze in ihrer externen und internen Kommunikation nicht nur einstellen und sie – etwa durch entsprechende Akquise von zweisprachigen Mitarbeitern – in ihre Struktur und ihre Interaktionsnormen (vgl. weiter Sprachkontaktnorm, Sprachensymmetrienorm) aufnehmen, darin herstellen und dadurch in ihrem Alltag überwindbar machen, sondern dass sie die Sprachgrenze darüber hinaus auch durch symbolische Re-Konstruktion ästhetisieren und in ihrer Selbstdarstellung nutzen. Sie verweigern sich nicht der – sprachlichen – Differenz, sondern betonen sie sym-

bolisch durch *demonstrative* Zweisprachigkeit etwa in Organisationsnamen, auf Homepages und in offiziellen Texten (Jahresberichten, Informationsflyer etc.), in der Ausgestaltung ihrer Räumlichkeiten (Flaggen, Karten etc.) oder bei gedolmetschten öffentlichen Veranstaltungen, so dass hier komplexe, grenzregional bezogene, symbolisch aufgeladene sprachliche Landschaften entstehen. Die deutsch-tschechische Zweisprachigkeit in der externen Kommunikation dient so nicht nur dem Verfügbar-Machen von Informationen für beide Sprechergruppen, von denen wenigsten ein Teil bilingual ist und für die die Informationsvermittlung auch anders – jeweils monolingual – lösbar wäre, sondern auch der Selbstdarstellung der Grenzorganisationen als zweisprachige Akteure, die mit ihrer Umwelt je nach Bedarf sowohl auf Deutsch als auch auf Tschechisch kommunizieren und dies für die grenzüberschreitende Arbeit als Schlüsselkompetenz für die Übersetzung im weiten Sinne vorweisen können. Hier besteht ein markanter, aus den Vorarbeiten zu diesem Projekt sowie aus der aktuellen Forschung abzuleitender Unterschied zum Bereich der Wirtschaft, wo bei der Überwindung der deutsch-tschechischen Sprachgrenze mit dem Argument der Effizienz das Englische als neutrale Lingua franca (Vereinheitlichung) präferiert wird. Dies unterstreicht die symbolische Dimension der beobachteten deutsch-tschechischen Zweisprachigkeit in den Grenzorganisationen, in der die Grenze gleichsam konstruiert und überwunden wird.

Diese sprachliche Praxis der Symmetrie von *Deutsch* und *Tschechisch*, die mit einer sozialen Praxis wie deutsch-tschechische paritätische Besetzung von Beiräten, Schaffung von Leitungs- und Arbeitstandems usw. einhergeht, ist insbesondere in der formellen externen Kommunikation zu beobachten. So wird die Sprachgrenze etwa bei öffentlichen Veranstaltungen bevorzugt durchs Dolmetschen überwunden, wobei die mit dieser Strategie verbundenen hohen Kosten für die Übersetzung aus dem Deutschen ins Tschechische und umgekehrt (so etwa der finanzielle Aufwand durch Beauftragung oder Einstellung von Sprachmittlern oder der erhöhte Zeitbedarf bei konsekutivem Dolmetschen) angesichts der gewünschten der politischen Korrektheit als Preis für eine weitgehende Symmetrie der beiden Sprachen, Sprechergruppen usw. in Kauf genommen werden. So entsteht durch die Verwendung von Deutsch und Tschechisch, die aufeinander symmetrisch bezogen werden und damit auch die gleichzeitige Adressierung an beide Sprechergruppen sicherstellen, nicht nur ein gemeinsamer kommunikativer Raum, sondern auch ein Bild desselben, mit anderen Worten ein gemeinsamer symbolischer Raum; diesen kann man mit Blick auf die sprachliche deutsch-tschechische Grenzziehung, die sich in gegenseitiger Übersetzung wiederum auflöst, als einen die Grenze übergreifenden mentalen Grenzraum verstehen. Diese Symmetrie der beiden Sprachen, v.a. aber die gegenseitige Spiegelung der einen



Sprache in der Übersetzung der Anderen, erlaubt es, die hergestellte deutsch-tschechische Grenze in der gegenseitigen Übersetzung als überwindbar darzustellen und somit grenzüberschreitende deutsch-tschechische Verständigung zu repräsentieren. Eine andere symbolische Überwindung der Grenze durch Sprache stellt die sprachliche Hybridisierung dar, die in einigen der untersuchten Grenzorganisationen etwa in Form von Organisations- und Produktnamen, Textfragmenten (Begrüßungen wie *Guten den / Dobrý Tag* u.a.), Praktiken (Nutzung tschechischer Orthographie für die Verschriftlichung des Deutschen bei der Sprachanimation) oder Projekten (Theaterprojekt Čojč u. a.) genutzt wird, um durch die in der sprachlichen Hybridisierung erfolgte Zurückstellung der deutsch-tschechischen Sprachgrenze die transnationale, organisationale oder Projektidentität auch durch sprachliche Mittel auszudrücken.

Zur Herstellung der Zweisprachigkeit sind die Grenzorganisationen auf externe Dolmetscher und Übersetzer und/oder zweisprachige Mitarbeiter angewiesen. Diese werden entweder für spezifische Aufgaben gezielt gesucht (z. B. für den Aufbau eines Netzwerkes im Nachbarland) oder es werden generelle Anforderungen an alle potentiellen Mitarbeiter einer Grenzorganisation formuliert. Nur eine der untersuchten Grenzorganisationen nutzt die Möglichkeit, Mitarbeiter systematisch sprachlich zu qualifizieren, während die Mehrzahl auf die Verfügbarkeit entsprechend fachlich qualifizierter Mitarbeiter, die auch über die jeweils andere Sprache und interkulturelle Kompetenz verfügen, auf dem Arbeitsmarkt angewiesen sind. Da dies insbesondere aufgrund der schulischen Fremdsprachenausbildung auf deutscher Seite nur in sehr eingeschränktem Maße der Fall ist, bieten sich in Deutschland häufig Möglichkeiten für bilinguale Quereinsteiger. Durch die Mehrsprachigkeit einzelner Mitarbeiter (-gruppen) der Grenzorganisationen wird die Sprachgrenze darin internalisiert, die Grenzorganisationen werden zu einem dauerhaften Ort für deutsch-tschechischen Sprachkontakt.

Im Gegensatz zur externen Kommunikation, die sich auch in die Struktur der Grenzorganisationen einschreibt, scheinen die untersuchten Grenzorganisationen in ihren tagtäglich internen Kommunikationsabläufen wesentlich stärker im Einklang mit der Effizienznorm auf eine möglichst effiziente Überschreitung der Sprachgrenze angewiesen, so dass hier aus Kompetenz- sowie Kosten- und Zeitgründen die asymmetrische Adaption an das Deutsche der kostenintensiven Übersetzung (Nicht-Adaption) in der Regel vorgezogen wird. In diesem Fall verzichten meist die tschechischen Mitarbeiter auf die Verwendung ihrer Muttersprache und passen sich sprachlich ihren deutschen Kollegen an. Das Deutsche wird dabei in der internen Kommunikation zur unmarkierten Interaktionssprache. Damit geht jedoch eine starke Beeinträchtigung der inhaltlichen Partizipati-

on der meist tschechischen bilingualen Mitarbeiter einher: Einerseits besteht diese darin, dass solche Mitarbeiter in der Interaktion nach Bedarf auch als Dolmetscher fungieren müssen und dadurch in ihrer inhaltlichen Partizipation eingeschränkt werden, andererseits besteht diese Beeinträchtigung in der kommunikativen Asymmetrie, die sich aus der Verwendung der Fremdsprache und den damit verbundenen konzeptuellen und anderen Einschränkungen ergibt, während die anderen Kommunikationsteilnehmer ihre Muttersprache verwenden (können). Die Folgen dieser Asymmetrie werden allerdings in der Wahrnehmung der Teilnehmer nicht aus der Sprachenwahl gesehen, sondern aus mentalen bzw. soziokulturellen Unterschieden hergeleitet, wodurch ihre Behebung, etwa durch sprachliche Qualifizierungsmaßnahmen, verstellt wird.

Diesen Asymmetrien wirken in den Sprachkontaktsituationen spezifische Interaktionsnormen sowie spezifische Realisierungsformen von kommunikativen Gattungen entgegen, die in Grenzorganisationen anhand interner Besprechungen genauer untersucht wurden. So wird darin eine Abschwächung vorstrukturierender Elemente deutlich, die in der Interaktion zur Neutralisierung der den Besprechungen inhärenten Hierarchie von Sprechern und somit zu einer stärker ausgeprägten Ergebnisoffenheit führt. Auf diese Weise wird nicht nur die Offenheit der realisierten Gattung erhöht, sondern mit ihr auch die Empfänglichkeit der Grenzorganisation für unterschiedliche Sichtweisen und daraus abzuleitende Handlungsmöglichkeiten. Ausgleichend wirkt sich auch die Sprachkontaktnorm aus (neben Tempo-, Bedeutungs-, Themen-, Modalitäts- oder Kontaktreduktion auch Toleranz für Nachfragen, Wiederholungen oder Reformulierungen), die die Verständigung in Sprachkontaktsituationen mit prägt. Von besonderer Bedeutung für die Interaktionen in den Grenzorganisationen ist darüber hinaus die Sprachensymmetrienorm, die neben der Akzeptanz für Codeswitching, Misch- und *unvollkommene* Formen auch der *demonstrativen* Zweisprachigkeit zugrunde liegt. Diese Interaktionsnormen sowie die spezifische Ausprägung von kommunikativen Gattungen wie Besprechung haben in den Grenzorganisationen etwa aus Gründen der Identitätsbildung durch Partizipation trotz der Effizienznorm Bestand. Diese Normen und ihre Konkurrenz haben wir illustrativ auf das Kooperations- und Höflichkeitsprinzip geblendet und davon zum Teil auch die Deutung ihrer Funktion abgeleitet.

Die hier verdichteten Ergebnisse machen deutlich, dass die Grenzüberschreitung in den und durch die untersuchten Grenzorganisationen auf geisteswissenschaftliche Expertise angewiesen ist. Diese Expertise der Akteure besteht dabei bei Weitem nicht nur in der Kompetenz in der jeweiligen Fremdsprache und ihrer semantischen Korrelation mit der Muttersprache oder in der Fähigkeit, je nach Kontext zwischen den Typen der interkulturellen Verständigung (Adaption,

Nicht-Adaption etc.) zu wählen, auch wenn dies die Basis der sprachlichen Überwindung der Grenze darstellt und symbolisch für die Übersetzung im weiten Sinne steht. Die geisteswissenschaftliche Expertise ist nicht zuletzt auch in der symbolischen selbstreflexiven und selbstreferentiellen durch *demonstrative* Zweisprachigkeit bzw. Formen sprachlicher Hybridisierung vermittelten Darstellung der sprachlichen und sozialen Praxis in den Grenzorganisationen zu sehen. Operationalisiert wird diese geisteswissenschaftliche Expertise im organisierten Sprachmanagement, durch das einzelne sprachbezogene Maßnahmen des einfachen Sprachmanagement aufeinander bezogen werden. Sie macht sich ebenfalls im einfachen Sprachmanagement, in den Interaktionen bemerkbar, deren Realisierung das organisierte Sprachmanagement Bezug nimmt und durch die Sprachkontakt- und Sprachensymmetrienorm geprägt wird.



## 4. Lernende Grenzorganisationen. Organisationales Identitätslernen als kulturelle Übersetzungsleistung

---

NICOLAS ENGEL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Zur Struktur des Kapitels**

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



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

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

## **4.1 ORGANISATION UND ÜBERSETZUNG. THEORETISCHE KONZEPTE UND ANALYSEPERSPEKTIVEN**

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

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

## **Organisation und organisationales Lernen**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

Zentral ist dabei die implizierte Vorstellung, dass mittels der Strategien des Zusammenführens von Wissen bisherige Wissensgrenzen der Organisation überschritten werden. Diese strategische Grenzüberschreitung wird „als Quelle von Neuerungen“ (ebd., 14) beschrieben. So kann erstens festgehalten werden, dass organisationales Lernen als strategischer Vorgang der Veränderung<sup>4</sup> verstanden werden kann, dem entweder eine – sich aus dem Prozess des Arbeitens heraus entstehende – reflexive Bearbeitung bestehender Strukturen oder eine didaktisch angeleitete Entwicklung bzw. Erweiterung organisationalen Praxiswissens zugrunde liegt.

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

---

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

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

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

Organisationales Lernen kann als explizit strategische oder als mustermimetische Veränderung organisationalen Wissens und Könnens bestimmt werden. Die dem Vorgang organisationalen Lernens zugrundeliegenden organisationalen Interaktionsformen des Praxismusters und der Praxisstrategie<sup>6</sup> dienen der ethnographischen Fallanalyse der grenzüberschreitend-agierenden Organisationen als Kategorien der Beschreibung organisationalen *Identitätslernens* (siehe Abschnitt 4.6).

## Kulturelle Übersetzung

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

---

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

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

### **Kulturelle Differenz als Übersetzung**

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

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

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

---

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

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

### **Kulturelle Übersetzung als ethnographische Praxis**

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

---

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



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

### **Pädagogische Organisationsethnographie als (kulturelle) Übersetzungsarbeit**

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

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

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

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

---

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

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

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

---

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

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

## 4.2 ORGANISATIONALE GRENZEN DER GRENZÜBERSCHREITUNG

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

(Kult01\_D04)

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

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

(Kult01\_D04)

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

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

(Kult01\_D04)

*Petr hebt das Mikrofon und übersetzt die Begrüßungsworte von Gerda.*

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



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

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

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

---

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

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

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

---

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

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

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

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

(Päd01\_Interview01)

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

nungen für Gegenstände und Abläufe<sup>12</sup> habitualisierte Verwendung einer third language – so auch im Original des Organisationsnamens – anführen, mit der der Versuch einhergeht, sprachliche Differenzen über ein gemeinsames Drittes zu bearbeiten. Die Herstellung von Gemeinsamkeit zeigt sich auch im Design des Schriftzugs *MeXeso* selbst. Auffällig ist hier die Prominenz und die sich vom restlichen Schriftzug unterscheidende Machart des X. Für sich betrachtet stellt dabei das X zwei gleichlange Linien dar, die sich in einem Punkt nicht nur kreuzen, sondern aufgrund der punktierten graphischen Darstellung ineinander übergehen. Oftmals als Symbol des Durchstreichens und des Verbots verwendet, könnte das punktierte X hier stärker eine Symbolik des Ineinanderfließens oder der gemeinsamen Mitte betonen. In dieser Interpretationsweise korrespondiert die Hervorhebung des X mit der kreativen Schöpfung des Begriffs *MeXeso* als 'gemeinsame Mitte' und verweist nicht nur auf eine sprachlich-kreative Überschreitung oder Auflösung von Grenzen, sondern deutet möglicherweise auch auf eine kreative Kooperationspraxis hin: das Finden einer gemeinsamen Mitte. So kann angenommen werden, dass sich im Spielnamen nicht nur explizit eine sprachliche Übersetzungsleistung präsentiert, sondern sich implizit auch eine Praxis des organisationalen Könnens andeutet, wie die Organisation mit Übersetzungsanforderungen einer pädagogisch-programmatischen Grenzüberschreitung umgeht. Durch den zweisprachigen Untertitel, durch die zweisprachige Darlegung des Zusatzes zum Organisationsnamen sowie durch die Spielkarten und die jeweils deutsche und tschechische Bezeichnung des Bildes wird die Hybridisierung der Sprache jedoch gebrochen und eine sprachliche Differenzlinie deutlich gemacht. Einer Vermengung des Deutschen und des Tschechischen im Namen des Spiels wird damit eine klare Markierung sprachlicher Differenz entgegengesetzt. So sind die einzelnen Karten nicht mit Neologismen beschrieben, sondern mit den grammatikalisch richtigen deutschen bzw. tschechischen Begriffen. Auch die symmetrische Darstellung des Organisationsnamens auf der Rückseite des Spiels und auf den Rückseiten der jeweiligen Spielkarten markiert eine Grenze. Diese ist nicht nur sprachlich zu verstehen. Die spiegelgleichen Anordnungen des Organisationsnamens in beiden Sprachen korrespondieren auch mit der grundsätzlich parallelen Organisationsstruktur (zwei eigenständige Büros, deutsch-tschechische Teams) sowie mit der gleichberechtigten und analogen Darstellung in allen schriftlichen Berichten und Broschüren. Hinsichtlich der Betrachtung des Aufbaus und des Designs des Artefakts lässt sich zusam-

---

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

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

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

---

13 Auf die Problematik dieses Begriffs, der „auf EU-isierung, also die Anpassung neuer Mitgliedsstaaten an das Regelwerk der Europäischen Union“ reduziert wird und damit „größere Teile Europas zu Nicht-Europa erklärt“, weist Klaus Roth hin (2006). Eingedenk dieser Richtigstellung und aufgrund eines Mangels an geeigneten Konzepten zur Beschreibung wird mit Europäisierung eben jener Prozess einer fortwährenden politischen, wirtschaftlichen und sozialen europäischen Integration bezeichnet.

14 Gewaltvolle Formen der Konstruktion, Überwachung und Erhaltung von Grenzen sind in Europa keineswegs verschwunden, vielmehr sind sie vorverlagert und werden an den Rändern Europas – wie dies etwa bezüglich der Mittelmeerinsel Lampedusa kürzlich wieder zu erleben war – in ihrer Dramatik und Brutalität sichtbar (vgl. Hess/Kasperek 2010). So muss in Anknüpfung an die Überlegung, dass Grenzen nie-

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

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

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

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

---

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

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

### 4.3 BORDER-SPACING

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(Bild01\_Interview02).

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

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

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

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

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

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

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

#### 4.4 TEMPORALE GRENZZWÄNGE

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Der Weidenkranz symbolisiert in seiner Kreisförmigkeit Bestand und Wiederholung, die festgelegte Größe desselben und die damit verbundene Praxis des Einflechtens von Stoffstreifen, welches aufgrund der Größe eben nicht unendlich fortgeführt werden kann, impliziert Endlichkeit. So kann die durch die Größe des Kranzes begrenzte Möglichkeit des Fortflechtens als Verweis auf eine verinnerlichte Vergänglichkeit der projektförmigen Aktivität angesehen werden. Das *Im-Bewusstsein-Halten* der eigenen Projektförmigkeit verbindet sich mit einer rituellen Praxis der (Re-)Produktion von Erinnerungsspuren<sup>16</sup> und betont als fallspe-

---

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

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

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

**Päd01:** Im Fall Päd01 zeigt sich die Linearität organisationaler Strategien der Selbstdarstellung bezüglich der Reorganisation der Jahresplanung in Form einer Implementierung eines effektiveren Planungskonzepts. Im Mittelpunkt der einleitenden Worte von Herrn Trautner (Leiter des deutschen Büros) zur Jahresplanung 2011 steht die Feststellung – die zugleich als Aufruf auffordert –, „auch strategisch und nicht nur paradiesisch an die Jahresplanung“ (Päd01\_Mitschnitt01) heranzugehen. Zwar lobt er die bisherige Praxis der Planung in Kleingruppen, die die Partizipation aller Mitarbeitenden an der Jahresplanung gewährleistet hat. In Abgrenzung zu dieser sollen die Kleingruppen aber zukünftig nicht nur Veranstaltungen für das nächste Jahr an einer „bunten Wand“ zusammentragen, sondern auch eine Bestimmung von kurz- und mittelfristigen Zielen vornehmen, durch die die einzelnen Arbeitsbereiche weiterentwickelt werden können. So heißt es:

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

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

(Päd01\_Mitschnitt01).

Die bisherige Praxis tendenziell abwertend wird hier eine Praxis der Planung eingefordert, die die zukünftige Gestalt nicht nur der einzelnen Arbeitsbereiche, sondern auch der ganzen Organisation berücksichtigt. Die Erfordernisse für eine solche perspektivische Erweiterung der Planungspraxis ergeben sich aus Sicht des Leiters aufgrund sich verändernder Umweltbedingungen und durch eine dadurch virulent werdende Identitätsfrage (Päd01\_Mitschnitt01): 1. besteht bezüglich des Stichworts „Päd 2015“ eine Berichtspflicht einem Lenkungsausschuß des Landes gegenüber, 2. steht die EU-Förderperiode kurz vor dem Ende, 3. existiert auf deutscher Seite aufgrund bundespolitischer Entwicklungen Mittelknappheit, 4. ist in allen Arbeitsbereichen ein Zuwachs an diversen Kooperationsformen zu verzeichnen und damit einhergehend ein Zuwachs an Abstimmungsbedarf und 5. besteht – aus Sicht der Leitung – die Notwendigkeit, „dass wir uns als Koordinierungszentrum positionieren“ (Päd01\_Mitschnitt01).

