

Ver-Antworten als pragmatische Handlungskoordination

Peter Schlögl

KEBÖ-Jahrestagung
Wien, 22. September 2021



VERANTWORTLICHKEIT(EN) - STATUS QUO

Untersteuerung, Unterfinanzierung, oder ...?



... die
**enttäuschte
Hoffnung** der EB
im LLL-Diskurs

Quelle: Rajz: Mester Forrás: INFONET Adult Education, No. 6. 2010. p. 1

Entwicklung, Struktur und Probleme

„Die Erwachsenenbildung ist im Bewusstsein der Erwachsenenbildner, der Erziehungswissenschaft und auch der Bildungspolitik eine geschichtlich späte Form der Bildung“ (Dräger, 2017, S. 128).

Bspl.: „Die Erwachsenenbildung ist in Österreich wie in vielen anderen Ländern einer der jüngsten Zweige des Bildungswesens“ (Altenhuber, 1975, S. 12).

jedoch ...

- Vereins- und verbandsverfasste Erwachsenenbildung besteht tatsächlich erst seit dem 19. Jahrhundert. Aber: „[k]ultur-geschichtlich geht die Andragogik der Pädagogik voraus. Aufgabe der Andragogik ist die soziale Distribution kultureller Innovationen, deren Weitergabe an den Nachwuchs ist die Aufgabe der Pädagogik“ (Dräger, 2017, S. 127).
- Biografisch erfahren wir die professionelle Pädagogik vor dem Erwachsenenlernen und wird so vielfach zum role model des Lernens.

Organisationales Feld EB/WB

„Typisch für das Institutionengefüge der Erwachsenenbildung ist die starke Vielförmigkeit der Institution. Nur sehr beschränkt lassen sich die Institutionen in ein übersichtliches Organisationsschema »einordnen«“ (Pöggeler, 1974, S. 221).

„[I]n der Erwachsenenbildung [ist] eine größere Anzahl von Trägern engagiert als im Schul- und Hochschulbereich. Bei der Trägerschaft der Erwachsenenbildung kommt die freie Initiative von Bürgern und Verbänden stärker zur Geltung als in irgendeinem anderen Teil des Bildungssystems“ (ebd., S. 260).

Uneindeutige Kompetenz

„Im Rahmen der bundesstaatlichen Kompetenzverteilung gibt es **keine eigenständige Kompetenz für die Erwachsenen- oder Weiterbildung**. Die größte Nähe weist die Erwachsenenbildung zum Kompetenztatbestand des ‚Volksbildungswesens‘ auf, wobei die Kompetenzlage in diesem Bereich durch ein weit in die österreichische Verfassungsgeschichte zurückreichendes Provisorium gekennzeichnet ist, das **keine tragfähige Grundlage für eine zielgerichtete Gesetzgebung oder Vollziehung** darstellt. [...] Es ist letztlich auch dieser kompetenzrechtlichen Situation zuzuschreiben, dass **ein expliziter gesetzlicher Auftrag zur Erwachsenenbildung nicht nachweisbar** ist, wodurch sich dieser Bildungssektor vor allem vom Schul- und Hochschulbereich unterscheidet, für den es unterschiedlich ausgeformte staatliche Gewährleistungs- und Leistungspflichten gibt [...]“ (Berka/Winkler, 2010, S. 9f., hervorh. PS).



... UND NUN?

EB: ein Raum mit begrenzter Staatlichkeit

Räume (Bildungslandschaft, Sektor, Feld, Markt, ...) mit begrenzter Staatlichkeit sind **weder unregierbar noch unregiert**. Vielmehr zeigen sich verschiedene und wechselhafte Arrangements der Steuerung. Und zwar von:

- staatlichen Akteuren
- Kooperationen zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren
- selbstregulierten privaten Akteuren
- Akteuren, für welche die Dichotomie von "öffentlich" und "privat" wenig oder kaum Erklärungskraft hat.

