

Fischer, Jörg

**Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich: Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: VS 2009. 468 S., EUR 29,90 [Rezension]**

*Zeitschrift für Pädagogik 55 (2009) 3, S. 456-459*

urn:nbn:de:0111-opus-51878

in Kooperation mit / in cooperation with:

**BELTZ**

<http://www.beltz.de>

#### **Nutzungsbedingungen / conditions of use**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

#### **Kontakt / Contact:**

**peDOCS**  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
Schloßstr. 29, D-60486 Frankfurt am Main  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

## Inhaltsverzeichnis

### *Thementeil: Schulkultur(en) in historischer Perspektive*

*Gerhard Kluchert/Thomas Koinzer*

Schulkultur(en) in historischer Perspektive. Zur Einleitung in den Thementeil ..... 323

*Gerhart Kluchert*

Schulkultur(en) in historischer Perspektive. Einführung in das Thema ..... 326

*Marcelo Caruso*

Enthemmung als Führungsstrategie. Transformationen der Unterrichtskultur  
in München an der Wende zum 20. Jahrhundert ..... 334

*Rüdiger Loeffelmeier*

Erneuerung der Schulkultur – Programm und Praxis in der Weimarer Zeit ..... 345

*Thomas Koinzer*

Demokratische Schulkultur. Dichotome Perzeption und ihre Funktionalisierung  
im deutschen Schulreformdiskurs der 1960er-Jahre ..... 357

*Hans-Werner Fuchs*

Neue Steuerung – neue Schulkultur? ..... 369

*Carola Groppe*

Kommentar: Schulkultur zwischen Sozialstruktur und Schulsystem –  
Zur Unterschätzung der sozialen Problematik individualisierter ‚Schulkultur‘ ..... 381

### *Allgemeiner Teil*

*Dietmar Langer*

Erziehung zur Willensfreiheit  
Warum Tadel in der Willenserziehung nicht entbehrt werden kann ..... 388

*Jürgen Wiechmann*  
Gemeinschaftsschule – ein neuer Begriff in der Bildungslandschaft ..... 409

*Heinke Röbbken*  
Karrierpfade von Nachwuchswissenschaftlern in der Erziehungswissenschaft ... 430

## **Besprechungen**

*Jürgen Oelkers*  
Bernhard Bueb: Von der Pflicht zu führen ..... 452

*Helga Bleckwenn*  
Friedrich Paulsen: Aus meinem Leben ..... 454

*Jörg Fischer*  
Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich: Organisationsentwicklung ..... 456

## **Dokumentation**

Erziehungswissenschaftliche Habilitationen und Promotionen 2008 ..... 460

Pädagogische Neuerscheinungen ..... 504

altsprachlichen Gymnasiums und für eine Anerkennung auch der naturwissenschaftlich orientierten Oberrealschulen. Allerdings findet sich in seinen Erinnerungen kein Kommentar zum Deutschunterricht, dessen Aufwertung doch ein persönliches Anliegen des Kaisers bei der Berliner Schulkonferenz von 1890 war; auch der neusprachliche Unterricht bleibt ausgeblendet. Erstaunlich ist, angesichts der sehr bewusst erfahrenen eigenen schulischen Sozialisation, Paulsens Desinteresse an Fragen der Volksschulreform. Gymnasium und Volksschule bleiben ihm getrennte Schulwelten; damit steht er durchaus in der Humboldt-Tradition. Paulsens Auffassung vom Gymnasiallehrer als Beiträger der Wissenschaft entsprach sicher dem Selbstverständnis und den verdienstvollen wissenschaftlichen Arbeiten vieler Gymnasiallehrer; ebenso könnten auch die kulturellen Beiträge von Volksschullehrern, etwa zum Musik- und Theaterleben, zur Erforschung der Regionalgeschichte oder zur Sammlung von Volkserzählungen als profilbildend beschrieben werden, aber die lagen nicht in seinem Blickfeld. Zu einzelnen Reformpädagogogen wie Berthold Otto oder (implizit) Heinrich Wolgast äußert er sich spitz; Nietzsches Einfluss auf die Kulturphilosophie ist ihm suspekt. Über die berufsbiographischen und standespolitischen Bedingtheiten hinaus können diese Grenzziehungen wohl auch auf grundsätzliche Polarisierungen zurückgeführt werden: als Kantianer lehnte Paulsen die Philosophie Erich Haeckels ab, dessen Monismus gegen den dualistischen Idealismus gerichtet war; entsprechend war ihm materialistische Philosophie nur bedingt wichtig und empirische Forschung nicht vordringlich. Paulsens Bemühungen um eine verständliche Vermittlung traditioneller Philosophie und korrespondierend dazu das aus heutiger Sicht erstaunlich breite Publikumsinteresse werden vielleicht auch verständlich, wenn man sie als komplementäres Angebot zur zeitgenössischen Popularphilosophie versteht.