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

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

(Päd01\_Mitschnitt01).

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

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

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

## 4.5 GRENZEN VERSTEHEN UND GRENZVERSTEHEN<sup>17</sup>

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

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

---

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

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

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

---

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

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

Das Spiel erinnert an klassische interkulturelle Trainings, die – dem Kulturstandardprinzip (vgl. Thomas 1996b) folgend<sup>19</sup> – Differenzen aufzeigen, um dann pragmatisch Lösungen zu deren Überwindung vorzuschlagen. Durch die Anweisungen zur Aufteilung in gegensätzliche Gruppierungen (monolingual versus bilingual; deutschsprachig versus tschechischsprachig) werden körperlich wie räumlich Grenzen markiert und für alle Teilnehmer erfahrbar. Eine kreative Überschreitung dieser Grenzen ist dabei nicht vorgesehen. Im Gegenteil, in ihrer Attribuierung werden kulturelle Differenzen nicht nur zum Ausgangspunkt der Verständigung gemacht, sondern in ihrer essentialistischen Wirkung überhaupt erst hergestellt. Wie gut eine solche Zuschreibung funktioniert, zeigt sich nicht zuletzt an der letzten Sequenz dieser Szene, in der eine deutschsprachige Teilnehmerin eine andere deutschsprachige Teilnehmerin auf der „falschen Seite“ der im Raum etablierten Grenze wähnt. Die von der Spielleitung vorgenommene Differenzmarkierung samt der Anweisung zu entsprechender Aufteilung befördert bei den Beteiligten die Tendenz, essentialistische Kriterien der Zuordnung einzusetzen. Das Spiel lässt den organisationsspezifischen Anspruch an interkulturelle Verständigung erkennbar werden: Das Markieren und Betonen kultureller (hier zuvorderst: sprachlicher) Unterschiede wird mit der Aufforderung verbunden, diese als sozusagen bloß mediales Problem ohne weitere Reflexion technologisch-pragmatisch zu überwinden. Deutlich wird dies in der offensichtlich ohne vorherige Absprache mit den Betroffenen geäußerten Forderung, sich die Ge-

---

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Darstellungszwang und Repräsentationsdrang**

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

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

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

Tabelle 1: Dimensionen des Darstellungszwangs

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

Quelle: Eigene Darstellung

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

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



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

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

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

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

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

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

Tabelle 2: Dimensionen des Repräsentationsdrangs

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

Quelle: Eigene Darstellung

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

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

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

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

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

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

## **Strategien und Muster**

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

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

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

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

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

---

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

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

---

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

## Praxisstrategie

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

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

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



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

Praxisstrategien der Identität – so kann zusammengefasst werden – sind intentionale, zweckrationale und vornehmlich auf die Außenwirkung abzielende organisationale Interaktionsformen<sup>21</sup> der Darstellung und Vermittlung einer Corporate Identity, die zum Zwecke der Legitimation, der Akquisition und des Bestehens im Wettbewerb nicht zuletzt auch als *Frisieren* und Verschönern des konsistenten organisationalen Erscheinungsbildes erfolgen. Vorgänge der Herstellung und Bearbeitung dieser Praxisstrategien organisationaler Identität können als strategisches Identitätslernen der Organisation identifiziert werden. In Anschluss an organisationspädagogische Konzeptionen des Organisationslernens kann das strategische Identitätslernen der Organisation erstens als Vorgang einer zweckrationalen Anpassung der Darstellungspraxis im Sinne einer Adaption von Umwelterwartungen, zweitens als strategische Erschließung neuer Möglichkeiten der Darstellung und drittens als kollaborative Bearbeitung und Suche nach einer konsistenten Außendarstellung erfolgen: 1. Im Kontext eines fortwährenden Darstellungs- und Legitimationszwangs (siehe oben) verläuft strategisches Identitätslernen oftmals als ein „operatives Anpassungslernen“ (Geißler 2000, 51) der Organisation. Harald Geißlers Überlegungen zur Rationalitätssteigerung organisationalen Lernens folgend erfolgt ein solch adaptives Organisationslernen in Bezugnahme auf bestehende Ziele und Strategien und wird „als ein Mittel zur Erreichung dieser (...) konzipiert“ (ebd.). Das strategische Identitätslernen der Organisation besteht dann darin, dass bezüglich der Corporate Identity

---

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

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

### **Praxismuster**

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

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

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

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

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

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

### **Tradierung und Transformation**

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

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

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

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

### **Tradierung**

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

### **Transformation**

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

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

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

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

---

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

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

## **4.7 ORGANISATIONALES IDENTITÄTSLERNEN. EINE ZUSAMMENFASSUNG**

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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



# 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 erinnelter 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 Fotografie 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 Fotografien, die den Akt der Unterzeichnung der gemeinsamen Erklärung zum Aufbau der grenzüberschreitenden Organisation Öko01d/cz<sup>1,2</sup> darstellen. Während die eine Fotografie alle Unterzeichner frontal abbildet, zeigt die zweite Fotografie 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 fotografische 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.

### **Spezialsemantik 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: 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 Speziesemantik 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 Bewerkstelligung 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 aldt'e' 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 Eindrug endsteh:n was auch nich der Fall is aba auch nich (...) es soll aba nich der Eindrug´ endstehn´ 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 Eindrug´ endstehn.“  
(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 Annahmung 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 Landsmannschaftd (...) 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 gediente' oda deren Töchter oda irgnd so was also das is äh, da muss man imma aufpassn ich weiß nich also wieda die Verpflichtung:', die moralischn und sonsdigen“ (...) die andere Seite is das 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 Bilingualität 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 Bilingualität, 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 bilingualen 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 Bilingualität 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 widersprüchlichen Zielsetzungen und Anforderungen seitens der Trägereinrichtungen und Aufsichtsbehörden. Die pragmatische Lösung des Konflikts besteht in der Ziehung einer eindeutigen Grenze zwischen der bayerischen und der tschechischen Seite, die sich v.a. hinsichtlich der Arbeitsteilung erstreckt und die direkte Kooperation stark beschränkt. Eine andere Möglichkeit mit der Paradoxie eines „deutschen Projekts auf tschechischem Boden“ umzugehen, scheint nicht gegeben.

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 Einschätzung 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 Weiterbildungsorganisation 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 Umgangs 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, verharret 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.



## **6. Geisteswissenschaftliches Know-how im Brennpunkt multipler Übersetzungszwänge**

Grenzorganisationen zwischen Wissensformen und  
Kulturhorizonten

---

MATTHIAS KLEMM, CLEMENS KRAETSCH UND JOACHIM RENN

### **6.1 EINLEITUNG**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

Tabelle 1: Programmspezifikationen in den Organisationen

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

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

Quelle: Eigene Darstellung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Tabelle 2: Finanzierung und Prinzipale

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

Quelle: Eigene Darstellung

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Binnenorganisatorische Herausforderungen**

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

### **Übersetzungsanforderungen am Fallbeispiel Soz01**

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

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

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



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

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

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

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

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

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

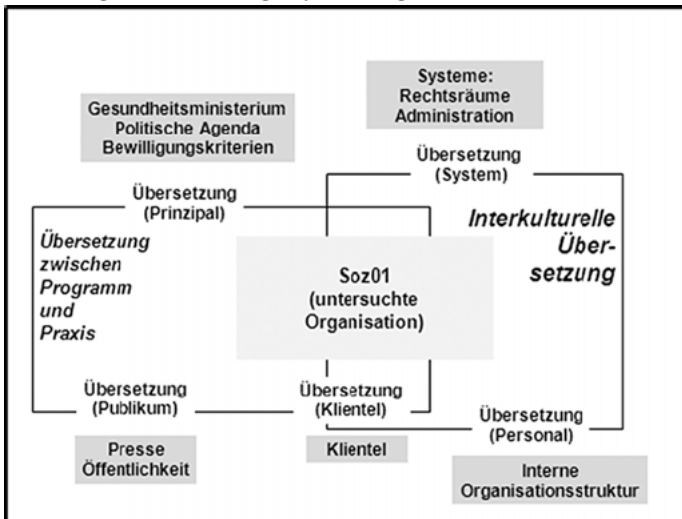
und: für Regensburg war es vom ersten / von Januar bis Dezember + und für das Kreisamt sogar bis Januar 2011.“ (Soz01\_Int07)

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

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

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

Abbildung 1: Übersetzungsanforderungen Soz1



Quelle: Eigene Darstellung

### 6.3 GRENZEN DER GRENZÜBERWINDUNG

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

## Strukturelle Grenzen der Grenzüberwindung: Prinzipal-Vorgaben

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

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

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

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

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

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

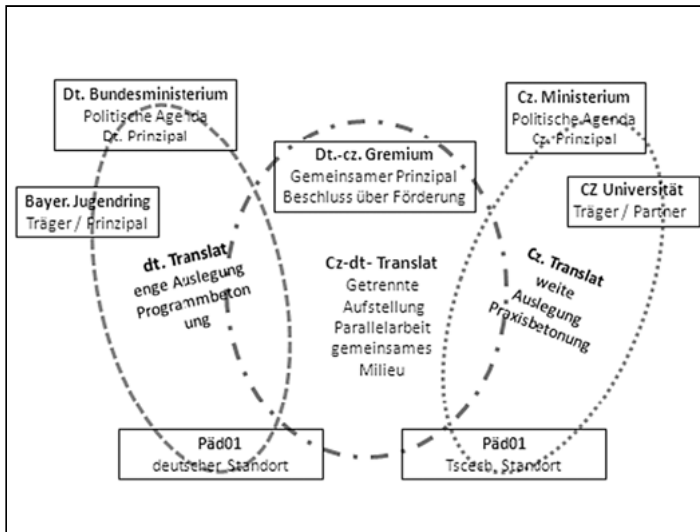
„... mich wundert jetzt dass ich mich (lacht) wir haben also mich mich mich wundert es so ein bisschen dass also von von deutscher Seite so wenig äh äh Vorschläge kommen äh für Seminare jetzt wir bringen jetzt ständig wir Tschechen bringen jetzt ständig /B1: (lacht)/ die Vor..Vorschläge die Vorschläge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

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

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

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

Abbildung 2: Prinzipalbeziehungen und unterschiedliche Auslegung der Kooperation bei Päd01



Quelle: Eigene Darstellung

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

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

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

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

---

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



Tabelle 3: Nationale und transnationale Struktur von Öko01

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

Quelle: Eigene Darstellung

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

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

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

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

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

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

## Organisationszweck und Recht

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

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

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

## Fazit

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Coping durch Verräumlichung**

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Enttemporalisierung**

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

---

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

## Arbeitsteilung und Personal

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

Tabelle 4: Berufsbiographien

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

Quelle: Eigene Darstellung

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

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

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



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

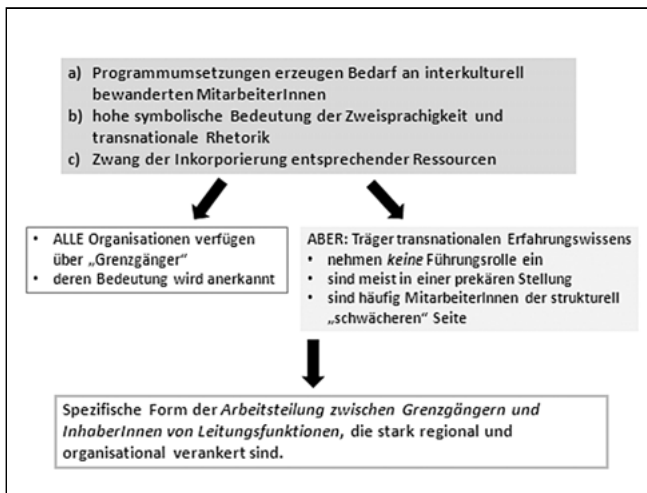
- **Kult01:** Der Leiter ist ehemaliger Kommunalpolitiker und im Netzwerk der regionalen politischen Eliten verankert, er hat gute Kontakte zu den Medien, ist aber der tschechischen Sprache nicht mächtig. Die *Übersetzer* sind: Zum einen ein tschechischer Quereinsteiger, der Sprachen studiert hat und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

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

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

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

Abbildung 3: Arbeitsteilung: Ausdifferenzierung von Übersetzungsfunktionen



Quelle: Eigene Darstellung

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

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

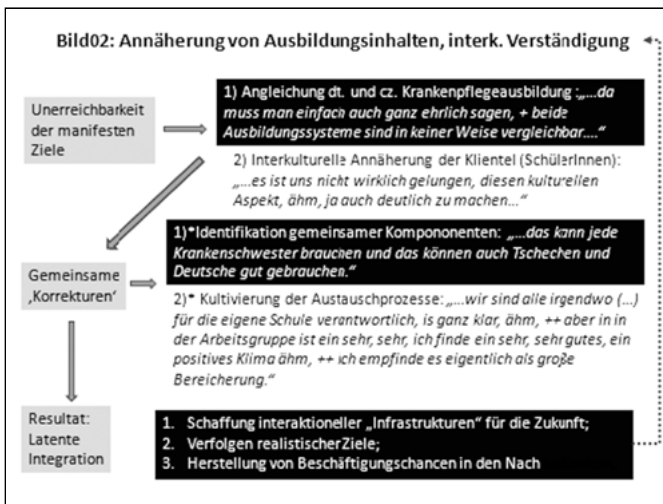
sein müssen, ein gemeinsames Verständnis und Handlungsprogramm zu entwickeln und zu bearbeiten, andererseits aber auch darauf, die spezifischen nationalen und regionalen Stakeholder-Interessen nicht zu vernachlässigen und die ordnungsgemäße (national rechtliche...) Applikation eben dieser Interessen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

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

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

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

Abbildung 4: Darstellung: Latente Integration Fall Bild02a



Quelle: Eigene Darstellung

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

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

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

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

Oder die Grenzregion kann gegenüber den politischen Entscheidungsträgern funktionalisiert werden:

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

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

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

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

## **6.5 GEISTESWISSENSCHAFTLICHE EXPERTISE IN GRENZORGANISATIONEN**

### **Geisteswissenschaften, Übersetzung und Expertise**

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 6.6 DIE REGIERUNGSKUNST DER DISSIMULATION

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

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

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

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

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

---

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

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



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

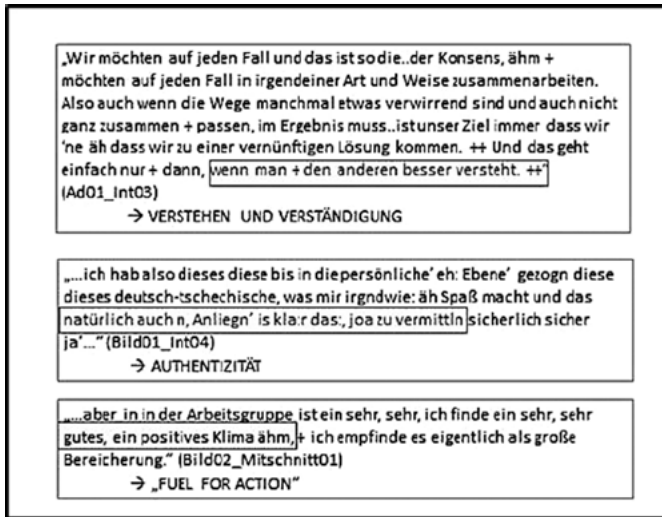
Unter dem Begriff der Dissimulation lassen sich nun die Ergebnisse des letzten Abschnittes ebenso zusammenfassen wie die Analysen der arbeitsteiligen Copingstrategien in unseren Organisationen. Wir sehen so, wie die Übersetzungsketten zwischen der Übertragung von Programm und Praxis und die organisationsinterne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

## Horizontale Übersetzung

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

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

Abbildung 5: Transnationales Erfahrungswissen: horizontale Übersetzung



Quelle: Eigene Darstellung

## Vertikale Übersetzung<sup>10</sup>

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

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

Abbildung 6: Leitungswissen: vertikale Übersetzung

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

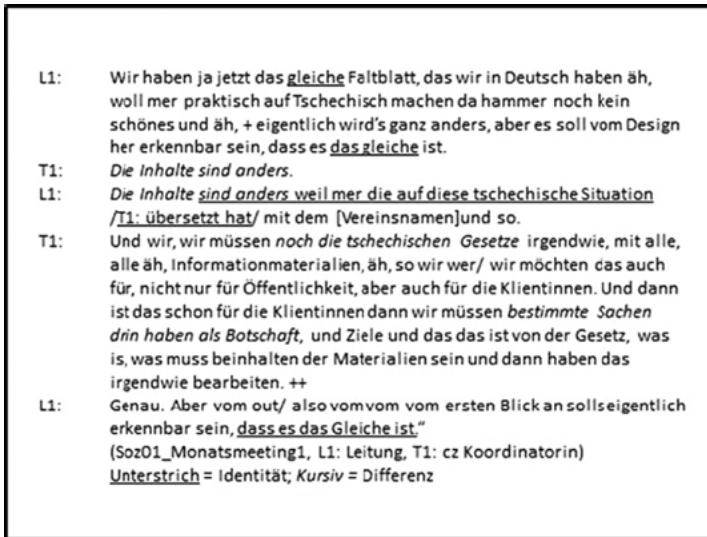
Quelle: Eigene Darstellung

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

## Praktische Handhabung

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

## Abbildung 7: Dissimulation



Quelle: Eigene Darstellung

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

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

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

## 6.7 FAZIT

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

---

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

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

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

---

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

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

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

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

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



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

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

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

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

## 7. Grenzen der Grenzüberschreitung. Interdisziplinäre Bezüge und Erkenntnisse

---

MICHAEL GÖHLICH, MAREK NEKULA UND JOACHIM RENN

Am Ende unseres Projekts, das die Übersetzungspraxen grenzüberschreitend angelegter Organisationen untersucht, die wir nicht nur aus begrifflichen, sondern mit Blick auf ihre Lage, Funktion und Selbstverständnis auch aus inhaltlichen Gründen *Grenzorganisationen* nannten und nennen, steht die Einsicht in die Begrenztheit der Grenzüberschreitung. Das in den Beiträgen des vorliegenden Bandes vorgestellte Projekt, das organisationale Übersetzungspraktiken aus unterschiedlichen disziplinären Perspektiven untersucht hat, stößt – auch aufgrund der Grenzen zwischen den beteiligten Disziplinen – gleich in mehrfacher Hinsicht an Grenzen der Grenzüberschreitung. Gegenstandsbezogen auffällige Grenzphänomene hängen dabei methodisch wie auch theoretisch auf komplexe Weise zusammen mit den Herausforderungen, die sich angesichts der Grenzüberschreitungen zwischen wissenschaftlichen Disziplinen und Heuristiken wie auch generell im Hinblick auf das *grenzüberschreitende* Verhältnis zwischen einer hermeneutisch rekonstruktiven Forschung und ihrem Gegenstand stellen. Das abschließende Kapitel berücksichtigt deshalb zugleich Chancen und Probleme der Überschreitung disziplinärer Grenzen in einem interdisziplinär angelegten Forschungsprojekt und die in forschungsgegenständlicher Hinsicht zentralen empirischen Befunde, die gerade aufgrund des disziplinüberschreitenden Zugangs zur Frage nach den multiplen Übersetzungszwängen von Grenzorganisationen mehrdimensional ausfallen.

## 7.1 GRENZEN IM GEGENSTAND UND GRENZEN DES ZUGANGS ZUM GEGENSTAND

Das fallspezifisch jeweils etwas anders akzentuierte Management komplexer, vor allem aber widerstreitender Übersetzungsanforderungen in Grenzorganisationen rückte – wie bereits in der Einleitung erwähnt – im Verlauf der ersten Felderkundungen verstärkt ins Zentrum des Interesses, so dass die zentrale forschungsleitende Frage nach den Funktionen geisteswissenschaftlicher Expertise angesichts des sich vielfältig gestaltenden Übersetzungsmanagements in die Untersuchung einer Vielzahl von *latenten* Funktionen ausdifferenziert werden musste. Diese differenzierende Präzisierung der Fragestellung im Verlauf der Forschung reagiert auf das bei Forschungsdesigns diesen Zuschnitts grundsätzlich übliche, im konkreten Projekt jedoch von der Sache her besonders naheliegende *methodische* Grenzproblem: Der latente Charakter jener Funktionen der von der Ressource geisteswissenschaftlicher Expertise getragenen Übersetzungspraktiken zwingt dazu, eine ausschließlich am manifesten Selbstverständnis von Organisationsmitgliedern – als Zugang gewährenden Experten – ausgerichtete Untersuchungsweise sowohl im Hinblick auf die Datenquellen und ihre Triangulation als auch im Hinblick auf die Interpretation und Einordnung von durch die Akteure generierten Generalisierungen zu überschreiten. Zugleich ist aber die Möglichkeit der Forschung, deren Zugang zu Daten von der ausdrücklichen Zustimmung der „beforschten“ Akteure abhängig ist, begrenzt, und es macht sich so zwischen den Forschungsperspektiven und dem Gegenstand selbst eine Grenze bezogen auf die Zugänglichkeit von Sinn- und Einzelfallstruktur geltend.

