

**Pädagogische Organisations-
beratung lehren und lernen.
Erfahrungen, Reflexionen und
Desiderate**

Ewald Johannes Brunner
Universität Jena

Übersicht

- Zur Praxis des Lehrens und Lernens von pädagogischer Organisationsberatung
- Ein kommunikationswissenschaftliches Postulat für das Lehren und Lernen von pädagogischer Organisationsberatung
- Ein Postulat der Selbstorganisationstheorie
- 7 Ratschläge für werdende Organisationsberater

Jenaer Modell

- **Interdisziplinarität**
- **Learning by doing**

**„Die Menschen stärken und die
Sachen klären!“**

Hartmut von Hentig

Hürden:

- * Vielfalt von und in Organisationen**
- * Komplexität von Organisationen**

Differenzierung:

- Der Betrieb **ist** eine Organisation
- Der Betrieb **hat** eine Organisation

Differenzierung:

- Der Betrieb **ist** eine Organisation
(**Strukturelle** Aspekte)
- Der Betrieb **hat** eine Organisation
(**Dynamische** Aspekte)

Das Lernen durch Tun kann auf zweierlei Weise geschehen: Zum einen durch Beobachtung bei sich selbst, durch Selbstanalyse; auf kollektiver Ebene durch Beobachtung und Analyse der eigenen Gruppenprozesse. Zum anderen durch Beobachtung und Analyse fremder Gruppenprozesse.

„Den Balken im eigenen Auge
sehen wir nicht, aber den Splitter
im fremden Auge“

Jesus von Nazareth

Über die Beziehungsarbeit im Rahmen pädagogischer Organisationsberatung

Über die Beziehungsarbeit im Rahmen pädagogischer Organisationsberatung

Das Beispiel der Auftragsklärung

Beispiel für eine Beziehungs“falle“

Auftrag: Erstellung eines Gutachtens
zur psycho-sozialen Versorgung eines
Landkreises in Thüringen



**Verwaltung
Landratsamt**

**Träger-
einrichtungen**

Organisationsberatung ist

- eine lösungsorientierte Suche nach geeigneten alternativen Konzepten**
- mit dem Ziel, die Zahl der Handlungsoptionen zu erhöhen und**
- dabei auf die in der Organisation vorhandenen Ressourcen zu bauen,**
- um Lern- und Veränderungsprozesse in der Organisation zu unterstützen und zu begleiten und gegebenenfalls auch zu initiieren.**

(Brunner, 2002, S. 22)

Brunner, E.J. (2002)
Organisationsberatung lernen.
Freiburg: Lambertus.

- Pädagogische Organisationsberatung ist also ein Ko-Evolutionsprozess. Gemeinsam mit dem Kunden werden Lösungen erarbeitet. Der Berater und Kunde versuchen gemeinsam, brach liegende Ressourcen in der Organisation zum Leben zu erwecken. Bei Zielfindungsprozessen und/oder bei der Konzeptentwicklung ist der Organisationsberater lediglich ein Begleiter, er ist lediglich ein Lernhelfer, er ist nicht der Macher.

Tendenz zur Perseveranz in Organisationen

- Was ist es, das die Eigen-Welt einer Organisation im Innersten zusammenhält? Folgt sie – bei starrem Festhalten an Überkommenem – nur einem Trägheitsprinzip oder gibt es eine innere Logik, die es in der Organisationspädagogik zu erfassen gilt?

Selbstreferenz

- Organisationen, auch die im Bereich der Bildung und der Sozialen Arbeit, folgen dem Prinzip der Selbsterhaltung. Als autopoietische Systeme sind sie relativ autonom, rekrutieren sich aus sich selbst (Selbstreferenz).
- Als autopoietische Systeme bedürfen sie grundsätzlich nicht der Steuerung von außen.

Vom Chaos zur Ordnung

Aus einem (determinierten) Chaos kann ein neuer stabiler Ordnungszustand erwachsen. Eine Phase der Instabilität wird durchlaufen (aus welchen Gründen auch immer); an einem kritischen Punkt springt dann das System in einen neuen stabilen Zustand um.

Die sanfte Hand des Organisationsberaters

In den Zeiten des Übergangs von einem alten Ordnungszustand in einen neuen kann der Organisationsberater durch kluge Hinweise und durch bedachte Anregungen mit sanfter Hand Anstöße geben, die zu einem Neuanfang beitragen können.

Das Management muss bei der Bewältigung der „Lernangst“ behilflich sein. Mit dem Begriff der „Lernangst“ kennzeichnet Edgar Schein die Angst davor, sich die in der veränderten Unternehmenskultur notwendigen neuen Kompetenzen anzueignen.

(Edgar Schein: Führung und das Management von Veränderung. Vier Gesichter der Führung. In: ALPHA. Der Kadermarkt der Schweiz. 7./8. März 2009)

Curriculum „Pädagogische Organisationsberatung“

- Beratungstheorie
- Beratungsmethodik
- Beratungspraxis

Ethischer Imperativ

**„Handle stets so, dass die Anzahl der
Wahlmöglichkeiten größer wird!“**

(Heinz von Foerster)

„LEHRERMANGEL IN NIEDERSACHSEN

Problem-Ministerin vergrätzt Referendare

Niedersachsen hat ein Problem: Dem Land fehlen mindestens 1500 Lehrer. Und Kultusministerin Elisabeth Heister-Neumann steht massiv in der Kritik. Jetzt will sie Referendare schneller zum Examen treiben, früher einsetzen - und schlechter bezahlen.“

(Christian Teevs im SchulSPIEGEL 24.02.2009)

7 Ratschläge für werdende Organisationsberater

1. Offenheit und Ehrlichkeit
2. Geduld (nihilò nisi duro!)
3. Mut zur Reduktion
4. Multiperspektivität und Kreativität
5. Neutralität und Allparteilichkeit
6. Kommunikationskompetenz
7. Muster erkennen