

Stefan Kühl, Manfred Moldaschl (Hg.):

Organisation und Intervention.

**Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung
von Organisationsberatung**

Organisation, Intervention, Evaluation, hrsg. von Manfred Moldaschl, Band 1
ISBN 978-3-86618-431-2, ISBN 978-3-86618-531-9 (e-book pdf), Rainer Hampp Verlag,
München u. Mering 2010, 304 S., € 29.80

Gibt es einen Beratungsansatz jenseits von der rationalistischen Expertenberatung einerseits und einer systemischen Prozessberatung andererseits? Dieses Buch versucht erste Konturen eines Beratungsansatzes herauszuarbeiten, der die Ansätze der modernen Organisations- und Professionstheorie ernst nimmt. In diesem Sinne geht es den Autoren dieses Buches darum, sich aus den zweckrationalen Verengungen der zurzeit noch dominierenden Expertenberatung zu lösen. Dieses Buch will zeigen, wie – anders als bei der systemischen Beratung, deren ausgearbeitetes Interventionsrepertoire für Familien, Gruppen, soziale Bewegungen und Organisationen gleichermaßen gültig zu sein scheint –, Anschlüsse an die moderne Organisationstheorie aussehen können und damit Phänomene wie Regelabweichungen, Organisationsstrukturwandel, Macht oder Informalität für eine Beratungspraxis erschlossen werden können.

Schlüsselwörter: Beratung, Organisation, Intervention, Evaluation, Reflexivität

Prof. Dr. Stefan Kühl, Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld, Schwerpunkte: Organisationsforschung, Gesellschaftstheorie, Professionssoziologie.

Prof. Dr. Manfred Moldaschl ist Professor für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der TU Chemnitz.

Organisation, Intervention, Evaluation

Band 1

herausgegeben von Manfred Moldaschl

Stefan Kühl, Manfred Moldaschl
(Hg.)

Organisation und Intervention

Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung
von Organisationsberatung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-431-2 (print)

ISBN 978-3-86618-531-9 (print)

Organisation, Intervention, Evaluation: ISSN 1869-6112

DOI 10.1688/9783866185319

1. Auflage, 2010

© 2010 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Organisation und Intervention

Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung

herausgegeben von Stefan Kühl, Manfred Moldaschl

Stefan Kühl, Manfred Moldaschl

Organisation, Intervention, Reflexivität.

Auf der Suche nach einem Beratungsparadigma jenseits von
zweckrationaler und systemischer Beratung

7

Teil 1

Wissenschaftliche Beobachtung von Beratung

Michael Mohe, Dirk Höner

Managementberatung und Legitimationskrisen. Eine historische
Rekonstruktion aus neo-institutionalistischer Perspektive

31

Ursula Bohn, Stefan Kühl

Beratung, Organisation und Profession.

Die gescheiterte Professionalisierung in der Organisationsentwicklung,
systemischen Beratung und Managementberatung

63

Martin Elbe, Nicole J. Saam

„Mönche aus Wien, bitte lüftets eure Geheimnisse.“

Über die Abweichungen der Beratungspraxis von den Idealtypen der
Organisationsberatung

85

Berit Ernst

Die Evaluation von Beratungsleistungen – Realität oder Utopie?

115

Teil 2

Zur Übersetzung von Wissenschaft in Beratungskonzepte

Alexander T. Nicolai	
Kann Unternehmensberatung Wissenschaftsanwendung sein?	135
 Thomas Armbrüster	
Bedingungen und Grenzen sozialwissenschaftlicher Beratung. Eine Neubewertung bekannter Einsichten	151
 Markus Göbel	
Das Verfahren der Organisationsberatung	167

Teil 3

Ansätze einer sozialwissenschaftlich aufgeklärten Beratung

Hermann Iding	
Organisation – Beratung – Intervention. Zu einer mikropolitischen Theorie der Organisationsberatung	187
 Stefan Kühl	
„Rationalitätslücken“. Ansatzpunkt einer sozialwissenschaftlich informierten Organisationsberatung	215
 Ulrike Froschauer, Manfred Lueger	
Reflexiv-differenzierende Organisationsberatung. Überlegungen zur Kombination von Prozess- und Fachberatung	245
 Manfred Moldaschl	
Reflexive Organisationsberatung	271
 Autoren	303

Organisation, Intervention, Reflexivität.

Auf der Suche nach einem Beratungsparadigma jenseits von zweckrationaler und systemischer Beratung

Die aus einer betriebswirtschaftlichen Richtung stammenden Strategie- und Organisationsberater werden gerne klischeehaft als „Nieten in Nadelstreifen“ oder „Versager im Dreiteiler“ bezeichnet. Die eher aus der Arbeits- und Organisationspsychologie, der Gruppendynamik und der Arbeitswissenschaft kommenden Prozessberater werden dagegen als „Psychotherapeuten im Unternehmen“ diskriminiert (vgl. z. B. Ogger 1992; Steppan 2003). Mit dem weit verbreiteten Hinweis auf das „Versagen der Unternehmensberater“ wird suggeriert, dass die Berater am Ziel einer volkswirtschaftlichen oder wenigstens gesamtbetrieblichen Effizienzsteigerung kläglich scheitern (vgl. Rügemer 2004: 101). Es gibt zahlreiche Fehlleistungen (empirisch leider kaum zuverlässig dokumentiert), und mit „Berater-Bashing“ kann man jederzeit reüssieren. Dessen ungeachtet wuchs die Branche in den vergangenen Dekaden weit stärker als andere Branchen, und sie geriet erst in der laufenden Dekade spürbar unter Druck.

Es zeichnet sich ab, dass nicht nur die Wachstumsschwäche in Deutschland daran maßgeblichen Anteil hat. Auch von Beraterseite wird verstärkt die Frage aufgeworfen, wo es konzeptionell mit der Organisationsberatung hingehge bzw. hingehen solle (vgl. Wohlgemuth 2003, Wimmer et al. 2003; Königswieser/Sonucé/Gebhardt 2005). Eine mögliche Perspektive, diesen Diskurs und generell die Beratungsansätze zu strukturieren, ist es, sie gewissermaßen zwei „Lagern“ zuzuordnen, einem rationalistischen, welches sich durch klassisch ökonomische und quasi ingenieurmäßige Vorstellungen von Organisation und Intervention auszeichnet; und einem eher rationalitätskritischen, sozialwissenschaftlich geprägten Lager (vgl. Moldaschl 2001a; 2001b). Wir sind uns dessen

durchaus bewusst, dass es zahllose Unterscheidungen von Beratungsansätzen und -funktionen gibt, die man ebenfalls anwenden könnte, und der vorliegende Band beschränkt sich auch nicht allein auf diese Perspektive.

Gleichwohl vertreten dieser und weitere Beiträge des Bandes die These, dass aus der wachsenden Unzufriedenheit mit sowie Kritik an den dominierenden Beratungsansätzen etwas „Drittes“ sich herausbilden könnte, das den Anschluss an aktuelle Entwicklungen der Organisationstheorie gewährleistet und auch der Beratungspraxis neue Möglichkeiten der Selbstbeschreibung geben könnte.

Für das eine der genannten Lager oder Paradigmen steht die betriebswirtschaftliche Expertenberatung, die teils auch als Fach- oder Strategieberatung bezeichnet wird. Für das andere, das prozedurale Paradigma, stehen die systemische Beratung und einige Ansätze der Organisationsentwicklung (vgl. zur Unterscheidung Elbe/Saam; Kühl; Lueger/Froschauer und Moldaschl in diesem Band). Kritik daran wird zunehmend auch aus der Perspektive derjenigen Wissenschaften geäußert, die lange Zeit den jeweiligen Beratungsansätzen als Referenzquellen dienten. So wächst die betriebswirtschaftliche Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, die mehr oder minder explizit eine zentrale Grundlage der klassischen Fach- und Expertenberatung bildete (vgl. Kieser/Nicolai 2002). Parallel dazu wird in der Soziologie zunehmend die Frage aufgeworfen, was denn die systemische Prozessberatung mit der Systemtheorie gemein habe. Denn jenseits der familientherapeutischen Wurzeln des systemischen Beratungsparadigmas wird bezweifelt, dass es wirklich auch auf einer Verarbeitung soziologischer Systemtheorie beruht (vgl. Groth 1999; Scherf 2002; Kühl 2008a).

Diese Zweifel aus der Wissenschaft könnten sowohl die Expertenberater als auch die systemischen Berater unbeeindruckt lassen, sind ihre Referenzpunkte doch vorrangig die Kunden aus Wirtschaft, Politik, Religion oder Wissenschaft und die Konkurrenten aus dem Beratungsgewerbe, mit denen man um die Kunden konkurriert. Wissenschaftliche Absegnung ist für eine Berater-Community zwar „nice to have“, aber nicht essentiell. Und doch ist ihr dies nicht gleichgültig, denn in der Beraterzunft setzt ebenfalls eine Suchbewegung ein, die die fesselnden Vereinseitigungen abzustreifen sucht, die ihr das rationalistische Paradigma der Fachberatung einerseits und das prozedurale Paradigma der systemischen Beratung andererseits auferlegen.