Im Zentrum der Untersuchungen stehen die Praktiken und Strategien des grenzorganisationalen Übersetzens und die im alltäglichen Umgang der Organisationen mit ihren Übersetzungszwängen wirksame, bewährte, aber auch modifizierte und sogar entstehende Expertise der Akteure in den Grenzorganisationen. Der linguistische, der pädagogische sowie der soziologische Zugriff auf die innere Sinnstruktur dieser Praktiken und Strategien muss sich allerdings auf die in weiten Teilen *notwendige* Latenz jener Übersetzungskompetenzen einstellen, nicht zuletzt wegen der strukturell erzwungenen Formen des Überspielens, Invisibilisierens und Verdrängens unauflösbarer Widersprüche zwischen synchron verbindlichen Übersetzungsanforderungen. Die Rekonstruktion hat sich daher vom ausdrücklichen und leicht abfragbaren Selbstverständnis der Akteure oder auch der „Betroffenen“ gelöst, d.h. die Grenze zum latenten, gleichwohl methodisch abgesichert erschließbaren Sinn überschritten. Dieser Zugriff kann nur gelingen durch die Selektivität der problemgeleiteten Interpretation des erhobenen

Materials, so dass eine Reihe von Relevanzen der Akteure und „Informanten“ im erforschten organisationalen Feld – die oberflächlich betrachtet von primärer Bedeutung zu sein scheinen – beispielsweise die Konvertierbarkeit bestimmter Tätigkeiten innerhalb der Grenzorganisationen in Chancen für berufliche Karrieren oder auch die wiederkehrende Projektförmigkeit bestimmter kultureller und sozialer Organisationen etwa im linguistischen Teilprojekt einen nachgeordneten Status erhalten.

Das zentrale Phänomen des Übersetzungsmanagements grenzregionaler Organisationen differenziert sich deshalb auch nicht allein entlang sektoraler Zuordnungen der untersuchten Organisationen aus, auch wenn die Struktur des Samples eine solche Sektorenunterscheidung im Sinne der Kontrolle spezifischer Faktoren nahelegen schien. Im Rahmen des Projekts wurden insgesamt acht Organisationen untersucht, deren grenzregionale Spezifik je nach Zugehörigkeit zu einem bestimmten Sektor (Bildungseinrichtungen, Kulturarbeit, Sozialarbeit, Sicherheitsbehörden etc.) unterschiedlich auszufallen versprach. Die Übersetzungspraktiken der jeweiligen Organisationen bzw. ihrer Mitglieder, sowie jene Strukturen, Bedingungsprofile, Routinen und Prozeduren, deren Übersetzung organisational erforderlich ist, differieren jedoch weniger in Abhängigkeit von sektoraler Zuordnung, als vielmehr mit Rücksicht auf Formen des inneren Aufbaus (z.B. Projektstatus), der Größe, der Distanz zu Geld- und Auftraggebern sowie der Klientelbeziehungen, die die Interaktionsart und -dichte bestimmen. Auch deshalb hat es sich im Laufe des Forschungsprozesses bewährt, nicht etwa sektoral getrennte Organisationsgruppen auf die am Verbundprojekt beteiligten Disziplinen bzw. Teilprojekte aufzuteilen (etwa: Bildungsorganisationen an die Pädagogik, Sozialarbeit an die Soziologie zu delegieren), sondern das gesamte Sample durch alle Fachvertreter, d.h. mit dreifachem Zugriff zu untersuchen, so dass die Sonderzuständigkeiten der einzelnen Disziplinen arbeitsteilig spezifische Übersetzungsdimensionen, die in allen untersuchten Fällen eine Rolle spielen, abbilden konnten.

Die Entscheidung, quer zu den genannten Forschungsgegenständen liegende Gegenstandsebenen zu unterscheiden und als Untersuchungsdimensionen auf die beteiligten Disziplinen zu verteilen, ermöglichte es den Teilprojekten überdies, die fachkulturellen und forschungspraktischen Grenzen zwischen den Teilprojekten selbst nicht allein bei der methodisch wie methodologisch abgestimmten Erschließung des Feldes und der Erfassung des Materials und bei dessen Diskussion und Interpretation, sondern auch durch die teilprojektübergreifende Fokussierung auf das Übersetzungsmanagement zu überwinden. Die gegenständlichen Verbindungen dienen somit innerhalb des Forschungsverbunds der sachbezogenen Sicherstellung eines *tertium comparationis* (einer Grundlage der *Überset-*

zung), das die unumgehbare Übersetzung zwischen den paradigmatischen und heuristischen Horizonten der beteiligten Fächer erlaubt: trotz notwendigen fachbedingten Variationen wird bei der Interpretation des Materials die Koreferenz der Teilprojektuntersuchungen bzw. der Bezug auf die „gleichen“ Organisationen sichergestellt, was ebenfalls die Triangulation zwischen linguistischen, pädagogischen und soziologischen Formaten der Gegenstandsbearbeitung fundiert. Die methodisch-theoretischen Horizontunterschiede der beteiligten Fächer werden also durch ein koextensionales, abgestimmt erschlossenes und erfasstes Sample und die arbeitsteilige Bearbeitung von für jede Einzelorganisation gleichermaßen relevanten Teilfragen (Gegenstandsebenen bzw. Übersetzungsdimensionen) auf kontrollierbare Art überbrückbar.

Wie in der Einleitung erwähnt und in den Beiträgen zu den Teilprojekten im Einzelnen ausgeführt, werden also in diesem Sinne die Gegenstandsebenen der (interkulturellen) Kommunikation, der (Organisations-)Identität und des (Organisations- und Experten-)Wissens unterschieden. Bezüglich der Ebene der Kommunikation stehen die Fragen im Zentrum, wer welche Sprachen wie und wann unter welchen Umständen und mit welchen Absichten und Konsequenzen in der internen und externen Kommunikation benutzt und wie diese Verwendung von Sprachen in der Interaktion (Besprechungen, öffentlichen Veranstaltungen und Auftritten) auf einer Metaebene gemanagt und darauf basierend im Hinblick auf die Kommunikation über die Sprachgrenze hinweg interaktionsübergreifend geplant bzw. neu verhandelt und modifiziert wird, stets darauf bedacht, inwiefern hierbei eine grenzorganisationale Spezifik sichtbar wird. Bezüglich der Ebene der Organisationsidentität geht es um die Frage, wie eine grenzorganisationale Identität und Muster eines erfolgreichen Umgangs von Grenzorganisationen mit Übersetzungsanforderungen entwickelt werden können. Bezüglich der Ebene des Wissens stellt sich die Frage, welche Rolle geisteswissenschaftliches Wissen bzw. eine geisteswissenschaftliche Expertise bei der Bearbeitung des Gefalles zwischen allgemein (zumeist von außen) definierten und auferlegten Organisationsprogrammen (Aufgabenbeschreibung, Projektvereinbarungen etc.) und situationskonkreter Praxis *vor Ort* (innerorganisational wie gegenüber des jeweils spezifischen Klientel) in Grenzorganisationen spielt. Übersetzung wird in den vier Teilprojekten demzufolge als Bearbeitung der Differenz zwischen Sprachen bzw. Kommunikationsformen (Übersetzungsdimension *Verständigung*), zwischen kulturellen Identitäten bzw. Routinen (Übersetzungsdimension *Vergegenwärtigung*) sowie zwischen Programmen und Praxen (Übersetzungsdimension *Übertragung*) untersucht.

## 7.2 PROBLEME UND CHANCEN INTERDISZIPLINÄRER FORSCHUNG

Die Unterscheidung der fokussierten Gegenstandsebenen und Übersetzungsdimensionen entspricht einer disziplinären Zuordnung. Das linguistische Teilprojekt widmet sich v.a. der grenzorganisationalen Kommunikation (Verständigung), die beiden pädagogischen Teilprojekte v.a. der grenzorganisationalen Identität (Vergegenwärtigung) und das soziologische Teilprojekt v.a. dem grenzorganisationalen Wissen (Übertragung). Die spezifisch *linguistische* Rekonstruktion der Übersetzungszwänge der Grenzorganisationen setzt sich mit der Internalisierung von externen mehrsprachigen Kommunikationsanforderungen in der Organisationsstruktur und organisationsinternen Arbeitsprozesse und sprachlichen Interaktionen, mit der Konkurrenz zwischen der kommunikativen Effizienznorm und der symbolischen Sprachensymmetrienorm sowie im Sinne der Theorie des Sprachmanagements (Jernudd 1993; Neustupný/Nekvapil 2003) mit der Wechselwirkung des einfachen Sprachmanagements auf der Mikroebene der Interaktion und des organisationalen Sprachmanagements auf der interaktionsübergreifenden Makroebene auseinander. Die spezifisch *pädagogische* Rekonstruktion der Übersetzungszwänge der Grenzorganisationen fokussiert die organisationale Identitätspraxis und fragt insbesondere nach Bedingungen der Übersetzung zwischen kulturellen Identitäten und organisationalen Routinen. Dabei wird sichtbar, dass kulturelle Übersetzung in programmatisch-grenzüberschreitend agierenden Organisationen im Wechselspiel zwischen Darstellungs- und Anpassungszwängen einerseits und der Wahrung des jeweils *Besonderen* andererseits erfolgt. Bezüglich der organisationalen Identitätspraxis zeigen sich spezifische Stile der performativ-mimetischen Herstellung von Gemeinsamkeit und Differenz; bezüglich der narrativen Konstruktion organisationaler Gedächtnisse zeigen sich spezifische Formen der organisationalen Selbstbeschreibung, deren Bandbreite von der Reproduktion hierarchischer Differenzlinien bis zur Etablierung einer differenz- und raumsensiblen Identität reicht. Die pädagogischen Befunde tragen zu dem im Verbundprojekt gewonnenen Verständnis der komplexitätsreduktiven Praxen grenzüberschreitender Organisationen insbesondere mit der Erkenntnis bei, dass es sich beim grenzorganisationalen Umgang mit Übersetzungszwängen zuvorderst um einen Prozess des organisationalen Identitätslernens handelt, der auf das Überleben der Organisation zielt. Die spezifisch *soziologische* Rekonstruktion der Übersetzungszwänge der Grenzorganisationen ist vor allem dadurch charakterisiert, dass auf der Basis der Unterscheidung von heterogenen Formen bzw. Ebenen der Konstitution sozialer Ordnung (Systeme, Organisationen, Praktiken und intentionale Horizonte) Ty-

pen des Wissens und der Handlungsregulation unterschieden werden können, zwischen denen Übersetzungen erforderlich sind (z.B. die situationsnahe Spezifizierung allgemeiner Normen oder Imperative), so dass das Spezifikum der Grenzorganisationen aus Sicht der Soziologie in der Verbindung zwischen den allgemeinen Übersetzungszwängen von stark außengeleiteten und zugleich ausgesprochen lokal aktiven Organisationen und den interkulturellen Sonderbedingungen der Grenzlage besteht.

Zu den Problemen der Interdisziplinarität gehört neben der genannten Disziplinspezifik des Blicks auf den Gegenstand auch die Notwendigkeit, Brücken zwischen fachspezifischen Begrifflichkeiten zu bauen. Sofern wissenschaftliche Begriffe – ob nun als idealtypisch gebildete oder als Gattungsbegriffe, als Kategorien oder als „theoriegeladene“ Konstrukte – Wirklichkeiten bzw. Gegenstandsmerkmale nicht in einem alltagstauglichen Sinne „abbilden“, verpflichtet dies die interdisziplinäre Forschung zu einem kontrollierten Abgleich zwischen begrifflichen Routinen der in diesen Begriffsgebrauchsroutinen notwendig voneinander abweichenden Fächer, dem selbst in bestimmten Hinsichten der Charakter des Übersetzens zukommt. Im vorliegenden interdisziplinären Projekt fällt dies insbesondere ins Gewicht mit Bezug auf die Begriffe der *Organisation*, der *Grenze* und zentral natürlich für den Begriff der *Übersetzung*. Was den Begriff der Übersetzung angeht, hat sich im Verlauf der arbeitsteiligen Analysen schnell gezeigt, dass die Bestimmung der Extension des Organisationsbegriffes schon deshalb von zentraler Bedeutung ist, weil ja die Identifizierung von Grenzen zwischen Organisationen und ihren Umwelten für die Bestimmung von Übersetzungsanforderungen bzw. -zwängen konstitutiv ist: ob nun Organisationen die Summe der Vorstellungen ihrer Mitglieder von diesen Organisationen sind, eine Einheit von formalen Regeln und Programmen, ein nicht nur durch Strukturen und Regeln, sondern durch spezifische Zwecke, Aufgaben, Mitglieder, Grenzen, Normen und Muster der alltäglichen Praxis des organisationalen Miteinanders und der organisationalen Aufgabenbewältigung, kurz: durch eine bestimmte Kultur gekennzeichnetes menschliches Sozialgebilde, oder aber ein anonymes soziales System, zu dessen Umwelt auch das jeweilige Bewusstsein der personalen Akteure – bzw. mit Rücksicht auf sprachliche Interaktionen: das Sprecherbewusstsein – gehören, ist entscheidend für die Frage, wer in den Organisationen was genau übersetzen muss. Die beteiligten Teilprojekte haben sich nicht in jeder Hinsicht auf eine Definition der Extension, also der Grenzen der Einzelorganisation geeinigt, aber die gemeinsame Konzentration auf die Arbeitsebene praktischer Sequenzen (Interaktionen, Kommunikationen, Verhandlungen etc.) hat doch eine ausreichende Überlappung der Gegenstandsabgrenzung, die sich überdies im Format des erhobenen Materials niederschlägt, ergeben. Übersetzungen



lassen sich also identifizieren im Verhältnis zwischen innerorganisationalen Sequenzen (Interaktionen bzw. Praxismuster) und (1) formalen Darstellungen der Organisationseinheit und ihres *Auftrags* (Programmebene, Arbeitsbeschreibungen, Antragsformate und Berichtspflichten), (2) externen Partnerorganisationen, (3) Klientel und (4) zwischen deutschen bzw. bayerischen und tschechischen Horizonten, sofern sie diese entweder formal in unterschiedlichen politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen oder aber in sprachlich und kulturell verfassten Formen lebensweltlichen Hintergrundwissens manifestieren. In einigen besonderen Fällen tritt als eine fünfte Grenzbeziehung, bei der Übersetzungen anfallen, das Verhältnis zu medialen Diskursen, d.h. zu allgemeinen *Öffentlichkeiten* hinzu. Zudem sind innerorganisational Übersetzungen hinsichtlich unterschiedlicher Zeiten (v.a. Vergangenheit-Gegenwart) zu konstatieren, die (als Vergegenwärtigung oder Transformation) insbesondere für die Organisationsidentität relevant sind. Von Übersetzungen muss auch in den Fällen (2) bis (4) die Rede sein, insofern nicht allein die augenfälligen Differenzen zwischen u.a. sozioökonomisch bedingten Sprachkompetenzen deutscher und tschechischer Muttersprachler – in diesem Falle interkulturelle – Grenzen markieren, sondern eben auch die Unterschiede zwischen den Sprachformaten: abstrakte Aufgabendefinition (Programmebene), Interaktionssprache etwa bei organisationsinternen Besprechungen und Sprachformen und kommunikative Gattungen in Anwendungssituationen (Publikums- und Klientelbezug) keine bedeutungserhaltenden „eins-zu-eins“-Übertragungen erlauben.

Während also der Bezug des grundlegenden Begriffs der Organisation durch die Verschränkung von disziplinar definierten Bestandsaufnahmen der Interaktion von störenden Äquivokationen bereinigt werden konnte, waren entsprechende Bemühungen bezogen auf den Grundbegriff der Übersetzung weniger einfach durch die Einigung auf eine methodische Schnittmenge, dafür aber durch die arbeitsteilige Aufmerksamkeit für unterscheidbare Übersetzungsdimensionen erfolgreich.

Besonders der für das Forschungsvorhaben ganz unverkennbar leitende Begriff der Übersetzung, für den vor dem Hintergrund einer breiten Diskussion in sämtlichen Kultur- und Sozialwissenschaften (zudem in der Genetik) kaum ein Einzelfach exklusive Zuständigkeit beanspruchen könnte, bedarf der kontrollierten Übersetzung zwischen den beteiligten Disziplinen. Dabei liegt es in der Sache, dass die Arbeit an der Frage nach multiplen Übersetzungszwängen von Organisationen von den Abweichungen zwischen den Verständnissen der Übersetzungsproblematik aus linguistischer, pädagogischer und soziologischer Weise profitieren kann. Von Seiten der Sprachwissenschaft kommt dabei die Aufmerksamkeit dafür ins Spiel, dass in der Übersetzungswissenschaft die Vorstellung

einer interlingualen Äquivalenz zwischen übersetzten Ausdrücken und ihrer ziel-sprachlichen Übersetzungen als Konstrukt verlassen und die Kriterien gelingender Übersetzung stattdessen an die kontextspezifische Funktion von Äußerungen, Textsequenzen und Texten gebunden wird. Dies gilt auch für das funktionale Übersetzen pragmatischer Handlungsmuster, wie Kontaktaufnahme und -auflösung, oder kommunikativer Gattungen, das die mechanische Übersetzung von *Formen* hinterfragt und das Übersetzen an die Nutzung von funktional relevanten sprachspezifischen pragmatischen Normen bindet. In den Sprachkontaktsituationen erscheint aber selbst das Modell des funktionalen Übersetzens mechanisch bilateral, weil es die Wirkung von Sprachkontaktnormen (Engelhardt 2012) außer Acht lässt und etwa die integrierende Offenheit von kommunikativen Gattungen nicht hinreichend erklären kann. Die von der Zweisprachigkeitsforschung geprägten Analysen der interkulturellen Kommunikation lenken dann im Hinblick auf die gewählte/n Sprache/n die Aufmerksamkeit auf die Modi der Überwindung der sprachlichen Grenze (Vandermeeren 1998) durch Dolmetschen und/ oder Übersetzen, asymmetrische Adaption an die Fremdsprache oder Vereinheitlichung durch eine *Lingua franca*, d.h. sie lenken die Aufmerksamkeit auf die unterschiedliche Verortung der sprachlichen Grenze und des Übersetzungsprozesses, der auf der Mikroebene der Interaktion durch das einfache, interaktionsübergreifend durch das organisationale Sprachmanagement bearbeitet wird.

Seitens der Pädagogik wird festgestellt, dass in der Pädagogik weniger von Übersetzung als vielmehr vom Übersetzen die Rede ist. Zwar ist auch Übersetzen in der pädagogischen Begrifflichkeit bislang noch nicht fest etabliert, aber seit reformpädagogischen Ansätzen des frühen zwanzigsten Jahrhunderts wiederkehrende Verwendungen des Begriffs können doch als Indiz dafür genommen werden, dass ein pädagogischer Begriff des Übersetzens vor allem zwei Bedeutungslinien beinhaltet: Vermitteln bestehenden Wissens und Könnens (Tradieren) und Verwandeln der *Lernenden* bzw. *Sich-Bildenden* (Transformieren). Dieses Übersetzungsverständnis kann in der Erforschung der Grenzorganisationen aufgegriffen werden, indem deren Praxis als tradierender oder transformierender Umgang mit Übersetzungsforderungen und somit als je spezifische Form organisationalen Identitätslernens verstanden wird. Auch in der Soziologie hat der Übersetzungsbegriff erst in den letzten Jahren einen spezifisch soziologischen Verwendungssinn erhalten und dadurch theoretisch wie empirisch an Bedeutung gewonnen, indem er entweder optimistisch auf die soziologische Kompetenz, zwischen sozial differenzierten Sinnhorizonten oder gar Rationalitäten vermitteln zu können, bezogen wurde (Bauman 1995), oder z.B. im Sinne der „Akteur-Netzwerk-Theorie“ (Latour 2010) metaphorisch auf Phänomene der

Konstitution von Akteurskompetenz unbelebter Objekte angewandt oder aber schließlich im Kontext postkolonialistischer Kultursoziologie auf die „Hybridität“ von Mischlagen migrantischer, diasporischer oder anders heterogenisierter Identitäten bezogen wurde (z.B. Said 1994; Bhabha 1994). Eine eher pragmatisch orientierte Arbeit an einem soziologischen Begriff der Übersetzung (Renn 2006) versucht demgegenüber (in diesem Sinne passend zur Perspektive des hier vorgestellten Forschungsprojekts), multiple Ebenen der Übersetzung zwischen sozialen Teilkontexten zu bestimmen. Handlungstheoretische Überlegungen zur Relevanz von Sinnheterogenitäten innerhalb der Interaktion werden mit der Differenzierungstheoretischen Achse der Übersetzung zwischen Makro-, Meso- und Mikroebene verbunden. Auf der Ebene der Organisation können auf dieser Basis Übersetzungsverhältnisse zwischen kulturellen Horizonten, organisationspezifischen Rationalitäten und Wissensformen unterschiedlichen Zuschnitts begrifflich unterschieden und empirisch untersucht werden.

