

Wadii Serhane<sup>1</sup> (Wuppertal)

# Die Soziale Photo-Matrix als inklusiver Lehr- und Lernansatz in den Wirtschaftswissenschaften. Gegenwärtige Anforderungen, Praxiserfahrungen und Implikationen

## Zusammenfassung

Wie sieht die innere Textur unseres gegenwärtigen Wissenschaftsestablishments aus? Sind unsere gegenwärtigen Hochschulen tatsächlich offen genug für Diversität der Lehrinhalte und -methoden? Über das konventionell geprägte Verständnis der Wirtschaftswissenschaften hinaus will dieser Beitrag am Beispiel der Sozialen Photo-Matrix weitere explorative Lehr- und Lernansätze aufzeigen, die Studierenden und Lehrenden praxisnahe und inklusive Reflexionsräume anbieten, in denen sie die Möglichkeit haben, Organisationen, Management und Führung mit anderen Augen zu sehen, ihre Praxiserfahrungen in den Lernprozess einzubringen und vielfältige Aspekte und Dimensionen ihres Arbeitslebens zu reflektieren.

## Schlüsselwörter

Diversität an Hochschulen, Praxisbezug und Diversität der Lehrinhalte, explorative Lehrmethoden, die Soziale Photo-Matrix, ganzheitliche Management- und Führungsverständnisse

---

<sup>1</sup> E-Mail: [wadiiserhane@gmail.com](mailto:wadiiserhane@gmail.com)



## **The Social Photo Matrix as an inclusive teaching and learning approach in economics: Current requirements, practical experience and implications**

### **Abstract**

What does the inner texture of our current science establishment look like? Are our current universities really open to diversity in educational content and methods? Beyond the conventional understanding of economics, this paper uses the example of the Social Photo Matrix to show further exploratory teaching and learning approaches that offer students and teachers practice-oriented and inclusive spaces for reflection. It also gives them the opportunity to see organisations, management and leadership with different eyes, to bring their practical experience into the learning process and to reflect diverse aspects and dimensions of their worklives.

### **Keywords**

diversity at universities, practical relevance and diversity of teaching content, explorative teaching methods, the Social Photo Matrix, holistic understanding of management and leadership

## **1 Gegenwärtige Anforderungen und Entstehungskontext**

Die gegenwärtige Hochschullandschaft zeichnet sich mittlerweile durch eine nicht übersehbare zunehmende Vielfalt von Studierenden, Lehrenden und Mitarbeitenden mit verschiedenen Werteorientierungen, demografischen und kulturellen Merkmalen aus. Diversität an Hochschulen bedeutet aber auch Offenheit, Heterogenität und Perspektivenvielfalt in der Lehre (z. B. der Lehrinhalte, Lehr- und Lernmethoden). Agilität und Exzellenz in Hochschulen erfordern dementsprechend auch ein gewisses Maß an Offenheit des konventionellen, bisher überwiegend eurozentrischen Wissenschaftsestablishments gegenüber anderen ganzheitlichen

Menschen- und Weltbildern, die neben dem logisch-rational Beobachtbaren und empirisch Messbaren weitere unbewusste, spirituelle und nachhaltige Aspekte berücksichtigen (BLUNT & JONES, 1997; REASON, 2007; TSUI, 2007; WALSH, 2011; TURNBULL, 2011).

Konventionelle Führungstheorien und Managementmodelle liefern zwar eine (quantitativ gesehen) breite wissenschaftliche Basis und einen entsprechenden diskursiven Bezugsrahmen zur Abwägung, Begründung und Legitimation alltäglicher Entscheidungen in Organisationen. Jedoch überwiegend noch ausgehend von einer einseitigen, positivistischen und ethnozentrischen Logik (vgl. IWOWO, 2012; BLUNT & JONES, 1997; KANTER, 2005; MURGIA & POGGIO, 2009; TURNBULL, 2011; VAARA & WHITTINGTON, 2012). Dies mündete schließlich in eine strukturelle Kurzsichtigkeit entsprechender kognitiver Landkarten und wissenschaftlicher Methoden sowie in eine deutliche Einschränkung des Handlungsspielraums und der Agilität vieler Handlungsakteure, was langfristig zur Entstehung einer Art organisationalen Trägheit und Pfadabhängigkeit führte (vgl. NÄSLUND & PEMER, 2012; SCHREYÖGG, 2013; FERRARO, PFEFFER & SUTTON, 2005). Die Wirtschafts- und Finanzskandale der letzten Jahrzehnte, wie bei Enron, Arthur Andersen und World Com, haben ihrerseits auch zu einem spürbaren Vertrauensverlust in traditionelle Management- und Führungsmodelle beigetragen (vgl. GHOSHAL, 2005). Für zahlreiche Praktiker\*innen, Akademiker\*innen und Dekan\*innen wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten und Business Schools steht fest, dass der konventionelle Bezugsrahmen für Führung und Management um weitere ontologische, epistemologische, ethische und spirituelle Komponenten erweitert werden muss, will man auch in der Zukunft als wirtschaftswissenschaftliches Referenzsystem seine Legitimation und sinngebende Orientierungsfunktion beibehalten (vgl. BENNIS & O'TOOLE, 2005; ALVESSON & SPICER, 2012; BARRY & MEISIEK, 2010; HÜHN, 2014; NATALE et al., 2015).

