Warum lernende Organisationen oft Mühe haben, über sich selbst zu lernen

15.09.2026 14:45:57 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Learning

Industry

Weshalb Meisterschaft Lernen nach innen und aussen brauchen.

Bildungsinstitutionen sind um Wissen herum gebaut.

Sie erzeugen es.
Sie vermitteln es.
Sie prüfen es.
Sie debattieren es.
Sie bewahren es.
Sie erneuern es.

Und dennoch haben viele Institutionen, die dem Lernen gewidmet sind, Mühe, über ihre eigene Organisation zu lernen.

Genau das ist eine der nützlichsten Einsichten des Education-Kapitels in *Patterns of Mastery*. Das Manuskript beschreibt den Hochschulsektor als Bereich mit starker professioneller Kompetenz, hohem Engagement und exzellenter Performance, zugleich aber mit persistenter Bürokratie, dezentralen „Kingdoms“ und Führung, die bei Department Leaders konzentriert ist, die zwar Fach-Expertise, aber nicht immer ausreichende Managementvorbereitung mitbringen.

Genau darin liegt die zentrale Spannung.

Bildungsorganisationen sind voller Wissen.

Aber sie richten dieses Wissen nicht automatisch auf sich selbst.

Warum Bildungseinrichtungen oft besser performen, als ihr Design vermuten liesse

Das Manuskript macht deutlich, dass der Ausbildungs-Cluster nicht schwach ist.

Im Gegenteil.

Die typische Bildungsorganisation operiert auf dem 'Performers'-Niveau und wird als hoch erfolgreich bei der Erreichung ihrer Ziele beschrieben. Der Sektor zeigt hohe Werte bei Vertrauen, Wahlfreiheit, Bewusstsein und Fokus der Aufmerksamkeit sowie entsprechend hohe Geschwindigkeit und überlegene Performance. Damit besitzt der Bereich bereits viele Elemente, die andere Sektoren erst noch aufbauen müssen.
Das ist wichtig.

Denn die Führungsaufgabe in der Ausbildung ist keine Grundreparatur.

Sie ist eine verborgene Begrenzung innerhalb sichtbarer Stärke.

Die Studierenden sind da.
Die Faktultät ist fähig.
Die Mission ist ernsthaft.
Die Arbeit ist bedeutsam.

Und dennoch kann die Organisation durch die Art, wie sie geführt und koordiniert wird, begrenzt bleiben.

Das Ausbildungs-Muster: hybrider Zweck, hybrides Design

Das Kapitel beschreibt ein besonders eigenständiges Geschäftsmodell.

Bildungsinstitutionen verbinden typischerweise Ausbildung/Lehre, die eher 'exploitation'-orientiert ist, mit Forschung, die stärker 'exploration'-orientiert arbeitet. Daraus entsteht ein hybrides Geschäftsmodell. Administratoren und die Fakultät versuchen

zugleich, die Bedürfnisse von Studierenden und Arbeitgebern zu verstehen und die offene Logik von Forschung zu unterstützen.

Das ist eine definierende strukturelle Realität der Hochschulwelt.

Lehre braucht Verlässlichkeit.
Forschung braucht Offenheit.
Administration braucht Koordination.
Akademische Arbeit braucht Autonomie.

Alles davon ist legitim.

Die Herausforderung besteht nicht darin, eines davon zu wählen.

Die Herausforderung besteht darin, eine Organisation zu gestalten, die all dies tragen kann, ohne in Fragmentierung zu kippen.

Warum 'Professional Assemblies' Exzellenz und Reibung zugleich erzeugen

Das Manuskript sagt, dass Bildungsinstitutionen typischerweise als professionelle Gemeinschaften funktionieren. Sie sind um hochqualifizierte dezentrale Fachkräfte herum gebaut, mit Standardisierung von Fähigkeiten statt Standardisierung von Aufgaben. Gleichzeitig erzeugen dezentrale Strukturen — Schulen, Fachbereiche, Disziplinen, Chairs — „Königreiche“, die Koordination brauchen und häufig um Budget, Status und Anerkennung konkurrieren.

Das ist eine der klarsten organisatorischen Spannungen in das Ausbildung.

Dieselbe Struktur, die Expertise schützt, kann die Institution zugleich fragmentieren.

Akademische Qualität hängt von dezentraler Kompetenz ab.

Institutionelle Kohärenz wird jedoch schwieriger, wenn jede Einheit ihre eigene Identität, ihre eigenen Prioritäten und ihre eigene Machtbasis trägt.

Darum kann der universitäre Ausbildungsbereich zugleich hochprofessionell und politisch zersplittert wirken.

Warum Engagement nicht das Problem ist

Das Ausbildung-Kapitel enthält eines der stärksten positiven Menschen-Profile im Manuskript.

Menschen in Universitären-Organisationen sind tendenziell hoch engagiert, mit starken Werten bei Vertrauen, Wahlfreiheit, Bewusstsein und Fokus der Aufmerksamkeit. Das Manuskript hält fest, dass Langeweile weitgehend durch fast endlose Möglichkeiten für Forschende und Lehrende ausgeglichen wird. Genau das ist eine echte Stärke und ein Grund für die gute Performance des Sektors.