Die interdisziplinäre Arbeit an den für das Forschungsvorhaben konstitutiven Begriffen dient und nutzt in jedem Falle der Steigerung des Dekompositionsniveaus der empirischen Analyse. Insofern liefert die methodisch explizit eingeschlossene Arbeit an der Differenz disziplinspezifischer Verwendungen bestimmter Begriffe und der damit verbundenen gegenseitigen Klärung forschungsrelevanter Gegenstände ein adäquates Instrumentarium zur Analyse der mehrdimensionalen Verpflichtungen zur Grenzüberschreitung, denen die untersuchten Organisationen ausgesetzt sind.

Die in einem der pädagogischen Teilprojekte gewählte Methode der Artefaktanalyse, die im linguistischen Teilprojekt erhöhte Feinkörnigkeit bei der Analyse der erstellten Interview- und Besprechungs-Transkripte und der Visualisierung der Zweisprachigkeit, sowie die im soziologischen Teilprojekt betriebene makroanalytisch orientierte Tiefenanalyse repräsentieren insofern nicht allein die Unterschiede zwischen den Disziplinen, sondern eben arbeitsteilig erhobene, vielfältig interdependente, Sinndimensionen des Gegenstands.

Die Schnittmenge der teilprojektspezifischen Zugangsweisen, d.h. die gemeinsame Fundierung in der hermeneutischen Tradition und die gemeinsame Priorisierung qualitativer Forschungsmethoden stellt damit sachlich eine angemessene Entsprechung der komplexen Sinnstruktur des erforschten Gegenstandes dar.

### 7.3 INTERDISZIPLINÄRE ERKENNTNISSE

Wenn im Folgenden bestimmte Erkenntnisse als interdisziplinär ausgewiesen werden, so ist damit entweder gemeint, dass hier über die Teilprojekt- und Disziplin-Grenzen hinweg Einigkeit bezüglich der Interpretation der Befunde besteht, oder aber dass sich an einigen Stellen verschiedene jeweils disziplinär gedeutete Zusammenhänge zumindest ergänzen bzw. auf den gleichen Phänomenbestand beziehen.

#### Grenzorganisationen

Grenzorganisationen sind zunächst Organisationen mit einer definierten Residenz bzw. mit einem Wirkungsradius, die bzw. der die Grenzen zwischen entweder politisch oder ökonomisch oder kulturell unterschiedenen Regionen überschreitet. Im vorliegenden Fall handelt es sich ausnahmslos um Organisationen, die über die deutsch-tschechische bzw. bayerisch-böhmische Grenze hinweg operieren und zudem ausdrücklich – in der Selbstdarstellung und von ihrem Auftrag aus gesehen – programmatisch grenzüberschreitend ausgerichtet sind. Auf dieser Grundlage entstand das Sample der letztlich acht von uns untersuchten Grenzorganisationen. Bei deren näherer Untersuchung zeigten sich allerdings eine Reihe weiterer Eigenarten, von denen angesichts dessen, dass sie in allen oder zumindest den meisten der untersuchten Organisationen zu finden sind, zu vermuten ist, dass sie für Grenzorganisationen charakteristisch sind.

Zu diesen Charakteristika von Grenzorganisationen zählt ihre Projektförmigkeit. Formale Einheit, Finanzierung, Stellenplan und sachliche Zuständigkeit der Organisationen sind *prima facie* durchweg nicht auf Dauer, sondern für einen jeweils begrenzten Zeitraum sicher gestellt. Angesichts der dennoch realisierten teilweise ausgesprochen langfristigen Existenz der entsprechenden Einrichtungen auf der Grundlage wiederholt erfolgreicher Mitteleinwerbungen bedeutet diese Befristung allerdings weniger den Übergang in den Status des *Projekts* als eine nur scheinbar widersprüchliche auf Dauer gestellte Kurzfristigkeit. Die Organisationen sind somit zwar durchaus auf langfristige Bearbeitungen kontinuierlicher Tätigkeitsfelder eingestellt, bleiben aber zusätzlich zur eigentlichen Zweckorientierung auf die stets erneuerte Existenzsicherung, d.h. auf die permanente Arbeit an der expliziten Legitimation ihrer Tätigkeit durch ausdrückliche Angabe ihres *Zwecks* eingestellt. Gerade diese Gleichzeitigkeit von operativem Geschäft und Selbstdarstellungszwang eröffnet eine wesentliche Übersetzungsdimension – jedenfalls insofern und so lange wie das faktische Tätigkeitsprofil einer rhetorischen und quantifizierenden Umformung von konkreten Arbeiten in

abstrakt formulierte Auftragsbestimmungen bedarf – die mit Fug und Recht als eine Form der strategisch motivierten Übersetzung bezeichnet werden darf. Die durch das Projektformat erhöhte Volatilität der Umweltbeziehungen der untersuchten Organisationen nähert die strukturellen Zwänge, denen sie ausgesetzt sind, trotz teils hoheitlicher Aufgaben und politischer Zwecksetzungen der Operationsweise von Wirtschaftsunternehmen an, deren Fortbestand von der Auftragslage, von den Kunden, vom Markt abhängt. Anders als in Unternehmen erfolgt die Finanzierung der Grenzorganisationen jedoch in der Regel aus Mitteln der öffentlichen Hand, sei es auf kommunaler, ländlicher, staatlicher oder europäischer Ebene. Der Fortbestand der Grenzorganisationen ist somit weniger vom Markt als vielmehr vom Fortbestand bestimmter Förderprogramme, vom Wohlwollen entscheidungsrelevanter Administratoren und Politiker, kurz: von der Politik, vor allem aber von der Fähigkeit, die eigenen Praktiken als zweckdienliche Implementationen der entsprechenden politischen Zielsetzungen ausweisen zu können, abhängig.

Die Projektförmigkeit der Grenzorganisationen bringt also mindestens im Sinne einer permanenten Aufforderung zur Selbstdarstellung und zur Orientierung des operativen Geschäfts an einer entsprechenden Darstellbarkeit eine gewisse organisationskulturelle Kurzatmigkeit mit sich. Kaum sind Fördergelder erfolgreich und mit absehbaren Zeithorizonten eingeworben, muss die praktische Arbeit der Grenzüberschreitung gleich zumindest auch der Vorbereitung für das Einwerben weiterer Fördergelder dienen. Das programmatische Zentrum der Organisationspraktiken ist darum dauerhaft ambivalent, insofern es zugleich der Umsetzung interner Zielvorstellungen sowie der übersetzenden Anpassung an externe Aufgabendefinitionen dienen muss. Dass es Sinndifferenzen zwischen diesen internen und externen Zielsetzungen geben muss, so dass *Übersetzung* ganz erhebliche Freiheiten bezüglich der *Bedeutungsidentität* von Beschreibungskategorien einschließen muss, erklärt sich schon aus der Struktur grenzregionaler Überschreitungsphantasien. Würden die Organisationen ihren projektförmig zugeschnittenen Auftrag der Reduzierung von Widerständen grenzüberschreitender Kooperation erfolgreich erfüllen, so hätten sie sich damit selbst überflüssig gemacht und d.h. abgeschafft. Ein konstitutiver Sinnbruch zwischen operativ-praktischer Ebene und außenorientierter Selbstdarstellung ist damit schon vom fundierenden Prinzip der Organisationsstruktur her erzwungen, denn die Organisationen sind genötigt, das *Verfehlen* ihrer Ziele durch die immer wieder erneuerte Betonung der Unüberwindlichkeit von Grenzen nicht nur zu legitimieren, sondern geradezu herbeizuführen; also z.B. auch dort Grenzen zu dramatisieren, wo dem mangelhaften Austausch (Grenzüberschreiten) entweder gar keine Störfunktion der Grenze oder aber gar kein Interesse der beteiligten Publi-

ka an der Überwindung von Grenzen entspricht, bzw. sie durch „konsequente Zweisprachigkeit“ des Dolmetschens auch da herzustellen, wo sie durch die Lingua franca oder Zweisprachigkeit eines Teils des Publikums – d.h. ohne die Sprachvermittlung durch die Grenzorganisationen – überschritten werden. Dennoch müssen sie gleichzeitig in der legitimatorisch funktionalen Selbstbeschreibung dabei bleiben, Grenzüberschreitungen wenn nicht -auflösungen aktiv anzustreben. Dieses *double-bind* lösen die Organisationen in der Regel auf jeweils fallspezifische Weise durch die *Entkoppelung* zwischen praktischer Tätigkeit und expliziter Tätigkeitsbeschreibung (*de-coupling* im Sinne der neo-institutionalistischen Organisationsforschung) bzw. teilweise auch durch *Entkoppelung* zwischen Zweisprachigkeit externer und Einsprachigkeit interner Interaktionen. Im Hinblick auf eigene institutionelle Interessen dürfen sie Grenzen nicht auflösen, müssen dies gleichwohl *wollen*. Zudem überschreiten sie Grenzen faktisch in einem Maße, dass sie der ihre Existenz auflösenden Zielerreichung mindestens nahekommen, allein weil für die in der Organisation tätigen Akteure in der Regel faktisch grenzüberschreitende Praktiken zu den sie motivierenden Intentionen gehören. Die Organisationen überschreiten deshalb dauerhaft die Grenzen, gerade weil und solange es ihnen gelingt, *bedauerliche* oder *dysfunktionale* Grenzen der Grenzüberschreitung explizit geltend zu machen.

## **Grenze/n**

Die Grenze, auf die sich die untersuchten Organisationen programmatisch, offiziell und intern im Sinne des oben genannten *double-bind* ausdrücklich beziehen, ist die deutsch-tschechische, d.h. eine Grenze zwischen zwei Staaten, die allerdings spätestens seit dem Schengen-Abkommen leicht zu überschreiten ist, so dass die substantiellen Differenzen, die einer förderungswürdigen Bearbeitung bedürfen, zu großen Teilen im Bereich sprachlicher, kultureller oder auch rechtlicher Unterschiede liegen. Was im Alltag der Grenzorganisationen als Grenze verhandelt wird, ist deshalb kaum die Staatsgrenze. Behandelt und verhandelt wird weniger eine bestimmte Grenze, sondern ein Konglomerat von Differenzen verschiedenster Art. Und einige dieser Differenzen sind organisationsintern auf für die Organisation nützliche Art konstruierte oder wenigstens dramatisierte Differenzen, so dass bei der Analyse der konstitutiven Rolle expliziter Grenzbeschreibungen die Erinnerung an Bateson's Begriff der *Schismogenese* wach wird. Sofern die Grenzlage auf das Verhältnis zwischen politisch, rechtlich und historisch getrennten Regionen zurückzuführen ist, konstituieren die Organisationen und die durch ihr praktisches Geschäft angestoßenen Interaktionen doch einen teils artifiziellen „Ort, an dem sich zwei soziale Welten begegnen und an

dem sich in Reflektionen der Akteure soziale Asymmetrien offenbaren“ (Marx/Nekula im vorliegenden Band, S. 45), die es – etwa symbolisch durch eine demonstrative Zweisprachigkeit – zu symmetrisieren gilt. In der analytischen Perspektive des soziologischen Teilprojekts erweisen sich solche Grenzen deshalb u.a. als „programmatische und strukturelle Trennungslinien, die artikuliert, reformuliert und in die Organisationspraxis integriert werden müssen und dann aber auch intentional genutzt werden können“ (Klemm/Kraetsch/Renn im vorliegenden Band, S. 264). Solche Beschreibungen von Grenzen bedeuten nicht bloß neutrale Trennungslinien, sondern sie werden relevant, sobald durch sie entweder reale Konfliktlinien rhetorisch z.B. in kulturelle Differenzen übersetzt oder aber unproblematische Differenzen zu solchen Konfliktlinien stilisiert werden, die dann für die Organisation wieder eine legitimatorische Funktion haben, weil sie erstens als bearbeitungsbedürftig markiert werden können und zweitens die Verfehlung des Organisationszieles (als Voraussetzung der Verlängerung der Förderung) erklären können (vgl. Engel sowie Höhne im vorliegenden Band). Dass z.B. Konfliktlinien als Grenzen markiert (und ggf. kulturalisiert) werden, zeigt sich in allen Teilprojekten. Das hängt nicht zuletzt mit den Asymmetrien zusammen, die in einigen der von uns untersuchten Grenzorganisationen zu beobachten waren: In den offiziellen Beschreibungen, aber auch in den rekonstruierbaren Fallstrukturen (auf latenter Ebene) treten sprachliche, fachliche und strukturelle Asymmetrien zwischen den deutschen und den tschechischen Akteuren in Erscheinung. Diese internen Formen eines strukturellen Gefälles werden in den Grenzorganisationen zumeist als zu überwindende markiert, gleichwohl aber – etwa in der sprachlichen Praxis – reproduziert. Aus einer pädagogischen, d.h. lern- bzw. entwicklungsinteressierten Sicht erweitert sich das Verständnis von Grenzen zudem in zeitlicher Hinsicht, als Grenze zwischen ‚Bewährtem und Möglichem‘ (Engel im vorliegenden Band, S. 185ff.).

### **Was übersetzen Grenzorganisationen?**

Was Grenzorganisationen übersetzen, wurde durch das bisher Gesagte hinreichend klar: nicht allein die *faktischen* Sprachgrenzen und Kulturunterschiede zwischen Deutschen und Tschechen fallen als Anlässe übersetzender Grenzbearbeitung ins Gewicht, eher nehmen diese Grenzen mitunter den Charakter legitimatorisch funktionalisierter Artefakte an, mindestens dort, wo ihre Dramatisierung – beispielsweise für die Bearbeitung des Problems der Übersetzung zwischen Programm und Praxis (zwischen offiziellem und bezahltem Auftrag und konkretem operativen Geschäft *vor Ort*) – nützlich werden kann. Gleichwohl machen sich Differenzen sprachlicher, kultureller, sozialer, juristischer, fachli-

cher, zeitlicher und anderer Art als Trennlinien zwischen deutschen und tschechischen Organisationsmitgliedern im konkreten Interaktionsalltag bemerkbar und dies in nicht wenigen Fällen in einer asymmetrischen Form. Die genaue Analyse der Fallstrukturen in den untersuchten Organisationen zeigt in diesen Fällen, dass die grenzorganisationalen Akteure selbst zumindest latent die Differenzen zwischen den Mitgliedern, die sich auf den Gegensatz zwischen Tschechen und Deutschen beziehen oder ihm zuschreiben lassen, als ein Gefälle behandeln: Habitusunterschiede werden i.d.R. dann nicht explizit (vielleicht auch nicht bewusst), aber doch implizit als Rangunterschiede behandelt. Das zeigt sich dort, wo es rekonstruierbar ist, in so unterschiedlichen Phänomenen wie dem Ungleichgewicht zwischen der Verteilung der Sprachkompetenzen unter den Mitarbeitern und der Dominanz des Deutschen als Interaktionssprache oder in der häufigen Erklärung von innerorganisationalen Abstimmungsproblemen durch ein Gefälle von nationalkulturell bedingten Leistungsprofilen. Übersetzt wird also auf dieser Ebene – im rekonstruierbaren impliziten Selbstverständnis der Akteure – nicht zwischen gleichwertigen Andersheiten, sondern zwischen Andersheiten verschiedener Wertigkeit.

### **Wie übersetzen Grenzorganisationen?**

Die letztgenannte Asymmetrie kann als solche in den betroffenen Grenzorganisationen nicht explizit geltend gemacht werden, sondern muss unter der Schwelle des ausdrücklich Verhandelbaren gehalten werden. So ist ein zentrales Moment der Übersetzungspraxis der Grenzorganisationen, dass Asymmetrien zwischen den Regionen und zwischen den Mitarbeitern in der Organisation als Vertretern der regionenspezifischen Kulturen geleugnet oder aber durch symbolisch-repräsentative Stellvertreterdiskussionen etwa über externe Lagen verschoben werden.

Ein Grund für die nach innen wie nach außen gerichtete Leugnung faktisch wirksamer Asymmetrien liegt wieder in den Darstellungszwängen, die relativ zur externen Zweckbestimmung dieser Organisationen sind. Die untersuchten Grenzorganisationen stellen sich ihren unterschiedlichen Umwelten rein formal bereits durch die Inszenierung von (schein-)symmetrischer Zweisprachigkeit ihrer externen Kommunikation als symmetrische deutsch-tschechische Organisationen (Marx/Nekula im vorliegenden Band, S. 57ff.) dar. Mit Blick auf die Umwelten werden zwar für die Organisationen zweisprachige, die beiden grenzregional relevanten Sprachen beherrschende Mitarbeiter präferiert, bei diesen handelt es sich jedoch in den allermeisten Fällen um tschechische Muttersprachler, die den des Tschechischen nicht mächtigen, in der Stellenhierarchie aber häufig



übergeordneten „deutschen“ Mitarbeitern bei Bedarf als *Übersetzer* dienen, wodurch sie in ihren inhaltlichen Gestaltungsmöglichkeiten eingeschränkt und kommunikativ als Sprachvermittler der fachkompetenten Entscheidungsträger abgewertet werden. Die in der internen Kommunikation zu beobachtenden Asymmetrien stehen im Gegensatz zu der nach außen kommunizierten sprachlichen Symmetrie (vgl. ebd.). Die Konkurrenz zwischen der kommunikativen Effizienznorm und der symbolischen Sprachensymmetrienorm wird hier zugunsten der ersten aufgelöst. Neben der symbolischen Dimension, die sich u.a. auch in der Verneinung der Lingua franca offenbart, hat die externe Zweisprachigkeit allerdings auch ihre funktionale Dimension, deren Funktionalität besonders da ausgeprägt ist, wo die Publika und Klientelen und damit auch die Differenzen in der Verteilung und Qualität von Sprachkompetenzen in Deutsch und/ oder Tschechisch im Hinblick auf die Komplexität der Kommunikation größer und komplexer werden.

Die Befunde des auf Organisationserzählungen fokussierenden pädagogischen Teilprojekts bestätigen die. Die Studie zeigt, dass–eventuell auftretende hegemoniale Teilaspekte der organisationalen Übersetzungspraktiken an hierarchische Ost-West-Differenzlinien anknüpfen (Höhne im vorliegenden Band, S. 227f.).

Mit Blick auf die Produktion einer organisationalen Identität der Grenzorganisationen lassen sich zwei Modi von Übersetzungspraxen unterscheiden. In einem Fall sind (explizite, intentionale) Strategien und (implizite, performative) Praktiken zu beobachten, die überkommene Grenzziehungen und Differenzbehebungstechniken reproduzieren. „Dieser Modus der Übersetzung als sichernde und bewahrende Darstellung erprobter Differenzkonstruktionen und Grenzüberschreitungen kann als *Tradierung* bezeichnet werden“ (Engel im vorliegenden Band, S. 167). Im anderen Fall sind Strategien und Praktiken zu beobachten, die Räume schaffen, in denen Differenzen verhandelbar und veränderbar werden. „Dieser Modus von Übersetzung als Kreation neuen grenzüberschreitenden Wissens und Könnens kann als *Transformation* bezeichnet werden“ (ebd.).

Aus soziologischer Perspektive entspricht diese Kopplung von *Tradierung* und *Transformation* der pragmatisch immer wieder neu austarierten Vereinbarung widerstreitender Imperative: Einerseits der Erfüllung abstrakt formulierter Programme, andererseits der praktischen Sicherstellung, dass diese Erfüllung verschoben, vertagt und die Nicht-Erfüllung für weitere Existenzsicherungen konserviert werden kann. Im Ergebnis entwickeln die Organisationen subtile und vor allem durch die Ressource geisteswissenschaftlich eingeübter *Poetik* der Selbstbeschreibung gesicherte Formen der *Dissimulation* zwischen Programm und faktischer Praxis. Die komplexe Aufgabe der Kopplung von existenzsichernden ex-

ternen Förderinteressen, eigenen (z.B. eher zivilgesellschaftlich verstandenen) Zielsetzungen und konkreten Problemlagen, sowohl innerhalb der Mitarbeiterstäbe als auch im Verhältnis zu anfallenden Publika und Klientelen, sorgt dafür, dass die Etablierung einer Grenzorganisation oder einer Abteilung innerhalb einer Organisation „ein sensibler ‚Übersetzungsvorgang‘ in interkultureller und programmatischer Hinsicht ist“ (Klemm/Kraetsch/Renn im vorliegenden Band, S. 243).