Gefragt ist nunmehr die Exploration, Reflexion und Integration weiterer postkonventioneller, ganzheitlicher und ethischer Menschen- und Weltbilder, Narrative, Management- und Führungsverständnisse, „Stories that matters“, „Untold stories and peripheral visions“ (vgl. MILLER, 2009; TURNBULL, 2011; IZAK et al.,

2015; ADLER & HANSEN, 2012). Dafür benötigt werden weitere explorative, plurale und expressive Lehr- und Lernmethoden, die über bloße reduktionistisch-repressive und „entzauberte“ Erklärungsschemata hinausgehen und tiefere Dimensionen unseres Arbeitslebens integrieren (TAYLOR 2002; GAGLIARDI, 2007; WALSH, 2011; ADLER, 2010; CASE et al., 2012; SERHANE, 2009, 2012; TSUI, 2007). Die Integration ganzheitlicher und ethischer Fragen und Themen in einem (noch) funktionierenden, größtenteils positivistischen Bezugsrahmen gestaltet sich bislang jedoch noch sehr schwierig. Und dies sowohl auf der Ebene des theoretischen Diskurses als auch in der alltäglichen Organisationspraxis. Der Übergang von einem überwiegend reduktionistischen zu einem für ganzheitliche Fragen offenen Bezugsrahmen bedarf noch ernsthafter Bemühungen und zusätzlicher Medien als die der sprachlich-diskursiven. Das Denkbare wird vom Sprachlichen spürbar beeinflusst (KEGAN & LAHEY, 2001; BORODITSKY, 2011; CHOMSKY, 2005), und die Prägungen konventioneller Managementnomenklatur machen es für viele Hochschullehrer\*innen, Forscher\*innen und Praktiker\*innen noch schwer, etwas anderes zu denken bzw. zum Ausdruck zu bringen, was mit den Prägungen nicht vereinbar ist (vgl. ADLER, 2010; SERHANE, 2012).

Gerade in diesen Situationen bietet sich die Gelegenheit, Dinge „einfach“ mit anderen Augen zu sehen. Dabei fällt der Blick insbesondere auf kunstbasierte Medien (z. B. Bilder und Zeichnungen) und deren explorative Vorgehensweisen. Diese sind expressiver und evokativer Natur und ermöglichen uns sowohl in der Lehre und Forschung als auch im operativen Feld variantenreiche Zugriffe auf die Organisationspraxis (vgl. WOODWARD & FUNK, 2010; BARRY & MEISIEK, 2010; SCHYNS et al., 2012; LADKIN & TAYLOR, 2009; SUTHERLAND, 2012). Durch die Arbeit mit Bildern kann eine gewisse imaginative, zeitlich-räumliche Distanz zum habituellen Organisationsalltag mit all seinen sprachlichen Zwängen, Selbstverständlichkeiten und einschränkenden Routinen geschaffen werden, die es uns ermöglicht, Dinge über den eigenen habituellen Autopilot-Modus hinaus zu sehen und zu denken (vgl. BARTHES, 1985; FLUSSER, 2006; MEYER et al., 2013; BUCHANAN, 2001).

## 2 Diversität und exploratives Lernen in den Wirtschaftswissenschaften

Im vorliegenden Beitrag wird aufgezeigt, inwieweit Diversität und exploratives Lernen in den Wirtschaftswissenschaften mittels der Anwendung der Sozialen Photo-Matrix (SPM) gefördert werden können (vgl. SIEVERS, 2007, 2013; SERHANE, 2009, 2012; WARREN, 2012; HRK, 2016; SERHANE et al., 2017). Die Arbeitsmedien und -instrumente dieses explorativen Lehr- und Lernansatzes sind Fotografien, Zeichnungen, freie Assoziationen, Amplifikationen, systemisches Denken und Reflexion. Bereits vor Beginn der Präsenzphase des Seminars werden die Teilnehmenden dazu eingeladen, Digitalfotos zum Thema anzufertigen und der Seminarleitung zuzusenden. Durch die Erstellung graphischer Darstellungen haben die Teilnehmenden im weiteren Seminarverlauf Gelegenheit, sich dem Thema auf eine kreative Art und Weise anzunähern und ihre Gedanken mittels ästhetischer Medien, Farben, Farbschattierungen und -kontrasten zum Ausdruck zu bringen und zu explorieren.