Was steckt hinter dieser Suchbewegung? Womit hängt die wachsende Unzufriedenheit mit den beiden dominierenden Ansätzen der Organisationsberatung zusammen? Und wie sehen die Konturen einer Organisationsberatung jenseits der betriebswirtschaftlichen Beratung und der systemischen Beratung aus?

1 Die Grenzen des zweckrationalen Paradigmas der Beratung

In ihrem klassischen zweckrationalen Paradigma geht die betriebswirtschaftliche Organisationsberatung von einem identifizierbaren „one best way“ der Organisationsgestaltung aus. Bei der Entwicklung dieses „one best way“ wird die Organisation von einem Zweck aus gedacht – beispielsweise der kostengünstigen Produktion von Küchenmaschinen, dem flächendeckenden Verkauf von Telefonanschlüssen oder dem profitablen Transport möglichst vieler Güter über ein Schienennetz, bei vorausgesetztem Oberzweck der Gewinnerzielung. Aus dem jeweiligen Zweck leitet die Organisation dann die Mittel ab, mit denen das Oberziel am besten erreicht werden kann; derselbe Vorgang wiederholt sich auf der Ebene der Unterziele. So entsteht eine Zielkaskade, mit der jede Handlung in der Organisation durchstrukturiert werden kann (vgl. die kritischen Darstellungen beispielsweise bei Simon 1981: 100). Wesentlich für das zweckrationale Denken ist es dabei, möglichst vollständige Informationen über alle Handlungsalternativen zu sammeln und die Konsequenzen der einzelnen Alternativen sorgfältig abzuwägen (vgl. March 1990: 2 f.). Im Sinne des „scientific management“ sollen dabei die von der Managementforschung identifizierte „best practice“ systematisch in die Entscheidungsfindung einfließen.

Hier nun kommt der betriebswirtschaftliche Berater ins Spiel: Er tritt als Experte auf, der kraft seines Wissens über den aktuellen Stand der „best practice“ die aktuellen Praktiken analysiert und dem Klienten effektivere Mittel für die Erreichung des Oberzwecks aufzeigt.

Das Verhältnis von Wissenschaft und Praxis

Der Charme dieses Ansatzes liegt in einer engen Verzahnung von Wissenschaft und Beratungspraxis, wobei die Betriebswirtschaftslehre speziell für die Strategieberatung als zentrale Quelle des wissenschaftlich legitimierten Wissens gilt. Dabei hat sich der zweckrationale Strang dieser Disziplin in den letzten Jahrzehnten in zwei Richtungen entfaltet, auf die in Beratungskonzepten und -debatten auch in verschiedener Weise Bezug genommen wird. Zum einen hat sie, ihre alten Wurzeln als *praktische Managementlehre* fortentwickelnd, ihren kasuistischen Wissensbestand von Erfahrung und Erprobung gepflegt, wobei „gepflegt“ hier vor allem Aktualisierung bedeutet. Auf dieser Grundlage vermittelt sie betrieblichen Entscheidungsträgern und ggf. Beratern Ratschläge und Rezepte für ein erfolgreiches Handeln. Sie lebt davon, wie in den 1980er Jahren von Peters und Waterman oder in den 1990ern von Womack und anderen exerziert, aktuelle „best practice“ zu *beschreiben* und sie zu Handlungsanweisungen zu verdichten. In diesem Modus verschwimmen die Grenzen zwischen „Beratung“ und „Wissenschaft“ immer wieder, weil nicht nur Wissenschaftler Beratung anbieten, sondern auch ihrerseits gerne beraterische Erfolgsrezepte auf-

greifen (sobald sie sich in der *Rezeption* der Praxis als erfolgreich erweisen) und ihnen wissenschaftliche Weihen verleihen.

Auf der anderen Seite hat sich die Betriebswirtschaftslehre fortwährend um Anerkennung als „richtige Wissenschaft“ bemüht, mit allem, was dazugehört: Theorieentwicklung, empirische Forschung als Hypothesentest und professionelle Standards (vgl. auch Koblitz 2004: 194; Drepper 2005). Sie liefert also als Managementlehre mehr oder weniger „ganzheitliches“ und handlungsorientiert verdichtetes Erfahrungswissen, dann im Modus der „management science“ eine wissenschaftliche Erklärung und Legitimation von Praxis (Führungs- und oder Beratungspraxis) – oder gegebenenfalls eine Kritik derselben.

In Bezug auf ihr Theorie-Praxis-Verhältnis haben beide Modi jeweils ihr eigenes Profil von Möglichkeiten und Grenzen, Einsicht und Blindheit. Der holistische, phänomenologische oder auch kasuistische Zugang wurde von den Vertretern der „richtigen Wissenschaft“ stets als minderwertig betrachtet, wegen der Ad-hoc-Beliebigkeit seiner „Erklärungen“ für unternehmerischen Erfolg und deren geringer Haltbarkeit. Man denke etwa nur an den kümmerlichen Rest jener Liste „exzellenter Unternehmen“, die Peters und Waterman (1982) aufgestellt hatten, bereits „ten years after“ (vgl. Pascale 1991: 18 f.). Das von der „richtigen Wissenschaft“ angebotene Wissen entstammt meist – wir müssen hier den Mainstream charakterisieren und von Differenzierungen absehen – dem Forschungsmodus des Hypothesentestens, der auf eine Modellbildung mit wenigen Variablen angewiesen ist. Ganz im Sinne des zweckrationalen Paradigmas geht er davon aus, dass sich der Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen auf wenige erfolgsbestimmende Variablen („Erfolgsfaktoren“) zurückführen lässt (Nachweis von Kausalzusammenhängen vom Typ Wenn-Dann bzw. Je-Desto). Dass die Erfolgsfaktorenforschung zwar als hegemoniales Programm, nicht aber im Sinne eines wissenschaftlichen Erkenntniszuwachses erfolgreich ist, hat ihr bislang nicht geschadet (vgl. Kieser, Nicolai 2002; Moldaschl 2005), nicht einmal im Kontext der Unternehmensberatung, in der Wissen doch noch stärker als sonst an seiner Handlungsrelevanz und Verwertbarkeit gemessen wird. Doch das Scheitern der „Implementation“ von Erfolgsrezepten lässt sich stets mit dem Hinweis auf ungünstige Bedingungen, halbherzige Umsetzung oder generell „intervenierende Variablen“ erklären (Immunisierung).

So oder so: Beide Varianten zweckrationaler Wissensgenerierung, die praxisorientiert-kasuistische Variante der Managementlehre ebenso wie die akademische Erfolgsfaktorenforschung, scheitern bislang an der selbstgesetzten Aufgabe, kontextunabhängige, also universelle Handlungsempfehlungen zu liefern.

Was bedeutet das nun für das Verhältnis von ‚Wissenschaft‘ und ‚Praxis‘? Alfred Kieser (2002) hebt sehr die unterschiedlichen Legitimationssysteme von akademischer Managementlehre und kommerzieller Unternehmensberatung

hervor, aufgrund derer sich Wissenschaft und Beratungspraxis weitgehend unabhängig voneinander entwickelten. Beratungsleistungen würden seitens der Wirtschaft fast nur bei kommerziellen Beratungsunternehmen nachgefragt. Mit anderen Worten: Für die von der Wissenschaft generierten Wissens- und Deutungsangebote interessieren sich weder die Unternehmen noch ihre Berater. Wir teilen zwar Kiesers skeptischen Blick auf die Leistungsfähigkeit der beiden Systeme im Hinblick auf die „Verbesserung“ der Unternehmensführung, sehen aber, wie schon angedeutet, die Beziehung zwischen ihnen doch als enger und verflochtener an.

Kieser sagt, dass Wissenschaft nicht das Bedürfnis der Praktiker nach Komplexitätsreduktion erfüllt, weil Wissenschaftler eben primär nach Reputation in eigenen Kreisen streben; er übersieht dabei jedoch die Trivialität vieler akademischer Modellbildungen und Forschungsroutinen, die er selbst an anderer Stelle kritisiert (so im Beitrag mit Nicolai 2002). Die Erfolgsfaktorenforschung basiert auf einer extremen Reduktion komplexer betrieblicher Realitäten auf wenige Variablen und noch weniger Kausalbeziehungen. Gerade damit kommt sie den Bedürfnissen jener Praktiker sehr entgegen, die sich den Luxus handlungsentlasteter Reflexion nicht leisten können und die die drei oder vier wichtigsten „Stellgrößen“ (Erfolgsfaktoren) zu identifizieren suchen.

