



Koblenzer Schriften zur Pädagogik

Henning Pätzold | Nicole Hoffmann |
Christian Schrapper (Hrsg.)

Organisation bildet

Organisationsforschung in
pädagogischen Kontexten

BELTZ JUVENTA

Leseprobe aus: Pätzold, Hoffmann, Schrapper (Hrsg.), Organisation bildet, ISBN 978-3-7799-4291-7
© 2015 Beltz Verlag, Weinheim Basel
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-4291-7>

Nicole Hoffmann

Pädagogische Organisationsforschung zwischen Bewegungen und Standpunkten

Zur Einleitung

„Organisation“ hat Konjunktur – auch und gerade in der Erziehungswissenschaft. Dies zeigen u. a. der Anstieg entsprechender Fachveröffentlichungen, die Etablierung einer Kommission „Organisationspädagogik“ im Rahmen der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE) oder neue, einschlägig spezialisierte Studiengänge im Rahmen des Bologna-Prozesses. So war auch der Aufbau eines Master-Studiengangs „Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Forschung und Entwicklung in Organisationen“ am Campus Koblenz Anlass, eine Zwischenbilanz zur Konstituierung der Organisationsforschung in pädagogischen Kontexten vor Ort bzw. generell zu ziehen.

Zwar haben diverse Fragen des „Organisierens“ durchaus eine lange Geschichte *als Thema oder Aspekt* der pädagogischen Auseinandersetzung auf Mikro-, Meso- und Makro-Ebene, doch *als eigenständiger Grundbegriff* oder *Fachterminus* scheint sich „Organisation“ erst in jüngerer Zeit zu etablieren. Schon ein kurzer Streifzug durch pädagogische Fachlexika aus der jüngeren deutschen Vergangenheit illustriert die Zurückhaltung, mit der die Erziehungswissenschaft lange Jahre dem Begriff der Organisation begegnet ist ...

Hehlmanns *Wörterbuch der Pädagogik* aus dem Jahre 1960 etwa kennt unter dem Stichwort „Organisation“ nur einen Querverweis auf das deutsche Bildungs- bzw. Schulwesen. In den *Grundbegriffen der pädagogischen Fachsprache* von Ipfling sind in der Auflage von 1974 weder „Organisation“ noch „Institution“ berücksichtigt. Im *Taschenbuch der Pädagogik* greift ein Beitrag „Institution und Organisation“ explizit auf, fokussiert aber vor allem die Schule als soziale Organisation (vgl. Stegmann 1978, S. 447 ff.). Ein *Pädagogisches Wörterbuch* aus der DDR hat wiederum nur einen kurzen Eintrag unter der Überschrift „Organisationsformen“ und akzentuiert darin ebenfalls den Aspekt des Unterrichts (vgl. Laabs et al. 1987, S. 273). In den von Dieter Lenzen herausgegebenen *Pädagogischen Grundbegriffen* finden wir unter

„Organisation“ dann einen Verweis auf das Lemma „Struktur“; dieser Artikel greift vor allem die Debatte um den Strukturalismus auf (und verlässt somit den bisherigen Referenzpfad der Orientierung auf das Schulsystem) (vgl. Lenzen 1989, S. 1458). Ein eigenständiger Eintrag ist in den *Pädagogischen Grundbegriffen* hingegen dem Schlagwort „Institution“ gewidmet, wobei primär die soziologischen Diskussionsstränge sowie – für die Erziehungswissenschaft – die Institutionenkritik thematisiert werden (vgl. Wellendorf 1989). 2009 hingegen taucht im *Handwörterbuch Erziehungswissenschaft* von Andresen et al. „Institution“ nicht mehr auf, während „Organisation“ mit einem eigenen Artikel vertreten ist. In dem 2011 erschienenen Band *Pädagogisches Wissen – Erziehungswissenschaft in Grundbegriffen* finden „Institutionen und Organisationen“ dann in einer Überschrift und im Plural zusammen (vgl. Göhlich 2011, S. 93).

Bereits in dieser – keineswegs repräsentativen – Auswahl von Versuchen, das pädagogische Fachvokabular zu umreißen, lässt sich ein fach- wie professionsgeschichtlicher Prozess erahnen, der u. a. mit der Erweiterung der lange dominanten Schulpädagogik um außerschulische Handlungs- und Wissensfelder bzw. auch mit ihrer Zusammenführung unter dem Dach einer Fachdisziplin „Pädagogik“ oder „Erziehungswissenschaft“ zu tun hat. Suchen z. B. die Schul-, die Erwachsenen-, die Sozial- und die allgemeine Pädagogik das gemeinsame Gespräch, so liegt die Notwendigkeit eines erweiternden, abstrahierenden Zugangs zu ihren Feldern – und damit auch zu ihren Einrichtungen – nahe. Diese Entwicklung lässt sich für das Verständnis von „Organisation“ in pädagogischen Kontexten anhand der o.g. Wörterbücher nachzeichnen. Doch nicht nur eine verbreiternde Verlagerung der begrifflichen Grenzen ist abzulesen, auch die inhaltliche Füllung hat neue Akzentuierungen erfahren.

