

## Meet and Read Experts

### Pädagogische Organisationsforschung, Prof. Dr. Henning Pätzold

#### Transkript

Was ist Organisationsforschung? Zunächst mal ist pädagogische Organisationsforschung natürlich einfach die Erforschung von Organisationen, also der Versuch, intersubjektiv nachvollziehbare Erkenntnisse zu gewinnen, die irgendeine Relevanz über den Gegenstand liefern, in dem Falle Organisation. Das Pädagogische, und das ist das Interessante daran, verbindet Organisationsforschung mit Grundlagen und Grundfragen der Pädagogik, mit den Begriffen, und das scheint mir ausgesprochen ertragreich, mit pädagogischen Konzepten an Organisationen heranzugehen und dann Dinge herauszufinden, die man mit anderen Zugängen nicht finden würde. Und in der Pädagogik gibt es natürlich eine Reihe von Begriffen, die auch normativ aufgeladen sind, beispielsweise, oder vielleicht ganz prominent, der Begriff Bildung. Und pädagogische Organisationsforschung kann solche Begriffe nicht ignorieren, kann also zum Beispiel nicht einfach nur fragen, ob eine Organisation ein geeignetes Instrument ist, um irgendwelche Ziele zu erreichen, sondern sie muss auch ein bisschen mitfragen, wie hält sie es mit den Bildungsprozessen in der Organisation, findet Bildung statt, verhindert sie vielleicht sogar Bildung. Das wäre so ein Rahmen für pädagogische Organisationsforschung.

#### Theorietradition

Da müsste man zunächst mal von der Institutionalisierung hergehen und sagen, die Organisationspädagogik als Subdisziplin hat sich in der Erwachsenenbildung konstituiert. Das war seinerzeit ein historischer Fall, dass Michael Göhlich den Antrag gestellt hat auf eine Arbeitsgruppe Organisationspädagogik in der Sektion Erwachsenenbildung in der DGfE. Das ist aber nicht der einzige Grund für eine Verbindung mit der Erwachsenenpädagogik, sondern auch, dass dort relativ früh Organisationen schon betrachtet worden sind, weil erwachsenenpädagogische Organisationen einfach ziemlich interessant sind und als Rahmen für erwachsenenpädagogisches Handeln wichtig. Es gibt Bezüge zu anderen Subdisziplinen der Pädagogik, bei denen Organisation auch besonders wichtig ist. Also salopp gesagt, die psychoanalytische Pädagogik ist wichtig, aber für organisationspädagogische Fragen nicht so unmittelbar

relevant. Die Schulpädagogik, die Sozialpädagogik zum Beispiel sind Disziplinen, bei denen das Organisieren für das Praxisfeld eine große Rolle spielt und deshalb spielen sie auch für die Organisationspädagogik als Bezüge eine Rolle und leisten selber Beiträge zur organisationspädagogischen Forschung. Daneben gibt es natürlich auch noch Bezugsdisziplinen für die Pädagogik insgesamt. Da kann man bei der organisationspädagogischen Forschung sagen, ist die Soziologie besonders wichtig. Organisationssoziologische Theorien und Konzepte spielen eine ganz große Rolle. Insgesamt muss man aber sagen für die Tradition, dass die ganze Organisationsforschung ja gar keine so furchtbar lange Tradition hat. Also da haben einige Disziplinen der Pädagogik meinetwegen 50 oder 100 Jahre gegenüber voraus. Das ist nicht besonders viel, wenn man in wissenschaftshistorischen Dimensionen denkt.

## Fragestellung

Eine Fragestellung der pädagogischen Organisationsforschung zu beschreiben, ist natürlich immer eine Herausforderung, weil man dann immer das unangenehme Gefühl hat, all die anderen wichtigen organisationspädagogischen Fragestellungen lässt man weg. Es gibt trotzdem eine sozusagen prominente Frage in der Organisationspädagogik und das hängt wiederum mit der Institutionalisierung zusammen. Es gibt ein Forschungsmemorandum Organisationspädagogik, was inzwischen fast zehn Jahre alt ist und wo der Kern der organisationspädagogischen Forschung auch ein bisschen herausgearbeitet werden sollte und der wahrscheinlich meist zitierte Satz daraus ist die Formulierung Organisationspädagogik beschäftigt sich mit dem Lernen in, von und zwischen Organisationen. Und daraus kann man natürlich sofort organisationspädagogische Fragestellungen ableiten. Im Konkreten bedeutet das dann eine Organisation zu betrachten und zu fragen, welche Aspekte der Organisation verhindern Lernen oder befördern Lernen, wie findet Lernen zwischen Organisationen statt und so weiter. Also das Lernen von, in und zwischen Organisationen ist so ein zentraler Gegenstand, aber, Disclaimer, nicht der einzige Gegenstand. Es gibt noch eine Menge andere, die auch wichtig sind und die man hier erzählen würde, wenn man mehr Zeit hätte.

## Methodischer Zugang

Welche Zugänge nutzt pädagogische Organisationsforschung? Wie forscht sie tatsächlich? Zunächst mal nicht anders als andere Disziplinen auch, sowohl in der Pädagogik als auch außerhalb der Pädagogik. Wir bemühen uns mit nachvollziehbaren Verfahren zu Erkenntnissen zu gelangen, die für das Fach und den Gegenstand relevant sind. Wir benutzen also eigentlich die gleichen Verfahren wie andere pädagogische Forschung auch. Da gibt es welche, die mehr im Vordergrund stehen und andere, die vielleicht nicht ganz so bedeutungsvoll sind. Es gibt, sagen wir mal, weniger geisteswissenschaftlich hermeneutische Forschung in der pädagogischen Organisationsforschung, auch wenn die natürlich eine Rolle spielt, aber sie ist nicht so zentral wie diejenigen Verfahren insbesondere, die versuchen, das große Ganze in den Blick zu nehmen und trotzdem auch Details erkennen zu können. Da wären zu nennen beispielsweise ethnografische Untersuchungen. Da gibt es relativ viele. Das hat sich als ertragreiche Methode erwiesen oder Methodensammlung. Und es gibt ziemlich viel in der letzten Zeit, auch wachsend denke ich, an Netzwerkforschungsarbeiten, bei denen das ganze Spektrum der Netzwerkforschung verwendet wird, also von der sozialen Netzwerkanalyse über strukturierende Verfahren bis zur aktuellen Netzwerktheorie.

