Rudolf Wimmer (Wien)

Organisationsentwicklung revisited: Ein Plädoyer für die Wiederbelebung angewandter Sozialwissenschaften

Organisationsentwicklung konzentriert sich als eine der Ausprägungen angewandter Sozialwissenschaften auf die gezielte Unterstützung des Wandels von Organisationen. Die theoretischen Grundlagen dieser Disziplin ebenso wie ihr praktisches Interventionsrepertoire wurden in den ersten Jahrzehnten nach dem 2. Weltkrieg erarbeitet. Der vorliegende Artikel geht der Frage nach, inwieweit diese Tradition der Theoriebildung und der Intervention in soziale Systeme den aktuellen Verhältnissen in Organisationen nach angemessen ist. Zu diesem Zweck wird der These genauer nachgegangen, daß in den neunziger Jahren, bedingt durch einschneidende Veränderungen unseres Wirtschaftssystems, viele Unternehmen gezwungen waren, ihre tradierten Organisationszustände radikal umzubauen. In Abgrenzung zur klassischen Hierarchie sind hier neue Organisationsarchitekturen entstanden, die durch ein wesentlich höheres Maß an Eigenkomplexität gekennzeichnet sind. Da die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen einer weitreichenden Transformation von Organisationen heute aktueller denn je ist, plädiert die vorliegende Arbeit für eine Wiederaufnahme der OE-Debatte allerdings mit einem veränderten Theoriehintergrund.

Einleitung

In den Jahren, in denen die kritische Theorie Hochkonjunktur hatte, fand die Frage nach der Praxisrelevanz sozialwissenschaftlicher Forschung allenthalben eine hohe Beachtung: Eine an Aufklärung interessierte Wissenschaft kam an dem schwierigen Verhältnis von Theorie und Praxis nicht vorbei. Es ist hier nicht der Ort, das Schicksal dieser um die eigene Praxisrelevanz bemühten Forschungstradition nachzuzeichnen. Es wäre dies zweifelsohne eine verdienstvolle Aufgabe. Nicht nur deshalb, weil es um diese Ansätze in der Zwischenzeit sehr still geworden ist, sondern weil diese Aufarbeitung zeigen könnte, daß Bemühungen um eine höhere praktische Wirksamkeit sozialwissenschaftlicher Forschung nicht nur an den gesellschaftlichen Herrschaftsverhältnissen ihrer Zeit gescheitert sind. Sie haben auch an einem fundamentalen theoretischen Mangel gelitten. Sie verfügten letztlich allesamt über keine ausreichende Theorie hinsichtlich der Möglichkeiten und Grenzen von Veränderungsinterventionen in komplexe soziale Systeme, die ihrer Eigenlogik folgend sich vom naiven Reformoptimismus mancher Vertreter der Sozialwissenschaften wenig beeindrucken ließen (siehe für eine solche Theorie etwa Willke 1994). Besonders einprägsame Beispiele lieferte in diesem Zusammenhang die Industriesoziologie, die sich über viele Jahre hinweg intensiv in großangelegten Forschungsprojekten um eine Humanisierung der Arbeitswelt bemüht hat, allerdings ohne allzu viel daraus zu lernen (für die kritische Würdigung dieser Anstrengungen vgl. Howaldt 1996).

Es wäre voreilig, wollte man all das, was in den letzten 50 Jahren unter dem Titel Organisationsentwicklung (OE) gelaufen ist, unter die eben angesprochene Scheiternsgeschichte sozialwissenschaftlicher Interventionsversuche subsumieren (eine Rekonstruktion dieses Zweiges angewandter Sozialwissenschaften liefert Wimmer 1991). Gleichwohl gibt es eine Reihe von Parallelen, die sich hinsichtlich der Grundannahmen über die charakteristische Ver-

faßtheit von Organisationen und deren Veränderbarkeit beobachten lassen.

Im gerade zuendegehenden Jahrzehnt ist in die OE-Debatte allerdings viel Bewegung gekommen, auch wenn diese Diskussion häufig nicht mehr unter dem Titel „Organisationsentwicklung" geführt wurde. Dies hängt zum einen damit zusammen, daß sich der Forschungs- und Interventionsgegenstand selbst (d.h. die Organisationslandschaft) dramatisch verändert hat. Auf diese Entwicklungen soll im vorliegenden Beitrag besonders eingegangen werden. Zum anderen haben sich auch die theoretischen wie praktischen Grundlagen für die professionelle Unterstützung von Organisationsentwicklungsvorhaben im Vergleich zum Interventionsrepertoire der klassischen OE durch die intensive Auseinandersetzung mit der neueren Systemtheorie grundlegend geändert. Dieser verstärkte Professionalisierungstrend und die ihm zugrundliegenden theoretischen Begründungsbemühungen werden seit geraumer Zeit vielfach unter dem Begriff der systemischen Organisationsberatung diskutiert (Wimmer 1992; Titscher 1997). Beide Phänomene – das Entstehen neuer Prinzipien für die Binnendifferenzierung komplexer Organisationen wie die Herausbildung neuer professioneller Möglichkeiten für die Unterstützung von Organisationsveränderungsprozessen – haben in den universitär etablierten Sozialwissenschaften, insbesondere im Bereich der Politikwissenschaft bislang wenig Beachtung gefunden. Dies mag sicherlich in erster Linie mit den wissenschaftsimmanenten Kriterien der Leistungsbemessung und Reputationsbeschaffung im Wissenschaftssystem zu tun haben. Diese Abstinenz spiegelt aber auch eine Unterschätzung der fundamentalen Bedeutung von Organisationen für die Problemlösungsfähigkeit von hochentwickelten modernen Gesellschaften wider. Deshalb dazu im folgenden einige Überlegungen.

1. Organisationen bzw. organisationale Netzwerke sind der entscheidende Problemlösungsengpaß in hochentwickelten Industriegesellschaften

„Einen Großteil von Veränderungen, die sich in unserer Gesellschaft abspielen, können wir blockieren, indem wir die Organisationen daran hindern, sich zu ändern. Dann und nur dann wird die Organisation zum unentrinnbaren Alptraum der Gesellschaft." (Baecker 1994). Diese markante These bringt eine zentrale Problematik unserer aktuellen gesellschaftlichen Entwicklung auf den Punkt. Wie steht es um das Selbstveränderungspotential von Organisationen, denen doch bislang allenthalben ein immanenter Hang zur Selbstkonservierung attestiert worden ist? Verfügen wir über ausreichende Möglichkeiten, dem von Dirk Baecker angesprochenen Alptraum zu entgehen?

