Organisationsentwicklung (OE) meint einerseits eine Spezialdisziplin angewandter Sozialwissenschaften, die sich auf die Erforschung des gezielten Wandels von Organisationen konzentriert. Zum anderen wird mit diesem Begriff auch ein charakteristisches professionelles Selbstverständnis bezeichnet, mit dem Manager wie Berater ganz praktisch an Veränderungsprojekte in Organisationen herangehen. Beide Bedeutungshorizonte wurzeln in Reformbewegungen, die nach dem 2. Weltkrieg auf eine stärkere Enthierarchisierung von Organisationen hingearbeitet haben. Sowohl die theoretischen Grundannahmen dieser Tradition als auch ihr reichhaltiges Interventionsrepertoire sind bis heute von den Werthaltungen und dem normativen Grundauftrag dieser historischen Wurzeln geprägt.

Rudolf Wimmer

OE am Scheideweg

Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich?

Die Kernfrage des vorliegenden Beitrages lautet, ob das in dieser Denkwelt tradierte Verständnis von Organisationen und ihrer Wandlungsfähigkeit noch mit jenen organisationalen Verhältnissen zusammenpasst, wie wir sie am Beginn des 21. Jahrhunderts in den unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen, in der Wirtschaft, in der öffentlichen Verwaltung, in der Politik, im Gesundheits- und Bildungswesen etc. antreffen. Damit in enger Verbindung steht die weitere Frage, inwiefern das klassische Paradigma der Organisationsentwicklung aufgrund seiner logischen Verfasstheit überhaupt in der Lage ist, sich aus sich heraus weiterzuentwickeln und die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen adäquat aufzugreifen. In der Beantwortung beider Fragen ist begründete Skepsis angebracht.

Ein Markt in Bewegung

Im Heft 3/03 dieser Zeitschrift haben wir die These zur Diskussion gestellt, dass sich der Markt für organisationsbezogene Beratungsdienstleistungen in einem umfassenden Strukturwandel befindet. Gut nachvollziehbare Evidenzen für diese Erschütterungen der Branche liefert die aktuelle Situation der grossen Beratungsunternehmen. Sie verzeichnen durch die Bank erhebliche Wachstumseinbrüche, sie müssen ihre Kapazitäten zum Teil stark redimensionieren und sind dabei, ihre bisherigen strategischen Posi-

tionierungen grundlegend zu überdenken. Wie geht es im Vergleich dazu der doch auch ganz ansehnlichen deutschsprachigen OE-Szene? Ist diese Nische ähnlich stark betroffen? Wir verfügen dazu über keine validen, repräsentativen Daten. Dies ist auch nicht weiter verwunderlich. Denn dafür ist dieses Segment des Beratungsmarktes viel zu fragmentiert, in seiner Grundstruktur bestehend aus vielen selbständigen Einzelberatern und Beraterinnen bzw. aus überschaubaren gruppenförmigen Zusammenschlüssen derselben. In dieser speziellen Nische hängt das eigene Betroffensein von dem zur Zeit in Gang befindlichen Strukturwandel der Branche wohl sehr vom Renommee der handelnden Personen und ihrer langjährigen Marktverankerung ab. Aus diesem Grunde muss man die wirtschaftliche Lage der Szene wahrscheinlich sehr differenziert betrachten. Wir erleben Berater, die ihre Position gegenwärtig gut halten oder sogar ausbauen können, aber auch viele, die mit massiven Auftragsschwierigkeiten zu kämpfen haben. Ungeachtet dieser Differenzierungsnotwendigkeit zeigen unsere umfangreichen Firmenrecherchen und Beobachtungen im Kollegenkreis auch für das Beratungssegment der OE deutliche Signale, die insgesamt in eine ähnliche Richtung weisen: Lang gepflegte Auftragsbeziehungen brechen plötzlich weg, Unternehmen kürzen ihre Beratungs- und Trainingsbudgets zum Teil ganz dramatisch, sicher scheinende Projekte werden kurzfristig abgesagt, die eigene Auslastung ist sehr viel weniger kalkulierbar geworden, der Zwang zur Kostenreduktion auf der Kundenseite macht vor den oft über viele Jahre eingespielten Honorarkonditionen nicht mehr halt. Die heute erzielbaren Tagsätze sinken. Das Gesamtbild lässt den Schluss zu, auch der OE-Gemeinde geht es im Schnitt nicht viel besser als dem sehr viel grösseren Segment der klassischen Unternehmensberatung. Wir leben in keiner geschützten Nische mehr. Das heisst, der Markt für organisationsbezogene Beratungsdienstleistungen ist in seinen Tiefenstrukturen insgesamt in Bewegung geraten (R. Wimmer, u.a., 2003, S. 60 ff).

Die Optimisten in der Branche hoffen, dass mit dem längst fälligen Konjunkturaufschwung auch die Beratungsaufträge wieder in dem gewohnten Masse kommen werden. Wir vermuten allerdings, dass dem nicht mehr so sein wird. Worauf stützt sich diese Annahme? Der vorliegende Beitrag versucht die These zu untermauern, dass der OE-Ansatz seine historische Kraft weitestgehend eingebüsst hat. Sein Interventionsrepertoire und das diesem zugrunde liegende professionelle Selbstverständnis trifft immer seltener jene Kernthemen und Herausforderungen, die Organisationen in ihrem jeweiligen gesellschaftlichen Umfeld in ihrem Ringen um Antwortfähigkeit heute bewältigen müssen. Diese geringer werdende Anschlussfähigkeit ist kein Ergebnis einer Scheiternsgeschichte, ganz im Gegenteil. Viele Grundanliegen und Einsichten der OE sind in der Zwischenzeit zum Allgemeingut geworden. Sie haben im Laufe der Zeit in die Kommunikations- und Führungspraxis im Sinne einer Standardbildung nachhaltig Eingang gefunden.

Unsere Welt ist aber im Vergleich zu den Pionierzeiten der OE heute eine ganz andere geworden. Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, das heisst, die Erfolgsmuster für jenen Typus komplexer sozialer Systeme, den wir Organisation nennen, haben sich zwischenzeitlich grundlegend geändert. Organisationen, seien sie nun primär in der Wirtschaft, im Gesundheitswesen, in der öffentlichen Verwaltung oder in welchem gesellschaftlichen Bereich auch immer beheimatet, stehen deshalb im Moment vor Herausforderungen in der Weiterentwicklung ihrer selbst, für die sowohl das theoretische Gerüst wie auch das praktische Handlungsrepertoire der gut fünfzigjährigen OE-Tradition zu kurz greift. Warum dem so ist, möchten die folgenden Überlegungen nachzeichnen.

PROF. DR. RUDOLF WIMMER
ist Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Organisation an der Universität Witten-Herdecke, Partner und Aufsichtsratsvorsitzender der o•s•b international consulting AG

Josefstädterstrasse 27/12
A-1080 Wien
Fax 0043-1-402 48 37
E-Mail: office@osb.at

Die Wurzeln des OE-Selbstverständnisses

Um die Hintergründe für diese folgenreiche These nachvollziehen zu können, lohnt es sich, einen Blick zurück in die Pionierzeit der OE zu werfen. Die Rekonstruktion der Anfänge wird uns einen Zugang zu den grundlegenden Prämissen verschaffen, die bis heute das professionelle Selbstverständnis dieser Denktradition in der Erforschung und Veränderung von Organisationen bestimmen. Legt man die Wurzeln in der Entwicklung des Theoriegebäudes sowie des praktischen Instrumentariums zur Förderung des gezielten Wandels in Organisationen im Einzelnen frei, so lassen sich diese im Grossen und Ganzen auf drei unterschiedliche Traditionsstränge zusammenführen. Diese Wurzeln zeigen bei aller Vielfalt der unterschiedlichen Entstehungszusammenhänge in den Grundannahmen über die Verfasstheit von Organisationen und im Verständnis über die Veränderbarkeit derselben grosse Gemeinsamkeiten. Es sind dies Gemeinsamkeiten, die bis heute die Werthaltung und das professionelle Selbstverständnis der mittlerweile gar nicht so kleinen «OE-Szene» prägen. Im Folgenden soll deshalb in aller Kürze auf diese Traditionsstränge eingegangen werden, um daran anschliessend dann die aktuelle Situation und mögliche Zukunftsperspektiven zu diskutieren.

Die Einsicht in die aussergewöhnlichen Veränderungswirkungen von Selbstreflexion in Gruppen wird bis heute intensiv genutzt.

Der reedukative Ansatz der Organisationsentwicklung

Dieser OE-Zweig wurzelt in den Forschungsanstrengungen Kurt Lewins, der in den vierziger Jahren an seinem Research Center of Group Dynamics am MIT die Bedingungen für die Möglichkeit von Einstellungs- und Verhaltensänderungen in Gruppen zu erforschen versuchte. Im Zuge seiner Forschungssettings entdeckten er und seine engsten Mitstreiter (Lippitt, Bradford, Benne) die enormen Lernchancen, die darin liegen können, wenn eine Gruppe sich selbst gezielt zum Gegenstand des Erforschens macht (R. Lippitt 1974, S. 272). Die Einsicht in die aussergewöhnlichen Veränderungswirkungen von Selbstreflexion in Gruppen, d.h. von sozialen Rückkoppelungsprozessen regte die Einrichtung einer spezifischen Lernform an, die als «Gruppendynamische Trainingsgruppe» bis heute intensiv genutzt wird (zur Theorie dieser Lernform vgl. u.a. R. Wimmer 1993). Sie basiert auf der Beobachtung, dass Gruppen, wenn sie sich systematisch mit den eigenen Strukturen, Rollenkonstellationen und Kommunikationsmustern befassen, in einen Prozess der Selbstveränderung geraten, der verfestige Machtstrukturen verflüssigt und die Entfaltungsspielräume eines jeden Mitglieds deutlich erhöht.