a) Dabei kann eine Tendenz in der Verschiebung der Aufmerksamkeit von eher statischen, präformierenden hin zu stärker dynamischen, steuerbaren Aspekten von „Organisation“ gesehen werden. In den 70er Jahren spricht etwa Mollenhauer allgemein von einer situationsspezifischen „Institutionalisierung von Handlungsmustern“ (1972, S. 156), eine Rezeption strukturalistischer Ansätze ist zu verzeichnen und insbesondere im Zeichen einer grundsätzlichen Institutionenkritik spitzt sich die Debatte in den Feldern Schule, Internat, Kinderheim oder Familie zu, wenn der fixierende Zwangscharakter der Einrichtungen mit einer „Antipädagogik“ (Mannoni) oder einer „Entschulung der Gesellschaft“ (Illich) gesprengt werden soll. Mit angeregt durch die Auseinandersetzung mit systemtheoretischen Überlegungen im Anschluss an Luhmann sowie mit sozial-konstruktivistischen Konzepten unter Bezug auf Berger und Luckmann scheint aktuell stärker das „tatsächliche Interaktionsgeschehen in Orga-

nisationen“ und auch seine Gestaltbarkeit in den Vordergrund zu treten (Preisendörfer 2011, S. 114; vgl. auch Merchel 2010).

So stehen auch im vorliegenden Band die Beiträge des I. Teils unter der Überschrift „*Organisationen in Bewegung*“; sei es im Sinne der Erfassung des Dynamischen, wie allgemein im Beitrag „Bewegte Bilder der Organisation“ von Henning Pätzold oder konkret im Text von Christian Schrappner und Carl Otto Velmerig, der „Organisationsdiagnosen als Prozesse der ‚reflexiven Aneignung von Organisations selbst und Organisationswelt‘“ konzipiert. Im Hinblick auf die Steuerung des Wandels beschäftigen sich Heike de Boer mit „Organisationsentwicklung als Herausforderung für Grundschulen“, Jessica Bresser et al. mit dem Umgang von Führungskräften verschiedener Institutionstypen mit „Differenzen zwischen individuellen und organisationalen Zielen“ und Henrik Bruns mit der Frage, inwiefern „Inklusion als Aufgabe des Qualitätsmanagements“ in der Weiterbildung realisiert werden kann.

- b) Eine weitere Tendenz der inhaltlichen Neuausrichtung des Organisationsbegriffs kann u. a. in einer – methodisch wie thematisch – weiter differenzierenden bzw. nuancierenden Auseinandersetzung mit Fragen der Normativität in organisationalen Kontexten und ihrer erziehungswissenschaftlichen Erforschung gesehen werden. Insbesondere das Pathos der radikalen Institutionenkritik scheint einer eher sachlich integrativ angelegten forscherschen Haltung gewichen zu sein, welche Ziele, Werte und Normen sowie Funktionen und Wirkungen organisierter Erziehung, Bildung oder Hilfe einschließlich ihrer Spannungen und Kollisionen zunächst fallspezifisch beschreibt und dann zum Gegenstand der Reflexion macht.

Dieser Richtung folgt der II. Teil des vorliegenden Bandes unter der Überschrift „*Standpunkte in Organisationen*“, in dessen Beiträgen die wert- und normbezogenen Schnittstellen von individuellen, professionellen oder organisationsbezogenen Handlungs- und Strukturpositionen thematisiert werden. So wählt Wiebke Lohfeld „Biografische Begründungszusammenhänge“ als Rahmung zu einer Frage nach individuell erfahrbaren Anerkennungsmechanismen in der Organisation Schule. Das Verhältnis von Kunst und Bildung bzw. den normativen Eigensinn des Ästhetischen im Kontext institutioneller Strukturen zwischen Konvention und Neuaufbruch erhellen Kristin Westphal und Susanne Schittler in einem „Pilotprojekt zur Implementierung zeitgenössischer Tanzpädagogik in der Weiterbildung von ErzieherInnen“. Die beiden letzten Aufsätze greifen schließlich eine gesamtgesellschaftliche Rahmung in historischer und systematischer Perspektive auf. Silke Allmann richtet den Blick auf die „Kindliche Bildung bei Janusz Korczak“ im Zusammenhang mit der demokratischen Konstitution von pädagogischen Organisationen. „Organi-

sations- und Schulentwicklung zu demokratischen Aspekten von Schulkultur und Unterrichtstheorien von Lehrkräften“ sind Gegenstand einer umfangreichen empirischen Studie von Ulrike Stadler-Altman und Bettina-Maria Gördel, die didaktische Orientierungen des Unterrichts mit den Zielen der Schulkultur und einer demokratischen Werthaltung im professionellen Selbstverständnis der Lehrkräfte in Relation setzt.