Die vermeintliche „Praxistauglichkeit“ der Wissenschaft erweist sich damit in der Praxis oft genug als fehlende Distanz und Kritikfähigkeit. Durch die Bindung an das Zweck-Mittel-Schema verbauten sich die rationalistischen Zweige der Betriebswirtschaftslehre die Möglichkeiten einer „kritischen, gleichsam externen Analyse von Handlungskomplexen“ und beschränkten „sich auf eine Hilfsfunktion des Entscheidungsprozesses“ (vgl. Luhmann 1965: 305). Doch die Betriebswirtschaftslehre hat in den letzten drei Dekaden in wachsendem Maß Denkweisen und organisationstheoretische Konzepte in ihren Wissenskanon aufgenommen, die das zweckrationale Paradigma angreifen.

Das idealisierende Verständnis von Organisation im zweckrationalen Ansatz

In den USA kam das idealisierende Organisationsverständnis bereits in den 1950er Jahren, in Deutschland seit den 1960er Jahren und in Frankreich seit den 1970er Jahren unter den Druck konkurrierender Ansätze. Besonders Richard Cyert und James March (1963) haben die Debatten nachhaltig beeinflusst mit dem Hinweis, dass bei der Zerlegung eines organisatorischen Oberzweckes nicht eine „Organisationsmaschine“ entsteht, in der alle Teile ineinandergreifen, sondern notwendigerweise lokale Rationalitäten, die miteinander konfliktieren. Die Konflikte beispielsweise zwischen Vertriebs-, Produktentwicklungs-, Produktions- und Qualitätsabteilung sind aus dieser Perspektive nicht Pathologien, die durch eine „Harmonisierung der Prozesse“ überwunden werden könnten, sondern das unvermeidliche Ergebnis der Arbeitsteilung. Diese und weitere

„Revisionen der Rationalität“ in Teilen der Arbeits- und Organisationspsychologie, der „management science“ und der Organisationssoziologie (vgl. Becker/Küpper/Ortmann 1988: 89 ff.) deckten blinde Flecken der zweckrationalen Organisationsberatung auf, insbesondere die Fixierung auf Formalstrukturen der Organisation, das Missachten latenter Funktionen und das Ignorieren von Machtaspekten in Organisationen.

Die Fixierung der klassischen Organisationsberatung auf die formale Konstruktion von Organisationen (in Organigrammen, Prozesshandbüchern, Stellenbeschreibungen etc.) beruht auf ihrem alternativlosen Zweck-Mittel-Schema. Für informelle Regeln, Beziehungen, Erwartungen und Deutungen fehlt das Verständnis. Weichen Mitarbeiter von den formal definierten Prozessen ab, so sieht ein klassischer Organisationsberater nur die Möglichkeit, ihnen diesen „Schlendrian“ auszutreiben oder die Prozesse so zu verändern, dass die Mitarbeiter wieder regelgerecht arbeiten können. In der zweckrationalen Experten- oder Strategieberatung fehlen weitgehend die nötigen theoretischen Grundlagen und die Werkzeuge dafür, um Möglichkeiten für sinnvolle Interventionen in die „informelle Organisation“ zu finden.

Mehr noch: Es fehlt dem rationalistischen Beratungsansatz ein tieferes Verständnis für versteckte bzw. verdeckte, nicht ansprechbare, latente Funktionen (vgl. Merton 1952: 392 ff.; Luhmann 2000: 130). Eine Diskussion über die Abschaffung von persönlichen Assistenten beispielsweise wird ausschließlich unter dem Gesichtspunkt einer effizienteren Arbeitsgestaltung geführt. Dafür, dass sie auch eine Statusfunktion erfüllen und es beim Wegrationalisieren persönlicher Assistenten sinnvoll sein könnte, Ersatz für diese Statusfunktion zu finden, fehlt das Verständnis. Ein Verständnis, das nicht von einem abstrakten oder imaginären Organisationszweck ausgeht, sondern von Gruppeninteressen bzw. von Akteurszwecken und kulturellen Deutungen.

Dies wiederum äußert sich auch in einer konzeptuellen (aber nicht unbedingt praktischen) Unfähigkeit, Phänomene der Macht in Organisationen angemessen zu behandeln. Macht wird vorschnell mit zweckdienlicher Hierarchie gleichgesetzt, und alle Machtquellen, die sich nicht durch eine Stellung im Organigramm rechtfertigen lassen, werden tendenziell pathologisiert. Wenn sie nicht sogar völlig missachtet wird, dann wird Macht in der klassischen Organisationsberatung bestenfalls als „Störgröße“ behandelt, die zuverlässig verhindert, dass die Berater ihre Fachexpertise entfalten, Widerstände antizipieren und Machtkonflikte systematisch bearbeiten können (vgl. Nicolai 2000: 240).

Die organisationstheoretische Kritik am Zweck-Mittel-Schema hat in den deutschsprachigen Organisationswissenschaften einige Spuren hinterlassen. Hingewiesen sei nur auf die in der Betriebswirtschaftslehre angestellten Überlegungen zu „Unternehmenszielen als Ideologie“ von Günther Ortmann (1976),

den „Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre“ von Werner Kirsch (1991) oder den Analysen über eine „normgerechte Organisation“ von Peter Walgenbach (2000). In der Hauptströmung der Betriebswirtschaftslehre und besonders in der betriebswirtschaftlichen Beratung wurden diese Überlegungen bisher jedoch weitgehend ignoriert.

Die Entstehung von Interventionsansätzen wie der Gruppendynamik, der Organisationsentwicklung oder der systemischen Beratung seit den 1960er Jahren kann als Reaktion auf die Begrenzungen der klassisch-ökonomischen, am Zweck-Mittel-Schema orientierten betriebswirtschaftlichen Steuerungsmodelle verstanden werden. Moderne Organisationstheorien aber haben – wie wir im Folgenden zeigen werden – in neuen Beratungsansätzen kaum einen systematischen Platz gefunden.

2 Die Grenzen der systemischen Prozessberatung

Auf die „Revisionen der Rationalität“ in Teilen der mit Arbeit und Organisation befassten Wissenschaftsdisziplinen hatten wir bereits verwiesen. Diese Beiträge von Psychologie, Soziologie und „management science“ werden im angelsächsischen Raum meist als „behavioral“ bezeichnet und entsprechend in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre unter „verhaltenswissenschaftliche Richtung“ zusammengefasst. Sie sind aber bei weitem nicht alle rationalitäts- bzw. rationalismuskritisch. Daher wäre es auch absolut verfehlt, die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze generell als ein Konkurrenzmodell den zweckrationalen Ansätzen entgegenzusetzen. Etliche der verhaltenswissenschaftlichen Beiträge und Autoren sind selbst aufs engste dem zweckrationalen Denken verhaftet, speziell die humanistischen Ansätze mit ihrem „Effizienzhumanismus“ (je mehr Autonomie, desto höher die freiwillige Leistung, etc., vgl. Moldaschl 2005).

Gleichwohl: Interventionsansätze wie die Gruppendynamik, die Organisationsentwicklung und die systemische Beratung (als jüngster Strang) verzichten tendenziell und in unterschiedlichem Ausmaß auf die Vorstellung *einer* optimalen Gestaltungslösung. Vertreter dieser Beratungsansätze zielen stattdessen darauf ab, Organisationen bei der selbständigen Definition und Bearbeitung von Problemen zu unterstützen. Dies gilt speziell für die sich systemisch nennende Beratung, die wir daher nachfolgend als idealtypisch für dieses Paradigma betrachten. Während die Expertenberatung (und teilweise auch Gruppendynamik und Organisationsentwicklung) die Organisation als offenes System konzeptualisiert und folglich mit einem relativ simplen Interventionsverständnis auskommt, geht besonders die systemische Beratung von einer operationellen Geschlossenheit

der Systeme aus. Das aus der Systemtheorie übernommene und in der Beratungsliteratur inzwischen überstrapazierte Stichwort dafür ist *Autopoiesis* (die obligatorischen Verweise auf Luhmann 1984 haben fast rituellen Charakter und sind in der systemischen Beratungsliteratur ganz selten durch Seitenzahlen spezifiziert). Mit der Denkfigur der operationellen Geschlossenheit grenzt sich die systemische Beratung insbesondere vom Veränderungsoptimismus und der Steuerbarkeitsvorstellung der betriebswirtschaftlich-zweckrationalen Beratung ab (vgl. Wimmer 1993: 294).

Die systemischen Berater betrachten Organisationen als sich selbst organisierende Systeme, die Veränderungen nur selbst vornehmen können. Veränderungen können weder durch das Management noch durch die Berater einfach im Voraus geplant und gesteuert werden. Das „Klientensystem“ kann durch das „Beratersystem“ lediglich während der Beratungssituation – dem intermediären „Beratungssystem“ – irritiert werden. Aus diesem Verständnis von operationeller Geschlossenheit und der analytischen Trennung zwischen Beratersystem, beratenem System und Beratungssystem hat sich die Stärke der systemischen Beratung ergeben. Sie hat ein teilweise recht ausgefeiltes Methodenrepertoire zur Intervention in soziale Systeme entwickelt (vgl. Kühl 2001: 221 f.).