Die Pioniere der Gruppendynamik waren angesichts der weltweiten Erschütterungen, die der Nationalsozialismus und die Katastrophe des 2. Weltkrieges ausgelöst hatten, von der festen Überzeugung getragen, dass geeignetere Theorien über den Wandel sozialer Systeme, insbesondere aber auch geeignetere Instrumente zur bewussten Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen entwickelt werden müssen (vgl. L. P. Bradford 1974, S. 1). Ausgestattet mit diesem politisch engagierten Forschungs- und Erkenntnisinteresse schlossen sie sich zum Zweck der Weiterentwicklung des gruppendynamischen Lernansatzes Ende der vierziger Jahre zu einer wissenschaftlichen Vereinigung zusammen, dem National Training Laboratory in Group Development (NTL). Zum prägenden Selbstverständnis des NTL in der Gründungs- und Aufbauphase schreibt L. P. Bradford, selbst langjähriger Vorsitzender dieser Vereinigung: «It was an educational or reeducational or resocializational program directed first toward adult leaders with the goal of helping them to become better group leaders, and members sensitive to the dynamic forces in groups and in themselves, and more competent agents of change in their roles and organizations» (Bradford 1974, S. 5). Die auf die Möglichkeit von bewusstseins- und verhaltensverändernden Lernprozessen ausgerichteten Intentionen der ursprünglichen Gruppendynamik waren von Anfang an auf die Veränderung von Organisationen ausgerichtet, auch wenn in dieser Phase noch sehr selten innerbetrieblich mit der Laboratoriumsmethode gearbeitet wurde. Solche Aktivitäten setzten erst zehn Jahre später ein.

Ein Ergebnis dieser Pionierphase der Organisationsentwicklung war es, dass man gelernt hatte, die Kooperationsprobleme in bestehenden Arbeitsteams unmittelbar zu thematisieren und zu bearbeiten; auch die beraterische Unterstützung der jeweils von einem Problem Betroffenen direkt vor Ort wurde mehr und mehr zur üblichen Interventionsform. Daraus ging letztlich ein eigener Beratungsansatz hervor, der sich deutlich gegenüber dem Vorgehen der klassischen Unternehmensberatung abgrenzen und ein eigenes Profil gewinnen konnte (Stichwort «Prozessberatung», vgl. E. H. Schein 1969). Man war ausserdem rasch dazu übergegangen, ein wesentliches Gewicht auf die Gestaltung der Beziehungen zwischen Gruppen innerhalb eines grösseren

Organisationsganzen zu legen. Besonders diese Intergruppenprojekte haben in dieser Anfangszeit mitgeholfen, jenes Interventionsrepertoire hervorzubringen, das dann wenig später mit dem in der Zwischenzeit zum Fachterminus avancierten Begriff «Organisationsentwicklung» belegt worden ist (zur Intergruppenproblematik vgl. vor allem R. Likert 1961).

Hierarchiesprengende Kräfte

Diesen Traditionsstrang der OE, der insbesondere im deutschsprachigen Raum einen erheblichen Einfluss gewonnen hat, prägt ein Organisationsverständnis, das von einer prinzipiell kritischen Haltung gegenüber den klassischen Ausprägungen von Hierarchie und Bürokratie bestimmt ist. Das, was Max Weber als die entscheidende Errungenschaft des okzidentalen Rationalismus beschreibt, gilt dieser Denktradition der OE als Inbegriff jener Strukturen, die es heute zu ändern gilt (stellvertretend für diese Haltung vgl. G. Schwarz 1985). Es sind dies Strukturen, die die Mitglieder einer Organisation zum blossen Mittel für vordefinierte Zwecke machen, die zur Durchsetzung dieses instrumentellen Verhältnisses einen immensen Kontrollaufwand tätigen müssen, ein Energieaufwand, der besser für andere Ziele eingesetzt werden könnte und obendrein das Leistungspotential der Beschäftigten systematisch verkümmern lässt. Gezielter Wandel richtet sich deshalb auf eine grundlegende Veränderung hierarchieorientierter, von bürokratisierten Regeln gesteuerter Kooperationsbeziehungen.

Ausgangspunkt aller Strategien des gezielten Wandels von Organisationsverhältnissen sind die Einstellungen, die Denk- und Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder. Da diese von den bestehenden Organisationszuständen geprägt sind, gilt es, Lernsituationen zu schaffen, in denen die Teilnehmer einen erlebnishaften ebenso wie reflektierenden Zugang zu den Zuständen der eigenen Organisation sowie zu den verhaltensprägenden Auswirkungen derselben erhalten. Aus diesen Einsichten und der daraus gewonnenen kritischen Distanz zum bisherigen status quo der Organisation können nun neue Verhaltensweisen erprobt werden, die eine Weiterentwicklung der Organisation erlauben. Diese Einsicht erfordert die Entwicklung von Partizipationsstrategien, die alle von den Veränderungsvorhaben betroffenen Personen gezielt in den Prozess der Veränderung involvieren und bewusst in die erforderlichen Lernprozesse einbinden, ganz entsprechend dem Leitprinzip solcher OE-Projekte, nämlich aus Betroffenen Beteiligte zu machen (Chin, Benne 1975, S. 58).

Die stärker trainingsorientierte Richtung innerhalb der OE-Tradition setzt auf die Erweiterung des individuellen Verhaltensrepertoires bzw. auf das von Gruppen und Teams in der Gestaltung ihrer internen Kooperationsbeziehungen sowie im Verhältnis zu anderen Einheiten in der Organisation. Sie vertraut dabei jenen, Aufklärung über sich selbst ermöglichenden Lernprinzipien, die im Rahmen der gruppendynamischen Trainingspraxis auf der Grundlage des sozialen, erfahrungsorientierten Lernens verfeinert worden sind. Organisationsmitglieder, aber auch bestehende Teams müssen befähigt werden, «von ihren Erfahrungen zu lernen, wenn selbsttätige Veränderungen erhalten und fortgesetzt werden sollen» (Chin, Benne 1975, S. 65)

Das hier zugrundegelegte Organisationsverständnis, das letztlich um ein normativ gesetztes Menschenbild herumgebaut ist, legt es nahe, bei Veränderungsvorhaben vor allem auf die hierarchiesprengende Kraft von Teams zu setzen. In der Startphase von OE-Projekten wird deshalb besonderer Wert darauf gelegt, als Träger des OE-Prozesses eigene Projektgruppen zu installieren, in denen möglichst potente Organisationsmitglieder

zusammenwirken können, denen eine besondere soziale Innovationskraft zugetraut wird. Diese gilt es in die Lage zu versetzen, verkrustete Strukturen und dysfunktionale Machtverhältnisse in der Organisation zu lockern, um den Autonomiespielraum des einzelnen Mitarbeiters wie seines jeweiligen Teams zu erweitern. In methodischer Hinsicht impliziert eine solche Sichtweise des Phänomens «Organisation» ein Vorgehen externer Berater, das auf die Stärkung der Arbeitsfähigkeit bestehender Teams bzw. auf die Bildung und Entwicklung neuer organisationsinterner Gruppen abzielt, deren Existenz und Handlungsfähigkeit man zur Lösung anstehender Organisationsprobleme für notwendig erachtet. Konsequenterweise springen solchen OE-Experten bei der Beobachtung von Organisationen ganz bestimmte Probleme ins Auge, die dann als zu bearbeitende Themen im OE-Prozess wiederkehren. Zum Beispiel: Der Zustand der gruppeninternen Kooperationsbeziehungen in einem Team, die Qualität des Kommunikationsgeschehens auf vertikaler wie horizontaler Ebene, das Ausmass an mikropolitisch motivierten Machtkämpfen, die Problematik der Teamführung, die Bedeutung von Autorität in einer Gruppe, das Verhältnis von Teams zueinander, die Funktion von Teamrepräsentanten und Delegierten in der Gestaltung von Intergruppenprozessen, das Spannungsverhältnis von Gruppe und Hierarchie, Führung und Management von Konflikten, Führung und Motivation interkultureller Unterschiede und ähnliche Problemfelder.

Die Grundgedanken der Aktionsforschung fussen auf der Mobilisierung des Selbstbeobachtungs- und Selbstreflexionspotentials von Organisationen.

Aktionsforschung als Strategie zur gezielten Veränderung von Organisationen

Eine andere Wurzel des OE-Ansatzes bilden jene Bemühungen angewandter Sozialforschung, die auf Kurt Lewins Konzept der Feldforschung zurückgehen (K. Lewin 1982). Der Grundgedanke dieser Forschungsrichtung liegt bekanntlich in dem Versuch, die scharfe Trennung von Forschern und Beforschten, wie sie für das Selbstverständnis der traditionellen empirischen Sozialforschung konstitutiv ist, durch eine Neukonzeptualisierung des Forschungsprozesses zu überwinden.