Abb. 1: Bild eines SPM-Teilnehmenden



Abb. 2: Zeichnung eines SPM-Teilnehmenden

Neben der Vermittlung theoretischer Grundlagen zielt dieser Lehr- und Lernansatz auf die Entfaltung und Weiterentwicklung kognitiver, sinnlicher und methodischer

Kompetenzen und Fähigkeiten der Studierenden mittels der praktischen Anwendung der SPM. Neben der gemeinsamen Exploration ausgewählter Themenbereiche haben die Teilnehmenden Gelegenheit, expressive und frei assoziative Kommunikationsformen sowie sinnträchtige ästhetische Medien näher kennenzulernen und somit ihren Blick auf die Thematik konzeptionell wie handlungspraktisch zu erweitern. Um die Studienqualität zu verbessern und den Praxisbezug der Lehre zu stärken, hat die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) mit Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) das Projekt „nexus – Übergänge gestalten, Studienerfolg verbessern“ gestartet und einige gute Beispiele und Konzepte (Good Practice) gesammelt und vorgestellt. Darunter auch das explorative Lernen in den Wirtschaftswissenschaften mittels der SPM (HRK, 2016).

In ihrer frühen Entwicklungsphase wurde die SPM zwischen 2006 und 2011 u. a. auch an der Bergischen Universität Wuppertal, Universität Innsbruck, Faculty of Humanities University Utrecht, The Wharton School of Business University of Pennsylvania sowie an der Hochschule Bochum als Methode des Erfahrungslernens im Rahmen von Workshops und Seminarveranstaltungen angewendet (vgl. SIEVERS, 2007; SERHANE, 2009, 2012; SERHANE et al., 2017). Von 2012 bis 2018 wurde die SPM an der FernUniversität Hagen, am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalführung und Organisation als explorativer Lehr- und Lernansatz im Rahmen von Seminarveranstaltungen angewendet und weiterentwickelt.

Das Seminarformat sieht zwei Präsenzphasen mit einer gewissen zeitlichen Distanz vor: Eine erste Präsenzphase für die thematische Einführung, methodischen Grundlagen und Anwendung sowie eine zweite Präsenzphase für die inhaltliche Vertiefung, konzeptionelle Analyse und Diskussion theoretischer und praktischer Zusammenhänge der Seminarthemen.

**In der ersten Präsenzphase** erfolgt zunächst eine thematische Einführung zum Seminar. Daran anknüpfend erhalten die Studierenden einen kurzen Überblick über die Anwendung der Methode der SPM erläutert. Anschließend wird die Methode der SPM im Seminar konkret angewendet. Damit will das Seminar die kognitiven,

sinnlichen und methodischen Fähigkeiten und Kompetenzen der Teilnehmer\*innen beim Nachgehen relevanter Fragestellungen in einzelnen konkreten Arbeitsschritten, Reflexionsgruppen, Übungen und Sequenzen fördern. Zusätzlich zum (sprachlichen) theoriefundierten Zugang zu der Thematik werden die Studierenden dazu eingeladen, einen anderen Blick (durch Digitalfotos und Zeichnungen) auf vielfältige Aspekte der Thematik zu werfen, über ihre Erfahrungen als Studierende, Fach- und Führungskräfte zu reflektieren und somit ihren Blick auf die Thematik konzeptionell wie handlungspraktisch zu erweitern. Aus didaktisch-methodischen Gründen werden die einzelnen Themenblöcke und dazugehörige Einstiegsliteratur erst am Ende der ersten Präsenzveranstaltung bekanntgegeben.

**Eine Zwischenphase für die Erstellung der Seminararbeit (8 bis 12 Wochen):**

Sie dient der Herstellung und Reflexion von Zusammenhängen und Verbindungen zwischen Theorie und Praxis sowie der Ableitung relevanter Erkenntnisse und Schlussfolgerungen. Die aus den einzelnen Arbeitsschritten der SPM gewonnenen Daten (Bilder, Zeichnungen, Freie Assoziationen und Reflexionen) werden während der ersten Präsenzphase anonym protokolliert und stehen als Gesamtprotokoll (neben den Literaturquellen) für die Studierenden zwecks der Bearbeitung ihrer Seminarthemen als empirisches Material zur Verfügung. Die besondere Datenqualität (Fotos und Zeichnungen aus dem Gesamtprotokoll), die wir beispielsweise aus ethnographischen Studien kennen, ermöglicht eine besonders kreative Herangehensweise an die Thematik.