Wir können beobachten, daß die Frage nach der Wandlungsfähigkeit von Organisationen in der jüngsten Vergangenheit mehr und mehr ins Zentrum gesellschaftlicher Aufmerksamkeit gerückt ist. Eine ausgesprochen lehrreiche Fallstudie dafür gibt das Schicksal der verstaatlichten Industrie Österreichs in den vergangenen zehn Jahren ab. Der Staat mußte sich gezwungenermaßen aus seiner steuernden Eigentümerrolle weitgehend zurückziehen. Durch den Wegfall dieser politischen Patronanz sahen sich die betroffenen Unternehmen unversehens dem Existenzdruck eines sich verschärfenden internationalen Wettbewerbs ausgesetzt. Jene Unternehmen, die in dieser Phase ihr Überleben trotz vielfach gegenteiliger Prognosen erfolgreich gesichert haben, waren dazu nur in der Lage, weil sie ihre in der Vergangenheit dominierenden Organisationsstrukturen in wesentlichen Merkmalen radikal zerschlagen haben. Das Schicksal der verstaatlichten Industrie bildete jedoch keinen isolierten Einzelfall. Denn in der Zwischenzeit gibt es eigentlich keinen gesellschaftlichen Bereich mehr, in dem nicht an den tradierten Organisationsverhältnissen und den diesen zugrundeliegenden Steuerungsprinzipien gerüttelt würde. Ob man nun das Spitalswesen nimmt, das durch seine ungebremste Kostenentwicklung unter Reformdruck geraten ist, oder die vielen Versuche bislang öffentliche Dienstleistungen zu privatisieren wie z.B.in den wichtigen Infrastrukturbereichen des öffentlichen Verkehrs, der Post, der Telekommunikation und der Energieversorgung, oder ob man die enormen Erneuerungsanstrengungen in vielen Großunternehmen betrachtet, etwa in der Auto-

mobilindustrie, in der pharmazeutischen wie in der chemischen Industrie oder auch im Bereich der Finanzdienstleistungen, überall stehen historisch langtradierte Organisationsverhältnisse plötzlich grundsätzlich zur Disposition. Man kann dies als einen Hinweis auf die zunehmend kritischere Beobachtung der Funktionstüchtigkeit von Organisationen ganz allgemein nehmen, also als einen Hinweis auf sich möglicherweise überall verstärkende organisationsinterne Schwierigkeiten. Man kann diese Krisensymptome aber durchaus auch als ein Indiz für eine tieferliegende Problematik der Gesamtverfassung hochentwickelter Gesellschaften insgesamt ansehen. Tut man dies, dann ist der Versuch naheliegend, die Beobachtungen zur aktuellen Entwicklung von Organisationen in einen gesellschaftstheoretischen Zusammenhang zu stellen.

Wenn wir von der Grundstruktur der modernen Gesellschaft sprechen, dann sehen wir diese in erster Linie durch die volle Entfaltung des Primats funktionaler Differenzierung geprägt. Diese Form der gesellschaftlichen Differenzierung verbietet es, weiterhin davon auszugehen, die Gesellschaft sei ein sozialer Zusammenhang, der von einem klaren Zentrum aus gesteuert würde. Die Annahme einer polizentrischen Struktur erleichtert den Blick für die spezifische Eigendynamik auf gesamtgesellschaftlicher Ebene, die als Kontext für das Geschehen in Organisationen mitzudenken ist (Luhmann 1997; Willke 1997). Hochspezialisierte gesellschaftliche Subsysteme wie die Wirtschaft, die Politik, die Wissenschaft etc. folgen jeweils ihrer besonderen Funktionslogik und erbringen auf diesem Wege mehr oder weniger erfolgreich für einander jene Leistungen, die zur Reproduktion der Gesamtgesellschaft erforderlich sind. Die Politik etwa sorgt für das Zustandekommen allgemein verbindlicher Regelungen, die Wirtschaft bearbeitet das Problem der Knappheit bzw. das der Zukunftsvorsorge durch die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen, die über Zahlungen zugänglich gemacht werden, die Wissenschaft versorgt die Gesellschaft mit neuem Wissen, das der Überprüfung durch bestimmte wissenschaftseigene Kriterien standhält, das Gesundheitssystem stellt professionell geprüfte Heilungschancen zur Verfügung etc. Für die Erbringung und Weiterentwicklung dieser Leistungen greifen die genannten gesellschaftlichen Subsysteme in der Regel auf Organisationen zurück, die durch ihre primäre Zugehörigkeit zu einem dieser Funktionssysteme ihre besondere Färbung und charakteristischen Konturen erhalten. Politische Parteien ringen auf der Basis bestimmter Spielregeln um jenen Anteil an der politischen Macht, der es ihnen erlaubt, im Rahmen der Dynamik von Regierung und Opposition die Produktion allgemein verbindlicher Regelungen nach eigenen Vorstellungen mitzugestalten. Die vielfältigen Organisationen der öffentlichen Verwaltung mischen in diesem Prozeß zwar kräftig mit, sie haben ihren Aufgabenschwerpunkt aber primär in der Handhabung und gesellschaftlichen Implementierung dieser Regelungen. Daraus resultiert jene charakteristische Verzahnung zwischen den Organisationen des politischen Systems und jenen der öffentlichen Verwaltung, die die Entwicklung dieser Organisationstypen zugleich stimuliert und behindert. Unternehmungen als die typische Organisationsform des Wirtschaftssystems sind auf die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen konzentriert, wobei es ihnen dabei aufgrund ihrer primären Orientierung an ihrer eigenen Ertragskraft, das heißt durch die ständige Reproduktion ihrer Zahlungsfähigkeit gelingt, in ausreichendem Ausmaß Kapital zu bilden, um schon in der Gegenwart für künftige Problemlösungen Vorsorge treffen zu können. Auf ähnliche Weise lassen sich in ihrer Leistungserbringung andere Organisationstypen wie Universitäten, Forschungsinstitute, Krankenhäuser, Schulen, Kirchen und Religionsgemeinschaften anderen gesellschaftlichen Subsystemen zuordnen, wobei Mehrfachzugehörigkeiten durchaus beobachtbar sind; ein Umstand, der die betroffenen Organisationen jedoch stets vor eine besondere Problematik stellt, weil massive Zielkonflikte organisationsintern ständig gehandhabt werden müssen.