Das Verhältnis von Wissenschaft und Praxis

Auffällig ist, dass die Hauptströmung der systemischen Beratung zwar für die operationelle Geschlossenheit von Beratersystem und beratenem System einen Blick hat, aber die Beziehung zwischen wissenschaftlicher Systemtheorie und systemischem Beratersystem nicht mit der gleichen Perspektive der „operationellen Geschlossenheit“ betrachtet. Das Selbstverständnis der systemischen Berater scheint nicht selten dahin zu gehen, dass systemische Beratung quasi die Praxis der Systemtheorie sei (vgl. Formulierungen bei Wimmer 2004: 219; siehe die Verortung von Mingers 1996 in einer „Soziologie in der Beratung“). Mit dieser engen Verbindung von Theorie und Praxis unterscheidet sich die systemische Beratung nicht grundlegend von der betriebswirtschaftlichen Beratung mit ihrer engen Anlehnung an die im Zweck-Mittel-Schema denkende Betriebswirtschaftslehre, macht aber ihren Theoriebezug expliziter.

Dabei würde aber gerade bei der Anwendung der Theorie operationeller Geschlossenheit auf die systemische Beratung auffallen, dass es für einen engen Theorie-Praxis-Nexus keine Berechtigung gibt (vgl. Horn 1994). Die Systemtheorie tritt mit dem Anspruch an, Gesellschaft wissenschaftlich erklären zu können. Die zentrale Orientierung eines Wissenschaftlers ist der wissenschaftliche Kollege, nicht die Massenmedien, nicht die Politik und nicht die Wirtschaft. Die Praxisrelevanz seiner Ansätze außerhalb der Wissenschaft kann einem Wissenschaftler – jedenfalls wenn man dem Luhmannschen Verständnis von Wissenschaft folgt – relativ gleichgültig sein (vgl. Luhmann 1992b). Ganz anders

der systemische Berater: Im Verhältnis zum Kunden interessiert es nicht, ob der eigene Beratungsansatz wissenschaftlich abgesichert ist oder nicht. Es handelt sich um eine klassische Dienstleister-Klient-Beziehung, deren „Güte“ bzw. Qualität nicht durch eine Referenz auf die Wissenschaft erklärt werden kann.

Verglichen mit sonstigen Beratungsansätzen erscheint die Referenz der systemischen Beratung auf eine „mächtige“ Theorie aber insofern von großer legitimatorischer Bedeutung, als sich die systemischen Berater dadurch nicht nur mit der Reputation einer angesehenen Theorie schmücken. Sie können mit dem Verweis auf etwas professionell Höherstehendes auch ihre besondere Methodik begründen und verteidigen, die in bestimmten Fällen durchaus mit den Erwartungen betrieblicher Entscheidungsträger an bezahlten Wissenstransfer konfliktiert. Es ist nicht leicht, bohrenden „How-to“-Fragen der Auftraggeber Absagen zu erteilen.

Das begrenzte Verständnis von Organisation

Die in den letzten Jahren wachsende Hauptkritik an der systemischen Organisationsberatung ist jedoch, dass diese zwar das Thema „systemisch“, nicht aber das Thema „Organisation“ ernst nehmen. Der ursprüngliche Anspruch der systemischen Beratung, mit einem präzisen Begriff von Organisation zu arbeiten (vgl. Wimmer 1991; 1992), ist bisher nicht eingelöst worden (vgl. ausführlich Kühl 2001). In einem Großteil der systemischen Beratungsliteratur lässt sich eine Konzentration auf die Autopoiesis sozialer Systeme beobachten, ohne dass auf die Spezifik des jeweiligen Systemtypus besonders eingegangen wird. Die Beratung von Einzelpersonen, Familien, Gruppen oder Organisationen wird weitgehend auf der Basis der gleichen theoretischen Überlegungen vorgenommen (vgl. Kieserling 1993). Das lässt sich nicht mit dem Rückgriff auf soziologische Theorie legitimieren.

Zur Charakterisierung von Organisationen (oder Familien oder Gruppen) reicht – so schon Niklas Luhmann (1992a: 106) – die Autopoiesis bei weitem nicht aus. Luhmann selbst hat dieses Problem einmal mit der Bemerkung auf den Punkt gebracht, dass die systemischen Berater zu viele Autopoiesis-Texte und zu wenig organisationssoziologische Texte lesen. Ein ausgefeiltes und komplexes Interventionsverständnis kann nur dann wirksam werden, wenn die Präfixe „Familie“, „Gruppe“ oder „Organisation“ nicht beliebig behandelt werden, sondern am Anfang der Entwicklung einer Interventionstheorie und -praxis stehen.

Dass Organisation als eigenständiges Phänomen ignoriert wird, äußert sich auch in einem sehr unzureichenden Verständnis von Macht und Machtprozessen. Häufig wird nicht nur in der Organisationsentwicklung, sondern auch in der systemischen Beratung lediglich zwischen einer „funktionalen“, „guten“, d. h. im Sinne der Organisation wirkenden Macht, und einer „dysfunktionalen“,

„schlechten“, „eigennützigen“ Macht unterschieden. Hier lässt sich mit Hermann Iding (2000: 186, vgl. auch seinen Beitrag in diesem Band) der Vorwurf erheben, die systemischen Organisationsberater hätten die familientherapeutischen Ansätze von Selvini Palazzoli nur halb in eine systemische Theorie der Beratung überführt. Die zweite Phase in der Entwicklung ihres systemischen Ansatzes, in der Selvini Palazzoli Fragen der Geschichte und der Macht thematisiert, wurde bisher in der systemischen Beratung ebenso unzureichend rezipiert wie die machttheoretischen Überlegungen aus der Organisationssoziologie. Gerade in der Organisationstheorie (vgl. Crozier/Friedberg 1977; Küpper/Ortmann 1986; Friedberg 1993) setzt sich jedoch immer mehr ein Verständnis durch, das Macht nicht mehr in einer bewertenden Form betrachtet, sondern sie vielmehr als einen unverzichtbaren Schmierstoff ansieht, durch den die unvermeidbaren Rationalitätslücken in Organisationen gefüllt werden.

3 Nischenmodell oder „Goldener Mittelweg“?

Es läge nun nahe, entweder von einem Nischenmodell auszugehen, wobei ein einziges Modell eben nicht für alles passt und man die Beratungsansätze eben in unterschiedlichen Kontexten nutzt. Oder man folgt dem beliebten Modell der ‚pragmatischen Synthese‘ bzw. des ‚goldenen Mittelwegs‘, was weniger freundlich auch ‚eklektisches Durchwursteln‘ genannt werden kann.

Die erste Variante, also die Vorstellung einer mehr oder minder sauberen *Arbeitsteilung* zwischen den Beratungsansätzen, ist weitaus verbreiteter. Tatsächlich gibt es viele Versuche, die Anwendungsgebiete betriebswirtschaftlich-zweckrationaler und sozialwissenschaftlich-systemischer Beratung anhand sachlicher, zeitlicher oder sozialer Kriterien zu unterscheiden. In *sachlicher* Hinsicht empfahl man beispielsweise, bei Krisen auf betriebswirtschaftliche Berater zurückzugreifen, bei Kulturwandel hingegen auf die systemischen. Oder man traf eine *soziale* Unterscheidung nach Klienten. Der betriebswirtschaftliche Ansatz war dann für die im internationalen Wettbewerb stehenden Vertriebsmanager vorgesehen, während die systemische Beratung eher Führungskräften in Kirchen oder Sozialhilfeeinrichtungen empfohlen wurde. Die sogenannte Komplementärberatung, ein Versuch der integrierten Fach- und Expertenberatung (vgl. z.B. Königswieser/Sonucé/Gebhardt 2005), scheint nur eine neue Variante der sozialen Unterscheidung beider Beratungsansätze zu sein. Oder man differenzierte Beratungsansätze in *zeitlicher* Hinsicht. Danach sollte es sinnvoll sein, erst einen betriebswirtschaftlich orientierten Berater vom Typ McKinsey oder Roland Berger zu holen, um mal „so richtig aufzuräumen“. Die aufgerissenen Wunden der Organisation könne man dann durch Organisationsentwickler oder Systemiker wieder zusammenflicken lassen.

Diese Option bricht sich freilich am universellen Anspruch beider Beratungsparadigmen. Die betriebswirtschaftliche Richtung betrachtet sich als kompetent, nicht nur Unternehmen, sondern auch Universitäten, Kirchen und Obdachloseninitiativen zu beraten – und tut das auch in wachsendem Umfang: Nicht nur, dass es McKinsey in der Kirche gibt, es wird auch nicht mehr als schreiender Widerspruch wahrgenommen. Diese Richtung vertritt die Auffassung, den kompletten Veränderungsprozess eines Klienten von der Strategieentwicklung über die Reorganisation bis zur Definition von Personalmaßnahmen und bis zum Aufbau einer neuen Organisationskultur abzudecken. Die systemischen Berater ihrerseits haben sich früh von den Wurzeln in der systemischen Familien- und Gruppentherapie gelöst und bieten Beratungen für alle Organisationstypen und -probleme an. Die Erweiterung der systemischen Beratung in Richtung auf Strategieentwicklung und Turnaround-Management zeigt, dass man auch in betriebswirtschaftliche Kernfelder eindringen möchte.