**Eine Zweite Präsenzphase:** Nach acht bis zwölf Wochen sollen die Studierenden ihre Forschungsergebnisse zu den einzelnen Themen in Form einer Seminarhausarbeit verfassen, darin die gewonnenen Erfahrungen und Daten aus der SPM reflektieren, in einer abschließenden Runde in Form eines Kurzreferates präsentieren und mit den anderen Studierenden im Plenum diskutieren.

### 3 Praxiserfahrungen

Zahlreiche aktuelle Studien und Untersuchungen haben gezeigt, dass erfahrungsorientierte und ästhetische Ansätze und Methoden des Lernens noch ein größeres Potenzial für die Gestaltung einer kreativen und partizipativen Hochschullehre haben, das noch exploriert und weiterentwickelt werden kann (SCHYNS, 2012; SUTHERLAND, 2012; WARREN, 2012; SPRINGBORG, 2010, 2012; SERHANE et al., 2017; PURG & SUTHERLAND 2017; SANDBERG, 2017). Um die praktische Relevanz der SPM mit Berücksichtigung der Zeitdimension zu untersuchen, hat der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalführung und Organisation der Fernuniversität Hagen zwei Umfragen durchgeführt und die bisherigen Teilnehmenden nach dem Seminar zur Einschätzung der kurz- und langfristigen Lerneffekte und praktischen Relevanz der SPM befragt. *Eine erste Kurzzeit-Umfrage*, bei der 30 Teilnehmende zwölf bis 18 Monate nach dem Seminar zur Einschätzung der Lerneffekte und praktischen Relevanz der SPM befragt wurden, sowie *Eine zweite Langzeit-Umfrage*, bei der 24 Teilnehmende zwei bis fünf Jahre nach dem Seminar zur Einschätzung der Lerneffekte und praktischen Relevanz der SPM befragt wurden. Im Folgenden werden die Ergebnisse und Schlussfolgerungen beider Umfragen exemplarisch zusammengefasst.

#### 3.1 Die bildhafte Integration des eigenen Lebens- und Arbeitskontextes in den Lernprozess

Nach der Arbeit mit der SPM konnten, laut Angaben der Teilnehmenden, über drei Viertel (79 %) der Studierenden eine Erhöhung ihrer Bereitschaft zum Denken in Bildern feststellen. Neben dem abstrakten Denken in Worten und Zahlen, lädt die Arbeit mit der SPM die Teilnehmenden dazu ein, verschiedene Facetten der Organisationspraxis durch bildhafte Momentaufnahmen zu explorieren und dabei einen Raum für ihre Praxiserfahrungen in der Welt der Sinne im Hier und Jetzt zu schaffen.



Abb. 3: Bild eines SPM-Teilnehmenden



Abb. 4: Zeichung eines SPM-Teilnehmenden

Durch diesen ästhetischen Zugriff auf die Organisationspraxis bringen sich die Teilnehmenden aktiv und kreativ in den Lernprozess ein, und zwar auf einer tast-, seh- und hörbaren Art und Weise. Die haptischen und räumlich-visuellen Arbeitsmedien der SPM können die nötige emotionale Aufmerksamkeit gegenüber dem Explorationsgegenstand sowie die Reflexion der eigenen Praxiserfahrungen im Lernprozess fördern. Über 70 % der Befragten gaben an, dass ihnen die Integration und Reflexion des eigenen Lebens- und Arbeitskontextes mittels der Arbeit mit der SPM gut bis sehr gut gelungen ist. Dies wird folgendermaßen von den Teilnehmenden zum Ausdruck gebracht:

*„Die SPM setzt durch die Einbeziehung von Photos und Zeichnungen auf ein ästhetisches Empfinden, um das Instrumentarium der Führung zu erweitern. (...) Die Führungsakteure werden in die Lage versetzt die Organisationen von innen zu verändern, beginnend beim Einzelnen, über eine Gruppe hin zur Organisation und vielleicht der ganzen Gesellschaft.“*

*„Nachdem meine Gefühlswelt in Bildern zu mir spricht, kann ich diese nun besser deuten. Grund dafür dürfte die Bilderdeutung der verschiedenen Personen während der Präsenzveranstaltung sein.“*

*„Ich fand das Seminar lebendig, interessant und lebensnah (...) und nicht nur, weil man es muss und eigentlich keinen Sinn dahinter sieht – ausser den Abschluss zu erhalten.“*

### **3.2 Die Exploration und Reflexion bisher unbekannter Aspekte der Organisationspraxis aus der Distanz**

Durch die Arbeit mit Zeichnungen und Fotografien wird eine gewisse imaginative zeitlich-räumliche Distanz zum habituellen Organisationsalltag mit all seinen Zwängen, Selbstverständlichkeiten und Routinen geschaffen.



