Christiane Schiersmann, Heinz-Ulrich Thiel (2000): Projektmanagement als organisationales Lernen. Opladen: Leske + Budrich, 316 S.

Grundlegend ist die These der Autoren, dass die Zeit der radikalen Veränderungen in den Institutionen vorbei ist, dass aber die kleinen und immer neuen Veränderungsanforderungen einen Rahmen brauchen, in dem sie realisiert werden können, und zwar so, dass am Ende statt Mitarbeiterfrust etwas Produktives herauskommt. Mit diesem Ergebnis sollen sich die Beteiligten auch identifizieren können, damit das Neue umgesetzt und gelebt werden kann. Das beschreibt schlaglichtartig vielleicht schon die Intention des Buches, nämlich die Voraussetzungen für organisationales Lernen zu schaffen: Im Projektmanagement sehen sie den Schlüssel zum möglichen Erfolg. Doch was ist ein Projekt: „Von einem Projekt sprechen wir, wenn es sich erstens um eine für die jeweilige Organisation innovative und zweitens komplexe Aufgabenstellung handelt, die mit den vorhandenen Routinen und der traditionellen Organisationsstruktur und Aufgabenverteilung nicht zu bewältigen ist“ (S. 80).

Dabei sehen die Autoren durchaus Chancen und Möglichkeiten, dass die Organisation diesen Veränderungsprozess allein bewältigen kann. Dazu werden eine detaillierte Reihe von Vorgehensvorschlägen gemacht und auf Überforderungen hingewiesen. Gerade in der unpräzisen Zielformulierung und einem zu komplexen Veränderungswunsch wird die Gefahr des Misserfolgs gesehen. So nennen sie ihr Buch im Untertitel auch „Ein Werkbuch (nicht nur) für den Bildungs- und Sozialbereich“. Dem interessierten Leser und zukünftigen Projektmanager werden 60 Arbeitsempfehlungen an die Hand gegeben, um sicher im Hafen der Veränderung und Innovation anzukommen. Hier könnte eine Überforderung für das eigenverantwortliche Durchführen solcher Projekte deutlich werden. An verschiedenen Stellen wird deshalb darauf hingewiesen, wie hilfreich es sein kann, sich – zumindest phasenweise – eines externen Prozessbegleiters oder Moderators zu bedienen. Gerade in der Implantierungsphase ist die Unterstützung eines Moderators hilfreich: Wie gesagt, bei der Zielfindung und -formulierung und bei der Bearbeitung von Systemwidersprüchen, die

an den Stellen auftreten können, wenn ein gleichberechtigtes Projektteam innerhalb einer hierarchischen Organisation aktiv wird.

Organisationales Lernen selbst ist ein hochdifferenzierter Prozess, der sich nur in Schleifen (*loopings*) vollzieht. Abstrakt lässt sich Organisationslernen auf drei Ebenen unterscheiden: (1) individuelle Lernprozesse, (2) Gruppenlernprozesse und (3) Lernprozesse der Organisation als ganzer. Es würde hier zu weit führen, die Verbindungen dieser Ebenen auszuführen. Ihre Verknüpfungen sind ein wesentlicher Bestandteil des Buches. Es ist ein Buch, das man allen empfehlen möchte, die solche Prozesse zu vertreten haben, die sie durchführen und die sie extern begleiten. Da haben sich die Autoren bemüht, jeden Schritt detailliert zu beschreiben, haben auf Chancen und Risiken aufmerksam gemacht, zum Schluss aber scheinbar keine Zeit mehr gefunden, ein Sachregister zu erstellen. Schade, denn gerade für ein Werkbuch wäre das hilfreich gewesen. Ein Tipp für die 2. Auflage. Oder was lehrt uns das: Ein Projekt ist auch erfolgreich zu Ende geführt, wenn nicht alle wünschenswerten Erwartungen erfüllt sind!

Harald Pühl, Berlin

Werner Thole (Hg.)(2002): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Opladen: Leske + Budrich, 970 S., 39,00 €

Das Buch ist vorbildlich in neun Teile gegliedert: Geschichte, theoretische Positionen, Arbeitsfelder und Adressaten, Träger und Institutionen, Handlungsmethoden und Konzepte, Rechtliche Grundlagen, Soziale Arbeit als Beruf sowie Aus-, Fort- und Weiterbildung, schließlich Forschung in der Sozialen Arbeit. Dabei ist es dem Herausgeber gelungen, 41 Autoren für insgesamt 54 Beiträge zu gewinnen. Jeder dieser neun Teile wird abgeschlossen mit einem nützlichen Serviceteil. Dieser enthält unter anderem Literatur zum Weiterlesen, spezielle Fachzeitschriften, Anschriften von Verbänden oder Weiterbildungsträgern. Hilfreich sind auch die Stichworte am Rande des Textes sowie das Sachregister.

Im einführenden Kapitel schreibt Thole, dass Soziale Arbeit einerseits „Opfer“ der gesellschaftlichen Veränderungen, etwa durch