Wir können davon ausgehen, daß moderne, hochentwickelte Gesellschaften durch ihre spezifische Eigenart und die charakteristischen Probleme, die sie erzeugen, einen besonders fruchtbaren Nährboden für das Entstehen und

Wachstum jenes Typus von sozialen Systemen bilden, den wir üblicherweise mit dem Begriff Organisation belegen. Nicht zuletzt ist es oftmals gerade die besondere Leistungsfähigkeit von Organisationen innerhalb von gesellschaftlichen Funktionssystemen, die an anderen Stellen neue gesellschaftliche Problemstellungen hervorbringt. Man denke etwa an die beängstigend hohe und immer noch steigende Arbeitslosigkeit, die als eine Begleiterscheinung der Produktivitätsentwicklung in den Unternehmen angesehen werden kann, oder an die Infragestellung der Grundfesten des europäischen Wohlfahrtsstaates, die nicht zuletzt durch die Eigendynamik einer globalisierten Wirtschaft vorangetrieben wird. Man denke auch an die radikalen Verschiebungen in der Alterspyramide unserer Gesellschaft mit all ihren Folgeproblemen, die starken Migrationsbewegungen, die durch das große Wohlstandsgefälle weltweit stimuliert werden. Ganz zu schweigen von den unkalkulierbaren Umweltgefährdungen und ökologischen Risiken, die mit dem selbstbezüglichen Agieren von Organisationen in hochentwickelten Gesellschaften verbunden sind. Aller Wahrscheinlichkeit nach sind es letztlich aber doch immer wieder Organisationen, die sich spezifische Bearbeitungsmöglichkeiten für solche neuentstandenen Problemlagen einfallen lassen müssen oder die sich zum Zwecke einer solchen Problembearbeitung neu bilden. Organisationen sind soziale Syseme, die ihrem Wesen nach um die Bearbeitung gesellschaftlicher Probleme herum gebaut sind und indem sie dieser Funktionsbestimmung folgen, erzeugen sie neue, vielfach nicht intendierte Folgeprobleme, die mit der unvermeidlichen Engführung ihrer Leistungsprozesse zu tun haben, die ihrerseits weitere Organisationsbildungen stimulieren. Man kann deshalb mit einiger Berechtigung sagen, daß diese sich selbst verstärkende, universelle Bedeutung von Organisationen modernen Zuschnitts zu einem der hervorstechendsten Merkmale unserer gesamtgesellschaftlichen Situation geworden ist (Baecker 1994, 22). In einem historisch noch nie dagewesenen Ausmaß ist unsere Gesellschaft von der Leistungsfähigkeit ihrer Organisationen abhängig geworden, weil der allergrößte Teil ihrer Probleme auf eine organisationsförmige Bearbeitung angewiesen ist. Organisationen bzw. spezifische Netzwerke derselben bilden aus diesem Grunde gegenwärtig den eigentlichen Engpaß in der Bewältigung des Selbstgefährdungspotentials, das den spezifischen Strukturen unserer Gesellschaft immanent ist.

Wir können zur Zeit beobachten, wie dieser Umstand und die darin verborgene Problematik langsam einer breiteren Diskussion zugänglich wird. Material für diese Diskussion gibt es in der Zwischenzeit genug. Ob das die Neigung der politischen Parteien, sich selbst zu überfordern betrifft, indem sie sich letztlich für alle auftauchenden Probleme der Gesellschaft zuständig fühlen, ob wir die vielfach beschriebene Unbeweglichkeit der staatlichen Bürokratie und ihrer Beamtenschaft beklagen, ob wir auf die zunehmende Unfinanzierbarkeit des Sozial- und Gesundheitswesens schauen oder auf die nicht zu übersehenden Schwierigkeiten des Bildungswesens, d.h. unserer Schulen und Universitäten, an vielen Ecken und Enden steigt der Problemdruck. Es steigt aber auch die Einsicht, daß das Reformrepertoire und die gesellschaftlichen Problemlösungsversuche der siebziger und achtziger Jahre für die vor uns liegende Problemlandschaft keine ausreichenden Antworten mehr zur Verfügung stellen. Die bekannten, oft kontroversiell diskutierten Rezepte wie bessere Planung, mehr Demokratie oder weniger Staat etc. haben sich weitgehend verbraucht. Gefordert sind elaboriertere Vorstellungen, wie die angesprochenen Organisationen ihr eigenes Problemlösungsvermögen und das des Netzwerks, in das sie eingebunden sind, grundlegend steigern können, und wie auf einer Metaebene die Rahmenbedingungen – der weitere gesellschaftliche Kontext für eine solche Steigerung – gestaltet werden können (Willke 1992; 1997; Scharpf 1993; Biedenkopf 1994). Vor diesem Hintergrund erscheint es durchaus sinnvoll, wenn auch unter einem anderen Licht, die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen der Entwicklung von Organisationen wieder aufzunehmen. Dieses Vorhaben stimuliert eine Fülle hochinteressanter theoretischer Problemstellungen, die allesamt um Fragen der Intervention in und der Steuerung von Organisationen kreisen.

Sie stimuliert aber auch gezielte Professionalisierungsanstrengungen, die sich auf die Unterstützung des Selbstentwicklungspotentials von Organisationen, oder – um es mit einem aktuellen Modebegriff auszudrücken – auf deren Lernfähigkeit konzentrieren. Dazu im folgenden einige Überlegungsangebote.