Auch wenn – wie gesagt – Asymmetrien zwischen den beteiligten Seiten diesseits und jenseits der deutsch-tschechischen Grenze teils konstruiert, teils perpetuiert werden, und auch wenn *hegemoniale* Formen der Grenzüberschreitung, die auf Kosten einer der beteiligten Seiten gehen, nicht ausgeschlossen sind, so führt die beschriebene pragmatische Lösung des Problems widerstrebender Übersetzungsanforderungen doch in vielen Fällen dazu, dass die Grenzen der Grenzüberschreitung, gerade *weil* sie strukturell notwendig stets aufs Neue beschworen werden müssen, die pragmatische Umsetzung des offiziellen „Integrationsauftrages“ auf eine höchst eigensinnige Weise – etwa im Sinne einer dissimulierten Kontinuierung von grenzüberschreitenden Kommunikationsbeziehungen – *nicht* ausschließen. Ironischerweise öffnet ausgerechnet die defensive Strategie, Grenzen der Grenzüberschreitung zu dramatisieren, die Grenzen. So lässt sich ein ambivalentes Resümee ziehen: Einerseits legen die notierten Praxisformen der Übersetzung nahe, dass die Übersetzung weniger der Überwindung bestehender Differenzen, der Gleichwertigkeit verschiedener Sprachen, Gebräuche, Strukturen oder Fachlichkeiten, als vielmehr einer nicht-anerkennenden Be-Setzung dient. Andererseits wirkt die praktische Dramatisierung der Grenzen der Grenzüberschreitung in gewisser Weise grenzöffnend.

## 7.4 AUSBLICK

Die Befunde bezeugen, dass der Übersetzungsbegriff für die sozialwissenschaftliche Rekonstruktion komplexer Kommunikationssettings ein empirisch fruchtbares Instrument ist und dementsprechend für weitere Studien erfolgversprechende Perspektiven eröffnet.

In forschungsmethodologischer Hinsicht hat die Studie jedenfalls in markanten Ansätzen Neuland betreten. Auch wenn für das Projekt keine Methode gänzlich neu entwickelt wurde und die Vielfalt und Triangulation der verschiedenen eingesetzten Verfahren zumindest als methodologisches Programm nichts Neues ist, kann einerseits die Methode der *Besprechungsanalyse* als in der Organisationsforschung noch nicht gängige und so gesehen neue Methode hervorgehoben

werden. Der Aufgaben- und damit Kooperationsbezug von Besprechungen – im Unterschied zum Partner- und damit Kommunikationsbezug von Konversationen, für die die seit vielen Jahrzehnten im Einsatz befindliche Konversationsanalyse entwickelt wurde – scheint sich sehr gut für die Erforschung der Praxis von Organisationen – im Unterschied zu Gruppen, Paaren o.ä. – zu eignen und sollte dementsprechend in der Organisationsforschung zukünftig genutzt und weiterentwickelt werden. Zum anderen hat insbesondere im Rahmen des soziologischen Teilprojekts die theoretische Orientierung am Problem der Übersetzung, d.h. eine heuristische Unterscheidung zwischen Sinnebenen, zwischen denen Übersetzungen erforderlich und im Einzelfall rekonstruierbar sein müssen, zur Fortentwicklung hermeneutischer Sequenzanalysen beigetragen: die Unterscheidung zwischen (1) kontextinternen anschlussfähigen kommunikativen Akten als Teilen interaktiver Sequenzen und (2) *Translaten* als Spuren der Übersetzung aus externen Kontexten (z.B. Programm-Praxis-Übersetzung) hat die Rekonstruktion der oben beschriebenen Übersetzungsformen und -imperative sowie der Spannungen, die zwischen diesen bestehen, erst möglich gemacht. Darin liegt u.a. die Erweiterung des Radius rekonstruierbarer Sinn- bzw. Fallstrukturen, denn als Übersetzungsprodukte innerhalb interaktiver Rahmen erlauben jene Spuren externer Kontexte eine Analyse von Fallbedingungen, die auf der Makroebene sozialer Strukturen und Systeme liegen. Im vorliegenden Projekt liegt eine solche *makroanalytische* Erweiterung der Tiefenhermeneutik allein deswegen auf der Hand, weil die untersuchten Organisationen ihre spezifische Fallstruktur gerade aufgrund der Spannung zwischen regionalem Bezug und überregionalen Imperativen (EU-Förderungen und entsprechende Zielformulierungen bzw. Ergebniskontrolle) ausgebildet haben.

Im Gesamtergebnis hat die interdisziplinäre Rekonstruktion der sektoral unterschiedlichen Grenzorganisationen ein erstaunlich vielseitiges Bild von Strategien expliziter wie impliziter Art, im narrativen, wie im performativen und diskursiven Modus, auf der Ebene der Identitätsbildung sowie -umbildung, im Bereich interkulturellen, hier vor allem auf das Sprachmanagement bezogener *Coping*-Strategien, inklusive asymmetrischer und kulturalisierender Praktiken, im Umgang mit organisations-externen Kontexten, Klientel wie Prinzipal ergeben. In keinem Fall kann jedoch davon die Rede sein, dass dem Ergebnis nach die untersuchten Organisationen gemessen an den für sie faktisch verbindlichen, vielseitigen und problematisch widerstreitenden Übersetzungsaufträgen entweder eindeutig erfolgreich waren oder aber eindeutig gescheitert wären. Zu den bemerkenswertesten Einsichten der Untersuchung gehört deshalb die Erkenntnis, dass es den untersuchten Organisationen auf jeweils spezifische Weise gelungen ist, das Aufeinanderprallen von konträren Anforderungen (zentral der gegenläu-

figen Forderungen, erstens Grenzen zu überwinden und zugleich Grenzen zu erhalten, zweitens Probleme zu lösen und Probleme virulent zu halten, drittens Symmetrien zwischen Regionen, Kulturen und Personengruppen zu inszenieren und zu vermeiden) durch kreative Formen der immer nur *partiellen* Übersetzung zu verhindern. Zu diesen Formen gehören Strategien der *Dissimulation* zwischen Programm und Praxis, wie der Inszenierung von Zweisprachigkeit, ambivalente Praktiken zwischen Identitätskontinuierung und -veränderung, und schließlich narrative und praktische Formen, Lernprozesse und Horizontverschmelzungen zugleich zu befördern bzw. zu inszenieren und zu vermeiden.

In jeder dieser Strategien (die nicht einer bewussten Absicht oder einem expliziten Plan zuzurechnen sind) macht sich weniger eine dysfunktionale *Veruntreuung* von Ressourcen der Auftraggeber und Klienten, weniger eine Instrumentalisierung und Zweckentfremdung von Projekten, die der grenzüberschreitenden Vermittlung gewidmet sind, geltend, als die kreative Übersetzung widerstreitender Imperative und Situationsbedingungen in viable Praktiken, denen es ironischer Weise durch die Abweichung vom Auftrag gelingt, näherungsweise in Richtung der Umsetzung des Auftrags zu wirken. Insofern haben wir es bei unseren Grenzorganisationen mit Beispielen für die lokal spezifische Ausprägung eines gegenüber klassischen Steuerungsformen ungleich ambivalenteren, kreativeren nicht aber untauglicheren Steuerungsmodus zu tun. An dieser Stelle öffnet sich am Ende des Projekts eine Tür zu hoch relevanten Fortsetzungen der Forschung, etwa mit Bezug auf vergleichbare Funktionen von Organisationen, die nun nicht ausdrücklich bzw. faktisch auf eindeutig als Grenzregionen typisierten Schnittstellen zwischen ausdifferenzierten Teilkontexten der Gesellschaft (aber z.B. immer noch im Rahmen der Europäischen Union) aktiv sind.

Geisteswissenschaftliche Kompetenz zeigt sich im Zusammenhang der Grenzorganisationen als eine vielseitig und ausgedehnt eingesetzte Ressource der Bearbeitung von Sinndifferenzen. Und diese Bearbeitung besteht nicht – was die verbreitete Unterschätzung der geisteswissenschaftlichen Kompetenzen zu gerne unterstellt – in der kontemplativen Entschlüsselung unzugänglichen Sinns, sondern gerade in der kreativen Übersetzung der Implikationen von artikulierten Anforderungen (Berichtspflichten, Antragsstellung, Verhandlungssequenzen, Mitarbeiterbesprechungen etc.) in zugleich als regelkonform akzeptable und praktisch anschlussfähige Handlungsmuster. Der Einsatz der Ressource *geisteswissenschaftliche* Kompetenz geschieht allerdings in der Regel unter dem Pseudonym rein *persönlicher* Kompetenz, weil die Wege, auf denen das geisteswissenschaftliche Know-how in die Organisationen kommt, zumeist auf die Ausbildungsgänge von Mitarbeitern (unterschiedlicher Ebene) beschränkt bleiben, die aufgrund flexibler Berufskarrieren Kompetenzen aus anderen Bereichen in die

Organisationen bringen. In den Organisationen bleibt aufgrund dieser strukturellen Personalisierung die dauerhafte Verfügbarkeit dieser Kompetenzen dann kontingent und unberechenbar, weil diese an die Präsenz der Personen gefesselt bleiben muss. Geisteswissenschaftliche Kompetenz zeigt ihre Wirkungen in den untersuchten Fällen also, ohne unter diesem Namen aufzutreten, so dass eine für die mögliche Anwendungsrelevanz der Forschungsergebnisse interessante Implikation darin besteht, dass die Explikation der vorerst nur impliziten Rolle der Geisteswissenschaften als *Schule der multiplen Übersetzung* (etwa im Rahmen geisteswissenschaftlicher Bildungsgänge selbst) zur Steigerung der positiven Aspekte und der reflexiven bzw. rationalen Optimierung von allgegenwärtigen Übersetzungspraktiken in Organisationen beitragen könnte. Organisationen, die *wissen*, dass sie übersetzen müssen, und dass für diese Aufgabe Geisteswissenschaftler hervorragende Kompetenzen mitbringen, vermögen die notwendigen Absicherungen des Zugriffs auf die Ebene der formalen Struktur zu heben.

Zur genannten Explikation der impliziten Rolle geisteswissenschaftlicher Kompetenz können schließlich direkte Formate der Rückmeldung der Forschungsergebnisse zählen: Im Hinblick auf die organisationale Praxis, auf die untersuchten Organisationen und auf Grenzorganisationen im Allgemeinen bieten die Befunde sich als Feedback- und Ausbildungs-Ressourcen an. Über die von den meisten untersuchten Organisationen erwartete und dann auch jeweils erfolgte Rückmeldung der Befunde an sie selbst sowie an das unser Verbundprojekt fördernde Bundesministerium für Bildung und Forschung hinaus erscheint wünschenswert, dass die in unseren Studien exemplarisch gewonnenen Erkenntnisse auch anderen Grenzorganisationen und deren weiterer Erforschung und Entwicklung zur Verfügung stehen.



## Literatur

---

- „Tradition“ (2007). In: Tenorth, Heinz-Elmar/Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Beltz Lexikon Pädagogik. Weinheim: Beltz Verlag. S. 719.
- Achterberg, J. (2005): Zur Vitalität slavischer Idiome in Deutschland.: Empirische Studie zum Sprachverhalten slavophoner Immigranten. München: Sagner.
- Adorno, T. W. (1997): Individuum und Organisation. In: Ders.: Soziologische Schriften I, GS Band 8. Frankfurt/M. S. 440-456.
- Albert, S./ Whetten, D. (1985): Organizational Identity. In: Research in Organizational Behavior 7. S. 263-295.
- Allgemeine Bestimmungen EFRE – ESF – Kohäsionsfonds (2007-2013): URL: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/regional\\_policy/provisions\\_and\\_instruments/g24231\\_de.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/regional_policy/provisions_and_instruments/g24231_de.htm) (22.05.2012).
- Alvesson, M./Bridgman, T./Willmott, H. (Hrsg.) (2011): Critical Management Studies. New York: Oxford University Press.
- Amann, K./Hirschauer, S. (1997): Die Befremdung der eigenen Kultur. Ein Programm. In: Dies. (Hg.): Die Befremdung der eigenen Kultur. Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie. Frankfurt/M.: Suhrkamp Verlag. S. 7-52.
- Ammon, U. (2006): Die deutschsprachigen Länder. In: Ammon U. u.a. (Hg.) (2006): Sociolinguistics: An International Handbook of the Science of Language and Society. 2., vollst. neu bearb. Aufl., Bd. 3. Berlin; New York: de Gruyter. S. 1765-1772.
- Antikomplex (Hg.) (2007): Zmizelé Sudety. Das verschwundene Sudetenland. Domažlice.
- Antrag (2009): Komplexitätsmanagement durch geisteswissenschaftliche Expertise. Übersetzungszwänge und -praxen von Organisationen in der bayerisch-böhmischen Grenzregion. Erlangen/Regensburg: Antrag eines Verbundpro-

- jekts zur BMBF-Ausschreibung 'Übersetzungsfunktion der Geisteswissenschaften', URL:  
[http://www.grenzorganisationen.de/img/uploaded/1258440688\\_Antrag.pdf](http://www.grenzorganisationen.de/img/uploaded/1258440688_Antrag.pdf)  
(22.11.2012).
- Appiah, K. (2009): Thick Translation. In: Venuti, L. (Hg.): Translation Studies Reader. London. S. 398-401.
- Argyris, C./ Schön, D. A. (1999): Die lernende Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Assmann, J. (2008): Sakralkönigtum und Gemeinschaftskunst. Der alte Orient und das Politische. In: Junge, K./ Suber, D./ Gerber, G. (Hg.): Erleben, Erleiden, Erfahren. Die Konstitution sozialen Sinns jenseits instrumenteller Vernunft. Transcript, Bielefeld. S. 357-371.
- Auer, P. (1999): Sprachliche Interaktion: Eine Einführung anhand von 22 Klassikern. Tübingen: Niemeyer.
- Austin, J. L. (1975): How to Do Things with Words. Cambridge, Mass.
- Avenarius, H. (2000): Public Relations: Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. 2., überarbeitete Auflage. Darmstadt: Wissenschaftlicher Buchgesellschaft.
- BAAL (2006): Draft Recommendations on Good Practice in Applied Linguistics. Lancaster: British Association of Applied Linguistics. URL:  
[http://www.baal.org.uk/dox/goodpractice\\_full.pdf](http://www.baal.org.uk/dox/goodpractice_full.pdf), (19.06.2012).
- Bachmann-Medick, D. (Hg.) (1997): Übersetzung als Repräsentation fremder Kulturen. Berlin.
- Bachmann-Medick, D. (2004): Übersetzung als Medium interkultureller Kommunikation und Auseinandersetzung. In: Jaeger, F./ Straub, J. (Hg.): Handbuch der Kulturwissenschaften. Bd.2: Paradigmen und Disziplinen. Stuttgart: Metzler Verlag. S. 449-465.
- Bachmann-Medick, D. (2007): Cultural Turns. Neuorientierungen in den Kulturwissenschaften. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Baecker, D. (1999): Die Form des Unternehmens. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bamgboşe, A. (1990): Language Norms. In: Bahner, W. u.a. (Hg.) Proceedings of the Fourteenth International Congress of Linguists. Berlin: Akademie Verlag. S. 105-113.
- Baraldi, C./ Corsi, G./ Esposito, E. (Hg.) (1997): GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Frankfurt/M.
- Bateson, G. (1985): Die Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt/M.: Suhrkamp-Verlag.



- Baumeister, N. (Hg.) (2007): *Centrum Bavaria Bohemia*, Schönsee. Amberg: Büro Wilhelm, Verl.
- Beck, J./ Pradier, E. (2011): *Governance in der transnationalen Regionalpolitik. Bestandsaufnahme und Perspektiven der Kooperationsbeziehungen in grenzüberschreitenden Verflechtungsräumen*. In: Beck, J./ Wassenberg, B. (Hg.): *Grenzüberschreitende Zusammenarbeit leben und erforschen (Band 2): Governance in deutschen Grenzregionen*. Franz-Steiner-Verlag. Stuttgart. S. 107-138.
- Beck, U. (2010): *Nachrichten aus der Weltinnenpolitik*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Behr, M. von (2001): *Internationalisierungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen*. Arbeitspapier des Lehrstuhls Technik und Gesellschaft Nr. 9. Universität Dortmund.
- Beidelman, T. O. (Hg.) (1971): *The Translation of Cultures*. London.
- Beiner, M. (2009a): *Humanities. Was Geisteswissenschaften macht. Und was sie ausmacht*. Berlin: bup.
- Beiner, M. (2009b): *Humanities. Was Geisteswissenschaft macht. Und was sie ausmacht*. Darmstadt: Wiss. Buchgesellschaft.
- Belina, B. (2008): *Die kapitalistische Produktion des Raums: zwischen Mobilität und Fixierung*. In: Krumbein, W u.a. (Hrsg.): *Kritische Regionalwissenschaft. Gesellschaft, Politik, Raum*. Münster: Westfälisches Dampfboot. S. 70-86.
- Berg, E./ Fuchs, M. (1993): *Kultur, Soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation*. Frankfurt/M.: Suhrkamp Verlag.
- Bergmann, J. R. (2009): *Ethnomethodologie*. In: Flick et al. (Hg.) (2009): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 7. Auflage. Hamburg: Rowohlt. S. 118-135.
- Bernhard, A. (2012): *Kritische Pädagogik*. In: Adam, H./ Schlönvoigt, D. (Hg.): *Kritische Pädagogik. Fragen – Versuche von Antworten*. Berlin. S. 13-31.
- Berthoin Antal, A./ Quack, S. (2006): *Einleitung: Grenzen – Innovation – Identität*. In: Dies. (Hg.): *Grenzüberschreitungen – Grenzziehungen. Implikationen für Innovation und Identität*. Berlin: Edition Stigma. S. 13-35.
- Bhabha, H. K. (1994): *The location of culture*. London: Routledge.
- Bhabha, H. K. (2011): *Die Verortung der Kultur*. Tübingen: Stauffenburg.
- Bieling, H.-J./ Steinhilber, J. (Hg.) (2000): *Die Konfiguration Europas. Dimensionen einer kritischen Integrationstheorie*. Münster.
- BMVBS (2010): *Wettbewerbsfähige Stadt- und Regionalentwicklung durch Interreg*. BMVBS-Online-Publikation, Nr. 33.

- Boden, D. (1994): *The business of talk. Organizations in Action*. London; Cambridge, Mass: Polity Press.
- Bohle, D. (2003): Osterweiterung der EU – Neue Impuls oder Rückschlag für die europäische Integration? In: Beckmann, M./Bieling, H.-J./Deppe, F. (Hrsg.): „Euro-Kapitalismus“ und globale politische Ökonomie. Hamburg: VSA. S. 144-168.
- Bohle, D. (2006): „Race to the bottom“? Die Dynamik der Konkurrenzbeziehungen in der erweiterten europäischen Union. In: *Prokla. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft*, Heft 144, 36.Jg., Nr.3. Münster. S. 343-360.
- Bohnsack, R. (2003): *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden*. Opladen: Leske & Budrich.
- Boje, D.M. (2001): *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: Sage.
- Bollig, S. (2010): „Ja, ist das jetzt mehr ein Praktikum oder was“. Feldzugang als situatives Management von Differenzen. In: Heinzl, F./ Thole, W./ Cloos, P./ Köngeter, S. (Hg.): „Auf unsicherem Terrain“. Ethnographische Forschungen im Kontext des Bildungs- und Sozialwesens. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S. 107-116.
- Bonazzi, G. (2008): *Geschichte des organisatorischen Denkens*. Hrsg. von Veronika Tacke. Wiesbaden: VS Verlag.
- Boreham, N. (2008): *Organisational Learning as structuration: an analysis of worker-led organisational enquiries in an oil refinery*. In: Nijhof, W. J./ Nieuwenhuis, L. F. M. (Hg.): *The Learning Potential of the Workplace*. Rotterdam: Sense Publishers. S. 227-240.
- Boreham, N./ Morgan, C. (2004): *A sociocultural analysis of organisational learning*. In: *Oxford Review of Education* 30/3. S. 307-325.
- Bothe, M. (2010): Balanceakte. In: *Süddeutschen Zeitung*, Nr. 278 vom 01.12.2010. S. 13.
- Braunmüller, K./ Zeevaert, L. (2001): *Semikommunikation, rezepptive Mehrsprachigkeit und verwandte Phänomene: Eine bibliographische Bestandsaufnahme. (Arbeiten zur Mehrsprachigkeit, Folge B)*. Hamburg: Universität Hamburg (SFB Mehrsprachigkeit).
- Brock, A./ Meer, D. (2004): *Macht - Hierarchie - Dominanz - A-/Symmetrie: Begriffliche Überlegungen zur kommunikativen Ungleichheit in institutionellen Gesprächen*. In: *Gesprächsforschung - Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion* 5. S. 184–209.
- Brown, A. (2006): *A narrative approach to collective identities*. *Journal of Management Studies*, 43 (4). S. 731-753.

