Lothar Schäffner
Der Beitrag der Veränderungsforschung zur Nachhaltigkeit von Organisationsentwicklung
(Rainer Hampp Verlag) München und Mering 2002, 350 Seiten, 32.80 Euro

Unternehmen müssen sich rasch wechselnden Umweltbedingungen kontinuierlich anpassen, wenn sie erfolgreich bleiben wollen. Betrachtet man diese Anpassungs- und Veränderungsprozesse genauer, so kann man sich allerdings des Eindrucks nicht erwehren, dass viele Veränderungen kurzatmig kreiert, schnell wieder begraben und schließlich durch neue Veränderungen ersetzt werden. Lothar Schäffner geht nun der Frage nach, was die Bedingungen einer *nachhaltigen* Wirkung von Veränderungsprojekten sind, denn – so schreibt er –, „die Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen ist unter dem Gesichtspunkt der Kosten sowohl in pekuniärer als auch in motivierender Hinsicht von hoher Bedeutung. Wer Veränderungen unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit plant und auch umsetzt, wird nicht ständig aufgeregt nach einem neuen ‚Kick' suchen, sondern Veränderungen geplant im Sinne eines Zugewinns zu Ende bringen."
Dazu formuliert er das Konzept der Veränderungsforschung, die er als „besonderen Typ der angewandten oder entscheidungsorientierten Forschung" definiert, „wo dieselbe Person Forscher und Praktiker ist, Entscheidungen trifft und mit ihnen lebt." Die Fragestellung für die Veränderungsforschung lautet: „Wie können wir das Ziel mit der geplanten Strategie erreichen?" Der Forscher habe dann die Aufgabe, die „kulturellen Gegenanzeigen" zu ermitteln und deren Wirksamkeit aufzuspüren.
Kernstück des Buches ist die Darstellung und ausführliche Dokumentation von fünf konkreten Veränderungsprojekten aus unterschiedlichen Unternehmen, die der Autor selbst in verschiedenen Rollen begleitet hat. Zu jedem dieser Veränderungsprojekte schildert er ausführlich die konkreten Schritte im Veränderungsprozess und die eingesetzten Instrumente und dokumentiert die Ergebnisse, die in den Projekten erzielt wurden. Außerdem reflektiert er jeweils die Rolle des Veränderungsforschers. Dies führt zu einer interessanten Detailvielfalt, wenngleich die Verarbeitung der Materialfülle beim ersten Lesen durchaus Mühe machen kann. Im Einzelnen werden aus den vergangenen 25 Jahren vorgestellt:
– die wissenschaftliche Begleitung des Modellversuchs „Ausbildung von Frauen in gewerblich/technischen Berufen" bei einem Reifenhersteller;
– der Rückblick auf die Implementierung von Facharbeitern (anstelle von angelernten Arbeitern) in der Produktion eines Automobilzulieferers;
– die Konzipierung eines Studiums im Praxisverbund mit der Ausbildung von Produktionstechnikern, mit dem Ziel, höher qualifizierte und gleichzeitig praxisnähere Führungskräfte auszubilden;
– die ausführliche Dokumentation der Entwicklung einer Unternehmensstrategie und deren Umsetzung in Managementziele, Arbeitsorganisation und Führungsverhalten bei einem mittelständischen Brillenglashersteller durch den Autor als „multifunktionalem Change-Agent", wobei Schäffner in diesem – ausführlichsten – Kapitel zwei Veränderungsprozesse behandelt, nämlich die Entwicklung einer Unternehmensstrategie mit den Führungskräften und, daraus abgeleitet, die Einführung von Teamarbeit als Strategie zur Flexibilisierung der Arbeitsorganisation;
– ein Pilotprojekt zur Transfersicherung in der Aus- und Weiterbildung für das Personal im Check-in einer Luftfahrtgesellschaft.

Im Anschluss an diese Darstellungen benennt er vier Voraussetzungen für die Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen, indem er aus den dokumentierten Veränderungsprojekten Schlussfolgerungen für die Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen ableitet und Erkenntnisse aus der Literatur weiterentwickelt: Veränderungen müssen, um nachhaltig zu sein, erstens intendiert und zweitens indiziert sein, sie müssen drittens langfristig im Sinne einer „Nachpflege" unterstützt werden und viertens die mit ihnen verknüpften Ziele erfüllen.
An diesen theoretisch abgeleiteten Kriterien der Nachhaltigkeit spiegelt Schäffner im letzten Kapitel noch einmal die dokumentierten Projekte, wobei er in aktuellen Interviews mit den betrieblichen Protagonisten der Veränderungsprojekte auch die Frage erörtern lässt, was aus den Veränderungen geworden ist.
Dieses Buch ist ein nützliches Buch, weil der Autor, legitimiert durch seine Tätigkeit als Praktiker, das offene Geheimnis der „leidvollen Praxis" schnörkellos benennt, eine prakti-

kable Veränderungskonzeption entwickelt, die die Nachhaltigkeit von Veränderungsprojekten zum Prinzip erhebt, und nicht zuletzt eine Vielzahl innovativer Einsichten dokumentiert.