(republikanische) EB-Steuerungstradition(en) - Auswahl

Bund (bzw. EU via Bund)

- ...
- Regulativ für die Organisation des Volkswesens (1919)
- AMP und andere Materiengesetze
- EB-Förderungs-Gesetz
- „Aktion“ Stellenlose Lehrer in EB
- Projektförderung
- Leistungsvereinbarungen
- LLL-Strategie
- BV Art. 15a
- NQR

Länder (und Gemeinden)

- Landesgesetze
- Subventionen und Projektförderungen
- Geschäftsbesorgungsvereinbarung/-aufträge
- Individualförderungen
- BV Art. 15a

Sozialpartner- einrichtungen

- KV
- Agenda-Setting, Positionspapiere
- Individualförderungen

(Träger)

Was in Ö nicht erfolgt(e)

- Verfassungsrechtliche Verankerung (Klärung)
- VHS in öffentlicher Trägerschaft (zumindest nicht flächendeckend)
- Re-Education-Ansätze der Alliierten
- Umfängliche Verankerung im Universitätssystem (als Teil einer Professionalisierungsstrategie)
- ...

... und doch gibt es bedeutsame Stimmen, die zunehmende **Verbindlichkeiten für alle Akteure des organisationalen Feldes** (DiMaggio & Powell, 1983) sehen.

Filla: vom Ende der „freien“ Erwachsenenbildung

„Erwachsenenbildung konnte sich in ihrer inhaltlichen Gestaltung, bei den verwendeten Methoden und bei den Zugängen für TeilnehmerInnen und MitarbeiterInnen bis in die 1970er Jahre frei von staatlicher Beeinflussung und Reglementierung entwickeln und verstand sich daher bis in die jüngere Vergangenheit als „freie Erwachsenenbildung“. Seither lässt sich die Entwicklung als **Prozess zunehmender Steuerung durch den Staat und als Integration in das Bildungssystem** beschreiben“ (Filla, 2013, S 2, herv. PS).

„Mit „Integration“ in das Bildungssystem kommt der Prozesscharakter wesentlich besser zum Ausdruck als in dem noch immer häufig – gedankenlos – verwendeten Bild von der dritten oder vierten Säule des Bildungssystems, zumal Säulen extrem statisch sind. Der **gesellschaftliche Stellenwert der „integrierten“ Erwachsenenbildung ist mit Sicherheit höher** als jener der sogenannten „freien““ (ebd., S. 5).

Filla: vom Ende der „freien“ Erwachsenenbildung

„Erwachsenenbildung konnte sich in ihrer inhaltlichen Gestaltung, bei den verwendeten Methoden und bei den Zugängen für TeilnehmerInnen und MitarbeiterInnen bis in die 1970er Jahre frei von staatlicher Beeinflussung und Reglementierung entwickeln und verstand sich daher bis in die jüngere Vergangenheit als „freie Erwachsenenbildung“. Seither lässt sich die Entwicklung als **Prozess zunehmender Steuerung** im **Bildungssystem beschreiben**“ (Filla, 2013, S. 2, herausgegeben von ...)

„Mit „Integration“ in das Bildungssystem kommt der **Bildungssystem** Ausdruck als in dem noch immer häufig – gedanklich – als **vierten Säule des Bildungssystems**, zumal Säulen **Stellenwert der „integrierten“ Erwachsenenbildung** der sogenannten „freien““ (ebd., S. 5).

Bspl.: Bei der BRP und dem erwachsenengerechten Pflichtschulabschluss werden staatsgültige Prüfungen abgenommen

Geselligkeit -> Professionalisierung

„Erwachsenenbildnerisches Handeln basiert auf bildungspolitischen Strategien und gesellschaftlicher Verantwortung, Organisationsstrukturen sowie rechtlichen und finanziellen Grundlagen“ (Gruber & Lenz, 2016, S. 34).