Dem klassischen Modus der Verwissenschaftlichung folgend, könnte man nun auf Evaluierung setzen und analysieren, welcher Ansatz in welchem Kontext die besseren Ergebnisse bringt. Das Problem ist nur, dass im Grunde niemand an der Evaluation von Beratungsleistungen interessiert ist und die Möglichkeiten dazu ohnehin äußerst begrenzt sind (vgl. Kieser 2002; Kühl 2008a: 85 ff.; Kühl 2008b und den Beitrag von Ernst in diesem Band).

Nach unserer eingangs formulierten Annahme könnte nun aber auch die Zeit reif sein für einen „kombinatorischen Ansatz“. Berater und Wissenschaftler scheinen sich verstärkt mit der Frage zu beschäftigen, wie Elemente der betriebswirtschaftlichen Fachberatung und der systemischen Prozessberatung so kombiniert werden können, dass man den Anforderungen von Organisationen in der modernen Gesellschaft gerecht werden kann. Wie aber eine mögliche Kombination von betriebswirtschaftlicher Fachberatung und systemischer Prozessberatung aussehen soll und auf welcher theoretischen Grundlage sie vollzogen werden könnte, dazu gibt es bislang nur sehr vereinzelte Antworten bzw. Vorschläge.

Wie könnten nun die Konturen eines Beratungsansatzes aussehen, der Einsichten beider Interventionsparadigmen kombiniert, oder besser, sie in einem allgemeineren Ansatz „aufhebt“, und dabei mit einem belastbaren Organisationsbegriff arbeitet?

4 Konturen eines organisationstheoretisch informierten Beratungsverständnisses

Eine Organisationsberatung, die nicht nur den Aspekt „Beratung“ (oder Intervention), sondern auch den Aspekt „Organisation“ ernst nimmt, muss aufzeigen, inwiefern sich die Mechanismen der Organisation unterscheiden einerseits von jenen der Gesellschaft und andererseits von jenen der sozialen Interaktion auf der Ebene von Face-to-Face-Kontakten von Personen. In diesem Zusammenhang fällt auf, dass in der Gesamtgesellschaft die Bedeutung von Zwecken, von Mitgliedschaftsinklusionen und -exklusionen und von Hierarchien abnimmt, diese aber als Strukturierungsmerkmale von Organisationen einen zunehmend prominenten Platz einnehmen (vgl. in Anlehnung an Luhmann Kieserling 2004; Kühl 2004).

Zunächst und nur exemplarisch zur Frage der übergeordneten *Zwecke*. Moderne Gesellschaften halten sich – anders als die Gesellschaften des Altertums oder des Mittelalters – damit zurück, sich übergeordneten Zwecken wie religiöser Verwirklichung der Staatsbürger oder Verwirklichung eines idealisierten Menschenbildes zu verschreiben. Ganz anders Organisationen: Unabhängig davon, ob es sich um eine staatliche Verwaltung, ein Unternehmen oder eine Gewerkschaft handelt, spielen konkrete Zwecke eine zentrale Rolle bei der Ausrichtung. Bei aller Kritik an nachträglichen Rationalisierungen organisationaler Praktiken als zweckgerichtete Tätigkeit (wie sie etwa der soziologische Neoinstitutionalismus übt): Eine Organisation, die völlig auf die Formulierung von Zwecken verzichten würde, riefte sowohl bei den eigenen Mitgliedern als auch bei der externen Umwelt ein Höchstmaß an Irritation hervor (vgl. Luhmann 1973: 87 ff.; Luhmann 1997: 826 ff.).

Auch das Management des Eintritts und Austritts – die Bestimmung von *Mitgliedschaften* – handhaben Organisationen anders als moderne Gesellschaften. Der Ausschluss von Mitgliedern aus Gesellschaften durch Todesstrafe, Verbannung oder Ausbürgerung stellt die Ausnahme dar. In Organisationen ist das Management des Einschlusses und Ausschlusses von Mitgliedern dagegen ein zentrales Instrument. Über die Bestimmung der Mitgliedschaft kann das Management festlegen, wer zu einem Unternehmen, einer Verwaltung oder einem Verband gehört. Dadurch werden Grenzen geschaffen, in denen sich die Mitglieder (und eben nur die Mitglieder) den Regeln der Organisation zu unterwerfen haben (Luhmann 1964: 16).

Auch die *Hierarchien* verlieren in der Gesellschaft tendenziell an Bedeutung, während sie für die Strukturierung von Organisationen zentral bleiben. Es gibt in den modernen Gesellschaften keinen Herrscher mehr, der über Befehls- und Anweisungsketten in die verschiedenen Lebensbereiche der Bevölkerung hin-

einregistrieren kann. Eine Gesellschaft wie der Irak während der Saddam-Husseini-Ära oder Afghanistan zur Zeit der Taliban wird als rückständig betrachtet. In der modernen Gesellschaft akzeptiert niemand den Kanzler als obersten Vorgesetzten in einer Befehlshierarchie – außer den Mitgliedern des Kanzleramts. Im Gegensatz zu modernen Gesellschaften sind Organisationen zentral über Hierarchien strukturiert. Erst die Hierarchie stellt sicher, dass die Anweisungen und Zusagen der Spitze auch umgesetzt werden und Organisationen als kollektive Akteure auftreten können (vgl. Luhmann 1997: 834).

Wichtig ist, dass in diesem Organisationsverständnis keiner der drei Begriffe – Zweck, Mitgliedschaft oder Hierarchie – so prominent wird, dass über ihn die gesamte Organisation erklärt werden kann (vgl. hierzu auch Kühl 2004: 79). Anders als bei den dominierenden, am Zweck-Mittel-Verhältnis anknüpfenden Ansätzen wird die Organisation nicht von einem Oberzweck aus gedacht, sondern Zwecke werden lediglich als *ein* Mittel zur Strukturierung von Organisationen betrachtet. Sie sind, so ein Gedanke Luhmanns, Diener der Organisation, die auch andere funktionale Äquivalente neben sich zulassen (vgl. Luhmann 1973: 236 ff.). Anders als noch beim Luhmann der 1960er Jahre (1964: 39 ff.) wird die Organisation nicht über den Mitgliedschaftsbegriff konzipiert, sondern Mitgliedschaft wird zu *einer* Analysekategorie, mit der verschiedene Facetten der Organisation beleuchtet werden können. Und anders als bei machiavellistischen Organisationsansätzen wird die Organisation nicht von der Hierarchie – der Unternehmensspitze – aus gedacht, sondern Hierarchie wird als *eine*, wenn auch zentrale Form der Organisation von Kommunikations- und Entscheidungswegen konzipiert. Wir kommen damit zu zwei Zentralbegriffen des „organisationstheoretisch informierten“ Beratungsverständnisses.

Unsicherheitsabsorption versus Reflexivität

Werden die Kategorien Zweck, Mitgliedschaft und Hierarchie relativiert, wie in der Systemtheorie oder im soziologischen Neoinstitutionalismus, so rückt in der Organisationsforschung ein neuer Begriff in den Mittelpunkt, der für das Verständnis von Organisationen zentral ist: Unsicherheitsabsorption. Hinter diesem Konzept steckt ein simpler Gedanke: Entscheider reduzieren Unsicherheit dadurch, dass sämtliche Voraussetzungen, die einer Entscheidung zugrunde liegen, in der weiteren kommunikativen Behandlung der Entscheidung nicht mehr mitkommuniziert werden. Bei der Entscheidung über eine Unternehmensstrategie in einem neuen Marktsegment werden sämtliche Zweifel, Verzögerungen und Einsprüche, die der Entscheidung vorausgegangen sind, nicht mehr mitkommuniziert. Geht es um die Anschaffung einer Maschine, wird im Vorfeld das Für und Wider abgewogen; in dem Moment aber, in dem die Maschine in der Firma steht, wird ganz selbstverständlich davon ausgegangen, dass man jetzt mit ihr arbeitet.

