

Organisationslernen im 21. Jahrhundert

Festschrift für Harald Geißler

Herausgegeben von
Charlotte Heidsiek
und Jendrik Petersen



PETER LANG

Internationaler Verlag der Wissenschaften

Einleitung

Organisationslernen im 21. Jahrhundert kann als Synonym für die Bereitschaft und Notwendigkeit angesehen werden, mit Mut in Wissenschaft und Praxis neue Wege pädagogischen Interpretierens und Handelns einzuschlagen und trotz mancher kritischer Stimmen und Verwunderung auch konsequent weiter zu gehen.

Vor diesem Hintergrund soll diese Festschrift anlässlich des 60. Geburtstags von Harald Geißler Anregungen und Diskussionsbeiträge liefern, in welcher Form denn pädagogisch neu gedacht werden kann und welche Erkenntnisgegenstände sich diesbezüglich besonders anbieten. Angesichts dieses mit den Arbeiten Harald Geißlers untrennbar verbundenen innovativen Anspruchs bietet es sich an, als Themenschwerpunkte dieses Bandes die Felder *Organisationspädagogik, die lernende Organisation, individuelles und organisationales Lernen, Beratung und Coaching* sowie *Führung* in den Blick zu nehmen und mit *Schlaglichtern der aktuellen bildungspolitischen Diskussion* abzuschließen. Alle diese Themenschwerpunkte haben Harald Geißlers Arbeiten in den letzten Jahren und Jahrzehnten sehr geprägt und ihn immer wieder angeregt, sich zu Wort zu melden und bewusst auch Diskussionsbeiträge zu liefern, die nicht immer dem sogenannten „Mainstream“ pädagogischen Denkens und Handelns entsprachen. Für die Beiträge konnten langjährige Weggefährten, ehemalige Mitarbeiter/innen und Kolleg/innen aus Wissenschaft und Praxis gewonnen werden, die sich ebenfalls kritisch mit dem Phänomen „Organisationslernen“ auseinandersetzen.

Der erste Themenschwerpunkt *Organisationspädagogik* ist schon allein aus dem Grunde für diese Festschrift von großer Bedeutung als Harald Geißler aus heutiger Sicht als einer der maßgeblichen Autoren anzusehen ist, die das Thema Organisation in die deutsche pädagogische Diskussion eingebracht und dort etabliert haben. Dieser Themenschwerpunkt wird mit dem Beitrag von *Rolf Arnold* und *Lars Kilian* eingeleitet. Der von beiden Autoren angesprochene Denkwechsel äußert sich unter anderem in Form der zunehmenden Anerkennung der Bedeutung informellen Lernens für die Lebenswelt der Lernenden. Beide Autoren verweisen darauf, dass sich informelles Lernen nicht formalisieren lassen kann, fordern dahingehend zum Nachdenken auf, ob und wie informelles Lernen in pädagogisch intendierte Lehr-/Lernarrangements integriert werden könnte. *Michael Göhlich* stellt die Organisationspädagogik in Theorie, Praxis und empirischer Forschung vor. Ihm ist es wichtig, darauf zu verweisen, dass sich die Pädagogik als lernunterstützende Wissenschaftsdisziplin versteht und dieses Aufgabenfeld auch im Kontext von Organisationen wahrzunehmen hat. Diesbezüglich in eine ähnlich argumentative Richtung bewegt sich *Ortfried*

Schäffter, der konstatiert, dass sich nicht allein Bildungseinrichtungen innerhalb des Erziehungs- und Bildungssystems, sondern auch Unternehmen in „außerpädagogischen“ organisationalen Feldern in Hinblick auf Lernen im Verlauf ihrer institutionellen Strukturentwicklung erforschen und lernförderlich unterstützen lassen müssen. *Timm C. Feld* und *Klaus Meisel* verweisen in ihrem Beitrag darauf, dass sich die neue erziehungswissenschaftliche (Teil-)Disziplin Organisationspädagogik auf einen vielversprechenden Weg begeben hat, da es ihr gelungen ist, den Fokus pädagogischen Denkens und Handelns zu weiten und nunmehr neben individuellen auch kollektive Lern- und Entwicklungsprozesse die Organisationspädagogik zukünftig verstärkt in den Blick zu nehmen.