Ruf nach einem Forschungsprogramm jenseits von Binnendeutungen und Historiografie

*„Um die hier beschriebenen Entwicklungen und Prozesse [...] besser einschätzen zu können, bedürfte es nicht nur empirischer Forschungsaktivitäten auf dem Gebiet der Finanzierungsgeschichte, sondern auch einer Staatstheorie für die Erwachsenenbildung, um die fatale Dualität von Staat oder Markt, die alle Finanzierungsdiskussionen durchzieht, zu überwinden und Potenziale für die zukünftige Entwicklung freizulegen. In dieser Theorie wäre die besondere Rolle der Sozialpartner zu berücksichtigen und **der Begriff „Steuerung“ in allen seinen Facetten zu analysieren**. Dies zu leisten, ist nicht einfach, aber wichtig. Es sollte **damit begonnen werden**“ (Filla, 2013, S.9, herv. PS).*

Steuerung ...

„[...] ein Handeln, das Entwicklungen eine Richtung zu geben versucht. Wer Steuerung in der Weiterbildung thematisiert, bezieht sich auf Steuerung in einem sozialen System, und zwar unter der Frage, wer was wie, warum und wozu zielgerichtet zu beeinflussen und die Diskrepanz zwischen Gegebenem und Gewünschtem zu verringern sucht“ (Schrader, 2008, S. 31).

„Steuerung ist intentionale Machtausübung. Sie versucht, die Handlungen der Adressaten dadurch zu beeinflussen, dass sie deren Handlungsoptionen gezielt, d. h. entsprechend der Steuerungsintention einengt, ausrichtet und ggf. erweitert“ (Göhler et al., 2010, S. 694).