Eine Organisation macht sich durch diese Absorption von Unsicherheit erst einmal dümmer. Aber diese Ausblendungen sind durchaus *sinnvoll*. Entgegen allen Forderungen von Managern, Politikern und Wissenschaftlern, dass Organisationen ein möglichst vollständiges Gedächtnis entwickeln sollten, würde eine Organisation, die die Voraussetzungen ihrer jeweiligen Entscheidungen immer mitreflektieren und kommunizieren würde, innerhalb kürzester Zeit an einem Übermaß an Komplexität zugrunde gehen. Jede hierarchische Anweisung würde mitkommunizieren, wie diese Hierarchie entstanden ist und wie die Hierarchie zur Entscheidung gekommen ist – Fragen, an denen sowohl die Befehlsgeber als auch die Befehlsempfänger nur punktuell interessiert sind. Pointiert ausgedrückt: Die Existenz von Organisationen hängt davon ab, dass die Unsicherheit von Entscheidungen durch Entscheider absorbiert wird. Ohne Unsicherheitsabsorption würde die Organisation angesichts einer unberechenbaren Welt, einer unbekannten Zukunft und unzuverlässiger Partner unvermeidlich scheitern, weil die Kontingenz einer jeden Entscheidung dauernd aktuell gehalten würde (vgl. Luhmann 2000: 212).

Im Anschluss an James March und Herbert Simon (1958) lassen sich ganz unterschiedliche Mechanismen benennen, mit denen Entscheider die Unsicherheit absorbieren, mit der sie sich angesichts einer prinzipiell unbegrenzten Anzahl von Entscheidungsmöglichkeiten konfrontiert sehen: Hierarchien, Arbeitsteilung innerhalb der Organisation, Einstellung von Personal, bei dem man mit bestimmten Entscheidungen rechnen kann, Regeln in der Form von Wenn-dann-Anweisungen und eben Zweckvorgaben für die Organisation. All diese Mechanismen dienen dazu, bestimmte Entscheidungen wahrscheinlicher zu machen als andere. Mit diesem Verständnis von Organisation löst man sich zugleich vom epistemologischen Primat singulärer „Zwecke“. Profitmaximierung oder Marktpenetration sind nicht allein organisatorische Rationalziele, sondern auch Rationalisierungen von Praktiken, die allen möglichen verdeckten und versteckten Funktionen dienen. Viele dieser Praktiken sind in dem Sinne selbstbezüglich bzw. *reflexiv*, dass sie sich selbst bestätigen und ihre Gültigkeit nicht über die Erfüllung der „erklärten“ Ziele erlangen. Eine Organisationsberatung, die sich allein an solchen explizierten Rationalkriterien orientiert, übernimmt die Blindheit der Organisation gegenüber sich selbst. Ein Organisationsverständnis, wie es weiterentwickelte Organisationstheorien anbieten, geht von der Möglichkeit unbestimmter, nichtlinearer Kausalbeziehungen aus. Firmen können etwa – wie es das klassische Verständnis beschreibt –, für eine neue Produktidee kompetente Mitarbeiter suchen. Sie können aber auch versuchen, interessante Produkte für ihre kompetenten Mitarbeiter zu finden. Universitätsleitungen können – wie es die klassische zweckrationale Organisationsberatung versucht – ein Reformvorhaben an einer staatlichen Universität von Zwecken wie Forschungsperformance oder Lehrleistung aus denken und werden aller Wahr-

scheinlichkeit nach scheitern. In staatlichen Universitäten sind – wie die relativ hohe Autonomie der Professoren signalisiert – die Kommunikations- und Entscheidungswege absolut gesetzt, und Reformvorhaben, die diesen Aspekt nicht in ihr Kalkül mit einbeziehen, werden vermutlich nichts anderes als Reformruinen produzieren. Ein solcher Organisationsbegriff ist zwar in der US-amerikanischen und deutschen Sozialwissenschaft prominent verankert, aber bisher kaum für die Praxis der Beratung fruchtbar gemacht worden – geschweige denn für die Praxis von Management.

Die Konsequenzen, die sich daraus praktisch und organisationstheoretisch ergeben, laufen allerdings den Mechanismen der Unsicherheitsabsorption diametral entgegen. Autonomie und Optionalisierung vermehren Unsicherheit. Gleichwohl sind sie notwendig, und zwar speziell dann, wenn Entscheidung und eingespielte Entscheidungsroutrinen nicht mehr funktionieren. Dann müssen ihre Voraussetzungen eben doch wieder „hervorgeholt“, reflektiert und kommuniziert werden, um die Routinen ggf. zu modifizieren, zu verwerfen, neuen Gegebenheiten oder Deutungen anzupassen. Dies ist der Kern jener Theorien organisationalen Lernens, die sich auf den pragmatistischen Ansatz von Argyris und Schön (1978) stützen (vgl. dazu Moldaschl 2001b). Organisationen, die nicht einfach abwarten wollen, bis ihre Deutungsmuster und Entscheidungsroutrinen scheitern, sondern den Möglichkeitsraum aktiv aufspannen, durchsuchen und bearbeiten, institutionalisieren damit gewissermaßen eine Reflexivität, die sich ansonsten nur in Krisensituationen zwangsläufig einstellt. Und Berater, die Organisationen bei dieser Art des systematischen Infragestellens und Optionalisierens unterstützen, könnte man (bei Hinzunahme weiterer Merkmale) „reflexive Berater“ nennen (dazu die Beiträge von Froschauer und Lueger sowie Moldaschl in diesem Band).

Unsicherheitsabsorption und Reflexivität können somit als antagonistische Prinzipien des Organisierens betrachtet werden, zumindest metaphorisch in einem ähnlichen Sinne, wie die Biologie komplementäre Aktoren (z. B. Beuge- und Streckmuskeln) oder Signale (Adrenalin, Noradrenalin) als Antagonisten bezeichnet. Sowenig ein Körper funktionieren könnte, der nur „streckt“ oder immer nur unter Adrenalin steht (wenngleich sich das Management so den „neuen Mitarbeiter“ vorzustellen scheint), sowenig könnte eine Organisation funktionieren, die im Effizienzinteresse alle Reflexivität ausblendet oder die umgekehrt vor lauter Möglichkeitsauslotung und Nebenfolgenabschätzung das Handeln verlernt. Einen Beratungsansatz zu skizzieren, der Organisationen bei dieser – und anderen – Gratwanderungen kontextsensitiv unterstützt und sich dazu geeigneter Organisationstheorien als nützlicher Werkzeuge bedient, ist das, was wir zu Beginn der Arbeiten an diesem Buch erreichen wollten. Es ist

am Leser, zu beurteilen, ob wir damit ein Stück über das Bekannte hinausgekommen sind. Freilich erst am Ende des Buchs.

Engagement versus Distanz – zum Selbstverständnis sozialwissenschaftlicher Beratung

Der Begriff der *Reflexivität* bringt uns zurück zu einer anderen Gratwanderung, die wir oben als Theorie-Praxis-Verhältnis angesprochen haben, die man aber auch als Verhältnis von Selbst- und Fremdbeobachtung behandeln kann oder als Antagonismus von Engagement und Distanz. Ein organisationstheoretisch informierter Beratungsansatz muss ausgehen von einer Problematisierung des Theorie-Praxis-Verhältnisses, die wir bei den beiden umrissenen Paradigmen vermisst hatten. „Die Praxis“, so eine frühe Warnung Niklas Luhmanns, „würde die Theorie überschätzen und die Theorie die Praxis unterschätzen, wollten sie sich auf die Scharlatanerie des guten Rates in konkreten (organisatorischen) Fragen einigen“ (vgl. Luhmann 1970: 616). Das Wissen beider „Funktionssysteme“ ist zunächst einmal verschieden, woraus ein soziologisch inspirierter Beratungsansatz die Folgerung ziehen muss, dass gerade aus der Differenz ein wechselseitiger Nutzen gezogen werden kann, der aber alles andere als garantiert ist.

Eine soziologische Organisationstheorie konfrontiert Unternehmen beispielsweise mit dem Argument, das Ziel der Gewinnmaximierung sei nicht der Zweck der Organisation, sondern lediglich eine Rahmenbedingung, die – wie die Beispiele „Krupp“ und „Die Welt“ zeigen – noch nicht einmal immer erfüllt werden müssen, um das Überleben eines Unternehmens zu sichern (vgl. Meyer/Zucker 1989). Kirchen, die mit dem Anspruch antreten, Organisationen „in Gottes Namen“ zu sein, verweist die Soziologie auf die Widersprüche, die durch eine Organisierung von Religion entstehen (vgl. Luhmann 1972). Man könnte in dieser Distanz eine Besonderheit der Soziologie gegenüber anderen Disziplinen wie der Betriebswirtschaftslehre, der Gesundheitswissenschaft, der Juristerei oder der Theologie sehen. Die Besonderheit der Soziologie als einer „Wissenschaft des zweiten Blicks“ (Luhmann) oder einer „alternativen Lesart von sozialen Prozessen“ (Bonß) besteht darin, dass sie eine prinzipielle Distanz zu ihrem Gegenstand, den gesellschaftlichen Verhältnissen, einnimmt und speziell dadurch zu einer zumindest im Prinzip *reflexiven* Wissenschaft wird.¹ Als

¹ Also nicht dadurch, dass sie ein Teil des von ihr erforschten Gegenstands – der Gesellschaft – sei, wie Ursula Müller (1979) meint. Denn dann wäre auch jede Gesundheitswissenschaft „reflexiv“, weil Gesundheit einen Teil des Lebenszusammenhangs der Forscher ausmacht; und auch jede Betriebswirtschaftslehre wäre reflexiv, sofern ihre Forschung betriebsförmig erfolgt (z.B. in privaten Forschungsinstituten). Mit einem so schlichten Begriff von Reflexivität als Selbstbezüglichkeit (vgl. Moldaschl 2005) geben wir uns hier nicht zufrieden.

