

### Ein anderes Buch über Aktionsforschung in Organisationen: Rezension zu "Action Research in Organizations - Participation in Change Processes" von Marianne Kristiansen und Jørgen Bloch-Poulsen

Vogel, Martin

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Vogel, M. (2021). Ein anderes Buch über Aktionsforschung in Organisationen: Rezension zu "Action Research in Organizations - Participation in Change Processes" von Marianne Kristiansen und Jørgen Bloch-Poulsen. *Soziopolis: Gesellschaft beobachten*. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-80528-8>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Martin Vogel | Rezension | 12.08.2021

## Ein anderes Buch über Aktionsforschung in Organisationen

Rezension zu „Action Research in Organizations. Participation in Change Processes“ von Marianne Kristiansen und Jørgen Bloch-Poulsen



**Marianne Kristiansen / Jørgen Bloch-Poulsen**

**Action Research in Organizations .  
Participation in Change Processes**  
Deutschland

Leverkusen 2020: Barbara Budrich

328 S., 39,90 EUR

ISBN 978-3847424451

Partizipation und Demokratisierung haben in Organisationen gegenwärtig Hochkonjunktur – zumindest wenn man aktuellen Management-Bestsellern Glauben schenkt.<sup>1</sup>

Selbstorganisation ist das neue Zauberwort, die Mitarbeitenden sollen an den Entscheidungen des Unternehmens beteiligt werden, im Idealfall treffen sie die notwendigen Beschlüsse gleich selbst. Praxisnahe Artikel in einschlägigen Fachzeitschriften stellen vermeintliche Best-Practice-Beispiele wie Haufe-Umantis in St. Gallen vor.

In dem Unternehmen der Haufe-Gruppe dürfen die Mitarbeitenden ihre Führungskräfte selbst wählen<sup>2</sup> – beziehungsweise sie *durften*, denn die Firma beendete das Demokratisierungsexperiment offenbar bereits wieder. Hintergrund für die Revision sei gewesen, dass Führungskräfte und Mitarbeitende aufkommende Konflikte nicht mehr direkt und zeitnah geklärt, sondern beim nächsten Urnengang ausgetragen hätten, so heißt es. Stattdessen sollen die Mitarbeitenden nun die Entscheidungen treffen, ohne sich mit ihren Führungskräften abzustimmen. Eine solche Regelung sei ohnehin demokratischer, als

seine Stimme nur einmal pro Legislaturperiode abzugeben und ansonsten die Entscheidungsmacht den jeweils gewählten zu überlassen.<sup>3</sup>

Über aktuelle Experimente wie dieses zu berichten, ist allein schon deshalb reizvoll, weil sie besonders ungewöhnlich und innovativ erscheinen. Bei all der Faszination für vermeintlich neue Organisationsformen bleibt allerdings eines nahezu vollständig unberücksichtigt: nämlich dass Demokratisierung und Partizipation in einem spezifischen Zweig sozialwissenschaftlicher Organisationsanalysen bereits eine sehr lange Tradition haben. „Demokratisierung, Dialog, Partizipation und Reflexivität“ sind die zentralen Werte der Aktionsforschung, schreibt Werner Fricke,<sup>4</sup> der auch das Vorwort zum hier rezensierten Buch beigetragen hat. Dieser Grundsatz prägte bereits die Anfänge der Aktionsforschung bei Kurt Lewin und gilt bis in die Gegenwart.

Was genau unter Partizipation in der Aktionsforschung jeweils verstanden wurde und wird, hat sich über die Zeit jedoch stark verändert – so die These, die Marianne Kristiansen und Jørgen Bloch-Poulsen als Ausgangspunkt ihres Bandes wählen. Um dies zu zeigen, laden die beiden Autoren, selbst erfahrende Aktionsforschende, zu einer Reise durch die Geschichte der organisationalen Aktionsforschung des 20. Jahrhunderts ein, ohne dabei den Anspruch zu erheben, die Entwicklung der Aktionsforschung in Gänze zu präsentieren. Für ihre chronologische Darstellung wählen sie insgesamt fünf Beispielprojekte – beginnend bei den frühen Harwood-Experimenten in den USA der 1940er-Jahre über die Entwicklung des Soziotechnischen Systemansatzes in britischen Kohlebergwerken bis hin zu einem Projekt in Spanien aus den späten 1980er-Jahren.