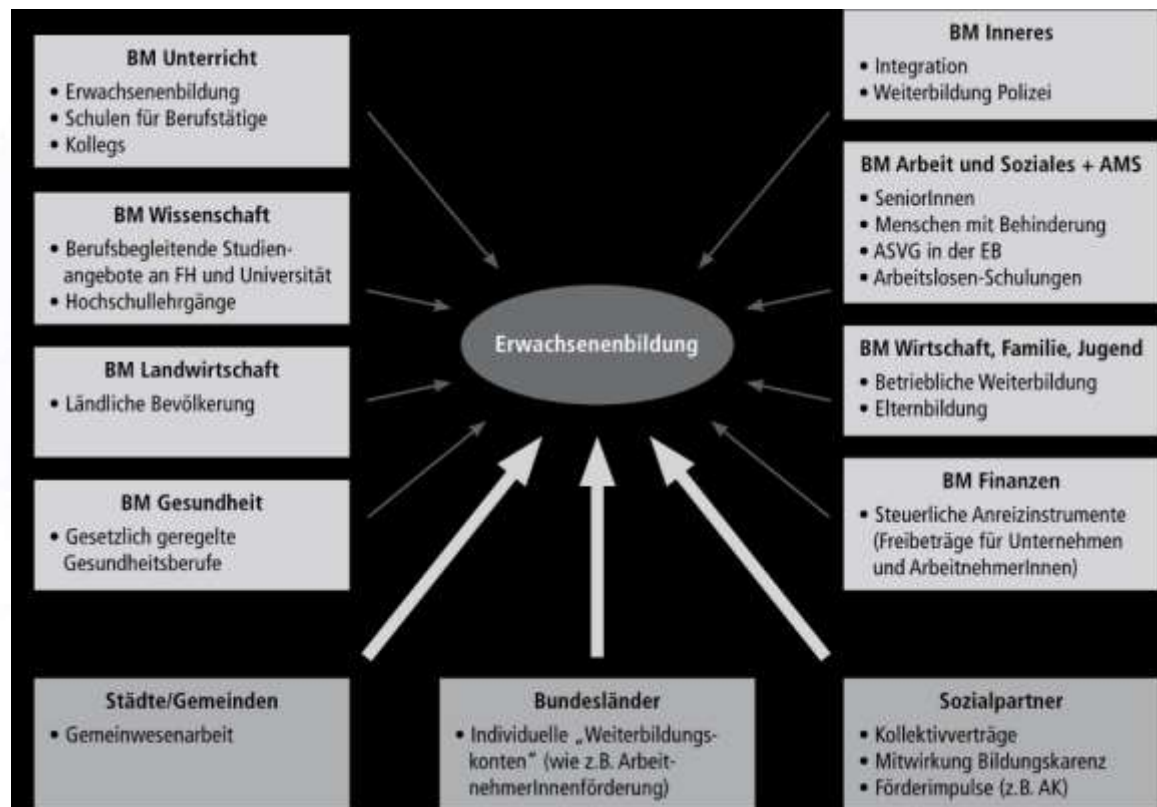
... NICHT GANZ NEU

Subventionierende Stellen	EINE VIELZAHL HÖCHST UNTERSCHIEDLICHER, ZAHLENMÄßIG NUR ZUM TEIL ERFASSTER UND ERFASSBARER EB-EINRICHTUNGEN		
<ul style="list-style-type: none"> „Bildungsministerium“ BMBWK (und andere Ministerien) 	Nachgeordnete Dienststellen des BMBWK <ul style="list-style-type: none"> • BfEB • Fachbibliothek f. EB • DOKEB 	„Innerbetriebliche“ WS des Bundes/ der Länder <ul style="list-style-type: none"> • Pädagogische Institute (Lehrerfortbildung) • Verwaltungsakademie (Beamtenfortbildung) • WS im Militär- und Exekutivbereich 	Weiterbildung an Bildungsinstitutionen wie: <ul style="list-style-type: none"> • Schulen • Pädagogischen Akademien • Universitäten • Abendgymnasien für Berufstätige
<ul style="list-style-type: none"> „Länder“ „Kommunen“ Kammern 	KEBO – Verbände (Konferenz der Erwachsenenbildung Österreichs) „Erwachsenenbildung im engeren Sinn“ <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsgemeinschaft der Bildungshäuser Österreichs (ARGE BHÖ) • Berufsförderungsinstitut Österreich (BFI) • Bücherei Verband Österreich (BVO) • Forum Katholischer Erwachsenenbildung (FORUM) • Ländliches Fortbildungsinstitut (LFI) • Ring Österreichischer Bildungswerke (ROBW) • Volkswirtschaftliche Gesellschaft Österreich (VG-Ö) • Verband Österreichischer Schulungs- und Bildungshäuser (VÖSB) • Verband Österreichischer Volkshochschulen (VÖV) • Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI) 		
<ul style="list-style-type: none"> Berufsverbände Kirchen 	Gemeinnützige private, zumeist vereinsmäßig organisierte Einrichtungen, die auch WB anbieten zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Ökologisches Institut • Institut für Friedensforschung • Institut f. Wissenschaft und Kunst • Eurohäuser • Forschungsgesellschaften • Literaturhaus • Fernlehreinstitute • Sportvereine • Kulturvereine 	Private, kommerzielle Anbieter auf dem „freien Markt“ zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • EDV-Center • Seminarcenter • Firmen für Beratungsdienste und Weiterbildung • Kleinunternehmen (Neue Selbständige) für Trainings und Beratung • Fitnesscenter • Trainingsfirmen • (Tanzschulen) • (Maturaschulen) • (Sprachschulen) • (Fahrschulen) 	
<ul style="list-style-type: none"> Parteien EU (Projekte) 	Innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung in allen Wirtschaftsbranchen auch in der Erwachsenenbildung selbst	Weiterbildung durch Institutionen wie <ul style="list-style-type: none"> • Interessenvertretungen • Berufsverbände • politische Parteien • Religionsgemeinschaften 	Medien (mit Bildungsauftrag) <ul style="list-style-type: none"> • ORF als öffentliches Medium mit gesetzlichem Bildungsauftrag • Private Medien (Print- und audiovisuelle Medien) • Internet

Ein (veralteter)
 Versuch für Österreich
 (Verband Österreichischer Volkshochschulen)

Klassifizieren anhand rechtlicher und finanzieller Merkmale (Betonung historischer oder kultureller Kontinuitäten)