Der zweite Abschnitt dieser Festschrift mit dem Titel *Die lernende Organisation* ist schon allein deshalb notwendig, weil Harald Geißler bereits relativ früh damit begonnen hat, Anregungen zu geben, wie kollektive Lernprozesse auch in nichtpädagogischen Organisationen mit pädagogischen Fragestellungen hinterfragt und begleitet werden können. Harald Geißler ist dabei der Frage nachgegangen, ob es Ansätze dafür geben kann, dass sich Organisationen vernünftig entwickeln können. Dies kann aus seiner Sicht und Überzeugung nur durch kollektives Lernen erfolgen, das qualitativ etwas anderes sein müsste als die Zusammenfügung des Lernens einzelner. Dieser zweite Abschnitt wird von *Stefan Kühl* eingeleitet, der im Verständnis der lernenden Organisationen einen Ansatz sieht, um die Angehörigen sich traditionell eher rational definierender Organisationen wie Unternehmen zu motivieren, sich von dem Status Quo zu trennen und auf das Abenteuer von Veränderungen einzulassen. *Rainer Zech* sieht im Strategischen Management und in der Strategieentwicklung Kernbausteine organisationaler Lernfähigkeit von Unternehmen. Während in früheren Zeiten das Top Management für derartige Prozesse alleine zuständig war und mit Hilfe rationaler Herangehensweisen dieser Herausforderung zu begegnen suchte, kommt es nunmehr darauf an, in der gesamten Unternehmung die Anzahl der innovativen Ideen zu erhöhen und diese in neue Produkte und Leistungen zu überführen.

Da auch Harald Geißler immer wieder auf die Verschränkungen zwischen individuellen und kollektiven Lernprozessen hingewiesen hat, widmet sich der dritte Abschnitt *individuellem und organisationalem Lernen*. *Manfred F. Moldaschl* befasst sich im Rahmen der Depistemologie des Organisationslernens mit der provokativen Frage, wie sich Menschen und Organisationen vor Erkenntnis schützen, und liefert mit seinen Vorstellung zur Institutionellen Reflexivität ein Konzept, mit dem personelle und strukturelle Lernbarrieren gleichermaßen analysiert werden können. *Detlef Behrmann* weist darauf hin, dass Lernen in der Organisation den Grundstein für das Reflexivwerden sozialer Prozesse in Organisation und Management legt. Auf diese Weise ermöglichen individuelle und organisationale Lernprozesse ein reflexives Management und schließlich gar reflexive bzw. gar „gebildete“ Organisationen. *Sabine Seufert* spricht die besondere Bedeutung informeller Lernprozesse für die Ermöglichung

kollektiver Lernprozesse an. Ein zentrales Moment ist Beitrages liegt in der Diskussion, wie informelles Lernen in Unternehmen systematisch organisiert werden könnte.

Der folgende Abschnitt mit dem Titel *Beratung und Coaching* steht auch für die neueren Arbeiten Harald Geißlers. Harald Geißler ist es dabei immer von Bedeutung gewesen, auf die besondere wechselseitige Beziehung von Organisationspädagogik und Organisationsberatung hinzuweisen. *Charlotte Heidsiek* betont in Anlehnung an die Vorstellungen Harald Geißlers die enge Verflochtenheit von Organisationsberatung, Organisationslernen und Professionalisierung. Alle diese Bereiche gilt es (organisations-)pädagogisch interdisziplinär zu hinterfragen und durch eine disziplinübergreifende Diskussion weiter zu entwickeln. *Maren Metz* stellt die Möglichkeiten *Virtuellen Coachings* dar, das als ein computer- bzw. onlinebasiertem standardisiertes, didaktisches Rahmenprogramm zwar das Gespräch mit einem Coach nicht ersetzen kann, aber Fragestellungen und Herausforderungen eines Menschen vorstrukturiert, damit der persönliche Lern- und Reflexionsprozesse effizienter gestaltet werden kann. *Frank Strikker* und *Melanie B. Flore* versuchen Coaching-Tools in einen systematischen Zusammenhang zu bringen und stellen einen „Würfel von Coaching-Werkzeugen vor, das eine große Hilfestellung bei der Coaching-Ausbildung geben kann. Hierbei erhält ein Coach in der Vor- und Nachbereitung die Möglichkeit zu erfahren, warum bestimmte Coachingaufträge erfolgreich und andere weniger erfolgreich verlaufen. *Andre Lehnhoff* und *Wendy Kendall* vertreten die Auffassung, dass nicht länger eine reine „Defizitorientierung“ im Sinne eines ständigen „Verbessernwollens“ von nicht vorhandenen oder wenig ausgeprägten Eigenschaften von Führungs(nachwuchs)kräften weiter hilft, sondern dass vielmehr nach Stärken bei Führungs- und Führungsnachwuchskräften gesucht werden muss, die es qua Dialog mit erfahrenen Managern weiter zu entwickeln und zu fördern gilt. Ein derartiges Stärken-basiertes Mentoring kann als Nukleus für Lernende Organisationen angesehen werden.