Abb. 5: Zeichnung eines SPM-Teilnehmenden



Abb. 6: Zeichnung eines SPM-Teilnehmenden

Die bildhaften Momentaufnahmen und Zeichnungen lassen vielfältige, phantasievolle, manchmal aber auch bisher unbekannte und problematische Sichtweisen und Perspektiven hervortreten, die in einem konsensfreien Möglichkeitsraum exploriert und reflektiert werden können. Über 66 % der Teilnehmenden gaben an, dass es ihnen gut gelungen ist, mittels der Arbeit mit Bildern, Zeichnungen etc. und deren Reflexion einige bis viele Facetten der Organisations- und Führungspraxis zu explorieren, die ihnen bisher unbekannt waren. Dies wird folgendermaßen von den Teilnehmenden zum Ausdruck gebracht:

*„Durch die Durchführung des Seminars an zwei Tagen an der Universität in Hagen fand eine räumliche Trennung der Studenten von ihren Organisationen und von ihrem gewohnten Umfeld statt, die Reflexion hatte somit einen gewissen „Abstand“ zum eigentlichen, organisationalen Umfeld (...). Begünstigt wurde die ehrliche Reflexion vielleicht durch den Umstand der räumlichen und zeitlichen Trennung der Teilnehmer von ihren Organisationen.“*

*„Dass sich Frauen oft ‚kleiner‘ machen gegenüber ihren männlichen Kollegen ist mir auch erst durch einige Fotos/ Bilder so richtig bewusst geworden.“*

*„Problematische Gesellschaftsbereiche haben sich aufgetan, insb. zum Beispiel der Bereich der Versorgung im Alter/von Patienten (Pflege-/Gesundheitsbereich).“*

### **3.3 Dinge mit anderen Augen sehen**

Die evokativen und sinnträchtigen Arbeitsmedien der SPM (Fotografien, Zeichnungen und freie Assoziationen) können frei verschiebbare Zeichen und Informationen entfalten und eine gewisse Perspektivenvielfalt und Deutungsvariabilität im sinnlichen und kognitiven Vorstellungs- und Denkraum der Studierenden fördern.

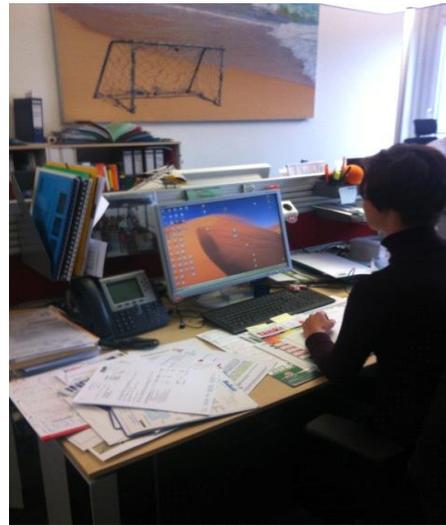


Abb. 7: Bild eines SPM-Teilnehmenden    Abb. 8: Bild eines SPM-Teilnehmenden

Über 74 % der Teilnehmenden gaben an, dass ihnen durch die Arbeit mit der SPM einige bis viele Sichtweisen und Perspektiven über die eigenen organisations- und kulturspezifischen Vorstellungen und Sichtweisen hinaus bewusster geworden sind. Nicht nur ihre Fähigkeit, Dinge mit anderen Augen zu sehen, hat sich spürbar erhöht, sondern auch ihre Bereitschaft, über konventionelle Modelle und Wege des Denkens und Lernens hinaus zu denken, hat sich verbessert. Über 87 % der Befragten gaben an, dass ihre Bereitschaft, über das Konventionelle hinaus zu denken und zu lernen, sich seit der Anwendung der SPM erhöht bzw. sehr erhöht hat. Dies wird folgendermaßen von den Teilnehmenden zum Ausdruck gebracht:

*„Die Anwendung der SPM ermöglicht das „Schauen über den Teller-  
rand“. Dadurch, dass Themen Bildlich in einen anderen Kontext gesetzt  
werden, wird der Perspektivenwechsel gefördert und das „sich öffnen“ für  
neue Denkweisen gefördert.“*

*„Durch die Anwendung der SPM können selbstverständliche und konventionelle Modelle in Frage gestellt werden. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass durch die Anwendung der SPM andere Wege des Lernens gefunden werden können.“*