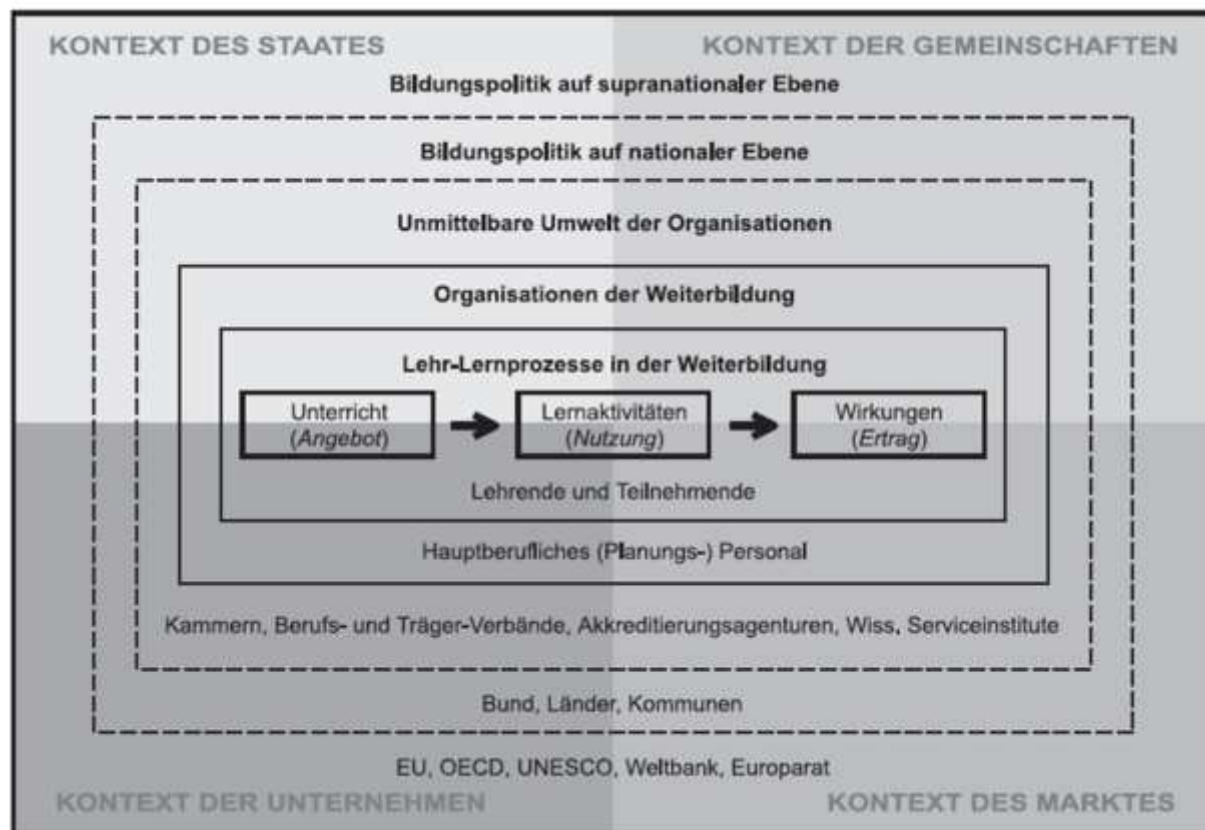
Deklaration von Akteuren mit strategischer Steuerungsfunktion in Ö



Unidirektionale Zusammenhänge (? hierarchisch)

Quelle: Netzer 2013, S. 3

Mehrebenen-Steuerung



Indifferente oder unterdeterminierte Zusammenhänge

Quelle: Schrader 2008, S.14

Governance-Literatur unterscheidet ...

- hierarchische Koordination
- nicht-hierarchische (horizontale, weiche) Koordination
 - instrumentelle Rationalität (rational choice)
 - strukturell-funktionale oder institutionalisierte Selbstregelung
 - Verhandlungs- und Wettbewerbssysteme
 - kommunikative Rationalität (kollektive Arbeit an institutionalisierten Vorstellungssystemen, value beliefs)
 - Diskursive Praktiken
 - Fragen und Argumente
 - Symbole

Steuerung durch diskursive Praktiken

- Kategorisierungen, Ordnungen des Wissens
- performative Praktiken des Selbst
- Positionen legitimer Sprecher*innen
- ...