2. Begriffsklärung und Fragestellungen der Organisationsentwicklung

Der Begriff Organisationsentwicklung (OE) kann in der Zwischenzeit bereits auf eine lange und wechselvolle Geschichte seines Gebrauches zurückblicken. Dieser Terminus hat sich gegen Ende der fünfziger Jahre in der angloamerikanischen Managementliteratur anfänglich eingebürgert, um spezielle unternehmensinterne Trainingsmaßnahmen zu beschreiben, die auf eine Veränderung bestimmter Einstellungen und Verhaltensmuster der Mitarbeiter abzielten und die auf diesem Wege auch einen Wandel der Strukturen und Abläufe in der Organisation ingangsetzen sollten (Wimmer 1991, 69ff.). Da man solche Veränderungsaktivitäten von Anfang an in enger Kooperation mit einschlägig interessierten Sozialforschern konzipiert und durchgeführt hat (vgl. dazu beispielhaft den Ansatz des Londoner Tavistockinstitutes, ausführlich dargestellt in Trist/Murray 1993), wurde OE bald auch zum Etikett für jene wissenschaftlichen Anstrengungen, die sich in der Forschung um ein besseres Verständnis für die Möglichkeiten und Grenzen eines geplanten Wandels in Organisationen bemühten. Dieser zweifache Verweisungszusammenhang ist dem Begriff OE bis heute erhalten geblieben. Er benennt einerseits ein bestimmtes Repertoire an Veränderungsmaßnahmen, auf das Manager wie Berater zurückgreifen können, wenn es in der Praxis um den gezielten Wandel von als dysfunktional erkannten Strukturen und Abläufen in Organisationen geht. Zum anderen meint er aber auch eine ganz bestimmte Tradition angewandter Sozialforschung, eine bestimmte akademische Disziplin also, die sich im Kontext von Wissenschaft um die erforderliche Theorieentwicklung auf diesem Gebiet kümmert (im deutschsprachigen Raum gibt es allerdings nur relativ wenig Lehrstühle, die explizit diesem Themenfeld gewidmet sind; in Österreich meines Wissens nur an der Universität Klagenfurt). Diese Janusköpfigkeit von OE hat im Laufe der Zeit sowohl im Bereich der Praxis wie auch auf theoretischem Gebiet eine Vielzahl von Experimenten und innovativen Denkansätzen hervorgebracht, eben weil Theorie und Praxis stets in einem engen, sich wechselseitig stimulierenden Kooperationsverhältnis zueinander standen. Diese enge Verwobenheit von wissenschaftlicher Forschung und praktischem Tun hat aber zu allen Zeiten auch große Verwirrung gestiftet und ist zweifelsohne mitverantwortlich dafür, daß OE im akademischen Kontext als Spezialdisziplin nach wie vor ein ausgesprochenes Außenseiterdasein fristet.

Um die Schwierigkeiten, die mit dem Versuch verbunden sind, die klassische OE-Debatte für die aktuellen Probleme bei der Weiterentwicklung von Organisationen fruchtbar zu machen, besser zu verstehen, lohnt es sich durchaus, einen Blick zurück in die Pionierzeit der OE zu werfen. Schaut man sich nämlich viele der Projekte genauer an, wie sie bis zur Mitte der achtziger Jahre unter dem Titel Organisationsentwicklung in der Praxis gelaufen sind und wie sie in der einschlägigen Literatur diskutiert wurden, so lassen sich bei aller Unterschiedlichkeit des Vorgehens im Einzelfall doch gewisse Grundüberzeugungen herausarbeiten, die den jeweiligen Antwortversuchen auf die angetroffenen Veränderungsherausforderungen gleichsam als durchgängige Problemdiagnose zugrunde lagen. Die klassische OE-Tradition war von der Überzeugung geprägt, daß die allermeisten Organisationen zu sehr hierarchiebetont strukturiert sind, daß sie in ihrer internen Kommunikation 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 verloren gegangen ist. Man ging in dieser Tradition zumeist von der Annahme aus, daß die wesentli-

chen 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 für deren Leistungsfähigkeit. Derart gestaltete Organisationen tun ihren Mitgliedern Gewalt an, sie schränken ihren Entfaltungsspielraum ein. Das hohe Maß an Fremdbestimmtheit, das mit allen Formen hierarchisch-bürokratischer Machterhaltung unweigerlich verbunden ist, läßt das Leistungspotential der Beteiligten 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.

Basierend auf diesem Set an Grundannahmen zielten OE-Maßnahmen in dieser Phase in erster Linie darauf ab, das durch den Status quo der Organisation verschüttete Potential ihrer Mitglieder zu heben. Wenn es gelänge, die tiefverwurzelten organisationsbedingten Eingrenzungen und Behinderungen der Beschäftigten zu beseitigen, Möglichkeiten der Selbstmotivation in der Arbeit zu fördern, funktionstüchtige Teams zu entwickeln, deren Arbeitsfähigkeit dauerhaft zu stabilisieren und den hierarchischen Aufbau und die damit verbundenen Machtunterschiede auf das unbedingt notwendige Minimum zu reduzieren, dann hätte Organisationsentwicklung ihr Ziel erreicht. In diesem Sinne verfolgten OE-Projekte vielfach eine zweifache Zielsetzung: „Sie intendieren eine Steigerung der Effektivität von Organisationen sowie eine qualitative Erweiterung der Selbstverwirklichungs- und Selbstbestimmungsmöglichkeiten ihrer Mitglieder im Arbeitsprozeß" (Sievers 1977, 12).

Vor dem Hintergrund solcher Grundüberzeugungen über die Kernprobleme von Organisationen und über die einzuschlagende Lösungsrichtung wird das vorherrschende Interventionsrepertoire verständlich, das in dieser Phase in OE-Kreisen dominierte: Trainings zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikationsprozesse, das Etablieren partizipativer Entscheidungsstrukturen, die Förderung von Teamentwicklungsprozessen, die Präferenz für einen möglichst kooperativen Führungsstil, das Einbeziehen der Beschäftigten in die Gestaltung und Verbesserung der Arbeitsprozesse, wie es etwa durch die Einrichtung von Qualitätszirkeln vieler Orts versucht worden ist. Der Umbau industrieller Arbeitsprozesse in Richtung teilautonomer Gruppen oder Experimente mit selbstverwalteten Betrieben waren vielerorts Ausdruck dieser Denkrichtung. Im Grunde genommen sah man vielfach die Lösung der anstehenden Probleme darin, die von Veränderungsmaßnahmen betroffenen Mitglieder der Organisation an der Planung und Umsetzung solcher Maßnahmen möglichst intensiv zu beteiligen. „Macht Betroffene zu Beteiligten" galt ja lange Zeit als *die* Leitidee der Organisationsentwicklung (Chin/Benne 1975, 58). Entsprechend bildeten die Gestaltung und Steuerung von organisationsinternen Beteiligungsprozessen und die Durchführung begleitender Trainingsmaßnahmen den Kern des diesbezüglichen Veränderungs-Knowhows. Mit dieser Blickrichtung wurden im Laufe der Jahre wichtige Erkenntnisse für die Frage der Möglichkeit eines gezielten Wandels von Organisationen gewonnen (einen guten Überblick bietet das Buch von Doppler/Lauterburg 1996). Dieser spezielle Blickwinkel hatte und hat allerdings auch seine charakteristischen Grenzen.