Bereits der Titel des Buches verrät dabei eine zentrale Einschränkung: Partizipative Forschung in organisationalen Change-Prozessen steht im Zentrum des Bandes. Daraus folgt zum einen, dass andere für die Aktionsforschung wichtige Bereiche wie zum Beispiel Schulentwicklung oder das Gesundheitswesen unberücksichtigt bleiben. Zum anderen erklärt der inhaltliche Fokus auf Organisationen, warum die Autoren nur solche Forschungsprojekte vorstellen, die der „nördlichen Tradition“ der Aktionsforschung entstammen.<sup>5</sup> Die „südliche Tradition“, die sich vor allem in Südamerika und Afrika entwickelte (zentral verbunden mit den Namen Paulo Freire und Orlando Fals Borda), bleibt im vorliegenden Band indes unberücksichtigt – vermutlich weil ihre Projekte eher die Veränderung gesamtgesellschaftlicher Verhältnisse im Blick hatten, statt die Gestaltung von Organisationen zu fokussieren. Eine ausführliche Begründung für die Auswahl der dargestellten Forschungsprojekte liefern Kristiansen und Bloch-Poulsen jedoch nicht.

Bezüglich der hier interessierenden partizipativen Ansätze in der Veränderung von Organisationen geht es in den einzelnen Kapiteln darum, das Verhältnis von Aktion, Forschung und Partizipation zu verstehen. Das Autorenduo versucht auszuloten, wie Partizipation praktiziert werden kann, wie Forscher\*innen und Praxispartner zusammenarbeiten und welches Gesamtverständnis von Aktionsforschung sich aus alldem ergibt. Weniger zentral ist die Frage, was genau mit Partizipation *in Organisationen* genau gemeint sein kann – aber dazu später mehr. Zusammengenommen will das Buch historisch nachzeichnen, wie Aktionsforscher\*innen in verschiedenen Ländern Change-Prozesse in Organisationen verstanden haben, von der Sozialpsychologie über systemtheoretische Perspektiven bis hin zu Theorien der Kommunikation und Ko-Produktion.

Konkret besteht das Buch aus zwei unterschiedlich großen Teilen. Teil I (Kapitel 1 und 2) leitet den historischen Rückblick auf die Aktionsforschung in Organisationen ein. Der weitaus umfangreichere Teil II (Kapitel 3 bis 8) will einen „empathetic-critical view“ auf den konkreten Gegenstand – Partizipation in der organisationalen Aktionsforschung im 20. Jahrhundert – entwickeln. Die Kapitel sind so geschrieben, dass sie auch einzeln gelesen werden können und folgen dabei einem wiederkehrenden Muster: Auf einen Überblicksabschnitt („What and why“), um die Lesenden grob zu orientieren, folgen einige aktuelle Bezüge, die zeigen sollen, warum das Kapitel auch für gegenwärtige Aktionsforschungsprogramme relevant ist. Im Anschluss stellen die Autoren die Grundgedanken des fokussierten Forschungsansatzes vor und illustrieren sie anhand eines Beispielprojekts. Danach geht es ihnen darum, das jeweils sichtbar werdende Verständnis von Partizipation zu explorieren (Welche Rolle spielen Organisationsmitglieder und Forschende in diesem Prozess?), um im Anschluss zu diskutieren, wie der jeweilige Ansatz Aktionsforschung versteht: als traditionelle qualitative Forschung, als angewandte Forschung, als Partizipation – oder als etwas anderes. Jedes Kapitel endet mit einer Zusammenfassung und einem Reflexionsabschnitt, in dem die Autoren ihre Erkenntnisse für eine Idee partizipativen Forschens zusammentragen. Aufgrund der wiederkehrenden Struktur eignet sich das Buch in den Augen der Verfasser sowohl für Neueinsteiger\*innen in die partizipative Forschung als auch für den gezielten Zugriff erfahrener Aktionsforscher\*innen.

Kristiansen und Bloch-Poulsen verzichten darauf, ihrem Band ein explizites Grundlagenkapitel voranzustellen. In ihrer „Introduction“ äußern sie sich nur knapp dazu, was mit Aktionsforschung in Organisationen gemeint sein könnte (S. 20 f.). Ähnlich kurz stellen sie eine Liste mit immerhin sieben verschiedenen Konzeptualisierungen von Partizipation in organisationalen Wandlungsprozessen vor, die die historische Darstellung

in den folgenden Kapiteln orientieren soll (S. 23). Zu deren Herleitung verweist das Autorenduo auf andere seiner Veröffentlichungen, entsprechende Theoriebezüge werden nur angedeutet.

Wer die Forschungsmethode kennt, ist natürlich mit dem hohen Gestaltungsanspruch der Aktionsforschung vertraut und weiß um ihre Wertgebundenheit und um ihr grundlegendes Ziel der Demokratisierung der Verhältnisse.<sup>6</sup> All diejenigen allerdings, die das Buch ohne entsprechendes Vorwissen zur Hand nehmen, werden vermutlich eine Hinführung vermissen.