- Brüggen, F. (2005): Tradition. In: Lenzen, D. (Hg.): Pädagogische Grundbegriffe. Bd.2: Jugend bis Zeugnis. Reinbek: Rohwolt Verlag. S. 1528-1532.
- Bruhn, M. (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München: Vahlen.
- Brunsson, N. (1989): The Organization of Hypocrisy. Talk, decisions and actions in Organizations. Chichester: John Wiley.
- Buden, B. (2008): Kulturelle Übersetzung. Einige Worte zur Einführung in das Problem. In: Buden, B./ Nowotny, S. (Hg.): Übersetzung: Das Versprechen eines Begriffes. Wien: Verlag Turia und Kant. S. 9-28.
- Budick, S./ Iser, W. (Hg.) (1996): The Translatability of Cultures. Figurations of the Space between. Stanford Cal.
- Burke, P. (2000): Kultureller Austausch. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Busch, D. (Hg.) (2006): Interkulturelle Mediation in der Grenzregion. Sprach- und kulturwissenschaftliche Analysen triadischer Interaktionsformen im interkulturellen Kontakt. Frankfurt/O.
- Butler, J. (1998): Haß spricht. Zur Politik des Performativen. Berlin.
- Cenoz, J./ Gorter, D. (2006): Linguistic Landscape and Minority Languages. In: *International Journal of Multilingualism* 3:1. S. 67-80.
- Choi, S.-G. (2001): Knowledge Translation in the Internationalization of Firms. Uppsala.
- Clifford, J./ Marcus, G. (1986): Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography. Santa Fe: University of California Press.
- Conze, E./ Frei, N./ Hayes, P./ Zimmermann, M. (2010): Das Amt und die Vergangenheit. Deutsche Diplomaten im dritten Reich und in der Bundesrepublik. München: Blessing.
- Coulmas, F. (2005): Ökonomische Aspekte von Sprachen. In: Ammon, U. u.a. (Hg.): Sociolinguistics: An International Handbook of the Science of Language and Society. 2., vollst. neu bearb. Aufl., Bd. 2. Berlin; New York, de Gruyter. S. 1667-1674.
- Crijns, R./ Janich, N. (Hg.) (2009): Interne Kommunikation von Unternehmen. Psychologische, kommunikationswissenschaftliche und kulturvergleichende Studien. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Czáky, M. (2004): Die Mehrdeutigkeit von Gedächtnis und Erinnerung. Ein kritischer Beitrag zur historischen Gedächtnisforschung. In: Kreis, G. (Hg.): Erinnern und verarbeiten. Zur Schweiz in den Jahren 1933-1945. ITENERA Fasc. 25. Basel. S. 7-30.
- Cziarniawska, B. (1997): Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity. Chicago: The University of Chicago Press.

- Danner, H. (2006): Methoden geisteswissenschaftlicher Pädagogik. Opladen: UTB.
- Dannerer, M. (1999): Besprechungen im Betrieb. München: Iudicium.
- Datta, A. (Hg.) (2005): Transkulturalität und Identität. Bildungsprozesse zwischen Exklusion und Inklusion. Frankfurt/M.
- Davidson, D. (1986): Radikale Interpretation. In: Ders.: Wahrheit und Interpretation. Frankfurt/M. S. 183-204.
- Davis, F. (1960): Uncertainty in Medical Prognosis Clinical and Functional. In: American Journal of Sociology. Vol. 66, Nr. 1, pp. 41-47.
- Defazio, A. (1997): Language Awareness at the International High School. In: L. Van Lier; D. Corson (Hg.): Knowledge about Language. Encyclopedia of Language and Education. Boston; London: Kluwer Academic Publishers. S. 99-109.
- Demirović, A. (2008): Neoliberalismus und Hegemonie. In: Butterwegge, C./ Lösch, B./ Ptak, R. (Hg.): Neoliberalismus. Analysen und Alternativen. Wiesbaden. S. 17-33.
- Deppermann, A. (2008): Gespräche analysieren. Eine Einführung. 4. Auflage. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Derrida, J. (1988): Signatur, Ereignis, Kontext. In: ders.: Randgänge der Philosophie. Wien. S. 291-315.
- Dewey, J. (1996): Die Öffentlichkeit und ihre Probleme. Darmstadt: Wiss. Buchgesell.
- Domke, C. (2006): Besprechungen als organisationale Entscheidungskommunikation. Berlin: De Gruyter.
- Dovalil, V. (2010): Sind zwei Fremdsprachen in der Tschechischen Republik realistisch? Zu den aktuellen Problemen der tschechischen Spracherwerbsplanung. In: *Sociolinguistica* 24. S. 43-60.
- Duhamelle, C./ Kossert, A./ Struck, B. (2007) (Hg.): Grenzregionen: Ein europäischer Vergleich vom 18. bis zum 20. Jahrhundert. Frankfurt; New York: Campus Verlag.
- Dülfer, E. (1991) (Hg.): Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.
- Durkheim, É. (1984): Die Regeln der soziologischen Methode. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Ehlich, K./ Wagner, J. (1995): The Discourse of Business Negotiation. Berlin, New York: Mouton de Gruyter.
- Eisch, K.: (1996): Grenze. Eine Ethnographie des bayerisch-böhmischen Grenzraums. München: Bayerische Schriften zur Volkskunde.

- Emerson, R. M./ Fretz, R. I./ Shaw, L. L. (1995): *Writing Ethnographic Field Notes*. Chicago: University of Chicago Press.
- Engel, N. (2011): Szenen in Organisationen. Überlegungen zu einem praxistheoretischen Bezugsrahmen pädagogisch-ethnographischer Organisationsforschung. In: Ecarius, J./Miethe, I. (Hg.): *Methodentriangulation in der Qualitativen Bildungsforschung*. Opladen. S. 155-172.
- Engel, N. (2012a): Identitätsbildung von Organisationen? Zur Praxis der Repräsentation von Organisationen im Kontext der Grenzüberschreitung. In: Müller, H.-R./ Miethe, I. (Hg.): *Bildungstheorie und Qualitative Bildungsforschung*. Wiesbaden. S. 263-280.
- Engel, N. (2012b): Die Übersetzung der Organisation. Theoretische Skizzen Organisationalen Lernens im Kontext des Nicht-Verstehens. In: Göhlich, M. u.a. (Hg.): *Organisation und kulturelle Differenz. Diversity, Interkulturelle Öffnung, Internationalisierung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S.49-58.
- Engel, N. (2013): Organisation[en] der Differenz. Übersetzungsanforderungen an eine pädagogische Ethnographie von Organisationen. In: Tervooren, Anja u.a. (Hg.): *Ethnographie und Differenz in pädagogischen Feldern*. Bielefeld: transcript Verlag [im Erscheinen].
- Engel, N. (2014): *Die Übersetzung der Organisation. Pädagogische Ethnographie organisationalen Lernens*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. (im Erscheinen)
- Engel, N./ Göhlich, M. (2013): Kulturelle Differenz und Übersetzung. Eine ethnographische Studie in Organisationen grenzüberschreitender Jugendarbeit und Weiterbildung. In: *Zeitschrift für Pädagogik* 5/2013 (Im Erscheinen).
- Engel, N./ Höhne, T. (2011): Führung in grenzüberschreitenden Organisationen. Zur Praxis der Kooperation einer deutsch-tschechischen Weiterbildungsorganisation. In: Göhlich, M. u.a. (Hg.): *Organisation und Führung. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S. 123-132.
- Engelhardt, O. (2011): *Management of Multilingualism in Multinational Companies of German Origin in the Czech Republic*. In: Garzone, G./ Gotti, M. (Hg.): *Discourse, Communication and the Enterprise. Genres and Trends*. Bern, New York: Peter Lang. S. 111–130.
- Engelhardt, O. (2012): *Das Sprachmanagement in großen multinationalen Unternehmen deutscher Herkunft in der Tschechischen Republik*. Karlsuniversität Prag: Dissertation.
- Fahrenwald, C. (2009): *Organisation und Erfahrung – Die Spermesektive des modernen Wissensmanagements*. In: Göhlich, M./ Weber, S. M./ Wolff, S.

- (Hg.): Organisation und Erfahrung. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S. 55-64.
- Fahrenwald, C. (2011): Erzählen im Kontext neuer Lernkulturen. Eine bildungstheoretische Analyse im Spannungsfeld von Wissen, Lernen und Subjekt. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Firth, Alan (Hg.) (1995): The Discourse of Negotiation. Studies of Language in the Workplace. Oxford; Tarrytown: Pergamon.
- Fischer-Lichte, E. (2004): Ästhetik des Performativen. Frankfurt/M.
- Flick, U. (1999): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek: Rowohlt.
- Flick, U./ Kardorff, E. von/ Steinke, I. (Hg.) (2009): Qualitative Forschung: Ein Handbuch. Orig.-Ausg., 7. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. (Rowohlt's Enzyklopädie 55628).
- Foucault, M. (1967/2006): Von anderen Räumen. In: Dünne, Jörg/ Günzel, Stephan (Hrsg.): Raumtheorie. Grundlagentexte aus Philosophie und Kulturwissenschaften. Frankfurt/M.: Suhrkamp Verlag. S. 317-329.
- Foucault, M. (1991): Andere Räume. In: Wentz, M. (Hg.): Stadt-Räume. Frankfurt am Main; New York: Campus. S.65-72.
- Freier, K./ Wohlgemuth, K. (2007): „Tschechisch? Sprech' ich!“ – Ergebnisse einer Fragebogenerhebung zu den Tschechischaktivitäten an bayerischen und sächsischen Schulen. In: *brücken* N. F. 15. S. 479-92.
- Froschauer, U. (2009): Artefaktanalyse. In: Kühl, S./ Strodtholz, P./ Taffertshofer, A. (Hg.) (2009): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S. 326-348.
- Frühwald, W. (2007): Wieviel Wissen brauchen wir? Politik, Geld und Bildung. Berlin: University Press.
- Garfinkel, H. (Hg.) (1986): Ethnomethodological Studies of Work. London: Routledge & Kegan Paul.
- Geertz, C. (1987): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Geertz, C. (1990): Die künstlichen Wilden. Anthropologen als Schriftsteller. München: Fischer Verlag.
- Geißler, H. (2000): Organisationspädagogik. Umrissen einer neuen Herausforderung. München: Verlag Vahlen.
- Giddens, A. (1997): Die Konstituierung der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt, New York.
- Giroux, H. A. (1997): Pedagogy and the Politics of Hope. Theory, Culture and Schooling. Oxford: Westview Press.

- Glasse, G./ Meyer, A. (2009): Das Konzept der „kulturellen Vielfalt“: Protektionismus oder Schutz vor kultureller Homogenisierung. In: Kessler, J./ Steiner, C. (Hg.): Facetten der Globalisierung: Zwischen Ökonomie, Politik und Kultur. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S. 186-197.
- Glasse, G./ Thielmann, J. (2006): Einführung: Zum Verhältnis von Kultur und Raum. In: Dies. (Hg.): „Orient“ versus „Okzident“. Zum Verhältnis von Kultur und Raum in einer globalisierten Welt. Mainz: Selbstverlag des Geographischen Instituts der Universität Mainz. S. 1-7.
- Gloy, K. (1997): Sprachnormen als 'Institutionen im Reich der Gedanken' und die Rolle des Individuums in Sprachnormierungsprozessen. In: Mattheier, K. (Hg.): Norm und Variation. Frankfurt/M., New York: Peter Lang. S. 27–36.
- Gloy, K. (2004): Norm. In: Ammon, U. (Hg.): Sociolinguistics: An International Handbook of the Science of Language and Society/ Soziolinguistik: ein internationales Handbuch zur Wissenschaft von Sprache und Gesellschaft: Volume 1 = 1. Teilband, Bd. 1. 2nd completely rev. and extended. Berlin: De Gruyter. S. 392–399.
- Goebel, H. (2005): Forschungsethische Probleme. In: Ammon, U. u.a. (Hg.): Sociolinguistics: An International Handbook of the Science of Language and Society. 2., vollst. neu bearb. Aufl., Bd. 2. Berlin; New York, de Gruyter. S. 946-955.
- Goffman, E. (1971): Verhalten in sozialen Situationen. Gütersloh: Verlagsgruppe Bertelsmann.
- Göhlich, M. (2005): Pädagogische Organisationsforschung. In: Göhlich, M. u.a. (Hg.): Pädagogische Organisationsforschung. Wiesbaden. S. 9-24.
- Göhlich, M. (2006): Transkulturalität als pädagogische Herausforderung. In: Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik. 29. Jg., H.4. S. 2-8.
- Göhlich, M. (2007): Organisationales Lernen. In: Göhlich, M. u.a. (Hg.): Pädagogische Theorien des Lernens. Weinheim, Basel: Beltz Verlag. S. 222-232.
- Göhlich, M. (2009a): Erfahrung als Grund und Problem organisationalen Lernens. In: Göhlich, M./ Weber, S. M./ Wolff, S. (Hg.): Organisation und Erfahrung. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S. 29-40.
- Göhlich, M. (2009b): Übersetzung aus pädagogischer Sicht. Unveröffentlichtes Working-Paper.
- Göhlich, M. (2011): Institutionen und Organisationen. In: Kade, J. u.a. (Hg.): Pädagogisches Wissen. Erziehungswissenschaft in Grundbegriffen. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer. S. 93-101.

- Göhlich, M. (2013a): Praxismuster der Differenzbearbeitung. Zu einer pädagogischen Ethnographie der Organisationen. In: Tervooren, A. u.a. (Hg.): Ethnographie und Differenz in pädagogischen Feldern. Bielefeld: transcript Verlag (Im Erscheinen).
- Göhlich, M. (2013b): Organisation als menschliches Sozialgebilde. In: Wulf, C./ Zirfas, J. (Hg.): Handbuch pädagogische Anthropologie. Wiesbaden: Springer VS (im Erscheinen).
- Göhlich, M./ Engel, N./ Höhne, T. (2011): Grenzüberschreitende Organisationen. Pädagogisch-ethnographische Untersuchungen in der deutsch-tschechischen Grenzregion. In: Meinke, A. M. (Hg.): Die tschechisch-bayerische Grenze im Kalten Krieg in vergleichender Perspektive. Regensburg: Stadtarchiv. S. 201-212.
- Göhlich, M./ Engel, N./ Höhne, T. (2012): Szenen und Muster. Zur pädagogischen Ethnographie von Organisationen im Kontext der Grenzüberschreitung. In: Friebertshäuser, B. u.a. (Hg.): Feld und Theorie. Herausforderungen erziehungswissenschaftlicher Ethnographie. Opladen: Verlag Barbara Budrich. S. 153-168.
- Göhlich, M./ Engel, N./ Höhne, T. (2013): Organizational Learning and the Transnationalization of Further Education. Pedagogical Research on Cross-Border Organizations. In: European Education: Issues and Studies (im Erscheinen)
- Göhlich, M./ Zirfas, J. (2007): Lernen. Ein pädagogischer Grundbegriff. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Göhlich, M./ Zirfas, J. (2011): Transkulturalität und Lernen. Herausforderungen für Erziehung und Bildung. In: Bilstein, J./ Ecarus, J./ Keiner, E. (Hg.): Kulturelle Differenzen und Globalisierung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S. 71-90.
- Götzmann, A. (2000): Die soziale Frage. In: Gäbler, U. (Hg.) Geschichte des Pietismus. Der Pietismus im 19. und 20 Jahrhundert. Göttingen. S. 272-307.
- Grice, P. H. (1975): *Logic and Conversation*. In: Cole, P. /Morgan, J. L. (Hg.), *Speech acts (= Syntax and Semantics. Vol. 3)*. Academic Press, New York, 41–58.
- Groh, T. (2011): Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit an der deutsch-tschechischen Grenze. In: Beck, J./ Wassenberg, B. (Hg.): Grenzüberschreitende Zusammenarbeit leben und erforschen (Band 2): Governance in deutschen Grenzregionen. Franz-Steiner-Verlag, Stuttgart. S. 307-324.
- Günthner, S. (2007): Intercultural Communication and the Relevance of Cultural Specific Repertoires of Communicative Genres. In: Kotthoff, H./ Spencer-



- Oatey, H. (Hg.): *Intercultural Communication: Handbook of Applied Linguistics*. Vol. 7. Berlin; New York: de Gruyter. S. 127-152.
- Günthner, S./ Luckmann, T. (1995): *Asymmetries of Knowledge in Intercultural Communication. The Relevance of Cultural Repertoires of Communicative Genres*. Universität Konstanz: Fachgruppe Sprachwissenschaft, Arbeitspapier Nr. 72.
- Günthner, S./ Luckmann, T. (2002): *Wissensasymmetrien in der interkulturellen Kommunikation*. In: Kotthoff, H. (Hg.): *Kultur(en) im Gespräch*. Tübingen: Narr. S. 213–243.
- Habermas, J. (1983): *Erkenntnis und Interesse*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Habscheid, S. (2003): *Sprache in der Organisation. Sprachreflexive Verfahren im systemischen Beratungsgespräch*. Berlin: New York: De Gruyter.
- Hall, S. (1999): *Kulturelle Identität und Globalisierung*. In: Hörning, K./ Winter, R. (Hg.): *Widerspenstige Kulturen. Cultural Studies als Herausforderung*. Frankfurt/M. S. 393-442.
- Hamburger, F. (2004): *Kooperation an der Grenze*. In: Homfeldt, H. G./ Brandhorst, K.: *International vergleichende Soziale Arbeit. Sozialpolitik. Kooperation. Forschung*. Baltmannsweiler. S. 187-195.
- Hämmerle, V. (2009): *Soziolinguistischer Kontext des Zweitspracherwerbs bei Migranten: das Tschechische in Bayern*. In: *brücken* N. F. 17. S. 305–344.
- Hartz, R. (2011): *Die 'Critical Management Studies' – eine Zwischenbilanz in kritischer Absicht*. In: Bruch, M./ Schaffar, W./ Scheiffele, P. (Hg.): *Organisation und Kritik*. Münster. S. 211-246.
- Hatch, M. J./ Schultz, M. (2000): *Scaling the Tower of Babel. Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations*. In: Hatch, M. J./Schultz, M./Larsen, M. H. (Hg.): *The expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Oxford/New York: Oxford University Press. S. 11-35.
- Hatch, M. J./ Schultz, M. (2002): *The Dynamics of Organizational Identity*. In: *Human relations* 2002 (55). S. 989-1018.
- Hatlapa, C./ Sander, K. (2006): *Mediation mit Stellvertretung*. In: *Schriftenreihe des Bundesverbandes Mediation*, Bd. 3. S. 86-93.
- Haugen, E./ Dil, A. S. (Hg.) (1972): *The Ecology of Language: Essays*. Stanford, Calif: Stanford Univ. Press.
- Hause J. (1997): *Interkulturelle Pragmatik und Übersetzen*. In: Wotjak, G./ Schmidt, H. (Hg.): *Modelle der Translation. Models of Translation. Festschrift für Albrecht Neubert*. Frankfurt/M. S. 21-41.
- Heinze, A. (2006): *Interkulturelle Erstinteraktionen als kommunikative Gattung: Ein Vergleich von face-to-face-Situationen und Dialogen in Lehrwerken*.