Die herkömmliche Spaltung zwischen dem beobachtenden Subjekt (dem Forscher) und dem beobachteten Objekt (dem gewählten Forschungsgegenstand) geht ja von der stillschweigenden Annahme aus, dass dem Objekt, losgelöst von den Bedingungen des Beobachters und dem Prozess der Beobachtung, irgendwelche Eigenschaften zugeschrieben werden können. Wenn sich die Forscher entsprechend elaborierter Methoden bedienen, die ihnen die erforderliche Distanz zum Untersuchungsgegenstand sichern, dann lassen sich soziale Phänomene wissenschaftlich so beschreiben, wie sie «wirklich» sind. Diese Objektivitätsvorstellung wird vom Aktionsforschungsansatz fallengelassen (vgl. P. Heintel, J. Huber 1978, S. 394). An die Stelle des Objektivitätsideals tritt die Formulierung einer neuen gesellschaftlichen Funktionsbestimmung von Wissenschaft. Im Sinne einer Steigerung ihrer Praxisrelevanz käme sozialwissenschaftlicher Forschung vor allem die Aufgabe zu, dem Untersuchungsgegenstand bei der Produktion eines angemessenen Wissens über sich selbst behilflich zu sein, um auf diesem Wege die Problemlösungskapazität des erforschten Systems zu erhöhen. Im Aktionsforschungskonzept wird deshalb der jeweilige Forschungsgegenstand von den Forschern in einen gezielt gesteuerten Prozess der Selbsterforschung verwickelt; dies mit dem Ziel, dass dadurch eine Veränderung auslösende Aufklärung über sich selbst zustandekommt. Dieser veränderten Forschungsmethodologie liegt die Annahme zugrunde, dass ein von aussen gestützter, systematischer Selbsterforschungsprozess die Problemlösungskapazität des ganzen involvierten Systems erhöht. Die konkreten Verfahrensweisen im Rahmen von OE-Projekten, die mit dieser speziellen Form der Aktionsforschung verknüpft sind, werden in der diesbezüglichen Literatur unter dem Begriff «Survey-Research» oder «Survey-Feedback» zusammengefasst (vgl. etwa French, Bell 1977, S. 41f).

Diese Begriffe beschreiben an sich recht gut die damit verbundenen Interventionsformen in komplexe Organisationen: externe (oder auch interne) Forscher (Berater) sammeln, geleitet von bestimmten Fragestellungen, Daten über ein System, sei es durch schriftliche Umfragen, sei es durch verschiedene Formen von Interviews. Die auf diesem Wege zustandegekommenen Einschätzungen und Beschreibungen werden nun in gezielter Weise in das erforschte System zurückgegeben. Mit Blickrichtung auf den beabsichtigten Organisationsentwicklungsprozess kommt es hinsichtlich der Wirksamkeit dieser Interventionen vor allem auf die Form des Feedbacks an: Wer erhält wann welche Daten zurückgefüttert, und welche Form der organisationsinternen Verarbeitung der Resultate der verschiedenen Erhebungsschritte wird gewählt. Besonders in den divergierenden Antworten auf diese Fragen unterscheiden sich die verschiedenen Varianten der OE, die sich auf eine Integration des Aktionsforschungsansatzes in ihr Repertoire zur Steuerung organisationsbezogener Veränderungsprozesse konzentriert haben.

Die Grundgedanken der Aktionsforschung fussen letztlich auch auf der Mobilisierung des Selbstbeobachtungs-

und Selbstreflexionspotentials von Organisationen, gedacht als soziale Systeme, die sich über höchst selektive Kommunikationsmuster reproduzieren. Die in solchen Projekten produzierten neuen Formen der Selbstbeschreibung liefern distanzschaffende Möglichkeiten, die dem organisationsinternen Kommunikationsgeschehen Dimensionen zugänglich machen, die im operativen Alltag vielfach aus gutem Grund ausgeklammert bleiben. In der geschickten Handhabung der Differenz, Latentes latent halten bzw. dasselbe gezielt der organisationsinternen Kommunikation verfügbar machen, liegt die Bewegungskraft dieses Interventionsrepertoires.

Die Logik des Survey-feedback-Konzeptes folgt einem relativ einfachen Ablaufschema. Am Beginn steht ein Problem, formuliert von einem Klientensystem, das sich zur Unterstützung der Problembearbeitung an Sozialforscher (Berater) wendet. Diese sammeln Daten im Klientensystem und werten diese zu einer aus ihrer wissenschaftlichen Sicht angemessenen Diagnose aus. Die Diagnose wird dann in einem speziellen Feedbackprozess mit dem Klientensystem durchgearbeitet, ergänzt und verfeinert. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse kommt es zu einer gemeinsamen Massnahmenplanung und zur Realisierung der geplanten Schritte. Diese letzte Phase produziert neue Daten, die Anlass für neuerliches Durchlaufen des geschilderten Prozesses sein können. Organisationsentwicklung auf der Basis des Aktionsforschungsansatzes impliziert normalerweise ein zyklisches Durchlaufen von Daten sammeln, diagnostizieren, planen und durchführen von Veränderungsmassnahmen, solange bis diese wissenschaftsgestützte Form der Problembearbeitung zum selbstverständlichen Repertoire eines sozialen Systems im Umgang mit sich selbst geworden ist (näheres dazu bei French, Bell 1977, S. 112ff).

Die Grundgedanken der Aktionsforschung haben auf vielfältige Weise in die Organisationsentwicklungspraxis Eingang gefunden. Ob es sich um die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und die organisationsinterne Aufarbeitung ihrer Ergebnisse handelt oder um die begleitende Evaluation von Projekten, stets geht es darum, dass Organisationen in einen durch sie selbst glaubwürdig mitproduzierten Spiegel schauen können, in dem sie sich wiedererkennen und gleichzeitig doch auch Seiten an sich zu sehen bekommen, die Anlass für die eigene Weiterentwicklung bieten. Obwohl die Aktionsforschung in ihrer Ursprungskonzeption Veränderungsimpulse gerade auch ins Wissenschaftssystem setzen wollte (als Alternative zu den klassischen Methoden empirischer Sozialforschung), so sind ihre Wirkungen auf diesem Feld letztlich mehr als bescheiden geblieben. Dies hängt nicht nur mit der Veränderungsresistenz etablierter Forschungsmethoden zusammen, sondern in erster Linie mit dem uneinlösbaren Anspruch der Aktionsforschung, uno actu Organisationsentwicklungsmassnahme und wissenschaftliche Forschung in einem zu sein. Veränderungsprozesse in Organisationen professionell zu steuern ist eine Sache, neue wissenschaftliche Erkenntnisse zu produzieren, die innerhalb des Wissenschaftssystems Relevanz gewinnen, eine ganz andere.

Der sozio-technische Systemansatz

Eine dritte Wurzel der OE geht auf Forschungsarbeiten zurück, die Ende der vierziger Jahre rund um das Tavistock Institute of Human Relations in London intensiviert worden sind. Anhand von Feldforschungen in einigen britischen Kohlebergwerken ging das Institut der Frage nach, welcher Zusammenhang zwischen einer bestimmten Produktionstechnologie und korrespondierenden Kommunikationsstrukturen in der Arbeitsorganisation hinsichtlich der Arbeitsproduktivität zu beobachten sind. In den ersten Feldversuchen ging man dabei noch von der These aus, dass die Technologie der bestimmende Faktor sei, und die sozialen Verhältnisse, die Zusammenarbeitsformen der Beschäftigten sich diesem unterzuordnen hätten (Herbst 1975, S. 22).

Die Beobachtungen zeigten, wie bei gleicher Technologie sowohl die Aufbauorganisation als auch die Arbeitsabläufe ganz unterschiedlich gestaltet werden können.

Die erkenntnisleitende Annahme, dass eine in der Praxis anzutreffende Arbeitsorganisation die notwendige Folge einer bestimmten Technologie sei, wurde erst aufgegeben, als 1954 von Emery und Trist die zweite Serie von Bergbaustudien begonnen wurde und etwa zur gleichen Zeit A. K. Rice in einer indischen Weberei die Wirkungen unterschiedlicher Formen der Arbeitsorganisation auf experimentelle Weise studieren konnte (A. K. Rice 1963).

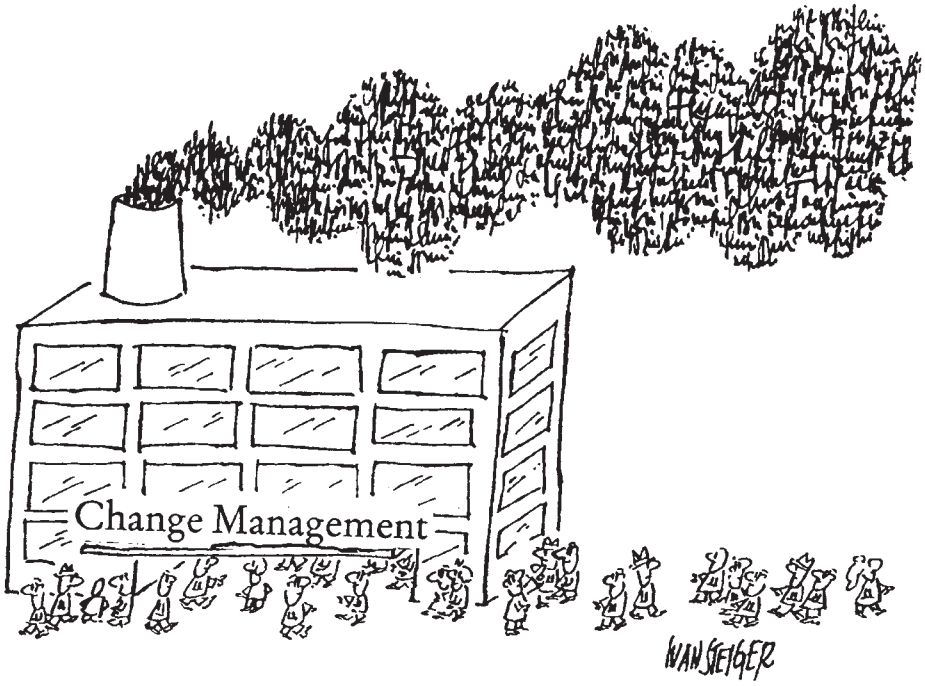
In der theoretischen Auswertung der empirischen Befunde dieser zweiten Forschungsserie kamen Emery und Trist zu einer Reihe interessanter Schlussfolgerungen, die die Weiterentwicklung des sozio-technischen Systemansatzes nachhaltig beeinflussten:

Die ursprüngliche These, dass die Technologie die Strukturen der Arbeitsorganisation präjudiziert, musste fallengelassen werden. Die vergleichenden Beobachtungen zeigten, wie bei gleicher Technologie sowohl die Aufbauorganisation als auch die Arbeitsabläufe ganz unterschiedlich gestaltet werden können (Emery, Trist 1969, S. 286). Die Einsicht in die Kontingenz arbeitsorganisatorischer Festlegungen bei gegebener Technologie machte sichtbar, dass die in Organisationen anzutreffenden Strukturen ebenso wie die Arbeitsprozesse auf Entscheidun-

gen des Gesamtsystems beruhen und nicht als blosser Sachzwang aus der vorhandenen Technologie zwingend herzuleiten sind. Die Wahl der Arbeitsorganisation (in ihrer Sprache des «social system») ist dabei allerdings keineswegs beliebig (ebenda). Das genaue Studium der jeweiligen Technologie gibt Aufschluss über die einzelnen Aufgaben sowie über die Relationierung derselben im Produktionsprozess. Die Arbeitsorganisation ist so zu gestalten, dass sie sowohl den Anforderungen der technologischen Seite als auch jenen Bestandserfordernissen, die aus den menschlichen Bedürfnissen bzw. aus dem gewachsenen Beziehungsnetz der Beschäftigten resultieren, Rechnung trägt. Hinsichtlich der Frage der Gestaltung von Organisationsstrukturen führten diese Überlegungen zu dem Prinzip der «gemeinsamen Optimierung von soziostruktureller, ökonomischer und technischer Rationalität» (Herbst 1975, S. 27). Die Ermöglichung funktionsfähiger Teams mit einer hohen Selbststeuerungskompetenz scheint dieser Optimierungsaufgabe am ehesten zu entsprechen.

In Abgrenzung zu traditionellen Bauprinzipien organisierter Arbeitsprozesse, die stets auf eine optimale Kombination von Mensch und Maschine geachtet haben, betont der sozio-technische Systemansatz die Bedeutung der Gruppe für die produktive Strukturierung der Arbeitsabläufe. «Unserer Ansicht nach ist die Unterscheidung zwischen psycho-technischen und sozio-technischen Einheiten praktisch von beträchtlichem Nutzen, da viele Produktionstechnologien eine Struktur der Arbeitsbeziehungen festlegen, die auf dem einzelnen Arbeiter und nicht auf der sozialen Gruppe beruht» (R. Cooper, M. Foster 1971, S. 386).

Der hohe Stellenwert der Gruppe im Organisationsverständnis des soziotechnischen Systemansatzes geht auf die Annahme zurück, dass arbeitsfähige Teams sowohl das Leistungsniveau steigern, dass viele Funktionen, die sonst von Vorgesetzten oft nur unzureichend wahrgenommen werden, in Selbstorganisation übernommen werden, und dass obendrein die Arbeitszufriedenheit des Einzelnen steigt, weil elementare Bedürfnisse in der Gruppe abgedeckt werden können (soziale Integration, emotionale Anerkennung, unmittelbare Resonanz auf die eigenen Leistungen etc.). Auf diesem Wege können funktionierende Teamstrukturen mithelfen, gravierende Personalprobleme wie Fehlzeiten, hohe Krankenstandsraten, Unfallhäufigkeit, schwerwiegende Motivationsprobleme und ähnliches zu lösen (vgl. auch E.L. Trist u.a. 1963). Emery und Trist verwehren sich allerdings dagegen, dass ihre Untersuchungsergebnisse einseitig in Richtung Teamentwicklung und gegen hierarchische Strukturierung sowie in Richtung job-enrichment verabsolutiert werden. Jeder einfache Zusammenhang zwischen Gruppenbildung als Organisationsprinzip und höherer Produktivität liegt hier fern. «Our findings do not suggest that work group autonomy should be maximised in all productive settings» (Emery, Trist 1969, S. 288). Die Funktionalität von Gruppen ergibt sich ausschliesslich aus den Erfordernissen der Aufgabenerledigung. Sich abhebend von dem Bemühen anderer OE-Richtungen, versuchen die Tavistockforscher zu zeigen, dass die Bedeutung von Teams weniger in jener Motivationskraft liegt, die sich aus besonders guten emotionalen Beziehungen und Freundschaften der Teammitglieder untereinander entwickelt (Trist 1975, S. 211). Vielmehr stellt eine konsequente Aufgabenorientierung die Qualität der Beziehungen der Gruppenmitglieder in den Dienst gemeinsamer Aufgabenerledigung und schützt diese davor, dass sich die emotionale Dynamik der Gruppe allzu weit von ihrem Aufgabenfokus entfernt. Ein genügender Raum für die Selbstregulation der Teams bei gleichzeitiger funktionaler Vernetzung



mit anderen Organisationseinheiten verschafft dem «Konzept der verantwortlichen Autonomie» (Cooper, Foster 1971, S. 393) als organisationsinternem Steuerungsprinzip eine gewisse Plausibilität.

Zur theoretischen Fundierung des sozio-technischen Systemansatzes

Was den sozio-technischen Systemansatz im Rahmen der OE-Debatte bis heute so interessant macht, ist sein differenzierter Theoriehintergrund. Für Emery und Trist spielte bei der theoretischen Konzeptualisierung ihrer Feldforschungen die Auseinandersetzung mit der systemtheoretischen und kybernetischen Denkentwicklung der fünfziger Jahre eine ganz zentrale Rolle. Dieser aussergewöhnliche theoretische Bezugsrahmen besass für die konkrete Ausarbeitung dieses Ansatzes weitreichende Folgen.

Mit der Integration der aus der Biologie stammenden «open system theory» in das Organisationsverständnis der Tavistockforscher wird die System/Umweltdifferenz zur Leitdifferenz dieser Denkrichtung. Damit wird die Aufmerksamkeit der Beobachtung auf «die wechselseitige Durchdringung von Organisation und Umwelt» gelenkt und gleichzeitig die Ursachen für Veränderungen, für interne Ungleichgewichte und strukturelle Anpassungsprozesse auf solche wechselseitigen Durchdringungen zurückgeführt (Trist 1975, S. 203). Organisationen können als gesellschaftliche Erfindungen angesehen werden, mit deren Hilfe bestimmte Inputs (Material, Raum, Arbeitskraft, Technologie) zu ganz bestimmten Outputs (Produkte, Dienstleistungen) verarbeitet werden (throughput), wobei diese Outputs von der Umwelt des Systems als brauchbar angenommen werden müssen. Gröbere Irritationen für das System können somit sowohl durch Umweltveränderungen auf der Input- wie auf der Outputseite entstehen. Emery und Trist betonen, dass es keine einfache Punkt-zu-Punkt-Relation zwischen den Variationen des Inputs und denen des Outputs gibt. Es liegt gerade in der Anpassungsfähigkeit einer Organisation, Veränderungen auf der einen Seite (z.B. im Rohstoffbereich oder im Technologiebereich) organisationsintern so zu verarbeiten, dass die Qualität des Outputs auf der anderen Seite das Überleben des Systems weiter sichert.

Zur Charakterisierung dieser Fähigkeit zu einer aktiven Selbstregulation von sozialen Systemen greifen Emery und Trist häufig auf den Begriff des Fliessgleichgewichts (steady state) zurück, den von Bertalanffy für die Beschreibung der Funktionsweise lebender Systeme geprägt hatte. Der «steady state» meint die Fähigkeit eines lebenden Systems, trotz veränderter Umwelten seine Identität als Ganzes aufrechtzuerhalten, und zwar durch seine Möglichkeit, «sich spontan auf Zustände grösserer Heterogenität und Komplexität hin reorganisieren zu können» (E. L. Trist 1975, S. 203). Indentitätssicherung erfolgt durch eine verändernde Gestaltung der organisationsinternen Verhältnisse (des throughputs) und zwar so, dass gelingende Austauschprozesse mit den relevanten Umwelten auch künftig ermöglicht werden. Für diesen Zweck wird an der zentralen Grundannahme hinsichtlich der organisationsinternen Strukturen festgehalten, nämlich: «that the technological component, in converting inputs into outputs, plays a major role in determining the self-regulating properties of an enterprise» (Emery, Trist 1969, S. 284). Die jeweils zur Anwendung kommende Technologie repräsentiert im Unternehmen so etwas wie eine internalisierte Umwelt («internalized environment»). Dieses starke Hervorheben der Technologie ist zweifelsohne als Gegenposition zu den anderen OE-Richtungen zu sehen, die aus der Sicht von Emery und Trist zu einseitig die sozialen und psychologischen Faktoren in der Betrachtung von und in der Arbeit mit Organisationen betonen. Die Differenzierung von sozio-strukturellen und technologischen Komponenten im Inneren einer Organisation sowie die starke Betonung der Austauschbeziehungen zu verschiedenen Umwelten ermöglicht zweifelsohne das Erfassen eines höheren Grades an Komplexität. Dieser Zuwachs an Komplexitätsverarbeitung sollte dazu dienen, die realitätsangemessene Handlungsfähigkeit von sozialen Systemen sowohl nach Innen als auch nach Aussen zu befördern (Emery, Trist 1969, S. 293). Getreu dieser Maxime beauftragten die Tavistockforscher das jeweilige Management der von ihnen untersuchten Unternehmungen, sein steuerndes Augenmerk nicht nur nach Innen, sondern auch auf die relevanten Umwelten zu richten, um die Organisation in ihrer Leistungsfähigkeit auf die prinzipielle Unkalkulierbarkeit diesbezüglicher Entwicklungen einzustellen (ebenda).