Autobiographische Schriften legen nahe, die Bedeutung der Herkunftsregion des Wissenschaftlers für sein Werk und Wirken zu reflektieren. Für Paulsens Berufsleben sollte sie nicht überschätzt werden; er fühlte sich der Heimat verbunden, aber er hat, über gelegent-

liche Besuche hinaus, von Berlin aus keine besonders enge Beziehungen mehr gepflegt; das Sommerhaus der Familie wurde in Starnberg bei München gebaut. Doch bemerkenswert ist, was Erinnerung an eine Person in einem bestimmten Milieu vermag. Das Gedenken zu Paulsens 100. Todestag – neben der hier vorgestellten Publikation mit einer festlichen Veranstaltung in Langenhorn und einer wissenschaftlichen Tagung in Kiel begangen – ist maßgeblich solchem Engagement zu verdanken. Auch hat Thomas Steensen als Leiter des Nordfriisk Instituuts in Bredstedt, des kulturellen und wissenschaftlichen Zentrums der Nordfriesen, durch seine Kontakte zu den Nachkommen Friedrich Paulsens die Übergabe des Nachlasses an die Humboldt-Universität zu Berlin vermittelt, dessen Erschließung bereits Forschungsgruppen beschäftigt und neue Impulse für die Paulsen-Forschung erwarten lässt.

Prof. Dr. Helga Bleckwenn  
Bismarckstraße 75  
24943 Flensburg  
E-Mail: Helga.Bleckwenn@t-online.de

*Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich: Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: VS 2009. 468 S., EUR 29,90.*

Mit dem Buch „Organisationsentwicklung“ legen Christiane Schiersmann und Heinz-Ulrich Thiel ein Werk vor, welches Basiswissen über die Rahmenbedingungen, Ziele und Methoden in der Fortentwicklung von Organisationen vermitteln soll. Nun existiert zur Organisationsentwicklung eine Fülle gerade an eher praxisbezogener Literatur, so dass sich angesichts der in den letzten Jahren erschienenen Werke die Frage stellt, worin der besondere Zugang dieses Lehrbuches besteht. Dazu stellen die beiden Autoren in ihrem Vorwort den idealtypischen Verlauf eines Organisationsentwicklungsprozesses in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungsweise. Darüber hinaus wird innerhalb eines Organisationsentwicklungsprozesses der Beratungsbegriff fokussiert. Schiersmann und Thiel diagnostizieren für Beraterische An-

sätze in der Organisationsentwicklung eine Publikationslücke, die Auswirkungen auf die unterentwickelte Herausarbeitung von Kriterien für die wirksame Entwicklung von Organisationen habe. Insofern wird in diesem Buch der Anspruch verfolgt, neben der Vermittlung von Basiswissen zur Organisationsentwicklung insbesondere einen Beitrag zur Professionalisierung der Organisationsberatung zu leisten. Aus pädagogischer Sicht leitet sich daraus die Erwartung ab, in diesem Buch über Bedingungen, Möglichkeiten und Ansätze der Organisationsentwicklung informiert zu werden, die auch dem spezifischen Gefüge von Institutionen im Bildungs- und Sozialbereich gerecht werden. Jenseits der Entwicklung in gewinnorientierten Unternehmen stellt sich hierfür im Hinblick auf die vorgenommene Betonung des Beratungsbegriffes außerdem auch die Hoffnung ein, mittels dieses Wissens unter den Bedingungen des eigentümlichen Wettbewerbs in der Sozialwirtschaft und dem Bildungssektor ebenso institutionelle Beratungsprozesse einleiten und im unternehmerischen Sinne gestalten zu können.

Ausgangspunkt der weiteren Betrachtungen ist die Definition von Organisationsentwicklung als eines zielgerichteten und geplanten Veränderungsprozesses, der sich unter Beteiligung der Mitarbeiterschaft vollzieht. Dieser Prozess ist als ein permanenter, zirkulär verlaufender Prozess zu verstehen, so dass nur eingeschränkt von einem idealtypischen Verlauf mit Anfang und Ende gesprochen werden kann. Über die Frage nach den Rahmenbedingungen, die erforderlich sind, um einen Organisationsentwicklungsprozess im Sinne der Zielerreichung erfolgreich zu gestalten, stellen die Autoren einen Zugang zu der vorab notwendigen Auftragsklärung, der strukturellen Vorbereitung und der Prozessarchitektur im zweiten Kapitel her.