### **3.4 Nachhaltige Lerneffekte und praktische Relevanz für die alltägliche Organisationspraxis**

Durch die abwechselnde Anwendung einerseits bildhafter und frei assoziativer und andererseits reflexiv-analytischer Arbeitssequenzen kann die Anwendung der SPM bei den Teilnehmenden eine Balance zwischen Intuition und Reflexion sowohl im Lernprozess als auch in ihrer alltäglichen Organisations- und Führungspraxis nachhaltig fördern. Über 70 % der Befragten gaben an, dass durch die Anwendung der SPM eine nachhaltige Balance zwischen Intuition und Reflexion in ihrem Berufsalltag etwas gefördert bis sehr gut gefördert werden konnte. Über 70 % der Befragten der Kurzzeit-Umfrage sowie über 54 % der Befragten der Langzeit-Umfrage konnten nachhaltige Lerneffekte sowie einen bewussteren bis sehr bewussteren und reflektierten Umgang mit konventionellen Denk- und Verhaltensmustern/Geschlechterstereotypen in ihrer Organisations- und Führungspraxis feststellen. Dies wird folgendermaßen von den Teilnehmenden zum Ausdruck gebracht:

*„Mir ist bewusster geworden, dass auch in meiner Firma weniger Frauen in höheren Führungspositionen zu finden sind und achte seither verstärkt darauf, wie sich die wenigen Frauen, die wir in diesen Positionen haben, verhalten.“*

*„Der AHA-Effekt stellt sich auch nicht unmittelbar im Seminar ein, sondern wirkt erst im Nachhinein. Die lockere Atmosphäre ohne Zwang zum Konsens (jeder assoziiert und reflektiert anders) ermöglichte es mir, mich zu öffnen, und auch bisher Ungedachtes, aber doch unter der Oberfläche Verborgenes zu explorieren und dadurch mit einer höheren Achtsamkeit auf meine Umwelt zu schauen (Führung, Organisation und Gesellschaft).“*

## 4 Implikationen und Ausblick für Lehre und Forschung

Sicherlich lassen sich die Ergebnisse der beiden Umfragen nicht ohne weiteres auf andere Organisationen und Bildungseinrichtungen übertragen, da die Stichprobe beider Umfragen nicht repräsentativ genug ist. Hinzu ist die SPM eine relativ junge Methode des Erfahrungslernens, die erst seit einigen Jahren als explorativer Lehr- und Lernansatz angewendet, untersucht und weiterentwickelt wird. Es fehlen nach wie vor solide Langzeitstudien und empirische Untersuchungen zu ihrer Anwendung, die die Lerneffekte und praktische Relevanz dieser Methode in weiteren Bildungseinrichtungen und Organisationen empirisch messen, miteinander vergleichen und evaluieren können. Hierfür werden weitere Anknüpfungspunkte, Experimente, Austausch- und Kooperationsmöglichkeiten mit weiteren Akteur\*innen angestrebt. Die aktuellen Praxiserfahrungen und bisherigen Untersuchungen liefern dennoch genügend Hinweise über die Relevanz der Anwendung kunstbasierter Medien und Instrumente bei der Förderung einer partizipativen, praxisbezogenen und inklusiven Hochschullehre, insbesondere in einigen abstrakten und theorielastigen Bereichen der Wirtschaftswissenschaften.

Die Ergebnisse beider Umfragen haben deutlich gezeigt, dass die Studierenden vor allem frei zu gestaltende, praxisnahe und plurale Reflexionsräume haben möchten, in denen sie, über die gewöhnlichen ideellen Grenzen hinaus, Dinge mit anderen Augen sehen, experimentieren und selbständig über ihre Seins- und Sinnfragen denken können. Die Hinzufügung relativ frei verschiebbarer und bildhafter Momentaufnahmen im Rahmen der Hochschullehre und Forschung kann ein gewisses Maß an Perspektivenvielfalt fördern. Parallel dazu unterstützt die Arbeit mit haptischen Medien die nötige sinnliche Permeabilität und Rezeptivität (im Erleben), was möglicherweise mit einer anpassungsfähigen Variabilität im kognitiven Vorstellungs- und Deutungsrahmen der Studierenden einhergehen kann. Durch die bildhafte Heterogenisierung des sprachlich-diskursiven Bezugsrahmens werden die gewöhnlichen Komponenten und Verknüpfungen bisher festgefahrener konzeptioneller Landkarten defamiliarisiert. Dadurch können mehrdeutige Freiräume entste-

hen, in die neue Sichtweisen, tiefergehende Seins- und Sinnfragen hineinkommen und miteinander kontrastiert bzw. verknüpft werden. Bei der bewussten Kontrastierung vielfältiger Facetten und Dimensionen organisationalen Geschehens können möglicherweise schon gewusste, aber bisher nicht gedachte Verbindungen und Sinnzusammenhänge aktualisiert und reflektiert werden. In einem kollektiven Kontext eruiert und auf die alltägliche Organisationspraxis übertragen, können diese erfahrungsorientierten Einblicke in ethisch evidente, kollaborative und erfolgreiche Lern- und Arbeitsformen in Organisation und Führung münden.