Die mit diesem Sammelband vorgelegte Zusammenstellung von Forschungs- und Projektaktivitäten führt die Vielfalt dessen vor Augen, was die pädagogische Auseinandersetzung mit „Organisation“ bereits an einem Standort bedeutet bzw. umfängt. So beziehen sich die Beitragenden auf unterschiedlich zugeschnittene Felder bzw. Einrichtungen, etwa auf Kindertagesstätten, Grund- und Realschulen, Heime oder Jugendhilfe- und Weiterbildungseinrichtungen sowie auf Non-Profit-Organisationen im Allgemeinen. Auch die dabei gewählten theoretischen Positionierungen und disziplinären Verortungen decken ein breites Spektrum ab; ebenso wie die dazugehörigen methodischen Vorgehensweisen und die mit der Forschung verbundenen Erkenntnis- bzw. Handlungsinteressen, die von der Grundlagenforschung über eine Anwendungsorientierung bis hin zu beratenden oder innovierenden Absichten reichen.

Sollte man anhand dieses Sammelbands die Frage beantworten wollen, was denn nun „Organisationspädagogik“ oder „pädagogische Organisationsforschung“ ausmache, so könnten weder bestimmte gemeinsame theoretische oder methodische Ausrichtungen, spezifische Felder oder geteilte Interessen noch eindeutige fachlich disziplinäre Zugehörigkeiten als identitätsstiftende Elemente ausgemacht werden. Es bliebe einzig die – vergleichsweise lose – begriffliche Klammer der „Organisation“, die dabei wiederum ein variationsreiches Verständnis des Gegenstands umfasst. Damit schreibt sich die oben skizzierte mäandrierende Geschichte des Begriffs bzw. des Themas „Organisation“ in der Pädagogik fort.

Doch eine ähnliche Diagnose war 2006 gerade Anlass für den Antrag zur Etablierung der „Organisationspädagogik“ in der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft:

Es erweise sich „als Nachteil, dass die Organisation als Phänomen im pädagogischen Diskurs, insbesondere in der reformpädagogischen Tradition, lange Zeit wenig Aufmerksamkeit oder gar Ablehnung erfuhr. Schon Bernfeld sprach von der ‚Institutionenblindheit der Pädagogik‘ [...]. Bis heute ist der pädagogische Diskurs um Organisation immer noch auf Bezugstheorien aus Soziologie, Psychologie und Ökonomie angewiesen. Dennoch hat sich inzwischen ein eigenständiger organisationsbezogener Diskurs in der Erziehungswissenschaft etabliert. [...] Bestimmt wird die-

ser Diskurs von Fragen nach dem bildenden Gehalt organisationalen Lernens, nach dem Verhältnis individuellen, kollektiven und organisationalen Lernens, nach Ressourcen und Hindernissen sowie nach Formen der Unterstützung solcher Lernprozesse“ (Altrichter et al. 2006, o.S.).

Im Sinne dieses „Gründungsdokuments“ lassen sich auch zum jetzigen Zeitpunkt eher Konturen erahnen als definitive Merkmale bestimmen. Unter Umständen liegt das konstitutive Element einer Organisationspädagogik auch außerhalb der inneren Forschungslogik; es liegt eher in der Annahme einer Anrufung oder in der Wahrnehmung einer gesellschaftlichen Notwendigkeit:

„In den komplexen Vorgängen moderner Gesellschaften rücken Organisationen oft in den Status von Akteuren. Organisationen werden damit zu Adressaten von Reformen und zu Akteuren von Entwicklungs- und Lernprozessen. Globalisierung, Virtualisierung und demographischer Wandel bringen eine Fülle von Veränderungen mit sich, auf die sich die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts einstellen muss. [...] All diese Entwicklungen erfordern nicht nur individuelles lebenslanges Lernen, sondern auch überindividuelle, kollektive, organisationale Lernprozesse, sie erfordern die von den Organisationen zu betreibende Weiterentwicklung ihrer selbst. [...] Die Unterstützung solcher Lern- und Entwicklungsprozesse ist eine pädagogische Aufgabe“ (Altrichter et al. 2006, o.S.).

Unter dem Titel des vorliegenden Bandes „Organisation bildet. Organisationsforschung in pädagogischen Kontexten“ soll in diesem Sinne die Bedeutung einer erziehungswissenschaftlichen Auseinandersetzung mit organisationalen Strukturen und Prozessen, mit ihren Standpunkten und ihren Bewegungen unterstrichen werden – und ein weiterer Beitrag zu Entwicklung, Kontextualisierung und Konturierung des organisationspädagogischen Diskurses geleistet werden.

Literatur

Altrichter, H./Geißler, H./Göhlich, M./Harney, K./Hopf, C./König, E./Kuper, H./Luchte, K./Merkens, H./Rosenbusch, H./Sausele, I./Schröer, W./Schwarzer, C./Weber, S./Wolff, S. (2006): Antrag auf Einrichtung einer AG, Kommission oder Sektion „Organisationspädagogik“ in der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE). Erarbeitet auf dem Treffen der Antragsteller/innen am 09. und 10.10.2006 am Institut für Pädagogik der FAU Erlangen-Nürnberg. www.dgfe.de/sektionen-kommissionen/sektion-9-erwachsenenbildung/kommission-organisationspaedagogik/ueber-die-kommission.html (Abruf 24.5.2014).