Wissenschaft ist sie erst einmal eine „Reflexionstheorie der Gesamtgesellschaft“, weswegen sie sich der Zuordnung zu einem gesellschaftlichen Teilbereich der Gesellschaft wie Wirtschaft, Gesundheit, Recht oder Religion versperrt. Damit geht dann auch eine Distanz einher gegenüber den sich den gesellschaftlichen Teilbereichen zuordnenden Organisationen. Wenn die Soziologie auf Unternehmen, Krankenhäuser, Gerichte oder Kirchen schaut, entsteht eine Distanz, da diese nur „Aspekte“ der Gesamtgesellschaft sind, die keine besondere Loyalität verdienen (vgl. auch Kühl 2003). Aber hier wird dann auch das Problem der Übersetzung wissenschaftlicher Erkenntnis in organisatorische Praxis deutlich. Fremdbeschreibungen ermöglichen einen ungewohnten Blick auf einen vertrauten Gegenstand, aber niemand (außer den Soziologen selbst) ist unmittelbar auf diesen zweiten Blick angewiesen. Genauso wie man lieben kann, ohne Liebestheorien zu kennen, und sehen kann, ohne Kenntnisse der Optik zu besitzen, können Manager managen, Richter richten und Prediger predigen, ohne Kenntnisse der Soziologie zu haben. Im Gegenteil: Häufig stört die soziologische Fremdperspektive nur die schlüssigen Selbstbeschreibungen (vgl. Kieserling 2004: 85 ff.), so wie die Reflexion auf's Gehen beim Gehen in der Regel wenig dienlich ist (Max Weber).

Damit wird das Dilemma einer soziologisch informierten Beratung deutlich. Solange sie in der wissenschaftlichen Soziologie verankert bleibt, ist sie distanziert (also immer auch kritisch). Die Distanz aufrechtzuerhalten kann hilfreich sein, weil daraus das Material entsteht, über das eine an Beratung interessierte Organisation überhaupt zu „irritieren“ ist. Auf der anderen Seite besteht bei einer Beratung, anders als bei einer Wissenschaft, jedoch auch die Notwendigkeit des „Sicheinlassens“ auf eine Organisation. Sozialwissenschaftliche Intervention kann nicht oder nur in Ausnahmefällen ausschließlich – wissenschaftlich – beobachtend bleiben. Wir sprechen hier wieder von ‚sozialwissenschaftlicher‘ Orientierung, denn auf kritische Distanz kann keine sozialwissenschaftliche Disziplin verzichten, weder die BWL noch die Psychologie (jedenfalls soweit man ihren Gegenstand als sozial konstituiert und nicht naturalistisch betrachtet) noch andere für unsere Thematik relevante Disziplinen.²

Die Übersetzung von „Distanz“ in „Sicheinlassen“ ist alles andere als einfach. Schon Talcott Parsons hat darauf hingewiesen, dass es zwischen einer Lernebene und einer technisch-praktischen Ebene einen strukturellen Bruch gibt (vgl.

² Wer beispielsweise die deutsche Industriesoziologie mit ihrer noch starken Bindung an das zweckrationale Deutungsschema vergleicht mit dem Stand der organisationstheoretischen Debatte in der angelsächsischen „management science“, wird „der Soziologie“ nicht ohne weiteres ein reflexives Erkenntnisprivileg einräumen wollen; und wer andererseits die angelsächsische „Variablen-Soziologie“ kennt, und womöglich nur diese, wird es der Soziologie gleich rundweg absprechen.

Parsons 1960: 63 f.; siehe auch Luhmann 1968: 36 ff.; Baecker 1999: 244). Es lässt sich, so Parsons, beobachten, dass die Rechtstheorie in der Juristenausbildung, die anatomische Ausbildung der Mediziner oder die Ausbildung in der Bibeldogmatik nicht ein „technisches“ oder „handwerkliches“ Know-how darüber vermittelt, wie ein Plädoyer im Gerichtssaal gehalten, ein chirurgischer Eingriff bei einem Patienten vorgenommen oder eine gute Predigt vor der Gemeinde gehalten werden muss. Ähnlich ist es mit dem Verhältnis zwischen der soziologischen Organisationstheorie als Wissensbestand auf der Lernebene und der Praxis der Berater auf der technisch-praktischen Ebene. Auf der Lernebene werden ganz andere Wissensbestände generiert als auf der technischen Ebene, und – wichtiger – die Wissensbestände auf der einen Ebene lassen sich nicht auf eine andere Ebene übertragen.

Daraus ergibt sich als Konsequenz, dass man eine eigene Praxis (und auch Theorie) für die Übersetzung der wissenschaftlich begründeten Einsichten auf die Ebene der technischen oder handwerklichen Praxis braucht. Mit anderen Worten: Aus der Organisationstheorie ergibt sich nicht notwendig eine Interventionstheorie, und noch viel weniger eine entsprechende Interventionspraxis. Man muss diese entwickeln (Überlegungen dazu etwa bei Willke 1996). Die Einsicht in die Notwendigkeit, jeweils das Verhältnis von Organisations- und Interventionsvorstellungen aufzuklären, im Handeln zu prüfen und ggf. zu revidieren, auch das ist ein Moment von Reflexivität.

Die Frage für eine Interventionstheorie und -praxis ist, wie Beobachtungen insbesondere der latenten Funktionen in die Organisation zurückgespiegelt werden können. Es wäre naiv, Latenzen im Sinne einer „brutalstmöglichen Aufklärung“³ der Organisation über sich selbst an ein Unternehmen, ein Krankenhaus oder eine Verwaltung zurückmelden zu wollen. Bei Organisationen würde angesichts einer solchen „Aufklärung“ ein – auch soziologisch erklärbarer – Immunisierungseffekt einsetzen, der die Interventionen der Berater abprallen ließe. Wer sich dieses Phänomen in der Praxis ansehen möchte, muss nur beobachten, wie nach einem zwei- oder dreijährigen Forschungsprojekt die Rückmeldungen der Wissenschaftler an die untersuchten Organisationen innerhalb von kürzester Zeit bei diesen Organisationen ins Reich des Vergessens eingehen.

³ Den Begriff der „brutalstmöglichen Aufklärung“ hatte der hessische Ministerpräsident Roland Koch im Zusammenhang mit der hessischen CDU-Spendenaffäre ins Spiel gebracht. „Jenseits der brutalstmöglichen Aufklärung“ hatten wir auch als Untertitel für diesen Band in Erwägung gezogen – durchaus mit Bezug auf die Paradoxie, dass ein Mann wie Koch von „Aufklärung“ spricht. Vor allem aber lässt sich damit das illusionär vereinseitigte Verständnis von Beratung als Vermittlung objektiven, in jedem Fall aber besseren Wissens auf's Korn nehmen.

5 Ausblick

Es könnte also ein vielversprechender Weg sein, einen Organisationsberatungsansatz jenseits normativ-zweckrationaler und systemischer Prozessberatung zu entwickeln. Ein solcher dritter Weg kann es sich selbstverständlich nicht leisten, die Erkenntnisse sowohl der betriebswirtschaftlichen Berater als auch ganz besonders der systemischen Prozessberatung zu ignorieren, müsste aber seinen Ausgangspunkt in einer genauen Bestimmung des Phänomens der Organisation nehmen. Hierfür gibt es gute organisationstheoretische Vorlagen. Doch bewähren muss sich dieser Ansatz in einer eigenen Beratungspraxis. Der Test wird sein, ob es gelingen wird, eine Praxis der Organisationsstruktur- und -kulturanalyse, der Strategieentwicklung und des Managements von Reformprojekten zu entwickeln, die „realitätsnäher“ ist als die bisher vorherrschenden Organisationsansätze. Welches geeignete Label sich für diesen konzeptionellen „dritten Weg“ finden lässt, ob „diskursive Beratung“, „reflexive Beratung“ oder etwas anderes, bzw. ob sich mehrere dritte Wege herausbilden werden, das muss die weitere Debatte ergeben.