Damit wird die Aufmerksamkeit der Beobachtung auf «die wechselseitige Durchdringung von Organisation und Umwelt» gelenkt.

Eine der wesentlichen Antworten des sozio-technischen Systemansatzes auf diese Problematik ist der Hinweis auf die notwendige Stärkung der Kompetenz zur Selbstregulation von Subeinheiten innerhalb einer Gesamtorganisation. Das Prinzip der Selbstregulation weitgehend autonomer Organisationseinheiten (z.B. im Produktionsprozess) erzeugt und sichert ein Mindestmass an Reaktionsfähigkeit auf unvorhersehbare Abweichungen, ob diese nun von aussen oder von innen kommen. Die Schaffung dieser konstruktiv-lernenden Verarbeitungsmöglichkeit von nicht vorhersehbaren Abweichungen ist ein zentrales Anliegen des sozio-technischen Systemansatzes. Es geht um die

Lockerung allzu starrer, organisationaler Selbstfestlegungen, «damit das System einen gewissen Variationsspielraum erhält, um aus inneren oder äusseren Quellen gespeiste Abweichungen bewältigen zu können» (Cooper, Forster 1971, S. 393). Hier ist eine deutliche Anlehnung an das von W. Ross Ashby (1956) im Rahmen seiner Kybernetik formulierte Gesetz von der notwendigen Vielfalt (the law of requisite variety) zu erkennen. Diesem «Gesetz» zufolge kann nur das Zulassen des Anwachsens von organisationsinterner Vielfalt dafür Sorge tragen, dass die Vielfalt unvorhersehbarer Ereignisse im Inneren wie in der Umwelt so bearbeitet wird, dass letztlich verwertbare Ergebnisse zustande kommen (W. Ross Ashby 1956, S. 202ff.). Die erfolgreiche Bearbeitung von Komplexität ist bis zu einem gewissen Grad nur durch eine Steigerung derselben zu bewerkstelligen.

Diese Denkweise steht ganz im Gegensatz zu jenen dem Taylorismus zugerechneten Theorien der Arbeitsorganisation, die durch eine möglichst exakte Zergliederung der Arbeitsvorgänge sowie durch eine entsprechende Spezialisierung des Tätigkeitsprofils jedes einzelnen und letztlich durch einen entsprechenden Apparat externer Kontrolle und Koordination versuchten, ungeplante Abweichungen möglichst zu vermeiden.

Dieses grundsätzliche Ausrichten der Organisationsstrukturen auf technologiegestützte Abweichungsvermeidung schafft aber paradoxerweise Bedingungen für die Möglichkeit organisationsinterner Problembearbeitung, die angesichts gestiegener und ständig steigender Komplexität die Überlebensfähigkeit von Organisationen tendenziell bedrohen.

Anders als etwa in Skandinavien (vgl. E. Thorsrud 1968) hat der sozio-technische Systemansatz in der OE-Szene des deutschsprachigen Raums nur wenig Resonanz gefunden (als Ausnahme vgl. H. Rieckmann, P. Weissengruber 1988). Gleichwohl sind eine Reihe von Grundideen aus dieser Denktradition in die grossflächigen Bemühungen vieler Industrieunternehmen eingeflossen, am Beginn der neunziger Jahre mit der Einführung von Gruppenarbeit in der Produktion auf die japanische Herausforderung zu reagieren. Die systemische Organisationsberatung, die sich (fussend auf den Erkenntnissen der neueren Systemtheorie) seit der zweiten Hälfte der achtziger Jahre als eigenständiger Beratungsansatz etablieren konnte, tat dies allerdings auch ohne nennenswerte Bezugnahme auf die durchaus reichhaltige Denktradition des soziotechnischen Sytemansatzes (vgl. zu den diesbezüglichen Anfängen R. Wimmer, M. Oswald 1987; A. Exner u.a. 1987; R. Wimmer 1992).

Zum aktuellen Stand der Diskussion

Ihre Blütezeit erlebte die OE-Bewegung in den späten siebziger und in den achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts. Eigene Gesellschaften bildeten sich zur Verstetigung des professionellen Diskurses, Ausbildungsangebote schossen aus dem Boden, an den Universitäten, speziell in der Betriebswirtschaftslehre nahm man sich dieses Themas an, das aber dort nie über ein kaum geduldetes Randdasein hinauskam, eine eigene Fachzeitschrift – die Zeitschrift für Organisationsentwicklung – wurde gegründet, die sich bis heute einer erstaunlichen Verbreitung und Reputation erfreut. Trotz dieser respektablen Erfolgsgeschichte ist die Kritik an dieser jungen Profession weder in der Wissenschaft noch in der Professionsgemeinschaft selbst jemals abgerissen. Immer wieder wird die Frage nach der Existenzberechtigung laut, und die Zweifel, dass es sich hier um einen ernstzunehmenden Zweig der Sozialforschung bzw. um eine zukunftsfähige Profession im Spektrum organisationsbezogener Beratungsdienstleistungen handelt (vgl. etwa G. Schreyögg 1998 oder St. Kühl 2001), wollen nicht verstummen. Wie ist dieses Phänomen zu erklären?

Das Interventionsrepertoire und die dazugehörigen Denkinstrumente der OE sind in einer Zeit entstanden, die ein bestimmtes Verständnis von Organisationen und des Wandels derselben nahelegten. Die kurze Rekonstruktion der drei Traditionsstränge sollte diesen zeit- und organisationsgeschichtlichen Zusammenhang verdeutlichen. Die Gründerfiguren der OE hatten einen ganz bestimmten Typus von Organisation vor Augen. Ihre eigenen praxisbezogenen Erfahrungen und Forschungen hatten die Überzeugung geprägt, dass Organisationen zu sehr hierarchiebetont strukturiert sind, dass sie in ihren internen Beziehungen im Übermass von bürokratischen Spielregeln dominiert werden, dass der tägliche Kampf um persönliche Macht- und Einflusspositionen letztlich alle sachlichen Entscheidungsprozesse überlagert, dass eine übertriebene Arbeitsteiligkeit die Organisation zu sehr zersplittert und deshalb der Blick fürs Ganze im Ringen um die Durchsetzung von Teillogiken häufig verlorengeht. Man ging in dieser Tradition zumeist von der Annahme aus, dass die wesentlichen Entscheidungsbefugnisse zu stark an der jeweiligen Organisationsspitze zentralisiert sind, und dass solche prinzipiell hierarchieorientierten Führungsstrukturen in der Praxis einen riesigen Aufwand für die Aufrechterhaltung von Fremdkontrolle benötigen. Vor allem in den impliziten Wirkungen derartiger Organisationsverhältnisse auf die unter solchen Umständen arbeitenden Menschen sah man in den ersten Jahrzehnten der Geschichte der OE das eigentliche Kernproblem. Solche Organisationen tun ihren Mitgliedern Gewalt an, sie schränken ihren individuellen Entfaltungsspielraum unangemessen stark ein. Das hohe Mass an Fremdbestimmtheit, das mit allen Formen hierarchisch-bürokratischer Machterhaltung unweigerlich verbunden ist, lässt das Leistungspotential der Be-

teiligten verkümmern und letztlich wenig Eigenmotivation und Eigenverantwortung entstehen. Die starke Dominanz hierarchischer Ordnungsprinzipien dünnt das in formellen Zusammenkünften Besprechbare aus, der erforderliche Grad an Offenheit kann sich in einem solchen Klima der Vorsicht nicht entwickeln, vieles hat nur mehr im Informellen seinen Platz, wo der Nährboden für energiefressende Gerüchte, Verdächtigungen und folgenschwere Missverständnisse wächst und gedeiht. Unter solchen Bedingungen können natürlich keine arbeitsfähigen Teams entstehen. Das besondere Problemlösungspotential, das in gut funktionierenden Gruppen steckt, kann deshalb von solchen Organisationen nicht genutzt werden.

Ein ganz wesentliches Merkmal dieses Typs von Organisation ist ihr Umgang mit Entscheidungen. Über Entscheidungen wird zwar informiert (von oben nach unten) aber nicht diskutiert. So etwas wie Zweiwegkommunikation passt nicht in diese Art von Organisationsrealität. Dahinter steckt das klassische hierarchiestabilisierende Verständnis von Autorität. Autorität wahrnehmen heisst in diesem Sinne, davon ausgehen zu können, dass Entscheidungen nicht weiter hinterfragt werden müssen, dass es nicht notwendig ist, die Betroffenen, ihr Wissen, ihre Fürs und Wider mitaufzunehmen. Hierarchie erübrigt Kommunikation. Sie kann die Akzeptanz und damit die sachgerechte Folgebereitschaft der Adressaten von Entscheidungen qua Struktur unterstellen. Insgesamt ist dies ein Bild von hoher struktureller Stabilität. Solche Systeme haben gelernt, Veränderungsimpulse in einer Weise aufzugreifen, dass man rasch wieder ins gewohnte Gleichgewicht der eingespielten Muster und Machtgegebenheiten zurückpendeln kann. Im Sinne der Kybernetik dominieren eindeutig negative Rückkoppelungsmechanismen in der Bearbeitung von Abweichungen. Hat man solche Organisationen vor Augen, dann geht man offensichtlich von Umweltbedingungen aus, die diese Art von Strukturstabilität zulassen bzw. begünstigen.