Vor diesem Hintergrund sind die gegenwärtigen Hochschulen mehr denn je gefragt, genügend Räume zu bieten, in denen vielfältige Sichtweisen und Perspektiven hineinkommen und reflektiert werden können. Für die Seins- und Sinnfragen der Studierenden ist diese Vorgehensweise essentiell. Das große Potenzial ästhetischer und erfahrungsbasierter Methoden des Lernens (wie der SPM) ist es, dass sie einen Raum schaffen, in dem das Neue und bisher Unbekannte neben dem Bekannten zum Ausdruck gebracht, gehegt und gedacht werden kann. In diesen inklusiven Freiräumen können für die Studierenden lebenslanges Lernen, Sinn, Bedeutung und Reife erwachsen. Das sind u. a. elementare Ziele der Bildung.

## 5 Literaturverzeichnis

**Adler, N. J.** (2010). Going beyond the dehydrated language of management: leadership insight. *Journal of Business Strategy*, 31(4), 90-99.

**Adler, N. J. & Hansen, H.** (2012). Daring to Care: Scholarship that Supports the Courage of Our Convictions. *Journal of Management Inquiry*, 21(2), 128-139.

**Alvesson, M. & Spicer, A.** (2012). A Stupidity-Based Theory of Organizations. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1194-1220.

**Baron, C. & Cayer, M.** (2011). Fostering post-conventional consciousness in leaders: why and how?. *Journal of Management Development*, 30(4), 344-365.

- Barry, D. & Meisiek, S.** (2010). Seeing More and Seeing Differently: Sensemaking, Mindfulness, and the Workarts. *Organization Studies*, 31(11), 1505-1530.
- Barthes, R.** (1985). Die helle Kammer. Bemerkung zur Photographie. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Bennis, W. & O'Toole, J.** (2005). How business schools lost their way. *Harvard Business Review*, 83(9), 96-104.
- Blunt, P. & Jones, M. L.** (1997). Exploring the Limits of Western Leadership Theory in East Asia and Africa. *Personnel Review*, 26(1), 6-23.
- Boroditsky, L.** (2011). How Language Shapes Thought. The languages we speak affect our perceptions of the world. *Scientific American*, 304(2), 62-65.
- Buchanan, D. A.** (2001). The role of photography in organizational research: a re-engineering case illustration. *Journal of Management Inquiry*, 10(2), 151-164.
- Chomsky, N.** (2005). *Language and Mind* (3. Aufl.). Cambridge, New York, Melbourne: Cambridge University Press.
- Ferraro, F., Pfeffer, J. & Sutton, R. I.** (2005). Economics Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-Fulfilling. *Academy of Management Review*, 30(1), 8-24.
- Flusser, V.** (2006). *Für eine Philosophie der Fotografie*. Berlin: Edition Flusser.
- Gagliardi, P.** (2007). The Collective Repression of 'Pathos' in Organization Studies. *Organization*, 14(3), 331-338.
- Ghoshal, S.** (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91.
- HRK** (2016). Hochschulrektorenkonferenz. Gute Beispiele und Konzepte – Good Practice. Projekt nexus – Übergänge gestalten, Studienerfolg verbessern. Explorativ lernen in den Wirtschaftswissenschaften. <https://www.hrk-nexus.de/material/gute-beispiele-und-konzepte-good-practice/detailansicht/meldung/explorativ-lernen-in-den-wirtschaftswissenschaften-3899/>, Stand vom 23. März 2020.

- Hühn, M. P.** (2014). You Reap What You Sow: How MBA Programs Undermine Ethics. *Journal of Business Ethics*, 121(4), 527-541.
- Iwowo, V.** (2012). The Internationalization of Leadership Development. In S. Turnbull, P. Case, G. Edwards, D. Schedlitzki & P. Simpson (Hrsg.), *Worldly Leadership. Alternative Wisdoms for a Complex World* (S. 52-67). London: Palgrave Macmillan.
- Izak, M., Hitchin, L. & Anderson, D.** (2015). *Untold Stories in Organizations*. New York, London: Routledge.
- Kanter, R. M.** (2005). What theories do audiences want? Exploring the demand side. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 93-95.
- Kegan, R. & Lahey, L. L.** (2001). *How the Way We Talk Can Change the Way We Work*. San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Ladkin, D. & Taylor, S.** (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy of Management Learning and Education*, 8(1), 55-69.
- Meyer, R. E., Höllerer, M. A. & van Leeuwen, T.** (2013). The Visual Dimension in Organizing, Organization, and Organization Research: Core Ideas, Current Developments, and Promising Avenues. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 489-555.
- Miller, R. A.** (2009). The Ethics Narrative and the Role of the Business School in Moral Development. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 287-293.
- Murgia, A. & Poggio, B.** (2009). Challenging Hegemonic Masculinities: Men's Stories on Gender Culture in Organization. *Organization*, 16(3), 407-423.
- Näslund, L. & Perner, F.** (2012). The appropriated language: Dominant stories as a source of organizational inertia. *Human Relations*, 65(1), 89-110.
- Natale, S. M., Libertella, A. F. & Doran, C. J.** (2015). For-Profit Education: The Sleep of Ethical Reason. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 415-421.
- Purg, D. & Sutherland, I.** (2017). Why Art in Management Education? Questioning Meaning. *Academy of Management Review*, 42(2), 382-406.