Rüdiger Rhein

Andreas Seiverth (Hrsg.)
Re-Visionen Evangelischer Erwachsenenbildung
Am Menschen orientiert
(W. Bertelsmann Verlag) Bielefeld 2002, 648 Seiten, 24.80 Euro

Das vierzigjährige Bestehen der Deutschen Evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (DEAE), die am 14.8.1961 gegründet wurde, bot den Anlass für die Publikation dieses Buches. Wie der aufmerksamkeitsheischende Begriff „Re-Visionen" nahe legt, soll es die DEAE als eine zwar den zeitlichen Veränderungen unterworfene, aber ihre Geschicke selbst bestimmende Institution erscheinen lassen, die sich im Schnittpunkt von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft als lernfähige und veränderungssensible Organisation präsentiert und damit auf einen engen Bezug zur eigenen Historie, auf eine prüfende Wiederansicht vergangener Erfahrungen und zugleich auf mutige Zukunftsentwürfe angewiesen ist. An diesem Anspruch muss sich das Buch messen lassen.
In dem ausdrücklich nicht als „Verbandsfestschrift" im üblichen Sinne annoncierten Werk stehen bildungstheoretische Texte und bildungshistorische Quellen neben aktuellen institutionellen Selbstbeschreibungen; erziehungswissenschaftliche Zeitdiagnosen sind ebenso zu finden wie Verbandsdokumente, Interviews und Selbstdarstellungen verdienstvoller Professionsmitglieder. Die insgesamt 64 Beiträge – diese Zählung berücksichtigt nicht den Anhang und die Einleitung – sind auf vier große Kapitel verteilt:

– Im ersten Abschnitt „Horizonte: Protestantismus und Bildung" werden nicht nur die beiden zentralen Sinnquellen der Evangelischen Erwachsenenbildung als gleichursprünglich ausführlich beschrieben, sondern es werden auch engere und weitere Bezüge zwischen makrodidaktischen Grundlagen der Erwachsenenpädagogik und ihren mikrodidaktischen Referenzen hergestellt. Hier finden sich u. a. Aufsätze zu Johann Comenius, Eugen Rosenstock und Ernst Lange.
– Der zweite Teil „Rekonstruktionen: Elemente für eine Entdeckungsgeschichte Evangelischer Erwachsenenbildung" hat den Charakter einer Sammlung von Quellen, die einen Zeitraum von mehreren hundert Jahren umspannen. Um die Evangelische Erwachsenenbildung in der Moderne zu positionieren, erscheint ein solches Unterfangen auch durchaus sinnvoll, zumal die Lektüre des nur fragmentarisch überlieferten Textes von Schleiermacher über das Verhältnis von Geselligkeit und Bildung (heute würde man sagen: das informelle Lernen) ohnehin ein lohnenswertes Unterfangen darstellt. Die unorthodoxe Reihung der Texte wirft allerdings die Frage auf, welche kompositorische Logik hinter der Auswahl steht.
– Im dritten Abschnitt „Profile: Erwachsenenbildung als neues Handlungsfeld in der Kirche" findet, teilweise unter Zugrundelegung empirischer Hintergrundinformationen über die aktuelle Lage, eine Vermessung der Evangelischen Erwachsenenbildung in ihrer ganzen Breite statt. Zwei Unterkapitel beschäftigen sich mit „Institutionen und Programmen" und mit „Themen und Inhalten". Die lokale Festlegung in der Überschrift („in der Kirche") täuscht ein wenig darüber hinweg, dass die Evangelische Erwachsenenbildung nicht nur kirchenintern, sondern auch extern eine wichtige Rolle spielt. Sie fungiert gleichsam als Tor zur Welt und zugleich als Seismograph für innovative Entwicklungen, indem sie die System-Umwelt-Relation „Evangelische Kirche – Welt" geschmeidiger, flexibler und pluralistischer gestaltet. Eröffnet wird der Reigen der Beiträge durch einen Artikel von Wiltrud Gieseke, die den subjektiven Faktor institutioneller Arrangements stark betont.
– Der vierte thematische Großabschnitt „Herausforderungen: Evangelische Erwachsenenbildung in einer entgrenzten Lerngesellschaft" enthält die meisten Bezüge zu modernitätstheoretischen Themen; hier erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem aktuellen Weiterbildungsmarkt, mit der Globalisierung, dem Theorie-Praxis-Verhältnis und eher philosophischen Fragen (die Einbeziehung des Anderen). Margot Kläßmann – eine der wenigen hier vertretenen Autor-