Diesem vielfach sehr pragmatisch gewonnenen Verständnis von Organisation (eine Ausnahme bildet der sozio-technische Systemansatz) korrespondiert das Konzept des Wandels und der diesem Wandel zugrunde gelegten Ziele. Es ist hier nicht der Platz, auf dieses Wandelkonzept und sein Instrumentarium im Detail einzugehen (vgl. dazu exemplarisch das Erfolgsbuch von K. Doppler, Ch. Lauterburg 2002, bzw. den amerikanischen Klassiker von Cummings, Worley 1995). Insgesamt ist vor diesem Hintergrund die grosse Popularität des Dreiphasenmodells von Kurt Lewin (zuerst auftauen, dann verändern und schliesslich den gewünschten Zustand wieder stabilisieren) mehr als verständlich. In diesem Dreierrhythmus besteht die grosse Kunst darin, den erwartbaren hartnäckigen Widerstand gegenüber Veränderungen gezielt zu verflüssigen, um auf dieser Basis mit Hilfe grossflächiger Partizipation Gelegenheit zu schaffen, neue Strukturen miteinander hervorzubringen und sich in die veränderten Rollen und Verantwortlichkeiten neu einzuüben. Es ist dies ein Konzept des Wandels, das von vergleichsweise stabilen Organisationsverhältnissen ausgeht, die sich in Organisationsumwelten reproduzieren können, die langsame, evolutionäre Anpassungsprozesse an veränderte Überlebensbedingungen zulassen. Dies erklärt auch, warum in der OE Umweltherausforderungen eine eher untergeordnete Rolle spielen und die Konzentration auf organisationsinterne Themen und hier insbesondere auf die soziale Dimension des zwischenmenschlichen Kooperierens und Kommunizierens so im Vordergrund stehen.

Die von der OE unterstellten Organisationszustände sind auch heute noch an vielen Stellen beobachtbar. Das soll durchaus nicht in Abrede gestellt werden. Sie dominieren aber längst nicht mehr so durchgängig das Bild von Unternehmen, wie sie es insbesondere bei grösseren börsennotierten oder staatsnahen Betrieben noch bis Ende der achtziger Jahre getan haben. Unternehmen sind in der Zwischenzeit mit ganz anderen Veränderungsherausforderungen konfrontiert worden. Wir haben mehr als ein Jahrzehnt ziemlich radikaler Organisationstransformationen hinter uns. Da ist vielfach kein Stein auf dem anderen geblieben. Wenn wir heute von organisationalem Wandel sprechen, dann geht es vor allem um Geschwindigkeit, um die Bewältigung der Internationalisierungsdynamik, um den Umgang mit aussergewöhnlichen Produktivitätszwängen, um das Auffangen können völlig überraschender Brüche in den Technologien wie in den Märkten. Letztlich geht es um das stetige Auflösen und wieder Neuzusammenfügen ganzer Unternehmen bzw. von Unternehmensnetzen etc. Das überkommene Wandelkonzept der OE «lässt dafür keine Weiterentwicklung zu und ist nicht anschlussfähig an die relevantesten neuen Entwicklungen in Theorie und Praxis». So die schroffe These von G. Schreyögg (Schreyögg 1999, S. 79). Was ist dran an dieser Behauptung?

Solche Systeme haben gelernt, Veränderungsimpulse in einer Weise aufzugreifen, dass man rasch wieder ins gewohnte Gleichgewicht der eingespielten Muster zurückpendeln kann.

Hat sich der Denkansatz der OE überlebt?

Seit dem Beginn der neunziger Jahre sieht sich die OE-Szene mehr und mehr mit einer völlig neuen Situation konfrontiert. Zunächst waren es die grossen Industrieunternehmen, später dann auch die Unternehmen des Dienstleistungs-

Das historisch Neue ist der Umstand, dass Organisationen gezwungen sind, ihre interne Differenzierungslogik ausgerichtet an den Herausforderungen ihrer Umwelten immer wieder neu zu bestimmen.

sektors, die sich angetrieben durch radikal veränderte Wettbewerbsverhältnisse veranlasst sahen, ihre Binnenstrukturen von Grund auf zu erneuern. Die jahrzehntelang bewährten, funktionsorientierten Bauprinzipien mit ihren vielstufigen, hierarchiegeprägten Führungsstrukturen hatten plötzlich ausgedient. Neue Formen der Binnendifferenzierung, d.h. neue Organisationsarchitekturen begannen sich durchzusetzen: die Logik der Geschäftsfeldgliederung, das Schaffen von Unternehmen im Unternehmen, die Neusegmentierung der einzelnen Glieder der Wertschöpfungskette, die Gestaltung der Organisation entlang integrierter Geschäftsprozesse, die Dominanz von Projekten, etc., etc. Neue Muster der Kooperation und Konkurrenz zwischen Unternehmen kristallisierten sich heraus, die dem Netzwerkgedanken eine ungeahnte Bedeutung verliehen. Die Entwicklungen auf den weltweiten Kapitalmärkten stimulierten eine neue Wachstumsphilosophie. Organisches Wachstum finanziert aus eigener Kraft schien plötzlich nicht mehr wettbewerbsadäquat. Fusionen und Akquisitionen standen in einem bislang noch nie dagewesenen Ausmass auf der Tagesordnung, und damit Anforderungen an das Management solcher Veränderungen, für deren Bewältigung es wenig systematisiertes Erfahrungswissen gab. Die neuen Herausforderungen eines weltweit integrierten Wirtschaftssystems brachten Unternehmen hervor, die selbst ihre Organisationseinheiten über den Erdball spannten und sich damit eine Komplexität eingehandelt haben, mit der umzugehen es einer ganz neuen Steuerungsphilosophie bedarf (vgl. dazu etwa Ch. Bartlett, S. Goshal 2002). Die beschriebene Veränderungsdynamik hat in der Zwischenzeit längst auch die Organisationen des Gesundheitswesens, der staatlichen Verwaltung, von Bildung und Wissenschaft erfasst. Tendenziell alle Organisationen unserer heutigen Gesellschaft sind von diesem ungebremsten Wirbelsturm betroffen, der sie alle in einen tiefgehenden Strukturwandel zwingt.

Das historisch absolut Neue an dieser Entwicklung ist der Umstand, dass Organisationen ihre Grundstrukturen nicht mehr naturwüchsig vorfinden, sondern gezwungen sind, ihre interne Differenzierungslogik ausgerichtet an den Herausforderungen ihrer jeweiligen Umwelten immer wieder neu selbst zu bestimmen. Mit dieser organisationsinternen Differenzierungslogik sind jene Bauprinzipien gemeint, nach denen sich Subeinheiten (z.B. Businessunits) konstituieren, d.h. sich von einander abgrenzen und identitätsmässig voneinander unterscheiden; diese Prinzipien beinhalten neben der Logik der Grenzziehung auch Spielregeln, wie diese getrennten Einheiten sich wiederum aufeinander beziehen. Diese Logik impliziert damit auch, welche Form von Arbeit und Arbeitsteilung zur Anwendung kommt und welche Führungsstrukturen verknüpft durch welche Hierarchieebenen benötigt werden, um das Ganze als Ganzes funktionstüchtig zu halten. Jede Differenzierungslogik schafft ihre je eigenen strukturellen Spannungen und Zielkonflikte, deren dauerhafte Bewältigung die Leistungsfähigkeit einer Organisation letztlich ausmacht. Nirgendwo spiegelt sich die Art und Weise, wie Organisationen ihre Beziehungen zu ihren Umwelten definieren, klarer als in den genannten Bauprinzipien organisationsinterner Differenzierung und Integration.

Mit dem Kontingentwerden der Grundarchitekturen von Organisationen ist auch die OE in ein neues Zeitalter eingetreten. Die vertrauten Widersprüche, denen sie ihre Entstehung verdankte, haben unwiederbringlich ihre Leitfunktion verloren. Mit dem Bemühen von Organisationen, durch einen Wandel ihrer Strukturen ihre Antwortfähigkeit gegenüber veränderten Umweltherausforderungen immer wieder zu erneuern, ist Organisationsentwicklung zur Daueraufgabe des Managements geworden. Da funktionstüchtige Führungsstrukturen lediglich die Kehrseite des jeweils gewählten Organisationsdesigns darstellen, gilt es bei einschneidenden Veränderungen in diesem Design diese Strukturen mit in einen stimmigen Transformationsprozess zu bringen. Veränderungsmanagement bedeutet daher für die betroffenen Entscheidungsträger immer zuallererst Selbstveränderung, eine Einsicht, die in der Praxis noch nicht allzu weit verbreitet ist.

Konsequenzen des Paradigmenwechsels

Der Paradigmenwechsel, den wir seit gut einem Jahrzehnt in Organisationen im Umgang mit ihrer eigenen Veränderbarkeit beobachten können, ist in seiner Tragweite nicht hoch genug einzuschätzen. Die Wählbarkeit unterschiedlicher Grundarchitekturen versetzt Organisationen im Umgang mit sich selbst auf ein gänzlich anderes Niveau. Sie zwingt ein Bewusstsein von sich selbst auszuprägen, das die eigene Identität nicht mit den aktuell bestehenden Strukturen gleichsetzt.

Es braucht ein «Selbst», das die Funktionalität bzw. Dysfunktionalität vorhandener Strukturen angesichts der zentralen Überlebensfragen einer Organisation beobachtbar und damit glaubwürdig zum Gegenstand von Entscheidungen machen kann. Die Ausprägung eines solchen Selbst hat eine neue Art organisationaler Fähigkeit zur Folge, nämlich die Kompetenz zum erfolgreichen strukturellen Wandel, wann immer dieser für die Fortführung der eigenen Existenz erforder-

lich ist. «Erst im Umgang mit strukturellen Veränderungen gewinnt ein System seine Autonomie und entsteht jenes Selbst, das sich aus der Reflexion nicht auf jede einzelne Struktur, sondern auf die Funktion von Strukturen, zu produzieren und zu reproduzieren vermag.» (D. Baecker 2003, S. 346).