- Reason, P.** (2007). Education for Ecology. Science, Aesthetics, Spirit and Ceremony. *Management Learning*, 38(1), 27-44.
- Sandberg, B.** (2017). Arts-based Learning in der betriebswirtschaftlichen Hochschulbildung – Das Beispiel „Die Künstlerbrille“. 115 – Social Competence in Action: Research – Innovation – Values in Theorie und Praxis des Lehrens, Lernens und Forschens an Fachhochschulen / Inter- und transdisziplinäre Erkundungen im Dreieck Praxis-Lehre-Forschung. In: FFH. Forschungsforum der österreichischen Fachhochschulen 2017, S. 1-10. [http://ffhoarep.fh-ooe.at/bitstream/123456789/983/1/Panel\\_115\\_ID\\_256.pdf](http://ffhoarep.fh-ooe.at/bitstream/123456789/983/1/Panel_115_ID_256.pdf), Stand vom 23 März 2020.
- Schreyögg, G.** (2013). In der Sackgasse. Organisationale Pfadabhängigkeit und ihre Folgen. *Organisationsentwicklung*, 1, 21-28.
- Schyns, B., Tymon, A., Kiefer, T. & Kerschreiter, R.** (2012). New ways to leadership development: A picture paints a thousand words. *Management Learning*, 44(1), 11-24.
- Serhane, W.** (2009). *Diversity@University. Ein Interdisziplinärer Austausch.* Arbeitsbericht. <https://www.zgs.uni-wuppertal.de/de/arbeitsgruppen/archiv/qs/02-diversity-at-universityhtml.html>, Stand vom 23 März 2020.
- Serhane, W.** (2012). *Des-Integrative Organisationsforschung als psychosozialer Lernprozess. Ein Fallbeispiel zur Sozialen Photo-Matrix.* Diss., Bergische Universität Wuppertal. Saarbrücken: Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften.
- Serhane, W., Endres, S. & Weibler, J.** (2017). Seeing beyond the usual – The social photo matrix (SPM) as an experiential method of leadership development. In S. Kempster/A. Turner & G. Edwards (Hrsg.), *Field Guide to Leadership Development* (S. 164-184). Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Sievers, B.** (2007). Pictures from below the surface of the university: The social photomatrix as a method for understanding organizations in depth. In M. Reynolds & R. Vince (Hrsg.), *Experiential learning and management education* (S. 241-257). Oxford: Oxford University Press.

- Sievers, B.** (2013). Thinking organisations through photographs: the social photo-matrix as a method for understanding organisations in depth. In S. Long (Hrsg.), *Socioanalytic methods: discovering the hidden in organisations and social systems* (S. 129-151). London: Karnac Books.
- Springborg, C.** (2010). Leadership as art – leaders coming to their senses. *Leadership*, 6(3), 243-258.
- Springborg, C.** (2012). Perceptual Refinement: Art-based Methods in Managerial Education. *Organizational Aesthetics*, 1(1), 116-137.
- Sutherland, I.** (2012). Arts-based methods in leadership development: Affording aesthetic workspaces, reflexivity and memories with momentum. *Management Learning*, 44(1), 25-43.
- Taylor, S. S.** (2002). Overcoming aesthetic muteness: Researching organizational members' aesthetic experience. *Human Relations*, 55(7), 821-840.
- Tsui, A. S.** (2007). From Homogenization to Pluralism: International Management Research in the Academy and Beyond. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1353-1364.
- Turnbull, S.** (2011). Worldly Leadership: challenging the hegemony of Western business education. *Journal of Global Responsibility*, 2(2), 170-187.
- Vaara, E. & Whittington, R.** (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Walsh, J. P.** (2011). 2010 Presidential Address. Embracing the sacred in our secular scholarly world. *Academy of Management Review*, 36(2), 215-234.
- Warren, S.** (2012). Psychoanalysis, collective viewing and the 'Social Photo Matrix' in organizational research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(1), 86-104.
- Woodward, B. J. & Funk, C.** (2010). Developing the artist-leader. *Leadership*, 6(3), 295-309.

## Autor\*in



Dr. Wadii SERHANE || Ennepe-Ruhr-Kreis, Fachbereich  
Jobcenter EN || Unterer Griffenberg 69, D-42119 Wuppertal  
[wadiiserhane@gmail.com](mailto:wadiiserhane@gmail.com)