Daran schließt sich im dritten Kapitel eine Darstellung der systemischen Prinzipien für die Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen an. Den beiden Autoren gelingt es, Organisationsentwicklung nicht nur als einen professionellen Ansatz des komplexen, phasenorientierten Problemlösens auszulegen, sondern diesen auch in einen Zusammenhang mit der Möglichkeit zur Förderung von Selbst-

organisationsprozessen zu bringen. Aus dieser systemischen Betrachtung und Erweiterung des Organisationsentwicklungsansatzes heraus werden deren Auswirkungen auf das Rollenverständnis des Beraters in einem Organisationsentwicklungsprozess abgeleitet. Beratung in einer sich selbst als lernend definierenden Organisation unterliegt demnach eher einer modifizierten Rollenzuschreibung im Sinne einer Prozessbegleitung.

Aus diesem Verständnis geht eine Vorstellung von unterschiedlichen Startscenarien für den Organisationsentwicklungsprozess im vierten Kapitel hervor. Neben den Ausführungen zu einigen Workshop-Modellen finden Leser auch grundlegende Hinweise zu Großgruppenverfahren wie etwa das Appreciative Inquiry oder die Open Space Technology. Entsprechend des Lehrbuchcharakters werden hierbei anschaulich die jeweiligen Verfahrensweisen auch unter Zuhilfenahme von praktischen Beispielen verdeutlicht.

Der Anspruch einer Orientierung am idealtypischen Verlauf einer Organisationsentwicklung findet in den folgenden Kapiteln 5 bis 9 seinen Ausdruck durch die Erläuterung von gegenwärtig als wichtig eingestuften Organisationsentwicklungsstrategien im Bereich der Teamentwicklung, Prozessoptimierung, der Organisation des Wissens und Kompetenzentwicklung sowie der Top-Down-Verfahren innerhalb der Organisationsentwicklung. Jenseits der schon im vierten Kapitel vorgestellten neueren Verfahren zur Diagnose von Veränderungsbedarfen in den Organisationen betonen die Autoren ihre nachvollziehbare Überzeugung, wonach trotz dieser direkten Verfahren zur Initiierung von Veränderungsprozessen weiterhin dem Projektmanagement eine zentrale Bedeutung für die Konkretisierung und Umsetzung von Ideen zukommt. Projekte als eine spezifische Organisationsform werden daher als Herzstück zur Bearbeitung von konkreten Veränderungsvorhaben verstanden. Die systemische Betrachtungsweise von Organisationsentwicklung hat zur Folge, dass insbesondere synergetische, d.h. die Selbstorganisation unterstützende Prinzipien im Rahmen des Projektmanagements betont werden und insofern wiederum eine Brücke zur notwendigen Einbindung der Mitarbeiterschaft in den Verände-

rungsprozess mittels des sog. Active Learning geschlagen wird.

Diese Fokussierung auf die Betroffenen und Mitgestalter in einem Organisationsentwicklungsprozess setzt sich im sechsten Kapitel fort. Nach einer Herausarbeitung der Unterschiede zwischen Arbeitsgruppe und Team werden fünf unterschiedliche Konzepte zur Teamentwicklung eingebracht, die in der Praxis häufig auch in gemischter und sich ergänzender Form anzutreffen sind. In einer kritischen Auseinandersetzung mit der Literatur zur Organisationsentwicklungsberatung zwischen reinem Selbstmarketing und semiprofessionellem Verständnis arbeiten Schiersmann und Thiel die daraus abzuleitenden Funktionen für die Organisationsentwicklungsberatung in der Teamentwicklung heraus, die vor allem die Strukturierung des Problemlöseprozesses umfassen.

Diese Optimierung von Ablaufprozessen mittels eines vom Berater unterstützten Prozessmanagements wird im siebten Kapitel gerade außerhalb hierarchischer Verengungen thematisiert. Dem schließt sich im achten Kapitel die Herausstellung von Wissensorganisation und Kompetenzentwicklung in einem Unternehmen durch Organisationsentwicklung an.

Trotz aller Beteiligung der Mitarbeiterschaft sind die Führungskräfte eines Unternehmens gleichwohl im besonderen Maße in das Gelingen einer Organisationsentwicklung und des Entwicklungsprozesses involviert. Dementsprechend werden im neunten Kapitel Instrumente für den Einbezug der Führungsebene auch anhand von Fallbeispielen erklärt.