Steuerung durch Symbole

- auf die Handlungsoptionen der Adressaten wird sowohl kognitiv als auch affektiv eingewirkt
- intersubjektiv bzw. kollektiv geteilte Werte, Normen und Weltbilder präsentieren und appellieren an emotionale Selbstverständnisse

(Göhler et al., 2010, S. 695 u. 699f.)

Steuerung durch Fragen und Argumente

- „Prozess, in dem der Steuerungsakteur durch den Einsatz bestimmter Instrumente (Fragen und Argumente) einen Mechanismus (Rechtfertigung) auslöst, von dem er erwarten kann, dass er das Handlungsfeld des Steuerungsadressaten (und damit auch etwas in der Beziehung Akteur-Adressat) verändert“ (Göhler et al., 2010, S. 697).
- gelingt es auf der Beziehungsebene, eine Anerkennungsbeziehung zu etablieren, und auf der inhaltlichen Ebene, gemeinsam geteilte Annahmen zu finden, so kann weiche Steuerung durch Fragen und Argumente im Rahmen verständigungsorientierten Sprachgebrauchs eine hohe Bindungswirkung entfalten (De La Rosa & Gädeke, 2009, S. 128f.).

Steuerung durch Fragen und Argumente

- „Prozess, in dem der Steuerungsakteur durch den Einsatz bestimmter Instrumente (Fragen und Argumente) einen Mechanismus (Rechtfertigung) auslöst, von dem er erwarten kann, das Steuerungsadressaten (und damit auch Adressat) verändert“ (Göhler et al., 2010, S. 597).
lat. respondere: ,antworten, Antwort geben‘ aus der römischen Rechtssprache, sich verteidigen, verantworten, rechtfertigen, legitimieren
- gelingt es auf der Beziehungsebene, eine Anerkennungsbeziehung zu etablieren, und auf der inhaltlichen Ebene, gemeinsam geteilte Annahmen zu finden, so kann weiche Steuerung durch Fragen und Argumente im Rahmen verständigungsorientierten Sprachgebrauchs eine hohe Bindungswirkung entfalten (De La Rosa & Gädeke, 2009, S. 128f.).

Fragen und Argumente: Verständigung

- Verständigungsorientiertes Handeln erzeugt **kommunikative Macht** (Habermas, 1998, S. 415) und strategisches Handeln mündet in soziale Macht (ebd., S. 432).
- Verständigungsorientiertes (Ver)Handeln stabilisiert sich im **Konsens**, kompromissorientiertes im **Kompromiss**, positionsorientiertes manifestiert sich im (Ab-)Tausch (Benz, 2007, S. 112).

Reaktionen auf institutionalisierte Erwartungen

(nach Oliver 1991, S. 159, übers. Wagenbach & Meyer 2008)

abnehmende Konformität

Strategien	Taktiken
Erdulden (acquiesce)	Gewöhnen
	Imitieren
	Befolgen
Kompromiss (compromise)	Ausgleichen
	Befrieden
	Verhandeln
Vermeiden (avoid)	Verbergen
	Puffern
	Fliehen
Trotzen (defy)	Zurückweisen
	Herausfordern
	Angreifen
Manipulieren (manipulate)	Kooperieren
	Beeinflussen
	Steuern

Konformität wird beeinflusst von ...

- Entsprechung/Passung mit den organisationalen Eigeninteressen
- Wahrgenommene Homogenität bzw. Heterogenität zwischen institutionellen Anforderungen
- Grundsätzliches Bewusstsein für bzw. das (An-)Erkennen von institutionellen Vorgaben

... d.h. **individuelle und kollektive Akteure** eines Feldes übernehmen institutionelle Vorgaben nicht passiv, sondern setzen sich aktiv damit auseinander (Herbrechter&Schemmann, 2019, S. 191).

Value beliefs (=Institutionen)

Akteure und Adressat*innen von Steuerungsbemühungen (in nicht hierarchischen Steuerungskontexten durchaus in situativ wechselnden Positionen) leisten in einem gemeinsamen organisationalen Feld kollektiv **institutionelle Arbeit**: creating – maintaining – disrupting institutions.