Wieviel in dieser Tradition durch OE-Projekte an einschneidenden Veränderungen tatsächlich in Gang gesetzt worden ist, ist nämlich heftig

umstritten. Die Zweifel sind aus meiner Sicht in zweifacher Hinsicht berechtigt. Die gutgemeinte Annahme, daß ein Mehr an persönlicher Selbstentfaltung und Arbeitszufriedenheit auch eine höhere Produktivität und Problemlösungsfähigkeit der Organisation impliziert, übersieht, daß zwischen den Interessen und Bedürfnissen des einzelnen und den Funktionserfordernissen einer Organisation in der Regel ein unaufhebbarer Widerspruch existiert. Deshalb kann die Steigerung von Partizipation zur besseren Interessenswahrnehmung aller Beteiligten durchaus dazu führen, daß die Belange der Organisation zugunsten der Auseinandersetzung um die Interessen von einzelnen und Gruppen zurücktreten, ein Umstand, der vielleicht kurzfristig interne Probleme dämpft, aber auf längere Sicht gesehen ganz sicher neue Probleme schafft, es sei denn, die Organisation ist von keinem Markt abhängig und kann solche Folgekosten nach außen abschieben. Zum anderen sind Zweifel gegenüber OE-Projekten in diesen Anfangsjahrzehnten auch deshalb angebracht, weil sich die „Dysfunktionalität" der beschriebenen Organisationszustände in diesem Zeitraum auf die Leistungsfähigkeit bzw. auf die Ertragskraft keineswegs so gravierend auswirkte, wie die Verfechter des OE-Gedankens gerne annahmen. In Phasen eines kontinuierlichen Wachstums und relativ stabiler gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen hat es zumeist ausgereicht, die überkommenen Organisationsstrukturen lediglich zu optimieren, ohne sie und die zugrundeliegenden Machtverhältnisse grundsätzlich in Frage zu stellen. Der Veränderungsdruck, der von außen auf die organisationsinternen Verhältnisse wirkte, war in der Regel nicht massiv genug, um einen tiefergehenden Strukturwandel zu provozieren (für eine eingehende Auseinandersetzung mit dem klassischen OE-Ansatz und seinen theoretischen wie praktischen Implikationen vgl. Wimmer 1991).

In der Zwischenzeit haben sich in diesem Punkt die gesellschaftlichen Kontextbedingungen grundlegend geändert. Dieser These soll im weiteren exemplarisch an Hand der wirtschaftlichen Entwicklung und der daraus resultierenden Konsequenzen für Wirtschaftsorganisationen nachgegangen werden. Es wird sich dabei zeigen, daß der Versuch der Unternehmen, den neuen Herausforderungen eines weltweit integrierten Wirtschaftssystem mit einer Steigerung ihrer Eigenkomplexität zu begegnen, mit einem Abgehen von bislang tradierten organisatorischen Gestaltungsprinzipien erkauft werden mußte. Damit beginnen sich neue Formen der Binnendifferenzierung durchzusetzen sowie neue Formen der Kooperation in organisationsübergreifenden Netzwerken, die uns zwingen, sowohl unser Theorierepertoire wie auch unser praktisches Interventionswissen bezogen auf Organisationsveränderungen auf eine neue Grundlage zu stellen.

3. Neue Formen der Binnendifferenzierung von Organisationen setzen sich durch

Welche Beobachtungen liegen der Annahme zugrunde, die Koevolution des Wirtschaftssystems als Ganzes und der in diesem operierenden Unternehmen habe bei den letzteren zu einer deutlichen Veränderung ihrer Eigenkomplexität geführt? Die Behauptung, daß sich in den letzten Jahren eine Reihe wichtiger Parameter für das erfolgreiche Überleben von Unternehmen grundlegend geändert haben, fehlt in keiner der vielen einschlägigen Publikationen. Der Hinweis auf die Globalisierung ist in aller Munde. Er dient in der Zwischenzeit wohl als ganz besonders populäres Erklärungsprinzip, das für die Rechtfertigung ganz unterschiedlicher Veränderungsmaßnahmen herhalten muß. Das Phänomen weltweiter Überkapazitäten, eines gnadenlosen Verdrängungswettbewerbes, einer sich selbst beschleunigenden Innovationsdynamik, die weitreichenden Folgen neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, all dies ist vielfach beschrieben worden (Wimmer et al. 1996, 33ff.). Die dauerhaften Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, die hohen Insolvenzraten, die Verschärfung der Konflikte zwischen den Tarifpartnern, die zunehmende Standortrivalität zwischen den einzelnen Ländern und Weltregionen, der beschleunigte Konzentrationsprozeß in manchen Branchen, die gigantischen Firmenzusammenschlüsse und Übernahmen, all das sind Anzeichen dafür, daß sich die Strukturen unse-

rer Wirtschaft und in ihrem Gefolge auch anderer gesellschaftlicher Bereiche in einem tiefen Umbruch befinden. Die staatliche Wirtschafts- und Sozialpolitik reagiert verunsichert, weil die überkommenen politischen Steuerungsinstrumente aus der Ära eines Denkens in nationalstaatlichen Dimensionen sichtlich ihre Plausibilität eingebüßt haben. Im Schwanken zwischen neoliberaler Abstinenz und folgenschwerer Selbstüberforderung hat das politische System noch keine adäquate Antwort auf die gesellschaftlichen Folgen der Globalisierung gefunden. Das Zusammenwachsen der Weltwirtschaft entwickelt eine Eigendynamik, die die bisherigen Grundfesten des Wohlfahrtsstaates in den westlichen Industriegesellschaften tief erschüttert (vgl. dazu die kritische Analyse von Martin/Schumann 1996 und Beck 1997).