## Projektbeschreibung

Ein eigenes Projekt zu beschreiben in zehn Sätzen und gleichzeitig mitzählen, ist eine ziemliche Herausforderung. Ich versuche es mal. Ich habe eine Art Forschungsprogrammchen, möchte ich es nennen, wozu mehrere Projekte gehören. Der Ansatz, Ausgangspunkt, besteht darin, pädagogische Konzepte für die Organisationsforschung zu erschließen und da interessiert mich besonders das Konzept Lernen. Das heißt, ich habe untersucht, wie kann man den Lernbegriff, einen konkreten Lernbegriff, ich habe den von Knud Illeris verwendet, den man in dem Lerndreieck von Illeris manchmal kennt, wie kann man solch einen Begriff auf organisationales Lernen übertragen. Da habe ich zunächst eine theoretische Herleitung von entsprechenden Alternativmodellen gewählt, bei der ich beispielsweise gefragt habe, was ist das funktionale Äquivalent von Emotionen, wenn nicht mehr ein Mensch lernt, sondern eine Organisation lernt. Die Übertragung habe ich dann, das zähle ich übrigens als den zweiten Satz, diese Übertragung habe ich dann ausprobiert, indem ich in einer Organisation konkret geforscht habe und dabei ermutigender Weise festgestellt, die

Kategorien, die ich entwickelt habe, an dem Modell von Illeris übertragen auf Organisationen, die sind relativ tragfähig und sie sind auch relativ gut überschneidungsfrei zu füllen am empirischen Material. Insofern funktioniert das Konzept ganz gut. Vor dem Hintergrund habe ich dann weiter gefragt, wie gestaltet sich denn eigentlich unsere Vorstellung von Lernen, die wir von Individuen haben, insgesamt auf Organisationen konkret, was ist die Subjekteigenschaft, oder anders, hat eine Organisation eigentlich Subjekteigenschaften, kann man ihr Subjekteigenschaften zuschreiben und sie damit selber als etwas Lernendes zu betrachten. Das habe ich auch erst theoretisch untersucht, indem ich mir angeschaut habe, was sind denn Subjekteigenschaften, und das auf Organisationen übertragen habe und geschaut, erfüllen sie das. Das hat sich auch als relativ ergiebig erwiesen, da gibt es natürlich, es geht nicht eins zu eins, aber es geht ganz gut, sodass ich jetzt der Meinung bin, man kann mit plausiblen Argumenten pädagogische Konzepte des Lernens direkt auf Organisationen anwenden, ohne immer wieder auf das Individuum als lernende Entität zurückkommen zu müssen. Und nun untersuche ich aktuell in zwei Richtungen, sowohl, ob Organisationen eine geeignete Lernumgebung, oder unter welchen Umständen sie eine geeignete Lernumgebung darstellen für Individuen. Und da untersuchen wir gerade die Frage, ob Green Offices als Lernumgebung für expansives Lernen geeignet sind, das mache ich zusammen mit Julia Elfen. Und in einem anderen Projekt fragen wir uns dann aber nur noch auf der Organisationsebene, welchen Beitrag Organisationen, in dem Falle welche der Weiterbildungsberatung, in dem System der Weiterbildungsberatung leisten, da untersuchen wir eine Organisation, die telefonische Weiterbildungsberatung angeboten hat, daraufhin, wie sie im Gesamtensemble der Weiterbildungsberatung fungiert.

## Textvorschlag

Welcher Text ist richtungsweisend für die pädagogische Organisationsforschung? Das ist natürlich eine Fangfrage, weil auch da den Text, den man nennt, der führt notwendigerweise dazu, dass einige andere Menschen, die fantastische Texte geschrieben haben, an dieser Stelle nicht genannt werden. Trotzdem finde ich, es gibt einen herausragenden Text, der auch in seiner historischen Bedeutung herausragend ist. Ich habe das hier mal mitgebracht, das ist Harald Geißler, Organisationspädagogik. Man sieht es dem Buch nicht an, es ist über 20 Jahre alt, fast ein Vierteljahrhundert, und

damit der erste Text, der im Buchtitel, soweit ich das nachvollziehen konnte, Organisationspädagogik als Begriff trägt und gleichzeitig sowohl eine erste Ordnung des Feldes als auch eine Programmschrift ist und daneben auch noch ein hervorragender wissenschaftlicher Text. Ich glaube, ich tue Herr Geißler nicht unrecht, wenn ich sage, er ist nicht immer ganz einfach und süffig zu lesen, es war halt Pionierarbeit. Das heißt, manche Wege, die man ein paar Seiten lang mutig verfolgt, enden dann doch eher in einer Sackgasse, andere werden weitergeführt. Aber das unter anderem macht den Text so interessant und es ist damit der seltene Fall eines Textes, den man sowohl wegen seiner historischen Bedeutung lesen kann, als auch, wenn man zum Beispiel gerade für eine Masterarbeit oder eine Doktorarbeit überlegt, was macht denn die Organisationspädagogik, um nochmal richtig interessante Impulse zu bekommen und gar nicht zu merken, dass die schon ein Vierteljahrhundert alt sind.