Das ist wichtig.

Denn viele Organisationsprobleme im Bildungsbereich entstehen nicht durch unmotivierte Menschen.

Sie entstehen durch unterentwickelte Koordination rund um hoch engagierte Menschen.

Lehrende und Forscher kümmern sich in der Regel.
Akademische Administratoren kümmern sich oft ebenfalls.
Experten kümmern sich häufig.
Studierende spüren die Folgen, wenn die Abstimmung schwach bleibt.

Das Problem ist nicht mangelndes Engagement.

Das Problem ist, ob das Betriebssystem dieses Engagement ausreichend gut unterstützt.

Die verborgene Barriere: Bürokratie dominiert weiter

Das Manuskript ist hier besonders deutlich.

Es sagt, dass Bildungsorganisationen nur drei der sechs Kriterien von Wettbewerbsvorteil erfüllen. Es benennt ausdrücklich persistente Bürokratie und ein traditionelles

Betriebssystem, welches Veränderungen und Agilität verhindert, als dominante Wurzeln der Fähigkeitsbarrieren. Zugleich hält es fest, dass people-centric Management Practices gerade deshalb essenziell geworden sind, weil Bürokratie den Sektor weiterhin dominiert.

Genau darin liegt der Schlüsselwiderspruch.

Institutionen der höheren Ausbildung sprechen oft die Sprache von Forschung, Kreativität und intellektueller Freiheit.

Intern kann die Organisation aber weiterhin auf Strukturen und Routinen beruhen, die Entscheidungsgeschwindigkeit verlangsamen, Agilität behindern und Koordination schwieriger machen, als sie sein müsste.

So wird die Institution stark in Expertise, aber schwächer in organisierter Bewegung.

Warum akademische Führung eine besondere Herausforderung ist

Das Manuskript erklärt dies mit ungewöhnlicher Präzision.

Es sagt, dass Management in Bildungsinstitutionen auf Departementsvorsteher konzentriert ist, die zwar als Fachexperten, aber oft nur begrenzte praktische Managementerfahrung oder -ausbildung haben. Gleichzeitig macht der Bildungssektor es besser als der Gesundheitssektor darin, Experten- und Managementrollen zu verbinden, weil Institutionen Fakultät und Management häufig in Funktionen wie 'Deans' oder 'Chairs' zusammenführen. Deren fachliche Expertise ist für den Erfolg essenziell.

Das ist ein sehr spezielles Führungsproblem.

Akademische Institutionen lösen Legitimität oft dadurch, dass sie angesehene Experten in Führungsrollen bringen.

Das hat echte Vorteile.

Es schafft aber auch ein strukturelles Risiko:

Die Institution kann annehmen, akademische Exzellenz sei bereits ausreichend für Managementexzellenz.

Das ist sie nicht.

Deans, 'Chairs' und 'Heads of School' können ihre Disziplin tief verstehen und dennoch stärkere organisatorische, koordinative und führungsmässige Fähigkeiten benötigen, um die Gesamtinstitution gut zu führen.

Warum das eigentliche Thema Koordination und nicht 'Commitment' ist

Das Manuskript verortet die meisten Bildungsinstitutionen in der Lebenszyklusphase Delegation. In dieser Phase erzeugen dezentrale akademische und administrative Strukturen eine Krise der Kontrolle. Um weiterzukommen, brauchen Institutionen ein Betriebssystem das dynamische Fähigkeiten und Koordination zwischen Departmenten stärkt. Der Text argumentiert, dass Institutionen der höheren Ausbildung über traditionelles Mitarbeiter Engagement hinausgehen und eine Leadership Toolbox gestalten müssen, welche präziser zum Betriebssystem passt.

Genau das ist der entscheidende Punkt.

Die nächste Herausforderung in Education besteht nicht darin, Menschen stärker zum Caring zu bewegen.

Sondern darin, fähige Menschen besser zu koordinieren.

Das bedeutet, dass die Institution intelligenter werden muss darin, wie Wissen fliesst, wie Prioritäten ausgerichtet werden, wie Departments zusammenarbeiten und wie Systeme akademische Arbeit unterstützen statt belasten.

Warum Diversität und Inklusion hier strategisch wichtig sind

Das Ausbildungs-Kapitel enthält eine Experten Reflexion, die für diesen Sektor besonders gut passt.

Sie beschreibt Diversität und Inklusion nicht nur als moralische

Sprache, sondern als Ressource für organizational learning. Unterschiedliche Hintergründe, Fähigkeiten, Erfahrungen und Werte werden zu einem Wettbewerbsvorteil, wenn Menschen beitragen können, ohne sich vorherrschenden Normen unterwerfen zu müssen. Leadership, die Transparenz, Zusammenarbeit, Kooperation und Austausch unterstützt, stärkt genau das.

Das ist wichtig, weil höhere Ausbildung auf intellektuelle Vielfalt angewiesen ist.