- Helmolt, K. von (1994): Kommunikation in internationalen Arbeitsgruppen: Eine Fallstudie über divergierende Konventionen der Modalitätskonstituierung. München: Iudicium.
- Heringer, H.-J. (2004): Interkulturelle Kommunikation: Grundlagen und Konzepte. Tübingen: Francke.
- Hess, S./ Kasperek, B. (Hg.) (2010): Grenzregime. Diskurse, Praktiken, Institutionen in Europa. Berlin/Hamburg: Assoziation A.
- Hester, S./ Housley, W. (Hg.) (2002): Language, Interaction and National Identity: Studies in the social organisation of national identity in talk-in-interaction. Aldershot: Ashgate.
- Hindmarsh, J./ Llewellyn, N. (2010): Finding Organisation in Detail: Methodological Orientations. In: Llewellyn, N./ Hindmarsh, J. (Hg.): Organisation, Interaction and Practice: Studies in Ethnomethodology and Conversation Analysis. Cambridge, UK; New York: Cambridge University Press. S. 24–45.
- Hodicová, R. (2011): Psychická distance a internacionalizace malých a středních podniků. Empirické šetření na příkladu sasko-českého pohraničí. Praha: Grada.
- Hoensch, J. K. (1997): Geschichte Böhmens: Von der slavischen Landnahme bis zur Gegenwart. München: C. H. Beck.
- Hofstede, G. (1991): Cultures and organisations – software of the mind. London.
- Hofstede, G./ Hofstede, G. J. (2009): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 5. Aufl. München: dtv.
- Holly, W. u.a. (2003): Unequal Neighbours: Coping with Asymmetries. In: *Bordering European Identities. Journal of Ethnic and Migration Studies* 29 (5). S. 819-834.
- Höhne, T./ Niklas, J. (2012): Grenzüberschreitender Rechtsextremismus und binationale Jugendarbeit gegen Rechts. In: Bundschuh, S. u.a. (Hg.): Wegweiser Jugendarbeit gegen Rechts. Motive, Praxisbeispiele und Handlungsperspektiven. Schwalbach/Ts. S. 233-246.
- Hörning, K. H./ Reuter, J. (2004): Doing Culture: Kultur als Praxis. In: Dies. (Hg.): Doing Culture: Neue Position zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis. Bielefeld: transcript-verlag. S. 9-18.
- Hubik, S. (2000): Transformation der Erwachsenenbildung in der Tschechischen Republik. In: Brödel, R. (Hg.): Grenzüberschreitende Erwachsenenbildung. Münster. S. 222-240.
- Hug, M. (2007): Sprachbewusstheit/Sprachbewusstsein - The State of the Art. In: Hug, M./ Siebert-Ott, G. M. (Hg.): Sprachbewusstheit und Mehrsprachigkeit. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren. S. 10–31.

- Huget, H./ Kambas, C./ Klein, W. (2005): Integration und Transgression. In: Dies. (Hg.): Grenzüberschreitungen. Differenz und Identität im Europa der Gegenwart. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S. 9-26.
- Hummell, H. J. (2004): Institution/Institutions: In: Ammon, U. u.a. (Hg.): Sociolinguistics - Soziolinguistik. An International Handbook of the Science of Language and Society. Ein internationales Handbuch zur Wissenschaft von Sprache und Gesellschaft. 2nd completely revised and extended edition. 2., vollst. neu bearb. u. erw. Aufl. Vol 1., 1. Teilband. Berlin, New York, de Gruyter. S. 467-478.
- Incelli, E. (2008): Foreign language management in Lazio SMEs. In: *Language Policy* 7. S.99-120
- IPSE (Identités, Politiques, Sociétés, Espaces) (2010): Doing Identity in Luxembourg. Subjektive Aneignungen – institutionelle Zuschreibungen – soziokulturelle Milieus. Bielefeld: transcript Verlag.
- IW Consult (2007): Institut der deutschen Wirtschaft Consult GmbH (2007): Geisteswissenschaften in der globalisierten Welt. URL: [http://www.abc-dermenschheit.de/coremedia/generator/wj/de/Downloads/Pressemitteilungen/Umfrage\\_20\\_22GW\\_20in\\_20der\\_20globalisierten\\_20Welt\\_22.pdf](http://www.abc-dermenschheit.de/coremedia/generator/wj/de/Downloads/Pressemitteilungen/Umfrage_20_22GW_20in_20der_20globalisierten_20Welt_22.pdf) (25.10.2012).
- Jaworski, A./ Thurlow, C. (2010): Semiotic landscapes: Language, Image, Space. London, New York: Continuum International Publishing Group.
- Jernudd, B. H. (1993): Language Planning from a Management Perspective. An Interpretation of Findings. In: Jahr, E. H. (Hg.): Language Conflict and Language Planning. Berlin; New York: Mouton de Gruyter. S. 133–142.
- Jernudd, B. H. (1997): The [r]evolution of sociolinguistics. In: Paulston, C. B./ Tucker, G. R. (Hg.): The Early Days of Sociolinguistics: Memories & Reflections. Dallas: Summer Institute of Linguistics. S. 131-138.
- Jernudd, B. H./ Neustupny, J. V. (1987): Language Planning: for whom? In: Laforge, L. (Hg.): Proceedings of the International Colloquium on Language Planning. Québec: Les Press de l'Université Laval. S. 69-84.
- Jung, A. u.a. (2004): Culture Matters – The Success-Story of the Volkswagen-Škoda Venture. In: Faust, M./ Voskamp, U./ Wittke, V. (Hg.): European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains. SOFI-Berichte, Göttingen. S. 201-217
- Jurczek, P./ Müller, G. (2007): Zukünftige Entwicklungschancen und -probleme im deutsch-tschechischen Grenzraum. Beiträge zur Kommunal- und Regionalentwicklung. Heft 46. Chemnitz.
- Kaplan, R. B./ Baldauf, R. B. (1997): Language Planning from Practice to Theory. Clevedon [England]: Multilingual Matters.

- Kieserling, A. (2008): Felder und Klassen: Pierre Bourdieus Theorie der modernen Gesellschaft. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 37, H. 1. S. 3-24.
- Klafki, W. (1971/2001): Hermeneutisches Verfahren in der Erziehungswissenschaft. In: Rittelmeyer, C./ Parmentier, M. (Hg.): Einführung in die pädagogische Hermeneutik. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Klemm, M. (2013): Umgang mit dem Scheitern in grenzregionalen Organisationen. In Wagner, G. (Hg.): Scheitern. Berlin: Suhrkamp (im Erscheinen)
- Knapp, K. (2011a): Interkulturelle Kommunikation. In: Knapp, K. (Hg.): Angewandte Linguistik. Stuttgart. S. 411-432.
- Knapp, K. (Hg.) (2011b): Angewandte Linguistik: Ein Lehrbuch; 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Tübingen, Basel: UTB Francke.
- Knoblauch, H./ Luckmann, T. (2009): Gattungsanalyse. In: Flick, U./ Kardorff, E. v./ Steinke, I. (Hg.): Qualitative Forschung: Ein Handbuch. Orig.-Ausg., 7. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. S. 538-546.
- Koller, H.-C. (2004): Grundbegriffe, Theorien und Methoden der Erziehungswissenschaft. Eine Einführung. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Koller, H.-C. (2007): Probleme einer Theorie transformatorischer Bildungsprozesse. In: Koller, H.-C./ Marotzki, W./ Sanders, O. (Hg.): Bildungsprozesse und Fremdheitserfahrung. Beiträge zu einer Theorie transformatorischer Bildungsprozesse. Bielefeld: transcript-verlag. S. 69-82.
- Koller, H.-C. (2012): Anders werden. Zur Erforschung transformatorischer Bildungsprozesse. In: Miethe, I./ Müller, H.-R. (Hg.): Qualitative Bildungsforschung und Bildungstheorie. Opladen: Verlag Barbara Budrich. S. 19-34.
- Köller, W. (2006): Narrative Formen der Sprachreflexion. Interpretationen zu Geschichten über Sprache von der Antike bis zur Gegenwart. Berlin: de Gruyter.
- Korpiun, C. A. (1981): Arbeitsorganisation im Industriebetrieb und Konflikte im Aufbau des Sprachbewußtseins. In: Klein, J./ Presch, G. (Hg.): Institutionen – Konflikte – Sprache. Arbeiten zur linguistischen Pragmatik. Tübingen: Max Niemeyer. S. 126-152.
- Koselleck, R. (1989): Vergangene Zukunft. Zur Semantik geschichtlicher Zeiten. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Kress, G./ Van Leeuwen, T. (2001): Multimodal Discourse: The Modes and Media of Contemporary Communication. London: Hodder Arnold.
- Kühl, S. (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden; VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Laitinen, M./ Zabrodskaja, A. (Hg.): Dimensions of Linguistic Landscapes in Europe: Materials and Methodological Solutions. Frankfurt/M.: Peter Lang. (Im Erscheinen)

- Lambert, M. (1997): Die kommunikative Etablierung von Nähe: Ethnolinguistische Untersuchungen der Kommunikation alter Frauen in Altentagesstätte und Heim. Frankfurt/M.: Peter Lang.
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim; Basel: Beltz Verlag.
- Leggewie, C. (2011): Der Kampf um die europäische Erinnerung. Ein Schlachtfeld wird besichtigt. München: Beck.
- Llewellyn, N./ Hindmarsh, J. (Hg.) (2010): Organisation, Interaction and Practice: Studies in Ethnomethodology and Conversation Analysis. Cambridge, UK; New York: Cambridge University Press.
- Löw, M. (2001): Raumsoziologie. Frankfurt/M.: Suhrkamp-Verlag.
- Luckmann, T. (1986): Grundformen der gesellschaftlichen Vermittlung des Wissens: Kommunikative Gattungen. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Sonderheft 27. S. 191-211.
- Luckmann, T. (1995): Der kommunikative Aufbau der sozialen Welt und die Sozialwissenschaften. In: *Annali di Sociologica/Sociologisches Jahrbuch 11*. S. 45-71..
- Lüders, C. (2009): Beobachten im Feld und Ethnographie. In: Flick, U./ Kardorff, E. v./ Steinke, I. (Hg.): Qualitative Forschung: Ein Handbuch. Orig.-Ausg., 7. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. S. 384-401.
- Luhmann, N. (1998): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Zwei Bände. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2005): Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation. In: Ders.: Soziologische Aufklärung 3. Wiesbaden: VS Verlag. S. 29-40.
- Lutz, H./ Wenning, N. (2001): Differenzen über Differenz – Einführung in die Debatte. In: Dies. (Hg.): Unterschiedlich verschieden. Differenz in der Erziehungswissenschaft. Opladen. S. 11-24.
- Marotzki, W. (1990): Entwurf einer strukturalen Bildungstheorie. biographietheoretische Auslegung von Bildungsprozessen in hochkomplexen Gesellschaften. Weinheim: Deutscher Studienverlag
- Martini, M. (2008): Deutsch-kubanische Arbeitsbesprechungen: Eine gesprächsanalytische Studie zu gedolmetschter Kommunikation in internationalen Hochschulkooperationen. Tübingen: Stauffenburg Verlag.
- Marx, C. (2013): Integration von Heterogenität als Ressource organisationalen Lernens. In: Nielson, M. (Hg.): Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (in Vorbereitung)

- Marx, C./ Nekula, M. (2006): Unternehmenskommunikation als tragende Säule des Managementsystems am Beispiel multinationaler Unternehmen in der Tschechischen Republik. In: *brücken* N. F. 14. S. 373–383.
- Marx, C./ Nekula, M. (2011): Konzeptualisierungen der Grenze in deutsch-tschechischen Organisationen. In: Meinke, M. (Hg.): Die tschechisch-bayerische Grenze im kalten Krieg in vergleichender Perspektive. Politische, ökonomische und soziokulturelle Dimension. Regensburg: Stadtarchiv Regensburg (Regensburger Studien). S. 193-200.
- Marx, C./ Nekula, M.: The Semiotic Landscape of a Czech-German Organization: Constructing a ‘Cross-Border Space’. In: Laitinen, M./ Zabrodska, A. (Hg.): Dimensions of Linguistic Landscapes in Europe: Materials and Methodological Solutions. Berlin: Lang, im Druck (Sprachkönnen und Sprachbewusstsein 5) (Im Erscheinen).
- Mast, C. (2002): Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Maurer, S. (2006): Gouvernamentalität “von unten her” denken. Soziale Arbeit und soziale Bewegungen als (kollektive) Akteure ‘beweglicher’ Ordnungen. In: Weber, S./ Maurer, S. (Hg.): Gouvernamentalität und Erziehungswissenschaft. Wissen. Macht. Transformation. Wiesbaden. S. 233-252.
- Mecheril, P. (2004): Einführung in die Migrationspädagogik. Weinheim und München: Beltz Verlag.
- Mecheril, P./ Plößler, M. (2009): Differenz und Pädagogik. In: Casale, R. u.a. (Hg.): Handwörterbuch Erziehungswissenschaft. Weinheim und Basel. S. 194-208.
- Mecheril, P./ Witsch, M. (2006): Cultural Studies, Pädagogik, Artikulationen. In: Dies. (Hg.): Cultural Studies und Pädagogik. Kritische Artikulationen. Bielefeld. S. 7-19
- Meier, C. (1997): Arbeitsbesprechungen: Interaktionsstruktur, Interaktionsdynamik und Konsequenzen einer sozialen Form. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meinke, M. (Hg.) (2010): Die tschechisch-bayerische Grenze im kalten Krieg in vergleichender Perspektive: Politische, ökonomische und soziokulturelle Dimension. Regensburg: Stadtarchiv Regensburg (Regensburger Studien).
- Mensching, A. (2008): Gelebte Hierarchien, Mikropolitische Arrangements und organisationskulturelle Praktiken am Beispiel der Polizei. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Menz, F. (2000): Selbst- und Fremdorganisation im Diskurs: Interne Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

- Menz, F./ Müller, A. (Hg.) (2008): Organisationskommunikation: Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation. München, Mering: Hampp.
- Merton, R. K. (1995): Soziologische Theorie und soziale Struktur. Berlin u.a.: de Gruyter.
- Meyer, J. W./ Jepperson, R. L. (2005): Die „Akteure“ der modernen Gesellschaft: Die kulturelle Konstruktion sozialer Agentschaft. In: Meyer, J. W./ Krücken, G. (Hg.): Weltkultur: Wie westliche Prinzipien die Welt durchdringen. Frankfurt/M.: Suhrkamp. S. 47-84.
- Meyer-Drawe, K. (2003): Lernen als Erfahrung. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft., 6. Jahrgang, Heft 4/2003. S. 505-514.
- Mezzadra, S./ Neilson, B. (2008): Die Grenze als Methode, oder die Vervielfältigung der Arbeit. In: TRANSLATE/EPICP (Hg.): Borders, Nations, Translations. Übersetzung in einer globalisierten Welt. Wien: Verlag Turia und Kant. S. 113-128.
- Mignolo, W. D. (2000): Local Histories/Global Designs. Coloniality, Subaltern, Knowledges and Border Thinking. Princeton: Princeton University Press.
- Moldaschl, M (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: Schreyögg, G./ Conrad, P. (Hg.): Managementforschung 16. Wiesbaden: Gabler. S. 1-36.
- Mollenhauer, K. (1985): Vergessene Zusammenhänge. Über Kultur und Erziehung. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Müller, A. P. (2006): Sprache und Arbeit: Aspekte einer Ethnographie der Unternehmenskommunikation. Tübingen: Gunter Narr Verlag.
- Müller-Jacquier, B. (2002): Erstkontakte. Zur Behandlung kommunikativer Gattungen im Deutsch als Fremdsprache Unterricht. In: Barkowski, H./ Faistauer, R. (Hg.): ...in Sachen Deutsch als Fremdsprache. Hohengehren: Schneider. S. 391-407.
- Mumby, D. K. (1987): The Political Function of Narrative in Organizations. In: Communication Monographs, Vol. 54. S. 113-127.
- Musner, L. (2004): Kultur als Textur des Sozialen. Essays zum Stand der Kulturwissenschaften. Wien.
- Nekula, M. (1994): Searlovo znovunalézání mysli. In: Searle, J. R.: Mozek, mysl a věda. Übers. v. Marek Nekula. Praha. S. 119-129.
- Nekula, M. (2002): Kommunikationsführung in deutsch-tschechischen Firmen. In: Möller, J./ Nekula, M. (Hg.): Wirtschaft und Kommunikation. Beiträge zu deutsch-tschechischen Wirtschaftsbeziehungen. München: Iudicium. S. 65-83.

- Nekula, M. (2004): Deutsch als Europasprache aus tschechischer Sicht. In: Lohse, W. C. (Hg.): Die deutsche Sprache in der Europäischen Union. Rolle und Chancen aus rechts- und sprachwissenschaftlicher Sicht. Baden-Baden: NOMOS Verlagsgesellschaft. S. 129-144.
- Nekula, M. (2005): Die Aktualisierung und Überwindung ethnischer Stereotypen in der interkulturellen Wirtschaftskommunikation. In: Haslinger, P./ Janich, N. (Hg.): Die Sprache der Politik – Politik mit Sprache. München: FOROST-Arbeitspapier. S. 31-40.
- Nekula, M. (2006): Sprachsituation in multinationalen Unternehmen mit deutscher Beteiligung in Mittel- und Osteuropa am Beispiel der Tschechischen Republik. In: Clyne, M./ Leitner, G. (Hg.): Braucht Deutschland eine bewusstere Sprachpolitik? URL: [http://www.bohemicum.de/fileadmin/Downloads/nekula/BONN\\_NEKULA.pdf](http://www.bohemicum.de/fileadmin/Downloads/nekula/BONN_NEKULA.pdf) (21.8.2012)
- Nekula, M./ Marx, C./ Šichová, K. (2009): Sprachsituation in Unternehmen mit ausländischer Beteiligung in der Tschechischen Republik. In: *Sociolinguistica* 23. S. 53–85.
- Nekula, M./ Nekvapil, J./ Šichová, K. (2005a): Sprachen in deutsch-tschechischen, österreichisch-tschechischen und schweizerisch-tschechischen Unternehmen: Ein Beitrag zur Wirtschaftskommunikation in der Tschechischen Republik. In: *Sociolinguistica* 19. S. 128-143.
- Nekula, M./ Nekvapil, J./ Šichová, K. (2005b): Sprachen in multinationalen Unternehmen auf dem Gebiet der Tschechischen Republik. München.
- Nekula, M./ Šichová, K. (2004a): Sprache als Faktor der wirtschaftlichen Integration. In: *brücken* 12. S. 317-335.
- Nekula, M./ Šichová, K. (2004b): Was sind die Fremdsprachen wert? / Jakou hodnotu mají cizí jazyky? (mit K. Šichová) In: Schneider, B./ Fröhlich, S./ Nový, I. (Hg.): Unternehmenskultur mit tschechischen Nachbarn erfolgreich gestalten. Bd 3. Praha: Bundesverband deutscher Unternehmer in der Tschechischen Republik, Goethe-Institut, Vysoká škola ekonomická. S. 238-267.
- Nekvapil, J. (1997): Die kommunikative Überwindung der tschechisch-deutschen ethnischen Polarisation. Deutsche, deutsche Kollegen, Expatriates und andere soziale Kategorien im Automobilwerk Škoda. In: Höhne, S./ Nekula, M. (Hg.): Sprache, Wirtschaft, Kultur: Deutsche und Tschechen in Interaktion. München: Iudicium. S. 127-145.
- Nekvapil, J. (2006): From Language Planning to Language Management. In: *Sociolinguistica* 20. S. 92-104.



- Nekvapil, J. (2011): The history and theory of language planning. In Hinkel, Eli (ed.), *Handbook of Research in Second Language Teaching and Learning*. Volume II. New York/London: Routledge. S. 871-887.
- Nekvapil, J./ Nekula, M. (2006): On Language Management in Multinational Companies in the Czech Republic. In: *Current Issues in Language Planning* 7. S. 307-327.
- Nekvapil, J./ Sherman, T. (2009a): Pre-interaction management in multinational companies in Central Europe. In: *Current Issues in Language Planning* 10 (1). S. 181-198.
- Nekvapil, J./ Sherman, T. (Hg.) (2009b): Language management in contact situations. Frankfurt am Main; Berlin; Bern [etc.]: P. Lang (Prague Papers on Language, Society and Interaction).
- Neuland, E. (1992): Sprachbewusstsein und Sprachreflexion innerhalb und außerhalb der Schule. In: *Der Deutschunterricht*. Heft 4. S. 3-15.
- Neumann, R. (2000): Die Organisation als Ordnung des Wissens. Wissensmanagement im Spannungsfeld von Anspruch und Realisierbarkeit. Wiesbaden.
- Neustupný, J. V. (1994): Problems of English contact discourse and language planning. In: Kandiah, T./ Kwan-Terry, J. (Hg.): *English and Language Planning. A Southeast Asian Contribution*. Singapore: Academic Press. S. 50-69.
- Neustupny, J. V. (2002): Sociolingvistika a jazykový management. In: *Sociologický časopis/Czech Sociological Review* 38 (4). S. 429-442.
- Neustupný, J. V./ Nekvapil, J. (2003): Language management in the Czech Republic. In: *Current Issues in Language Planning* 4 (3-4). S. 181-366.
- Nonaka, I./ Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/M.: Campus Verlag.
- Nora, P. (1995): Das Abenteuer der Lieux de mémoire. In: Francois, E. u.a. (Hg.): *Nation und Emotion. Deutschland und Frankreich im Vergleich*. 19. und 20. Jahrhundert. Göttingen. S. 83-92.
- Ortmann, G. (1995): *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, G. (2003): *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*. Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag.
- Ortmann, G. (2008): *Organisation und Welterschließung. Dekonstruktionen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ortmann, G. (2010a): *Organisation, Strategie, Responsivität. Strategieformation als responsive Strukturierung*. In: Schreyögg, G. (Hg.): *Organisation und Strategie*. Wiesbaden: Gabler. S. 1-46.