Neben ihrer gesellschaftspolitischen Brisanz hinterläßt diese Entwicklung auch tiefe und nachhaltige Spuren in den Unternehmen selbst. Es wäre zu vordergründig, hier nur an das populäre Prinzip des Shareholder Value zu denken, demzufolge die eigene „Performance" am Aktienmarkt und die kritische Einschätzung durch die Analysten als hauptsächlicher Erfolgsmaßstab zu gelten hat. Alle Anzeichen deuten darüber hinaus auch selbst auf einen revolutionären Strukturwandel der organisatorischen Verfaßtheit hin. Freilich sind in diesen Veränderungsstrudel die einzelnen Branchen und Wirtschaftszweige nicht gleichzeitig involviert worden. Zunächst waren davon in der ersten Hälfte der neunziger Jahre die verschiedenen Bereiche der industriellen Produktion allen voran die Automobilindustrie, die in der Durchsetzung einer neuen Rationalisierungslogik gewisse Schrittmacherdienste leistete, deutlich stärker betroffen. In der Zwischenzeit wird auch der Dienstleistungssektor von dieser Entwicklung voll erfaßt. Ein Blick in die gegenwärtige Bankenlandschaft liefert dafür eine Fülle anschaulicher Beispiele. Hier zwingt der inzwischen voll ingang gekommene Kampf um Produktivitätsvorteile einerseits zu überraschenden Zusammenschlüssen und Übernahmen, in deren Folge man hofft, größere Synergiepotentiale auszuschöpfen. Zum anderen ermöglichen neue informationstechnologische Lösungen eine Optimierung der internen Abläufe und Strukturen, die in den kommenden Jahren aller Wahrscheinlichkeit nach noch tausende Arbeitsplätze kosten werden. Mehr und mehr können sich aber auch die Organisationen der öffentlichen Verwaltung, des Gesundheitswesens und andere Organisationen aus dem Non-Profit-Bereich dem Veränderungsdruck nicht mehr verschließen. Schrumpfende Finanzmittel bei gleichzeitig ansteigenden Anforderungen zwingen dazu, nicht nur über Anpassungsformen im bisherigen Sinn sondern über einen radikalen Wandel nachzudenken. In dieses Konzept paßt, wenn in Österreich angesichts des rapiden administrativen Steuerungszuwachses der EU langsam über die Sinnhaftigkeit des vielstufigen Verwaltungsaufbaus (Bund, Länder und Gemeinden) nachgedacht wird. Das traditionelle Reformgehabe hat gerade im Bereich der öffentlichen Verwaltung seine Glaubwürdigkeit weitestgehend eingebüßt. Jahrzehntelang als unerschütterlich eingeschätzte Organisations- und Steuerungsprinzipien sind in Auflösung begriffen (Wimmer 1995). Eine neue Architektur in bezug auf die Binnendifferenzierung von Organisationen ist im Entstehen. Dazu in aller Kürze einige organisationstheoretische Überlegungen, mit deren Hilfe aktuelle Entwicklungen in der Reorganisation von Unternehmen beschreibbar gemacht werden sollen:

3.1. Die Steigerung der eigenen Irritierbarkeit

Es ist über alle Wirtschaftzweige hinweg beobachtbar, wie die deutlich verschärfte Wettbewerbssituation Unternehmen mehr und mehr dazu veranlaßt, Maßnahmen zu setzen, die ihre eigene Irritierbarkeit und Sensibilität gegenüber Veränderungen in ihren Umwelten erhöhen. Tun sie das nicht, können überraschende Wendungen im eigenen Umfeld (eine neue Wettbewerbskonstellation durch Fusionen, ein geändertes Verbraucherverhalten, neue gesetzliche Rahmenbedingungen, technologische Innovationen etc.) existenzgefährdende Folgen haben, weil es unter Umständen schlicht zu lange dauert, bis man sich auf die veränderte Situation einstellen konnte. Letztlich kommt es heute mehr und mehr darauf an, gerade angesichts der

Unkalkulierbarkeit künftiger Chancen und Bedrohungen die eigene Antwortfähigkeit im Verhältnis zu den verschiedenen Märkten, auf denen man operiert, aktuell aufrecht erhalten zu können. Die Beschleunigung des Veränderungstempos im Umfeld von Organisationen hat in der Zwischenzeit ein Ausmaß angenommen, das diese dazu zwingt, ihr bisheriges Selbstveränderungspotential deutlich zu steigern, um Entwicklungen vorausschauend mitzugestalten bzw. um zu verhindern, aus Gründen des „Sichausruhens" auf alten Erfolgen immer wieder in überraschende existenzbedrohende Krisen zu schlittern. Die Erhöhung der eigenen Umweltsensibilität und damit die Steigerung der Irritierbarkeit als Organisation wirft für die Entscheidungsträger immer wieder die Grundsatzfrage auf, paßt unsere organisatorische Verfaßtheit noch angesichts der Herausforderungen, mit denen wir uns konfrontiert sehen. Die Suche nach der adäquaten organisatorischen Verfaßtheit ist den Unternehmungen zu einem Dauerproblem geworden. Strukturen und Prozesse sind kontingent, sie können so aber auch ganz anders gestaltet werden. Dieses Reflexivwerden von Organisation, dieser Zwang zur Selbstprüfung impliziert heute Führungsstrukturen, die sich letztlich selbst zur Disposition stellen können. Es gilt, gerade Festgelegtes immer wieder zu verflüssigen. Damit ist die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen und nicht das Erreichen eines bestimmten Organisationszustandes zum Kernanliegen von Organisationsentwicklung geworden. Diesem zentralen Ziel einer Steigerung der eigenen Irritierbarkeit dient letztlich eine Reihe aufeinander abgestimmter Eingriffe in bislang geltende Bauprinzipien von Organisationen, die sich in der Praxis mehr und mehr durchzusetzen beginnen.