Literatur

- Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Becker, Albrecht; Will Küpper; Günther Ortmann (1988): Revisionen der Rationalität. In: Küpper, Willi; Günther Ortmann (Hg.): Mikropolitik, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: WDV, S. 89-113.
- Brandt, Gerhard (1990): Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung. Transformationsprozesse des modernen Kapitalismus. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Crozier, Michel; Erhard Friedberg (1977): L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. Paris: Seuil.
- Cyert, Richard M.; James G. March (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Drepper, Thomas (2005): Die Grenzenlosigkeit des Managements - Organisations- und gesellschaftstheoretische Überlegungen. In: Drepper, Thomas; Andreas Göbel; Hans Nokielski (Hg.): Sozialer Wandel und kulturelle Innovation. Berlin: Duncker & Humblot, S. 449-477.
- Ernst, Berit (2002): Die Evaluation von Beratungsleistungen. Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung. Wiesbaden: DUV.
- Friedberg, Erhard (1993): Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée. Paris: Seuil.
- Groth, Torsten (1999): Wie systemtheoretisch ist „Systemische Organisationsberatung“? Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie. 2. überarb. Aufl. Münster: Lit.

- Horn, Elke (1994): Soziologische Systemtheorie und systemische Familientherapie: Einige Anmerkungen zu den Möglichkeiten eines Dialogs. In: Herlth, Alois et al. (Hg.): Abschied von der Normalfamilie? Partnerschaft contra Elternschaft. Berlin et al.: Springer, S. 203-212.
- Iding, Hermann (2000): Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus. Opladen: Leske + Budrich.
- Kieserling, André (2004): Die Soziologie der Selbstbeschreibung. In: Kieserling, André (Hg.): Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung. Beiträge zur Soziologie soziologischen Wissens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 46-108.
- Kirsch, Werner (1991): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre. München: Barbara Kirsch Verlag.
- Koblitz, Horst Georg (2004): Handreichung für Praktiker. In: Harvard Business Manager, H. 10/2004, S. 193-195.
- Königswieser, Roswita; Ebru Sonucé; Jürgen Gebhardt (2005): Integrierte Fach- und Prozeßberatung. Aus: Mohe, Michael (Hrsg.): Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen. Leonberg: Rosenberger Verlag, S. 71-92.
- Kühl, Stefan (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Kühl, Stefan (2001): Systemische Organisationsberatung - beobachtet. In: Bardmann, Theodor M.; Torsten Groth (Hg.): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung. Opladen: WDV, S. 221-226.
- Kühl, Stefan (2003): Wie verwendet man Wissen, das sich gegen die Verwendung sträubt? In: Franz, Hans-Werner et al. (Hg.): Forschen - lernen - beraten. Der Wandel von Wissensproduktion und -transfer in den Sozialwissenschaften. Berlin: Edition Sigma, S. 71-92.
- Kühl, Stefan (2004): Arbeits- und Industriesoziologie. Bielefeld: Transcript.
- Kühl, Stefan (2008a): Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Kühl, Stefan (2008b): Das Evaluations-Dilemma der Beratung. Evaluation zwischen Ansprüchen von Lernen und Legitimation. In: Postheroisches Management, H. 3/2008, S. 64-71.
- Küpper, Willi; Günther Ortmann (1986): Mikropolitik in Organisationen. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 46, S. 590-602.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1965): Die Grenzen einer betriebswirtschaftlichen Verwaltungslehre. In: Verwaltungsarchiv, Jg. 56, S. 303-313.
- Luhmann, Niklas (1968): Zweck-Herrschaft-System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers. In: Mayntz, Renate (Hg.): Bürokratische Organisation. Köln; Bonn: Kiepenheuer & Witsch, S. 36-55.
- Luhmann, Niklas (1970): Verwaltungswissenschaft. In: Görres-Gesellschaft (Hg.): Staatslexikon. Freiburg: Herder, S. 606-624.

- Luhmann, Niklas (1971): Der Sinn als Grundbegriff der Soziologie. In: Habermas, Jürgen; Niklas Luhmann (Hg.): *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung?* Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 25-100.
- Luhmann, Niklas (1972): Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen. In: Wössner, Jakobus (Hg.): *Religion im Umbruch. Soziologische Beiträge zur Situation von Religion und Kirche in der gegenwärtigen Gesellschaft.* Stuttgart: Ferdinand Enke, S. 245-285.
- Luhmann, Niklas (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1992a): Kontingenz als Eigenwert der Moderne. In: Luhmann, Niklas (Hg.): *Beobachtung der Moderne.* Opladen: WDV, S. 93-128.
- Luhmann, Niklas (1992b): *Die Wissenschaft der Gesellschaft.* Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft.* Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung.* Opladen: WDV.
- March, James G. (1990): Eine Chronik der Überlegungen über Entscheidungsprozesse in Organisationen. In: March, James G. (Hg.): *Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven.* Wiesbaden: Gabler, S. 2-23.
- March, James G.; Herbert A. Simon (1958): *Organizations.* New York: John Wiley & Sons.
- Merton, Robert K. (1952): Manifest and Latent Functions. In: Schuler, Edgar A. et al. (Hg.): *Readings in Sociology.* New York: Thomas Y. Crowell, S. 392-402.
- Meyer, Marshall W.; Lynne Zucker (1989): *Permanently Failing Organizations.* London: Sage.
- Mingers, Susanne (1996): *Systemische Organisationsberatung - Eine Konfrontation von Theorie und Praxis.* Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Moldaschl, Manfred (2001a): Reflexive Beratung. Eine Alternative zu strategischen und systemischen Ansätzen. In: Degele, Nina et al. (Hg.): *Soziologische Beratungsforschung.* Opladen: Leske+Budrich, S. 133-157.
- Moldaschl, Manfred (2001b): Implizites Wissen und reflexive Intervention. Zur Theorie organisationaler Lernresistenz und geplanten Wandels. In: Senghaas-Knobloch, Eva (Hrsg.): *Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen.* Münster u.a.: LIT, S. 135-166.
- Moldaschl, Manfred (2005): Audit-Explosion und Controlling-Revolution. Zur Verstetigung und Verselbständigung reflexiver Praktiken in der Wirtschaft. In: *Soziale Welt*, Jg. 56, S. 163-190.
- Müller, Ursula (1979): *Reflexive Soziologie und empirische Sozialforschung.* Frankfurt/M.: Campus.
- Nicolai, Alexander T. (2000): *Die Strategie-Industrie. Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung.* Wiesbaden: Gabler.
- Nicolai, A.; Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: *Die Betriebswirtschaft* 62: 579-596.
- Ogger, Günter (1992): *Nieten in Nadelstreifen.* München: Droemer Knaur.

- Ortmann, Günther (1976): Unternehmungsziele als Ideologie. Zur Kritik betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Entwürfe einer Theorie der Unternehmungsziele. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Parsons, Talcott (1960): *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Pascale, Richard T. (1991): *Managen auf Messers Schneide. Spannungen im Betrieb kreativ nutzen*. Freiburg i.Br.
- Peters, Thomas J.; Robert H. Waterman (1982): *In the Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York:
- Rügemer, Werner (2004): Der Mythos der ökonomischen Effizienz. Berater als Akteure der neoliberalen Globalisierung. In: Rügemer, Werner (Hg.): *Die Berater. Ihr Wirken in Staat und Gesellschaft*. Bielefeld: Transcript, S. 68-110.
- Scherf, Michael (2002): *Beratung als System: Zur Soziologie der Organisationsberatung*. Wiesbaden: DUV.
- Simon, Herbert A. (1981): *Entscheidungsverhalten in Organisationen - Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung*. Landsberg am Lech: Moderne Industrie.
- Steppan, Rainer (2003): *Versager im Dreiteiler. Wie Unternehmensberater die Wirtschaft ruinieren*. Frankfurt a.M.: Eichborn.
- Walgenbach, Peter (2000): *Die normgerechte Organisation. Eine Studie über die Entstehung, Verbreitung und Nutzung der DIN EN ISO 9000er-Normreihe*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Willke, Helmut (1996): *Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme*. 2. Aufl. Stuttgart: UTB.
- Wimmer, Rudolf (1991): *Organisationsberatung. Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis*. In: Hofmann, Michael (Hg.): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung - Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*. Heidelberg: Physica, S. 45-136.
- Wimmer, Rudolf (1992): Der systemische Ansatz - mehr als eine Modeerscheinung. In: Schmitz, Christof; Peter-W. Gester; Barbara Heitger (Hg.): *Managerie. 1. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management*. Heidelberg: Carl Auer, S. 70-104.
- Wimmer, Rudolf (1993): Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. Sind Unternehmen mit hoher Eigenkomplexität steuerbar? In: Fatzer, Gerhard (Hg.): *Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch*. Köln: Edition Humanistische Psychologie, S. 255-308.
- Wimmer, Rudolf, Kolbeck, Christoph, Mohe, Michael (2003): *Beratung: Quo vadis?* In: *Organisationsentwicklung* 22/3: S. 60-64
- Wimmer, Rudolf (2004): Die Steigerung der Lernfähigkeit von Organisationen. In: Wimmer, Rudolf (Hg.): *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Heidelberg: Carl Auer, S. 190-220.
- Wohlgemuth, André C. (2003) : *Management Consulting - quo vadis?* In: *io management*, 72/9: 54-60.

Teil 1

Wissenschaftliche Beobachtung von Beratung