Die heute so erfolgskritische Fähigkeit von Organisationen, ihre Grundstrukturen bei Bedarf immer wieder erfolgreich zu erneuern, bedingt eine andere kommunikative Qualität im Verhältnis der verantwortlichen Entscheidungsträger untereinander, aber auch in ihrer Beziehung zu den Beschäftigten. Eine der Grundannahmen der klassischen Vorstellung von hierarchisch strukturierter Organisation bestand ja darin, Arbeit so zu organisieren, dass die individuellen Besonderheiten der beteiligten Personen dank der durchgängigen Technisierbarkeit der Arbeitsabläufe aussen vor bleiben konnten. Diese enorme Abstraktionsleistung in den betrieblichen Arbeitsabläufen gegenüber den Individuen durchzusetzen, d.h. sie konsequent zu funktionalisieren, war die eigentliche Intention des «scientific managements». In dem Ausmass, in dem der technische Fortschritt einen erheblichen Teil der rein ausführenden Arbeitsschritte automatisierbar gemacht hat, fiel die Grundlage für diesen Disziplinierungsaufwand weg. Komplementär zu diesem Automatisierungsgeschehen wurden die sonstigen Arbeitsprozesse immer wissensintensiver, komplexer und damit auch störungsanfälliger, weil im Sinne von technischer Kausalität in letzter Konsequenz nicht wirklich beherrschbar. Organisationen wurden auf diese Weise davon abhängig, dass die Beschäftigten auf allen Ebenen ihr Wissen, ihr eigenständiges Beobachtungs- und Entscheidungsvermögen von sich aus in die Routinen des Arbeitsgeschehens miteinbringen, um unerwartete Ereignisse sofort und ohne grossen Aufwand managebar zu machen. Diese höchstpersönliche Kompetenz und Verantwortungsübernahme jedes einzelnen ist in der Zwischenzeit zur unverzichtbaren organisationalen Ressource geworden. Organisationen haben ein Niveau an Binnenkomplexität entwickelt, das sie unentrinnbar von der dauerhaften Mobilisierung dieser Kompetenz abhängig gemacht hat.

Mit dieser Abhängigkeit haben sich Organisationen allerdings ein, gegenüber früher, völlig neues Problem eingehandelt. Sie müssen ihren traditionell äusserst restriktiven Umgang mit Kommunikation total umbauen. Fusste die klassische Hierarchie auf dem Prinzip, Arbeit so zu organisieren, dass zu ihrer effizienten Erledigung möglichst wenig miteinander kommuniziert werden musste, so gilt unter den heutigen organisationsinternen Strukturbedingungen das genaue Gegenteil. Die Effizienz der Prozesse baut auf eigenverantwortlich wahrgenommene, prozessbegleitende Abstimmungsaktivitäten, die ihrerseits gelingende Kommunikation zwischen allen Beteiligten zur Voraussetzung haben. Mit der Explosion organisationaler Eigenkomplexität ist der Faktor Kommunikation als Koordinationsmechanismus zwischen den Hierarchieebenen, aber noch mehr zwischen an sich weitgehend selbständigen Einheiten zum alles entscheidenden Engpass geworden. Damit ist die Schaffung geeigneter Kommunikationsräume, in denen die Funktionsträger Lösungen für die aktuell anstehenden Entscheidungslasten und Zielkonflikte miteinander aushandeln, nicht mehr ein Anliegen, das der Hierarchie gegen ihren Willen abgetrotzt werden muss. Das Herstellen und ständige Verbessern aushandlungsorientierter Kommunikationsstrukturen und der Aufbau eines dazu passenden Vertrauensklimas ist selbst zu einer ganz besonders erfolgskritischen Führungsaufgabe geworden.

Genau auf diesen Punkt zielten doch viele der Veränderungsbemühungen traditioneller OE-Projekte. Sie schufen geschützte Kommunikationsgelegenheiten, die es möglich machten, über heikle organisationsrelevante Dinge miteinander zu sprechen, die im Alltag aus welchen Gründen auch immer keinen Platz fanden. Insofern ist der Einschätzung Dirk Baeckers voll zuzustimmen: «Die

Die persönliche Kompetenz und Verantwortungsübernahme jedes einzelnen ist zur unverzichtbaren organisationalen Ressource geworden.

tatsächliche Aufgabe, das hidden curriculum der OE bestand in den vergangenen Jahrzehnten in der Wiedereinführung der Kommunikation in die Organisation, das heisst in der Korrektur eines technischen zugunsten eines sozialen Verständnisses von Organisation» (Baecker 2003, S. 137). Die alte kommunikationsvermeidende Allianz zwischen optimaler technischer Lösung und hierarchischer Durchsetzung derselben, diese jahrzehntelange Koalition von Technik und Hierarchie ist nicht zuletzt dank des Alternativbewusstseins, das mit der Denkwelt der OE in die Organisation gekommen ist, ein für allemal zerbrochen. Jene Organisationsprobleme, zu deren Lösung die OE ursprünglich angetreten ist, stehen heute so nicht mehr im Vordergrund. Die «heilige Ordnung» (Hierarchie) mit all ihren Thematisierungstabus ist einer «säkularisierten» Strukturvielfalt gewichen, die natürlich auch weiterhin auf die hierarchischen Ebenenunterschiede nicht verzichten kann.

Die Funktion dieses Ebenenunterschiedes ist jedoch eine gänzlich andere geworden (vgl. dazu D. Baecker 2001). Insofern droht die OE, wenn sie an ihren ursprünglichen Idealen und Interventionsformen festhält, «ein Opfer ihres eigenen Erfolgs zu werden. Denn davon, dass hier hervorragende Arbeit geleistet worden ist, gehe ich auch dann aus, wenn das Management der Organisationen vielfach anderer Meinung ist – und anderer Meinung sein muss, denn immerhin ist hier eine Arbeit geleistet worden, für die das Management selbst einmal angetreten ist und an der es gescheitert ist. Die OE-Perspektive hat sich auf breiter Front durchgesetzt. Selbst dort wo sie nicht akzeptiert wird, tut man dies mit Gründen, die aus dem Wortschatz dieser Perspektive stammen» (D. Baecker 2003, S. 135).

Die heutigen Anforderungen an das wiederholte Umbauen von Organisationen sind mit dem tradierten Grundverständnis von OE schwer vereinbar.

Ausblick

Die OE-Szene befindet sich seit geraumer Zeit aus den genannten Gründen an einer entscheidenden Weggabelung. Sie kann sich dafür entscheiden, an ihrem überkommenen Verständnis von Organisation und dem Wandel derselben festzuhalten, ihre normativen Prämissen als identitätsstiftende Basis weiter zu pflegen und das tradierte Repertoire in der Strukturierung von Veränderungsprozessen noch zu verfeinern. Man muss kein Prophet sein, um angesichts der Dynamik, die im Wechselspiel zwischen Organisationen und ihren jeweiligen gesellschaftlichen Umfeldern zur Zeit zu beobachten ist, voraussehen zu können, dass dieser Disziplin und ihrem praktischen Pendant dann in der Beratungslandschaft keine blühende Zukunft beschert sein wird. Ihre weitere Marginalisierung scheint so unaufhaltsam. Die heutigen Anforderungen an das wiederholte Umbauen von Organisationen sind mit dem tradierten Grundverständnis von OE schwer vereinbar. Sie «steht diesen wilderen und ungeordneten Formen organisatorischen Wandels konzeptionell hilflos gegenüber» (G. Schreyögg 1999, S. 78). Auch die Einführung neuer Termini, die den Begriff der Organisationsentwicklung ablösen sollen, wie z.B. Change Management, wird das angesprochene Kernproblem nicht lösen. Solche neuen Begriffe sind ein Symptom für das Unbehagen der OE-Szene an sich selbst und schaffen keinen Aufbruch zu neuen Ufern, wenn es nicht gelingt eine angemessene Konzeptualisierung sowohl für die in der Zwischenzeit stark veränderte Organisationslandschaft wie auch für die heutigen Anforderungen an einschneidende Umgestaltungsprozesse, die stets unter erheblichem Zeitdruck stattfinden, zu entwickeln (vgl. dazu etwa R. Wimmer 1998 und 1999). Es ist Georg Schreyögg zuzustimmen, wenn er feststellt, dass aus dem Change Management bislang kein eigenständiges Konzept erwachsen ist, das über die OE-Tradition deutlich hinausweisen würde (ebenda S. 76).

Analysiert man das Theoriegebäude der OE und ihr Set an Grundüberzeugungen, dann ist das Festhalten am bisherigen professionellen Selbstverständnis allerdings eher naheliegend. Die OE-Szene pflegt einen ausgesprochen normativen Erwartungsstil, d.h. sie verfügt über ein recht stabiles Wertegerüst, mit dessen Hilfe sie an ihren Realitätskonstruktionen auch dann festhalten und diese immunisieren kann, wenn verbreitete Erfahrungen eine Weiterentwicklung des Ansatzes eigentlich nahelegen würden. Deshalb sind die Selbstentwicklungsmöglichkeiten der OE schon aus immanenten theoriearchitektonischen Gründen sehr begrenzt. Unterstützt wird diese Limitierung durch den hohen Grad an Fragmentierung und Vereinzelung der Szene in Deutschland. Auf Grund ihres geringen Institutionalisierungsniveaus ist es über all die Jahre den Aktivisten der OE-Szene auch nicht gelungen, akzeptierte Standards für zu durchlaufende Professionalisierungswege zu entwickeln und durchzusetzen (vgl. dazu ausführlicher St. Kühl 2001). Alles in allem sprechen die genannten Indizien nicht dafür, dass sich die OE in ihrem Selbstverständnis dem brennenden Veränderungsdruck, dem sich Organisationen in ihren heutigen Umfeldern ausgesetzt sehen, wirklich stellen wird. Dies ist deshalb ausgesprochen bedauerlich, weil im reichhaltigen Fundus vieler OE-Projekte ein enormes Veränderungswissen angesammelt worden ist, das kombiniert mit einem adäquaten Verständnis für die aktuelle Dynamik in Organisationen, vor allem für deren zentrale Überlebensfragen auch künftig von grossem Wert sein könnte.]