- Ortmann, G. (2010b): Organisation und Moral, Die dunkle Seite. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Ortmann, G./ Sydow, J./ Windeler, A. (1997): Organisation als reflexive Struktur-  
ration. In: Ortmann, G. u.a. (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr  
der Gesellschaft. Opladen.
- Peckham, D. W. u.a. (2012): English and multilingualism, or English only in a  
multilingual Europe? In: Studer, P./ Werlen, I. (Hg.) (2012): Linguistic Di-  
versity in Europe: Current Trends and Discourses. Berlin: De Gruyter. S.179-  
202.
- Probst, G./ Raub, S./ Romhard, K. (1997): Wissen managen. Wie Unternehmen  
ihre wertvolle Ressource optimal nutzen. Frankfurt/M.: Gabler Verlag.
- Quine, W. v. O. (1980): Wort und Gegenstand. Stuttgart.
- Renn, J. (2002): Einleitung: Übersetzen, Verstehen, Erklären. In: Renn, J./  
Straub, J./ Shimada, S. (Hg.): Übersetzung als Medium des Kulturverstehens  
und sozialer Integration. Frankfurt/M.: Campus Verlag. S. 13-35.
- Renn, J. (2004): Perspektiven einer sprachpragmatischen Kulturtheorie. In: Jä-  
ger, F./ Straub, J. (Hg.): Handbuch der Kulturwissenschaft. Band 2. Para-  
digmen und Disziplinen. Stuttgart. S. 430-449.
- Renn, J. (2006): Übersetzungsverhältnisse. Perspektiven einer pragmatistischen  
Gesellschaftstheorie. Weilerswist: Velbrück.
- Renn, J. (2010): Koordination durch Übersetzung, die Ordnungsfrage aus der  
Perspektive einer pragmatistischen Gesellschaftstheorie: In: Sigmund, S./  
Albert, G. (Hg.): Soziologische Theorien. Sonderband 50 der KZfSS. S. 311-  
328.
- Renn, J. (2012): „Makrotheoretische Tiefenhermeneutik“. Vortrag auf dem  
workshop „Tiefenhermeneutik“, 20.-21.April 2012, Institut für Soziologie,  
Münster.
- Renn, J./ Straub, J./ Shimada, S. (Hg.) (2002): Übersetzung als Medium des Kul-  
turverstehens und sozialer Integration, Frankfurt/M., New York. Campus.
- Rippl, S. u.a. (2009). Zur Bedeutung „transnationalen Sozialkapitals“: Sind  
Grenzgebiete Laboratorien sozialer Integration in Europa? Berliner Journal  
für Soziologie, Jg. 19, H. 1. S. 79-103.
- Robertson, R. (1998): Glokalisierung. Homogenität und Heterogenität in Raum  
und Zeit. In: Beck, U. (Hg.): Perspektiven der Weltgesellschaft. Frankfurt/M.  
S. 192-200.
- Rometsch, M. (2008): Organisations- und Netzwerkidentitäten. Systemische  
Perspektiven. Wiesbaden: Gabler.
- Ronneberger-Sibold, E. (2012): Brand names as offers of identity. An overview  
over the 20th century. In: Wochele, H. (Hg.) (2012): Onomastics goes busi-

- ness. Role and relevance of brand, company and other names in economic contexts. Berlin: Logos. S. 1-18.
- Roth, K. (2006): Europäisierung. Zur Problematik eines Begriffs. In: Forost Arbeitspapier 38, abgerufen unter:  
[www.forost.lmu.de/fo\\_library/forost\\_Arbeitspapier\\_38.pdf](http://www.forost.lmu.de/fo_library/forost_Arbeitspapier_38.pdf) (22.05.12).
- Rubin, J./ Jernudd, B. H. (Hg.) (1971): Can language be planned? Honolulu: The University Press of Hawaii.
- Said, E. W. (1994): Kultur und Imperialismus. Einbildungskraft und Politik im Zeitalter der Macht. Frankfurt/M.
- Said, E. W. (2001): Kultur, Identität und Geschichte. In: Schröder, G./ Breuninger, H. (Hg.): Kulturtheorien der Gegenwart. Frankfurt/M.
- Schein, E. H. (2004): Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Brass.
- Schimank, U. (1996): Theorien gesellschaftlicher Differenzierung. Stuttgart.
- Schimank, U. (1999): Funktionale Differenzierung und Systemintegration der modernen Gesellschaft. In: Friedrichs, J./ Jagodzinski, W. (Hg.): Soziale Integration. Sonderheft der KzfSS 39/ 1999. Opladen. S. 47-66.
- Schleiermacher, F. (1838/1977): Hermeneutik und Kritik. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Schmid, S. (2000): Korrekturmechanismen in interkulturellen Verhandlungen. Zur Relevanz von interaktiven Mitteln der Verständnissicherung. In: Stadler, W./ Binder, E./ Kalb, H. (Hg.): Junge Slawistik in Österreich. Beiträge zum 1. Arbeitstreffen, Innsbruck, 24.-26.2.1999. Innsbruck: Institut für Sprachwissenschaft an der Universität Innsbruck. S. 69-86.
- Schneider, W. L. (2008): Planungs- und Steuerungsoptimismus als Auslöser für die Evolution ungeplanter Strukturen. Das Beispiel der zentralwirtschaftlichen Planung in der DDR. In: Junge, K./ Suber, D./ Gerber, G. (Hg.): Erleben, Erleiden, Erfahren. Die Konstitution sozialen Sinns jenseits instrumenteller Vernunft. Bielefeld: Transcript. S. 483-504
- Schroer, M. (2006): Räume, Orte, Grenzen. Auf dem Weg zu einer Soziologie des Raums. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Schroll-Machl, S./ Nový, I. (2003): Beruflich in Tschechien. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schroll-Machl, S./ Nový, I. (2008) Perfekt geplant und genial improvisiert. Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. Mering.
- Schwartzmann, H. B. (1986): The Meeting as a Neglected Social Form in Organizational Studies. In: *Research in organisational behaviour* 8. S. 233-258.

- Scollon, R./ Scollon, S. W. (2003): *Discourses in Place. Language in the Material World*. London: Routledge.
- Sebald, G. (2011): *Erinnerung, Erzählung, Authentizität*. In: Ders. u.a. (Hg.): *Soziale Gedächtnisse. Selektivitäten in Erinnerungen an die Zeit des Nationalsozialismus*. Bielefeld. S. 217-226.
- Seiler, F. (2009): *Normen im Sprachbewußtsein. Eine soziolinguistische Studie zur Sprachreflexion auf Martinique*. Wien: Praesens.
- Sennett, R. (2012): *Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält*. Berlin: Hanser.
- Šenocak, Z. (1992): *Atlas des tropischen Deutschland. Essays*. Berlin: Babel-Verlag.
- Sherman, T. (2009): *Managing hegemony: Native English speakers in the Czech Republic*. In: Nekvapil, J./ Sherman, T. (Hg.): *Language Management in Contact Situations*. Frankfurt am Main; Berlin; Bern [etc.]: P. Lang (Prague Papers on Language, Society and Interaction). S. 75–96.
- Silverman, D. (2006): *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analyzing Talk, Text, and Interaction*. 3<sup>rd</sup> edition. London; Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Silverstein, M. (1979): *Language Structure and Linguistic Ideology*. In: Clyne, P. R./ Hanks, W. F./ Hofbauer, C. (Hg.): *The Elements: A Parasession on Linguistic Units and Levels*. Chicago: Chicago Linguistic Society. S. 193-247.
- Snell-Hornby, M. u.a. (Hg.) (1998): *Handbuch Translation*. Tübingen.
- Snyder, J. R. (2009): *Dissimulation and the Culture of Secrecy in Early Modern Europe*. Berkeley et al.: University of California Press.
- Soysal, J. N. (2010): *Auf dem Weg zu einem postnationalen Modell der Mitgliedschaft*. In: Beck, U. (Hg.): *Große Armut, großer Reichtum. Zur Transnationalisierung sozialer Ungleichheit*. Berlin: Suhrkamp. S. 581-616.
- Spivak, G. (2008): *Weitere Überlegungen zur kulturellen Übersetzung*. In: TRANSLATE/EIPCP (Hg.): *Borders, Nations, Translations. Übersetzung in einer globalisierten Welt*. Wien: Verlag Turia und Kant. S. 179-200.
- Spolsky, B./ Cooper, R. L. (1991): *The Languages of Jerusalem*. Oxford: Clarendon.
- Šrubar, I. (2002): *Strukturen des Übersetzens und interkultureller Vergleich*. In: Renn, J./ Straub, J./ Shimada, S. (Hg.): *Übersetzung als Medium des Kulturverstehens und sozialer Integration*. Frankfurt/New York: Campus.
- Šrubar, I. (2009): *Strukturen des Übersetzens und interkultureller Vergleich*. In: Ders.: *Kultur und Semantik*. Wiesbaden.

- Srubar, I./ Renn, J./ Wenzel, U. (Hg.) (2005): Kulturen vergleichen. Sozial- und kulturwissenschaftliche Grundlagen und Kontroversen. Wiesbaden: VS Verlag.
- Stech, K. (2002): Nachbarschaftliche Mentalität im bayerisch-tschechischen Grenzraum. Untersuchungen im Rahmen des Pilotprojekts „Gute Nachbarschaft“. Augsburg: Selbstverlag Universität Augsburg.
- Steinert, E. (2004): Momente grenzüberschreitender Zusammenarbeit. In: Homfeldt, H. G./ Brandhorst, K.: International vergleichende Soziale Arbeit. Sozialpolitik. Kooperation. Forschung. Baltmannsweiler. S. 179-186.
- Sterbling, A. (2012): Lebensqualität und subjektive Sicherheit in einer ostdeutschen Grenzregion. Vortrag auf der Sektionssitzung „Grenzräume in Europa“ der Sektionen „Land- und Agrarsoziologie“ und „Europasozioologie“ vom 01.-02. März 2012 an der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach.
- Strauss, A. (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. München: Wilhelm Fink Verlag.
- Strauss, A. L. (1991): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen und soziologischen Forschung. München: Fink.
- Strauss, A. L. (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. 2. Aufl. München: Fink.
- Studer, P./ Werlen, I. (Hg.) (2012): Linguistic Diversity in Europe: Current Trends and Discourses. Berlin: De Gruyter.
- Thomas, A. (1996a): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen.
- Thomas, A. (1996b): Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In: Ders. (Hg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen: Hogrefe. S. 107-136.
- Troeger-Weiß, G. (2006): Leitfaden zur Förderung interkultureller Kompetenz in Wirtschaft und Verwaltung im bayerisch-tschechischen Grenzraum. Interreg III A. Hof: Mintzel-Münch.
- Truchot, C. (Hg.) (2009): Sprachwahl in europäischen Unternehmen. In: *Socio-linguistica* 23. Tübingen: Niemeyer.
- Türk, K. (1995): Die Organisation der Welt. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Türk, K. (2008): Organisation. In: Baur, N. u.a.: Handbuch Soziologie. Wiesbaden. S. 337-353.
- Turner, V. W. (1989): Das Ritual. Struktur und Anti-Struktur. Frankfurt/M., New York.

- Vandermeeren, S. (1998): Fremdsprachen in europäischen Unternehmen. Untersuchungen zu Bestand und Bedarf im Geschäftsalltag mit Empfehlungen für Sprachenpolitik und Sprachunterricht. Waldsteinberg: Heidrun Popp Verlag.
- Vollstedt, M. (2002): Sprachenplanung in der internen Kommunikation internationaler Unternehmen: Studien zur Umstellung der Unternehmenssprache auf das Englische. Hildesheim; New York: Olms.
- Weick, K. (1995): Sensemaking in Organizations. London.
- Wellmer, A. (2007): Wie Worte Sinn machen. Aufsätze zur Sprachphilosophie. Wie Worte Sinn machen. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Werlen, I. (2004): Domäne / Domain. In: Ammon, U. u.a. (Hg.) (2004): Sociolinguistics - Soziolinguistik. An International Handbook of the Science of Language and Society. Ein internationales Handbuch zur Wissenschaft von Sprache und Gesellschaft. 2nd completely revised and extended edition. 2., vollst. neu bearb. u. erw. Aufl. Vol 1., 1. Teilband. Berlin, New York, de Gruyter. S. 335-341.
- White, H. (1978): Tropics of discourse: Essays in cultural criticism. Baltimore, London.
- Wienand, J./ Wienand, C. (Hg.) (2010): Die kulturelle Integration Europas. Wiesbaden: VS Verlag.
- Wiesenthal, H. (2006): Gesellschaftssteuerung und gesellschaftliche Selbststeuerung. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Wieser, M. (2004): Inmitten der Dinge. Zum Verhältnis von sozialen Praktiken und Artefakten. In: Hörning, K./ Reuter, J. (Hg.): Doing Culture: Neue Position zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis. Bielefeld: transcript verlag. S. 92-107.
- Willemsen, M. (2009): Culture and Communication in a Multinational. An Investigation into the Global and Local Aspects in the Internal Communication of a Multinational. In: Crijns, R./ Janich, N. (Hg.): Interne Kommunikation von Unternehmen. Psychologische, kommunikationswissenschaftliche und kulturvergleichende Studien. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden. S. 151-169.
- Wittgenstein, L. (1969): On Certainty. Über Gewissheit. New York.
- Wittgenstein, L. (1984): Tractatus logico-philosophicus. Werkausgabe Band 1. Tractatus logico-philosophicus. Tagebücher 1914-1916 und Philosophische Untersuchungen. Frankfurt/M.
- Wochele, H. (Hg.) (2012): Onomastics goes business. Role and relevance of brand, company and other names in economic contexts. Berlin: Logos.

- Wolff, S. (2009): Dokumenten- und Aktenanalyse. In: Flick, U./ Kardorff, E. v./ Steinke, I. (Hg.) (2009): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Orig.-Ausg.*, 7. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. S. 502-513.
- Woolard, K. A. (1998): Introduction: Language Ideologies as a Field of Inquiry. In: Schieffelin B. B./ Woolard, K. A./ Kroskrity, P. V. (Hg.): *Language Ideologies: Practice and Theory*. New York, Oxford. S. 3-50.
- Wulf, C./ Göhlich, M./ Zirfas, J. (2001) (Hg.): *Grundlagen des Performativen. Eine Einführung in die Zusammenhänge von Sprache, Macht und Handeln*. Weinheim.
- Ybema, S. u.a. (2010): Studying everyday organizational life. In: Dies. (Hg.): *Organizational Ethnography. Studying the Complexities of Everyday Life*. London: Sage. S. 1-20.
- Young, R. J. C. (1995): *Colonial Desire. Hybridity in Theory, Culture and Race*. London, New York.
- Zech, R. u.a. (2010): Organisationen in der Weiterbildung. Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen. In: Ders. u.a.: *Organisationen in der Weiterbildung. Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen*. Wiesbaden. S. 11-71.
- Zirfas, J. (1997): Chronopolitik. Zum pädagogischen Umgang mit der Zeitlichkeit des Menschen. In: Bilstein, J./ Miller-Kipp, G./ Wulf, C. (Hg.): *Transformationen der Zeit. Erziehungswissenschaftliche Studien zur Chronotopologie*. Weinheim: Deutscher-Studien-Verlag. S. 70-97.
- Zirfas, J. (2004): *Pädagogik und Anthropologie. Eine Einführung*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Zukunftsrat der Bayerischen Staatsregierung (2010): Bericht 2010 - "Zukunftsfähige Gesellschaft - Bayern in der fortschreitenden Internationalisierung". PDF-Download unter: <http://www.bayern.de/Zukunftsrat-.2623.10337978/>





## Autorinnen und Autoren

---

**Engel, Nicolas (Dr. phil.)**, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Pädagogik I des Instituts für Pädagogik der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Allgemeine Pädagogik, Organisationspädagogik und interkulturelle Pädagogik sowie im Bereich der qualitativen Methodologie (insbesondere Organisationsethnographie).

**Göhlich, Michael (Prof. Dr. phil.)** ist Inhaber des Lehrstuhls für Pädagogik I am Institut für Pädagogik der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Allgemeine Pädagogik und Organisationspädagogik, zudem hat er zu Fragen historischer Pädagogik, interkultureller Pädagogik, Pädagogik der frühen Kindheit, Schulpädagogik, Erwachsenen- und Weiterbildung gearbeitet.

**Thomas Höhne (M.A.)** war bis Januar 2013 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Pädagogik der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der transnationalen und grenzüberschreitenden Pädagogik sowie der Critical Pedagogy und der Kritischen Pädagogik.

**Klemm, Matthias (Dr. phil.)**, ist wissenschaftlicher Assistent am Institut für Soziologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind Organisations-, und Kultursoziologie sowie soziologische Theorie.

**Kraetsch, Clemens (M.A.)**, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind Industrielle Beziehungen sowie Arbeits- und Organisationssoziologie.

**Marx, Christoph (Dipl.-Kulturwirt)** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Bohemicum Regensburg-Passau. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Organisationskommunikation sowie der (deutsch-tschechischen) interkulturellen Kommunikation.

**Marek Nekula (Prof. Dr. phil.)** ist Professor für Bohemistik und Westslavistik am Bohemicum / Institut für Slavistik der Universität Regensburg. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der sprachlichen Interaktion und des Sprach- und Kulturkontakts.

**Renn, Joachim (Prof. Dr. phil.)**, ist Professor für Soziologie (mit dem Schwerpunkt soziologische Theoriebildung) an der Westf. Wilhelms-Universität Münster und arbeitet zur Theorie und empirischen Erforschung von Aspekten multipler Differenzierung in der Weltgesellschaft sowie zur makroanalytischen Erweiterung qualitativer Methoden der Sozialforschung.

# Kultur und soziale Praxis



JENS ADAM, ASTA VONDERAU (HG.)  
**Formationen des Politischen**  
Anthropologie politischer Felder

März 2014, 388 Seiten, kart., ca. 34,99 €,  
ISBN 978-3-8376-2263-8



JONAS BENS, SUSANNE KLEINFELD,  
KAROLINE NOACK (HG.)  
**Fußball. Macht. Politik.**  
Interdisziplinäre Perspektiven auf Fußball  
und Gesellschaft

Februar 2014, ca. 200 Seiten, kart., ca. 27,99 €,  
ISBN 978-3-8376-2558-5



GESINE DREWS-SYLLA, RENATA MAKARSKA (HG.)  
**Neue alte Rassismen?**  
Differenz und Exklusion in Europa nach 1989

Februar 2014, ca. 300 Seiten, kart., ca. 29,80 €,  
ISBN 978-3-8376-2364-2

Leseproben, weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten  
finden Sie unter [www.transcript-verlag.de](http://www.transcript-verlag.de)

# Kultur und soziale Praxis



FORSCHUNGSGRUPPE  
»STAATSPROJEKT EUROPA« (HG.)  
**Kämpfe um Migrationspolitik**  
Theorie, Methode und Analysen  
kritischer Europaforschung

Januar 2014, ca. 250 Seiten, kart., 24,80 €,  
ISBN 978-3-8376-2402-1



HEIDRUN FRIESE  
**Grenzen der Gastfreundschaft**  
Die Bootsflüchtlinge von Lampedusa  
und die europäische Frage

April 2014, ca. 200 Seiten, kart., ca. 28,80 €,  
ISBN 978-3-8376-2447-2



JÖRG GERTEL, RACHID OUAISSA (HG.)  
**Urbane Jugendbewegungen**  
Widerstand und Umbrüche in der arabischen  
Welt

März 2014, ca. 300 Seiten, kart., zahlr. z.T. farb. Abb., ca.  
19,80 €,  
ISBN 978-3-8376-2130-3

Leseproben, weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten  
finden Sie unter [www.transcript-verlag.de](http://www.transcript-verlag.de)