Mit Interesse dürften allerdings beide Gruppen, Erfahrene wie Neulinge in der Aktionsforschung, das erste Kapitel lesen. Anhand einer eigenen Studie in einem dänischen Unternehmen stellen die Autoren typische Problemlagen und Konflikte von Aktionsforschungsprojekten vor und beschreiben eindrucksvoll, wie im Zusammenspiel von Forschenden, Belegschaft und Management immer wieder Spannungen entstanden, die sich aus unterschiedlichen Machtkonstellationen und kontextuellen Rahmenbedingungen ergaben. Bemerkenswert ist dabei der offene Schreibstil: Fast so, als wollten sie auch das Buch partizipativ mit den Lesenden entwickeln, beschreiben die Autoren ihre eigenen Lernerfahrungen und die Fehler, die ihnen während des Projekts unterliefen. Erfahrenen Forschenden auf diese Weise über die Schultern schauen zu dürfen, hat sicher Seltenheitswert – wirft allerdings auch tiefergehende Fragen auf: Wie genau sind Kristiansen und Bloch-Poulsen in den einzelnen Projektphasen vorgegangen? Welche Methoden haben sie verwendet? Wie genau haben sie den Prozess moderiert?

Im Zentrum des zweiten Kapitels steht der Versuch, den Partizipationsbegriff in seinen unterschiedlichen Facetten und anhand seiner historischen Entwicklung aufzufächern. Vier verschiedene Blickwinkel arbeiten die Autoren heraus (Industrial democracy, HR management in individual society, HR management in knowledge society, radical democratic perspective), aus denen sich jeweils unterschiedliche Rollenvorgaben für die Organisationsmitglieder sowie entsprechende Partizipationsformen in den Organisationen ableiten. Leider sind die Darstellungen der einzelnen Perspektiven vom Umfang her sehr ungleich gewichtet. Auch verliert der Kategorisierungsversuch im Verlauf des Kapitels seine ordnungsstiftende Wirkung, da sich die darauffolgenden Abschnitte nur zum Teil an diesem Raster orientieren.

Im Folgenden stellen die Autoren nun die ausgewählten Forschungsprojekte vor: die Harwood-Experimente (1939–1947) von Kurt Lewin und Kollegen (Kapitel 3); die bekannten

Studien in britische Kohlebergwerken, die Eric Trist und andere Forschende des Tavistock-Instituts in London von den späten 1940er- bis in die späten 1950er-Jahre durchführten (Kapitel 4); ein nationales Organisationsentwicklungsprojekt der norwegischen Regierung in den 1960er-Jahren (Kapitel 5); sowie nationale Projekte in Norwegen und Schweden aus den frühen 1980er-Jahren (Kapitel 6).

Ich will an dieser Stelle lediglich auf den im siebten Kapitel, „Pragmatic action research“, präsentierten Ansatz näher eingehen, den Davydd J. Greenwood und Morten Levin entwickelten. Hierbei ist Aktionsforschung keine Kombination von Aktion und Forschung, also von praktischen Veränderungen und theoretischen Innovationen, sondern die Verbindung von Aktion, Forschung und Partizipation: Mitarbeitende, Führungskräfte und Aktionsforschende gestalten den Forschungsprozess und seine Ergebnisse gemeinsam auf der Basis ihrer unterschiedlichen Interessen und Kenntnisse und tragen zur Lösung komplexer Probleme bei – sowohl praktisch als auch theoretisch. Greenwood und Levin bezeichnen ihren Ansatz daher als ko-generative Forschung. Die angeführten Beispiele stammen aus Forschungsprojekten innerhalb von Genossenschaften in Nordspanien in den späten 1980er-Jahren.

Unter „Participation, past and future“ (Kapitel 8) fassen die Autoren ihre Schlussfolgerungen im Hinblick auf partizipative Ansätze in der organisationalen Aktionsforschung im 20. Jahrhundert zusammen. Sie schildern die Problemlagen, die sich aus dem Wunsch nach Effizienzsteigerung bei gleichzeitiger Demokratisierung der Arbeitswelt ergeben, und diskutieren die Interessenkonflikte zwischen den beteiligten Gruppen (Management, Belegschaft, Forschende) in ihren praktischen und theoretischen Implikationen. Der Schluss schlägt damit zwar einen inhaltlichen Bogen zu den einleitenden Kapiteln 1 und 2, allerdings bleiben seine kapitelimmanenten Bezüge oft unklar. Vieles aus dem letzten Teil meint man, weiter vorne schon gelesen zu haben, anderes hätte man sich bereits in der Hinführung zu den ausgewählten Forschungsbeispielen gewünscht.