LITERATUR

Argyris, Ch. (1975): »Das Individuum und die Organisationsentwicklung. Einige Probleme gegenseitiger Anpassung», in: K. Türk, (Hrsg.): Organisationstheorie, Hamburg, S. 215–233

Ashby, W. Ross (1974): Einführung in die Kybernetik, Frankfurt am Main (engl. Originalausgabe: «An Introduction to Cybernetics», 1956)

Baecker, D. (2001): Organisation als System, Frankfurt

Baecker, D. (2003). Organisation und Management, Frankfurt

Bartlett, Ch. A., Ghoshal, (2002): Managing Across Borders, Boston

Beckhard, R. (1969): Organizational development, Reading, MA: Addison Wesley

Bennis, W. G. (1969): Organization development: Its nature, origins and prospects, New York, NY: Addision-Wesley

Bennis, W. G., u.a. (1975): Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart

Bertanlanffy von, L. (1968): General system theory: Foundations, development, applications, New York, NY

Bradford, L. P., J. R. Gibb, K. Benne (Hrsg.) (1972): Gruppentraining. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode, Stuttgart: Klett

Bradford, L. P. (1974): National Training Laboratories. Its History: 1947–1970, Bethel

Chin, R., K. D. Benne (1975): «Strategien zur Veränderung sozialer Systeme", in: W. G. Bennis, K. D. Benne, R. Chin (Hrsg.): Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart, S. 43–78

Cooper, R., M. Foster, (1971): »Sozio-technische Systeme", in: Gruppendynamik, S. 383 – 394

Cummings Th., Worley Ch. (1995): Organization Development and Change, 7. Auflage, South Western College Publishing, Cincinati, Ohio

Doppler, K., Ch. Lauterburg (2002): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 10. Auflage, Frankfurt am Main

Emery, F. E., E. L. Trist (1965): The causal texture of organizational environments, in: Human Relations, 18, S. 21–32

Emery, F. E., E. L. Trist (1969): Sozio-technical Systems, in: F. E. Emery (ed.): Systems Thinking, Harmondsworth, S. 281–295

Emery, F. E., E. Thorsrud (1969): Form and content in industrial democracy, London: Tavistock

Exner, A., u.a. (1987): Unternehmensberatung – systemisch: Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen, in: Die Betriebswirtschaft, 47, S. 265–284

Foerster, Heinz v. (1984): «Principles of Self-Organization – In a Socio-Managerial Context», in: H. Ulrich, G. J. B. Probst (Hrsg.): Self-Organization and Management of Social Systems, Berlin, Heidelberg, S. 2 – 24

French, W. L., D. H. Bell (1977): Zur Geschichte der Organisationsentwicklung, in: B. Sievers (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart, S. 33–42

French, W. L., D. H. Bell (1977): Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, Bern, Stuttgart

Heintel, P., J. Huber (1978): Aktionsforschung – Theorieaspekte und Anwendungsprobleme, in: Gruppendynamik, S. 390–409

Herbst, P. G. (1974): Socio-technical Design, London: Tavistock

Herbst, P. G. (1975): Die Entwicklung sozio-technischer Forschung, in: Gruppendynamik, 6, S. 22–29

Katz, D., R. L. Kahn (1969): «Common Characteristics of Open Systems", in: F. E. Emery (Hrsg.): System Thinking, Harmondsworth, S. 86 – 104

Kühl, St. (2001): Von den Schwierigkeiten aus einem Handwerk eine Profession zu machen – Sieben Szenarien zur Zukunft der Organisationsentwicklung, in: Organisationsentwicklung, 1, S. 4–19

Lawrence, P.R., J.W. Lorsch (1969): Developing Organizations: Diagnosis and Action, Reading, MA: Addison-Wesley

Lewin, K. (1982): Feldttheorie, C.-F. Graumann (Hrsg.), Kurt-Lewing-Werkausgabe, Bd. 4, Stuttgart

Likert, R. (1961): New Patterns of Management, New York

Lippitt, R. (1974): Von der Trainingsgruppe zur Organisationsentwicklung oder wie verändert die Mikrodynamik die Makrostruktur?, in: Gruppendynamik, S. 270-282

Lippitt, R. (1979): Kurt Lewin und die Aktionsforschung, in: A. Heigel-Evers (Hrsg.): Lewin und die Folgen, Band VIII der Psychologie des 20. Jahrhunderts, Zürich, S. 106-109

Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen/Wiesbaden

Miller, E. J., A. K. Rice (1967): Systems of organization: task and sentiment systems and their boundary control, London

Rice, A.K. (1963): The enterprise and its environment, London

Rieckmann, H., P. Weissengruber (1988): Managing the unmanageable? oder ... lassen sich komplexe Systeme überhaupt noch steuern?, Manuskript, Klagenfurt

Schein, E. H. (1987): Process consultation, Vol. 2: Lessons for Managers and Consultants, Reading, MA: Addison-Weslex

Schein, E.H. (1988): Process consultation, Vol 1: Its Role in Organization Development, Reading, MA: Addison-Wesley 1969 (Revised Ed. 1988)

Schein, E.H. (1989): Organisationsentwicklung: Wissenschaft, Technologie oder Philosophie?, in: Organisationsentwicklung, 3, S. 1–10

Schreyögg. G., (1999): Organisationsentwicklung – quo vadis?, in: Organisationsentwicklung, 3, S. 76–79

Schwarz, G: (1985): Die «heilige Ordnung» der Männer. Patriachalische Hierarchie und Gruppendynamik, Opladen: Westdeutscher Verlag

Sievers, B. (1975): Theorien und Methoden der Organisationsentwicklung in den USA, in: Gruppendynamik, S. 29-49

Sievers, B. (Hrsg.) (1977): Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart

Sievers, B. (1978): Organisationsentwicklung als Aktionsforschung, in: Zeitschrift für Organisation, 4, S. 209–218

Thorsrud, E. (1968): Socio-technical Approach to Job Design and Organizational Development, in: Management International Review, S. 120–136

Thorsrud, E. (1970): Strategy for Research and Social Change in Industry, in: Social Science Information, 9. Jg., S. 65-70

Trebesch, K. (1980): Ursprung und Ansätze der Organisationsentwicklung (OE), in: Management-Zeitschrift io, S. 9–12

Trebesch, K. (Hrsg.) (1980): Organisationsentwicklung in Europa, Bd. 1A, Bern

Trebesch, K. (Hrsg) (2000): Organisationsentwicklung, Stuttgart

Trist, E.L., G.W. Higgin, H. Murray, A.B. Pollock (1963): Organizational choice: capabilities of groups at the coal face under changing technologies, London

Trist, E.L. (1975): Sozio-technische Systeme, in W. G. Bennis u.a. (Hrsg.): Änderungen des Sozialverhaltens, Stuttgart, S. 201-218

Trist, E, H, Murray (1993): The Social Engagement of Social Science Tavistock Anthology, Vol. 2, Philadelphia

Weick, K.E. (1985): Der Prozess des Organisierens, Frankfurt am Main, Suhrkamp

Weick,, K.E., Sutcliffe, K.M. (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, Stuttgart

Whyte, W.F., E.L. Hamilton (1964): Action Research for Management, Homewood, IL

Willke, H. (1994): Systemtheorie II, Interventionstheorie. Grundlagen einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, Stuttgart

Wimmer, R. Oswald, M. (1987): Organisationsberatung im Schulversuch. Möglichkeiten und Grenzen systemischer Beratung in der Institution Schule, in: Bremerich-Vos, A., Boettcher, W. (Hrsg.): Kollegiale Beratung in Schule, Schulaufsicht und Referendarausbildung, Frankfurt-Bern-New-York-Paris, S. 123–176

Wimmer, R. (1991): Organisationsberatung: Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung, in: M. Hofmann (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung, Heidelberg, S. 45–136

Wimmer, R. (1993): Erlebt die Gruppendynamik eine Renaissance?, in: G. Schwarz, u.a. (Hrsg.): Gruppendynamik. Geschichte und Zukunft; Festschrift für Traugott Lindner, Wien, S. 111–139

Wimmer, R. (1995): Wozu benötigen wir Berater? Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht, in G. Walger (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung, Köln, S. 239–283

Wimmer, R. (1998): Organisationsentwicklung revisited: ein Plädoyer für die Weiterentwicklung angewandter Sozialwissenschaften, in: Österr. Zeitschrift für Politikwissenschaft, 3, S. 325–340

Wimmer, R. (1999): Wider den Veränderungsoptimismus, in: Soziale Systeme, 1, S. 159–180

Wimmer, R., u.a. (2003): Beratung quo vadis, in: Organisationsentwicklung, Heft 3, S. 60 ff

Wohlgemuth, A. C. (1984): Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung, 2. Auflage, Bern, Stuttgart, Haupt