*„Solche Institutionen sind gleichermaßen vorausgesetzter Kontext des Handelns als auch Gegenstand von formellen und informellen Gestaltungsbemühungen der Akteure. [...] weil in ihnen **wesentliche Angebote zur Handlungskoordination** ‚aufbewahrt‘ werden“ (Altrichter, 2015, S. 28f., herv. PS).*

Voraussetzungsreiche Kommunikation

- „**argumentative Elaboriertheit**, die inhaltliche Konsistenz und die logische Widerspruchsfreiheit“ (Koch, 2009, S. 113) gefordert
- **Eindeutigkeit** oder Mehrdeutigkeit von kommunikativen Handlungen, Argumenten und Symbolen beeinflusst die Wirksamkeit von Steuerungsimpulsen: „Strong emphasis on targets and incentives may result in dysfunctional behaviour when goals are ambiguous and difficult to measure“ (Verbeeten & Speklé 2015, S. 959; Visser 2016)
- Indikatorenerreichung als Ziel, statt **Zielerreichung**, die mittels Indikatoren beobachtet werden soll. Zielvorgaben und Leistungsindikatoren können in einem unbeabsichtigten Ausmaß praxisleitend werden (Munro, 2011, S. 128 f.)



Voraussetzungsreiche Kommunikation

- „**argumentative Elaboriertheit**, die inhaltliche Konsistenz und die logische Widerspruchsfreiheit“ (Koch, 2007, S. 115) erfordert
 - **Eindeutigkeit** oder Mehrdeutigkeit von Argumenten und Symbolen beeinflusst Steuerungsimpulse: „Strong evidence of dysfunctional behaviour when goals are ambiguous“ (Verbeeten & Spekklé 2015, S. 959)
 - Indikatorenenerreichung als Ziel, stabil beobachtet werden soll. Zielvorgabe führt zu einem unbeabsichtigten Ausmaß praxisleitend werden (Munro, 2011, S. 128 f.)
- **Programmplanungsdokumente,**
 - **Indikatorensysteme**
 - **Finanzierungsinstrumente**
(Argumente für oder wider
Individual-, Projekt-,
Programmförderungen,
Subventionen und deren Effekte)
- ilt in
e“
einem

Literatur

Altenhuber, Hans. (1975). Entwicklung, Struktur und Probleme der Österreichischen Erwachsenenbildung. In Situation und Trends der Erwachsenenbildung in Österreich (12-28). Wien: ÖBV.

Altrichter, H. (2015). Governance – Steuerung und Handlungskoordination bei der Transformation von Bildungssystemen. In: Abs H., Brüsemeister T., Schemmann M., Wissinger J. (Hg.) Governance im Bildungssystem. Educational Governance, vol 26. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06523-2_2

Benz A. (2007) Verhandlungen. In: Benz A., Lütz S., Schimank U., Simonis G. (eds) Handbuch Governance. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90407-8_8

Berka, Walter/Winkler, Roland (2010): Zur rechtlichen Organisation von Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich der österreichischen Erwachsenenbildung. Salzburg (unveröffentlichte rechtswissenschaftliche Studie im Auftrag des BMUKK).

Böttcher, Wolfgang (2008). Planung und Steuerung von Bildungsorganisationen. In Faulstich-Wieland, Hannelore & Faulstich, Peter (Hrsg.): Erziehungswissenschaft. Ein Grundkurs. (216-235). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
https://www.pedocs.de/volltexte/2014/9334/pdf/FaulstichWieland_Faulstich_2008_Erziehungswissenschaft_Grundkurs.pdf

De La Rosa, Sybille, & Gädeke, Dorothea. (2009). Steuerung durch Argumente. In Weiche Steuerung. Studien zur Steuerung durch diskursive Praktiken, Argumente und Symbole, Hrsg. Gerhard Göhler, Ulrike Höppner, und Sybille De La Rosa, 74–137. Baden-Baden: Nomos.