3.2. Das Gliederungsprinzip der Fraktalität

Die jahrzehntelange Vorherrschaft der traditionellen Binnendifferenzierung von Organisationen nach arbeitsteilig abgegrenzten Funktionsbereichen, jeder ist spezialisiert auf bestimmte Fachaspekte (Verkauf, Forschung und Entwicklung, Produktion, Finanz- und Rechnungswesen etc.), wird aufgegeben. Dieses Abgehen vom Primat der funktionsorientierten Gliederungslogik soll sicherstellen, daß die Belange des Gesamtsystems nicht nur an der Spitze verantwortlich mitverfolgt werden, sondern daß jedes Subsystem die Existenzbedingungen des Ganzen mit ins eigene Handeln in Form einer Selbstlimitierung mitintegriert. Mit diesem Schritt ist es aber auch erforderlich geworden, sich von der Idee einer hierarchisch gesetzten Form der Koordination funktionsorientierter Arbeitsteilung zu verabschieden. Demgegenüber versucht man jetzt, kleinere überschaubare Einheiten zu schaffen, die jeweils für ein bestimmtes Marktsegment unternehmerisch voll verantwortlich sind und über regelmäßige Zielfindungsprozesse ins Gesamtsystem integriert werden. Auf diese Weise soll eine größere Nähe zu den strategisch interessanten Märkten gewährleistet und damit auch eine höhere Flexibilität in der Reaktion auf aktuelle oder erwartbare Veränderungen in diesen präziser definierten Umwelten ermöglicht werden. Gleichzeitig erhofft man sich durch eine solche Dezentralisierung der unternehmerischen Verantwortung neben einer größeren Flexibilität gegenüber den Kunden auch eine effizientere Ressourcennutzung im Prozeß der Leistungserbringung selbst. Denn es geht bei all diesen Veränderungen neben einer gezielteren Ausschöpfung vermuteter Marktpotentiale letztlich immer auch um eine produktivere Nutzung der eingesetzten Ressourcen. Denn angesichts einer wesentlich größeren Kostentransparenz, die mit der Zergliederung in Kosten- und ertragsverantwortliche Einheiten unweigerlich verbunden ist, muß sich jetzt jede Ressourcenverwendung, wo immer sie anfällt, ständig unter dem Gesichtspunkt ihres Beitrages zur Wertschöpfung des Gesamtsystems rechtfertigen können.

Die Gliederung in weitgehend autonome, ertragsverantwortliche Geschäftsfelder schafft somit Unternehmen im Unternehmen. Diese werden zur treibenden Kraft in der Organisation. Es entstehen multizentrische Strukturen, die ihre Dynamisierung aus jenen marktnahen Einheiten erfahren, die erfolgreich ihr spezifisches Geschäft zu gestalten wissen. Das Prinzip des „Unternehmerischen" (Baecker 1997) wird damit

zum Leitgedanken für die Überlebenssicherung aller Einheiten im System, d.h. auch für jene, die auf organisationsinterne Dienstleistungen spezialisiert sind. Die Aufgabe eines hierarchischen Zentrums im klassischen Sinne besitzt weitreichende Konsequenzen für die Führungs- und Steuerungskonzeption, denen das Management in dermaßen umgebauten Unternehmen gerecht werden muß (Wimmer 1996). Organisationstheoretisch gesehen entspricht diese spezifische Form der Subsystembildung dem fraktalen Prinzip der Selbstähnlichkeit (d.h. die kleinere Einheit folgt denselben Bauprinzipien wie das Gesamtsystem), ein Umstand, der es zuläßt, sich – wenn erforderlich – flexibel von bestehenden Einheiten zu trennen, sei es, indem man sie ganz auflöst oder rechtlich verselbständigt oder mit anderen Unternehmen verknüpft. Solche Formen lassen es aber auch zu, relativ einfach Neugründungen im Schoße des Bestehenden anzustoßen und das damit verbundene Risiko kalkulierbar zu machen. Die Wiedereinführung des Unternehmerischen ins Unternehmen (Baecker 1997) schafft somit die Basis, die Prinzipien des Sterbenlassens und der pionierhaften Selbsterneuerung gleichzeitig nebeneinander bestehen zu haben, ohne die Existenz des Gesamtsystems dadurch zu gefährden.

3.3. Die konsequente Orientierung aller Leistungsprozesse am jeweiligen Kundennutzen

Das Prinzip der unternehmerischen Dezentralisierung ist auf der strukturellen Ebene zweifelsohne ein wesentlicher Schritt, um die Welt der Kunden und das Wissen um sie in den unternehmensinternen Entscheidungsprozessen stärker zur Geltung zu bringen. Für dieses Ziel ist es in der Regel aber auch erforderlich, die Geschäftsprozesse selbst, also die Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte, die letztlich die gewünschte Leistung gegenüber dem Kunden zum Ergebnis haben, einer neuen Logik zu unterwerfen. Es birgt ja die primär an Fachfunktionen orientierte Gliederung, wie sie früher vielfach üblich war, die unausweichliche Tendenz in sich, daß das Arbeitsgeschehen jeweils aus der Sicht der beteiligten, inhaltlichen Expertenperspektiven optimiert wird. Eine seriell angeordnete Prozeßkette, in der sich die Beteiligten in erster Linie für ihren jeweiligen Teilaspekt verantwortlich fühlen, verführt dazu, die Anforderungen des Gesamtprozesses aus den Augen zu verlieren und dem Optimierungsbedürfnis der beteiligten Funktionseinheiten den Vorrang einzuräumen. Diese Tendenz hat zur Folge, daß organisationsintern Kapazitäten aufgebaut werden, daß eine Reihe von Prozeßschritten für notwendig erachtet werden, die mit der schlußendlich erbrachten Leistung jedenfalls aus der Sicht des Kunden in keinem Verhältnis mehr stehen. Dies kann sich eine Organisation nur leisten, wenn ihre Abnehmer bereit oder gezwungen sind, diese Art der Mittelverwendung zu honorieren. Es ist allerdings unübersehbar, daß diese Bereitschaft in allen gesellschaftlichen Bereichen deutlich im Schwinden ist. Denn es hat die Prolongierung einmal eingespielter Routinen, die mit dem Primat einer funktionsorientierten Optimierung regelmäßig verbunden ist, häufig auch zur Folge, daß die nach Außen gehende Leistung immer seltener etwas mit den aktuellen Bedürfnissen der Leistungsempfänger zu tun hat. Es ist klar, daß diese Form des Abgehobenseins dann sofort zum Problem wird, wenn die Kunden über ausreichend attraktive Alternativen verfügen. In diesem Moment gewinnt die Fähigkeit, Leistungen so zu erbringen, daß sie das Problem des Kunden treffen, vielleicht sogar seine Erwartungen übertreffen, an existentieller Bedeutung.