Der Abschnitt *Führung* widmet sich einem Bereich, den Harald Geißler immer als *conditio sine qua non* für erfolgversprechende organisationale Lernprozesse angesehen hat, nämlich das vorherrschende Führungsverständnis. Harald Geißler betonte vor diesem Anspruchshintergrund immer die besondere Bedeutung von Dialog, Mitunternehmertum und wirklichen fairen Verhandlungsspielräumen, um durch Führung kollektives Lernen zu ermöglichen. *Elke Moning* und *Jendrik Petersen* regen in ihrem Beitrag dazu an, „betriebs-pädagogische Professionalität“ zunächst einmal klar zu bestimmen und ohne Zweifel mit dem Begriff Führung zu verbinden. Da sich Betriebspädagogen in sich teilweise widersprechenden Kontexten bewegen und Problemlösungen anzubieten haben, reicht es aus Sicht beider Autoren folglich *nicht mehr* aus, sich geradezu naiv-träumerisch-pädagogisch *ausschließlich* zum Anwalt des *betriebspädagogischen* Zöglings „Mitarbeiter auf niedrigeren Hierarchiestufen“ zu erklären, sondern es

gilt statt dessen nicht zuletzt aufgrund des Machtpotenzials von Führungskräften den Blick dahingehend zu weiten, besonders die Führungskräfte in den unterschiedlichsten Organisationen anzusprechen, zu überzeugen und mittel- bis langfristig als Promotoren und Multiplikatoren für die Etablierung einer dialogischen Führungskultur zu gewinnen. *Volker Naumann* unterstreicht im Anschluss die besondere Bedeutung des Zusammenhanges von Führungsidentität, Führungsinteraktion und Identitätslernen im Führungsalltag in modernen nicht-hierarchischen und schwach formalisierten Organisationen, in denen immer mehr Gestaltungsraum, aber immer weniger Ordnung und Stabilität vorherrschen. Diese Entwicklung fordert die Führenden immer stärker dazu auf, sich weniger fachlichen, sondern vielmehr emotionalen und motivationalen Führungsaufgaben zu widmen.

Den Abschluss des Sammelbandes bildet der Beitrag von *Thomas vom Bruch*, der sich weniger unmittelbar mit Organisationslernen im 21. Jahrhundert befasst, sondern die gesellschaftliche Rahmensetzung für organisationale Lernprozesse in den Blick nimmt. Trotz lebhafter, nicht immer sachlich geführter Debatten über die Zukunft der Bildung und des Bildungsstandortes vertritt vom Bruch die These, dass Bildung und ihre System der Evolution und nicht der Revolution bedürfen. Weiterhin betont er die Notwendigkeit eines gesellschaftlich-politischen Klimas, das sich durch gegenseitigen Respekt sowie durch „Fördern und Fordern“ kennzeichnen lässt. Bei einer Beherzigung dieser Anregungen müssten auch organisationale Lernprozesse im 21. Jahrhundert noch besser die Spannungsfelder Effizienz und Humanität miteinander verbinden können – Harald Geißler wird weiterhin einen wertvollen Beitrag leisten.

Wir bedanken uns an dieser Stelle ganz herzlich bei den Autorinnen und Autoren dieses Bandes für ihre kollegiale Kooperation und ihr großes Engagement – und bei Frau Voß-Schubin, deren Unterstützung einfach unerlässlich ist.

Charlotte Heidsiek
Jendrik Petersen