Literatur II

DiMaggio, Paul J. & Powell Walter W. (1983). The Iron Cage Revisited: Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review. Vol 48, 1983, S. 147–160.

Dräger, Horst. (2017). Aufklärung über Andragogik Kulturhistorische Betrachtungen zum Primat der Andragogik in der Anthropagogik. ZfW (2017) 40:127–152. DOI 10.1007/s40955-017-0089-x

Filla, Wilhelm (2013): Öffentliche Förderungen als Steuerungsinstrument für Erwachsenenbildung. Von Kaiser Franz Joseph I. zu den Leistungsvereinbarungen. In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. Ausgabe 18, 2013. Wien. Online im Internet: <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/13-18/meb13-18.pdf>. Druck-Version: Books on Demand GmbH: Norderstedt.

Göhler, Gerhard, Höppner, Ulrike, De La Rosa, Sybille, & Skupien, Stefan. (2010). Steuerung jenseits von Hierarchie. Wie diskursive Praktiken, Argumente und Symbole steuern können. Polit Vierteljahresschr (2010) 51:691–720. DOI 10.1007/s11615-010-0036-6

Gruber, Elke & Lenz, Werner (2016): Erwachsenen- und Weiterbildung Österreich. W. Bertelsmann Verlag.

Habermas, Jürgen. (1998). Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Hart, H. L. (1968). Punishment and Responsibility. Essays in the Philosophy of Law. Oxford University Press, Oxford 1968.

Literatur III

Heilinger, A. (2000). Die Qualifizierung von Erwachsenenbildner/innen: Weiterbildungsstudie des VÖV (Teil I). Die Österreichische Volkshochschule. (Nr. 198), 28–34. Retrieved from http://magazin.vhs.or.at/wp-content/uploads/2016/12/OVH_Magazin_198_Dez_2000.pdf

Herbrechter, Dörthe, & Schemmann, Michael. (2019). Educational Governance und Neo-Institutionalismus in der Weiterbildungsforschung. In: Langer, Roman & Brüsemeister, Thomas (Hrsg.): Handbuch Educational Governance Theorien (S. 181-200). Wiesbaden: Springer.

Koch, S. (2009). Die Bausteine neo-institutionalistischer Organisationstheorie – Begriffe und Konzepte im Lauf der Zeit. In S. Koch & M. Schemmann (Hrsg.), Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft: Grundlegende Texte und empirische Studien (S. 110–133). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Munro, E. (2011). The Munro Review of Child Protection: Final Report. London. Verfügbar unter <https://www.gov.uk/government/publications/munro-review-of-child-protection-final-report-a-child-centred-system> (Zugriff am 21.10.2020).

Netzer, Martin (2013): Viele Köche... Erwachsenenbildung zwischen Kompetenzchaos und Multilevelgovernance. In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. Ausgabe 18, 2013. Wien. Online im Internet: <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/13-18/meb13-18.pdf>.

Literatur IV

Pollitt, C. & Sorin, D. (2011). The impacts of the New Public Management in Europe: A metaanalysis. COCOPS Work Package 1. European Commission. Verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/321027230_The_Impacts_of_the_New_Public_Management_in_Europe_-_A_Meta-Analysis (Zugriff am 21.10.2020).

Schrader, Josef (2008): Steuerung im Mehrebenensystem der Weiterbildung – ein Rahmenmodell. In: Hartz, Stefanie und Schrader Josef (Hrsg.): Steuerung und Organisation in der Weiterbildung. Klinkhardt. 31-64.

Speklé, H. & Verbeeten, F. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research*, 25, S. 131–146. DOI 10.2139/ssrn.1162242.

Verbeeten, F. & Speklé, H. (2015). Management control, results-oriented culture and public sector performance: empirical evidence on new public management. In *Organization Studies*, 36, 7, S. 953–978.

Visser, M. (2016). Management Control, Accountability, and Learning in Public Sector Organizations: A Critical Analysis. In *Studies in Public and Non-Profit Governance*, Volume 5, S. 75–93.

Walgenbach, Peter, & Meyer, Renate. (2008). *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.