Eine Institution kann kaum glaubwürdig ein Ort des Lernens sein, wenn ihre Systeme verengen, wie Menschen beitragen dürfen.

Deshalb sind Diversität und Inklusion hier keine Nebenthemen.

Sie sind Teil davon, wie Bildungsorganisationen lern- und koordinationsfähiger werden.

Worauf Führungskräfte in Bildungsinstitutionen achten sollten

Führungskräfte im Ausbildungsbereich sollten schwierigere Fragen stellen als nur, ob die Fakultät engagiert ist und Studierende unterrichtet werden.

Diese Fragen sind wichtig.

Die tieferen Fragen lauten:

Wo widersteht Bürokratie weiterhin Veränderung und Agilität?
Wo funktionieren Schulen, Departmente oder Disziplinen als Königreiche statt als koordinierte Teile einer grösseren Institution?
Wo werden hoch engagierte Menschen dennoch durch traditionelle Systeme begrenzt?
Wo tragen akademische Führungspersonen formale Authority, aber zu wenig Management Vorbereitung?
Wo ist die Institution stark in Expertise, aber schwächer in dynamischer Koordination?
Wo verhindern etablierte Norms noch immer, dass die Organisation über sich selbst lernt?

Das sind die eigentlichen Entwicklungsfragen in der Ausbildung.

Der Entwicklungsweg: Menschenzentriert plus Dynamischer Betrieb

Die Richtung des Manuskripts ist sehr klar.

Bildungsinstitutionen müssen menschenzentierte Praktiken umsetzen, die Systeme und Führung mit der Culture ausrichten, und sie brauchen dynamische Betriebs- und Koordinationsfähigkeiten. Der Text sagt ausdrücklich, dass der Weg von gut zur Meisterschaft darin besteht, über traditionelles Engagement hinauszugehen und Menschenzentrierung sowie dynamische Fähigkeiten zu entwickeln, die Wissensaustausch über die ganze Institution hinweg fördern.

Das bedeutet nicht, akademische Autonomie zu schwächen.

Es bedeutet, die Fähigkeit der Institution zu stärken, sich um diese Autonomie herum besser zu koordinieren.

In der Praxis heisst das:

besseres Alignment zwischen Leadership, Systems und Culture,
bessere Koordination zwischen Departments,
stärkerer Wissensaustausch über Grenzen hinweg,
präzisere Managementfähigkeit in akademischen Führungsrollen,
und genug Mut, etablierte Normen herauszufordern.

So beginnt eine Bildungsinstitution, besser über sich selbst zu lernen.

Der erste Schritt: den eigenen Organisationszwilling erstellen

Der praktischste erste Schritt ist nicht ein weiteres Committee.

Sondern den eigenen Organisationszwilling zu erstellen.

Durch eine Strukturierte Reflexion – einen standardisierten Online-Fragebogen von rund 15 Minuten – entsteht eine erste evidenzbasierte Darstellung, wie die Institution aktuell

funktioniert.

Daraus entstehen zwei praktische Perspektiven:

Das Fähigkeitsprofil, das das breitere Organisationsmuster sichtbar macht: Strategie, Geschäftsmodell, Organisationsform, Managementkontext, Wachstumsphase, operative Fähigkeiten und Wettbewerbsbarrieren.

Die Leadership Scorecard, die zeigt, wie Systeme, Führung, Kultur und Erfolg zusammenspielen – und ob die Institution Verstehen, Denken, Umsetzung, Engagement und sinnvolle Grenzen unterstützt.

Gemeinsam helfen sie Führungskräften zu erkennen, ob ihre Bildungsorganisation ihr Wissen wirklich gut koordiniert — oder still durch Bürokratie, fragmentierte Strukturen und geerbte Normen begrenzt wird.

Nicht als Urteil.
Nicht als Ranking.
Nicht als Kritik an Einzelpersonen.
Sondern als Vorbereitung auf ein Geführtes Klarheitsgespräch.

Meisterschaft in Education beginnt dann, wenn Institutionen nach innen lernen wie nach aussen

Bildungsinstitutionen sollen Wissen voranbringen.

Die Frage ist, ob sie dieselbe Ernsthaftigkeit auch auf das Verständnis ihrer eigenen Management-, Führungs- und Koordinationsmuster anwenden können.

Darum haben lernende Organisationen oft Mühe, über sich selbst zu lernen.

Und genau deshalb liegt der nächste Schritt zu Meisterschaft in Education nicht in noch mehr Mission Language.

Sondern in besserem Organisationsdesign.

Über Management Insights

Management Insights wurde von Lukas Michel gegründet und baut auf mehr als 25 Jahren Forschung und Praxis auf. Die Arbeit unterstützt Menschen dabei, die Funktionsweise ihrer Organisation besser zu verstehen.
Der Organisationszwilling macht organisatorische Muster für Reflexion, Dialog und fundierte Entscheidungen sichtbar.

REFLEXION BEGINNEN

Privat · Kostenlos · Ungefähr 15 Minuten

- Version zum Drucken
- Per E-Mail versenden
- Newsletter abonnieren

- Twittern

Keine Kommentare vorhanden.