Insgesamt hätte es dem Band sicherlich gutgetan, ihn noch konsequenter am sich wandelnden Verständnis von Partizipation *in Organisationen* auszurichten. Dafür bräuchte es allerdings zuallererst – anders als bei partizipativer *Forschung*<sup>7</sup> – eine organisationstheoretische Grundierung. Im Anschluss wären die unterschiedlichen Partizipationskonzepte in der Aktionsforschung zu diskutieren und ein Analyseraster zu entwickeln, mit dessen Hilfe die vorgestellten Forschungsprojekte Aufschluss über bestimmte Spielarten von organisationaler Partizipation geben könnten. Ein solches

Vorgehen wäre möglicherweise ertragreicher gewesen, als eine strikt chronologische Erzählung der Geschichte der Aktionsforschung. Zumindest eine historische Betrachtung, die sich vornimmt, auch Aussagen über die Gegenwart und die Zukunft partizipativer Forschung zu treffen, nicht bei einem Beispiel aus den späten 1980er-Jahren stehen bleiben sollte.

Was eingangs für die Management-Bestseller konstatiert wurde, gilt ähnlich für die Aktionsforschung: Auch sie nimmt Entwicklungen in anderen Kontexten nur bedingt zur Kenntnis und beschreibt Perspektiven als neu und innovativ, die anderswo längst Gegenwart sind. Dabei könnte der Partizipationsbegriff durchaus ein solches „Grenzobjekt“<sup>8</sup> zur wechselseitigen Verständigung darstellen, zumal mit der ausgeprägten Wertebasiertheit eine weitere Ähnlichkeit auszumachen ist. „Aktionsforschung beruht auf Werten. Der Lackmустest für jedes Aktionsforschungsprojekt ist, ob es demokratische Strukturen schafft, Hierarchie abbaut und bei allen seinen Teilnehmern demokratische Verhaltensweisen einübt und fördert. Aktionsforschung ist nicht wertfrei.“<sup>9</sup>

Wollte man dieser Idee konsequent nachgehen, müsste man allerdings Titel und Untertitel des vorliegenden Bandes vertauschen. Aus *Action Research in Organizations. Partizipation in Change Processes* würde dann *Partizipation in Change Processes. Action Research in Organizations*. Damit würden sich überzeugte Aktionsforschende mit dem Partizipationsbegriff auseinandersetzen. Und Neulinge im Feld bekämen Einblick in die Aktionsforschung – eine (in Deutschland) etwas ins Hintertreffen geratene Forschungsmethode –, ohne dass dabei allzu umfängliche Erwartungen hinsichtlich der methodischen Grundlagen geweckt würden. Aber das wäre dann ein anderes Buch über Aktionsforschung in Organisationen.

## Endnoten

1. Vgl. Frederic Laloux, *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, übers. von Mike Kauschke, München 2015; Bernd Oestereich / Claudia Schröder, *Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*, München 2017.
2. Nico Rose, *Demokratisierung von Unternehmensleitung. Führung auf Zeit, Führung von unten, Führung ohne Führung*, in: Werner Widuckel / Karl Molina / Max J. Ringlstetter / Dieter Frey (Hg.), *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft*, Wiesbaden 2015, S. 323–334, hier S. 327 ff.
3. Vgl. Felicitas Wilke, [Chefsessel für alle](#) [12.4.2021], in: *Süddeutsche Zeitung*, 16.9.2020.
4. Werner Fricke, *Aktionsforschung in schwierigen Zeiten*, in: Milena Jostmeier / Arno Georg / Heike Jacobsen (Hg.), *Sozialen Wandel gestalten. Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung*, Wiesbaden 2014, S. 213–236, hier S. 215.
5. Martin Dege, *Aktionsforschung*, in: Denise Heseler / Robin Iltzsche / Oliver Rojon / Jonas Ruppel / Tom David Uhlig (Hg.), *Perspektiven kritischer Psychologie und qualitativer Forschung. Zur Unberechenbarkeit des Subjekts*, Wiesbaden 2017, S. 317–348, hier S. 319.
6. Fricke, *Aktionsforschung*, S. 215.
7. Hella von Unger, *Partizipative Forschung. Einführung in die Forschungspraxis*, Wiesbaden 2014.
8. Susan Leigh Star, *This Is Not a Boundary Object. Reflections on the Origin of a Concept*, in: *Science, Technology, & Human Values* 35 (2010), 5, S. 601–617.
9. Ebd.

## Martin Vogel

Martin Vogel studierte Psychologie in Göttingen und Bielefeld und promovierte in Soziologie in Hannover. Seit 2005 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Leibniz Universität Hannover. Schwerpunkte in Forschung und Lehre sind Organisationstheorie, Change Management und Organisationsentwicklung.

**Dieser Beitrag wurde redaktionell betreut von Wibke Liebhart.**

**Artikel auf soziopolis.de:**

<https://www.sozopolis.de/ein-anderes-buch-ueber-aktionsforschung-in-organisationen.html>