Veränderungen bewirken auch während eines Organisationsentwicklungsprozesses Widerstände und Konflikte. Um diese Einstellungen und Verhaltensweisen produktiv nutzen zu können, wird im abschließenden zehnten Kapitel auf die Sinnhaftigkeit und Umsetzungsoptionen der professionellen Moderation und einer Mediation hingewiesen. Gerade in der angemessenen Bearbeitung von Konflikten scheinen sich für die Organisationsentwicklung neue Perspektiven zu entwickeln, die auf einen anderen, eher die Chancen betonenden Umgang mit Widerständen hinauslaufen und damit Anknüpfungen zu bislang vernachlässigten Beratungs- und Begleitungsansätzen finden.

Mit einer Abhandlung von Ansätzen zum konstruktiven Umgang mit Konflikten stellen Schiersmann und Thiel in ihrem Werk den gesamten Prozess einer Organisationsentwicklung von der Auftragsklärung bis zur Mediation vor, und zwar als einen zirkulär und demzufolge fortdauernd ablaufenden Vorgang. Die klare Untergliederung und der abgeschlossene Charakter der Kapitel ermöglichen somit dem Leser einen gezielten Zugang zu einzelnen Fragestellungen innerhalb der jeweiligen Schrittfolgen eines Organisationsentwicklungsprozesses. Für die praktische Anwendung scheint insbesondere die beispielhafte Erläuterung anhand von alltagsnahen Fallbeispielen vorteilhaft. Auf diese Weise gelingt es den Autoren, die häufig abstrakt anmutenden Kunstbegriffe in der Organisationsentwicklung anwendungsorientiert zu erläutern. Dennoch bleibt bei allem wohlverstandenen Anwendungsbezug kritisch zu hinterfragen, wie intensiv der Bezug der beschriebenen Prinzipien und Strategien zum Gerüst einer systemischen Organisationstheorie zu sein hat, um ein tragfähiges Fundament für die Professionalisierung dieses Beratungsfeldes der Organisationsentwicklung zu legen. Eine notwendige systemtheoretische Reflektion jenseits der unmittelbaren Praxisanwendung bleibt in diesem Band aus und erschwert dadurch dem Leser einen Zugang zur systematischen Betrachtung von Organisation und ihrer Entwicklung. Gerade aber die Rückkopplung von praktischer Beratung in der Organisationsentwicklung zu ihren theoretischen Bezügen scheint unter Beachtung von organisationstheoretischen Erkenntnissen ein Schlüssel zur weiteren Professionalisierung innerhalb der Organisationsberatung zu sein.

Damit in Verbindung steht die grundsätzliche und in diesem Buch unbeantwortete Frage, über welche Potentiale die Organisationsentwicklung aus organisationstheoretischer Perspektive überhaupt verfügt, um Organisationen in ihrem Zielerreichungsprozess zu stabilisieren und für Veränderungen befähigen zu können. Die Fähigkeit zur institutionellen Neu- und Umgestaltung durch Organisationsentwicklung als eines der ambivalent diskutierten Themen innerhalb der organisationstheoretischen Debatte wird in diesem Band nicht the-

matisiert, sondern unhinterfragt als Vorannahme impliziert. Als Herausforderung bleibt die davon abgeleitete Frage bestehen, was Beratung in einem hoch komplexen System von impliziten und expliziten Regeln mit einem oftmals nicht ausgesprochenen Zweck insgesamt dauerhaft bewirken kann.

Jenseits dieser ausbaufähigen Rahmung von Organisationsentwicklung zählt zu den Stärken dieses vorliegenden Buches die präzise Beschreibung der internen und externen beraterischen Aspekte eines Prozesses zur Fortentwicklung von Organisation. Die eingangs formulierte Erwartung einer möglichen Übertragbarkeit von Erkenntnissen einer Organisationsentwicklung auf die Besonderheiten von Organisationen im Sozial- und Bildungsbereich hat sich mit der besonderen Berück-

sichtigung von intern gestalteten Beratungsprozessen erfüllt. Summa summarum kann das vorliegende Werk trotz der benannten Grenzen nicht nur als Lehrbuch zur Vermittlung von grundlegenden Prinzipien einer anwendungsorientierten Organisationsentwicklung sondern auch als praktische Begleithilfe für Beratungsprozesse in gewerblichen und sozialwirtschaftlichen Unternehmen dienen.

Dr. Jörg Fischer  
Friedrich-Schiller-Universität Jena  
Institut für Erziehungswissenschaft  
Lehrstuhl für Sozialpädagogik und  
außerschulische Bildung  
Am Planetarium 4  
07737 Jena  
E-Mail: [fischer.joerg@uni-jena.de](mailto:fischer.joerg@uni-jena.de)