Daß sich eine Organisation in ihrer Entwicklung primär an sich selbst orientiert, ist prinzipiell unvermeidlich. Die Frage ist nur, in welchem Ausmaß es gelingt, unter Aufrechterhaltung und Nutzung der Grenze zwischen Innen und Außen, die Perspektive der Kunden in den organisationsinternen Prozessen der Leistungserbringung ausreichend zur Geltung zu bringen. Diesem Ziel dient heute eine primär prozeßorientierte Denkweise, die die organisationsinternen Geschäftsprozesse ganz konsequent um den angestrebten Kundennutzen herum baut. Gelingt dies, dann steuern weitgehend die Kunden das operative Arbeitsgeschehen auf der Grund-

lage der Rahmensetzungen, auf die man sich organisationsintern hat einigen können. Damit wandert ein Großteil der Entscheidungskompetenz dorthin, wo die alltäglichen Entscheidungslasten tatsächlich anfallen und die Führungskräfte müssen sich nicht in Dinge einmischen, von denen sie aufgrund der Entfernung oftmals nur bedingt ein ausreichendes Wissen besitzen. Für Personen, die bislang gewohnt waren, primär auf die funktionsspezifische Absicherung ihres Reviers zu achten, bedeutet diese gesamthafte Orientierung an Leistungsprozessen eine ziemliche Umstellung (Osterloh 1996). Dieser organisatorische Primat der Prozeßorientierung wird zweifelsohne durch die schon angesprochenen Schritte zu einer Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung unterstützt. Er benötigt aber darüber hinaus auch neue Formen der Arbeitsorganisation, die möglichst viele Gesichtspunkte einer komplexen Aufgabenstellung möglichst zeitgleich bearbeitbar machen. In der Bewältigung dieser neuen Anforderungen an die Synchronisation organisierter Prozesse der Leistungserbringung liegt zur Zeit eine der zentralen Herausforderungen für all jene, die sich um adäquate Formen der Komplexitätsbewältigung in Organisationen bemühen (als gelungenes Beispiel sei etwa auf die Art und Weise verwiesen, wie Microsoft seine Produktentwicklung organisiert, vgl. dazu Cusumano 1998).

3.4. Die Bewältigung der Gleichzeitigkeit von Beschleunigung und Entschleunigung

Wenn es zur Überlebenssicherung von Organisationen einerseits um deren Irritierbarkeit geht (im Sinne einer ausreichenden Sensibilität für relevante Veränderungen im eigenen Umfeld) und andererseits um Produktivitätssteigerung, d.h. um eine konsequente Orientierung an Fragen der Wertschöpfung, dann bedeutet dies, daß man sich heute, ob man will oder nicht, permanente Quellen der Beunruhigung in die eigene Organisation hereinholt. Wie kann nun mit diesem neuartigen Unruhepotential, das mit der Prozeßorientierung und dem Prinzip der Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung ins Unternehmen geholt wird, organisationsintern produktiv umgegangen werden? Dies ist keineswegs eine banale Frage; denn die fortgesetzte Ausschöpfung der internen Produktivitätsreserven läßt immer mehr jene Freiräume schmelzen, die letztlich vorhanden sein müssen, um sich mit Ungewöhnlichem und Unvorhergesehenem in der erforderlichen Tiefe und Intensität zu befassen. Die angesprochene Steigerung des Faktors Unsicherheit ist letztlich nur bewältigbar, wenn eine Organisation auch über adäquate Mechanismen zur Absorption dieser selbst erzeugten inneren Unruhe verfügt. Organisationen benötigen deshalb neben einer Beschleunigung des operativen Geschehens auch institutionalisierte Formen der Entschleunigung; gemeint sind damit unterschiedliche Gelegenheiten zur Selbstreflexion, in denen das System und Teile desselben das eigene Potential zur Selbstbeobachtung gezielt zu einer periodischen Standortbestimmung nutzt.

Eine dieser selbstreflexiven Möglichkeiten, sich – wenn auch nur vorübergehend – Sicherheit zu verschaffen, ist von Zeit zu Zeit eine gezielte Auseinandersetzung mit der eigenen Zukunft. Dies klingt einfacher als es ist. Sich gemeinschaftlich und in periodischen Abständen eine „Auszeit" zu gönnen, um die das eigene Geschäft betreffenden Grundannahmen vorbehaltlos zu überprüfen, um gegebenenfalls neue strategische Festlegungen zu gewinnen, ist beileibe keine Selbstverständlichkeit. Einem solchen Vorhaben steht der enorme Sog, der aus dem Zwang zur Aufrechterhaltung des operativen Geschehens resultiert und normalerweise alle Energien bindet, entgegen. Um dieser unvermeidlichen Engführung entrinnen zu können, gilt es, Organisationsverhältnisse zu schaffen, die angesichts turbulenter Umwelten einerseits die eigene operative Handlungsfähigkeit aufrecht erhalten, die aber andererseits auch ausreichende Möglichkeiten des Zeitgewinns zur Verfügung stellen, um nicht bloß in der operativen Hektik des Alltags unterzugehen, sondern um Freiräume zu besitzen, die den steigenden Beobachtungs- und Reflexionsbedarf abdecken helfen. Wenn Wandlungsfähigkeit jenes Merkmal ist, das die Eigendynamik unserer Gesellschaft ihren Organisationen zumutet, dann sind – wie schon vorher

angedeutet – neue Formen der Unsicherheitsabsorption unerläßlich.

Zu diesen Formen zählt das gemeinschaftliche Bemühen, sich im Rahmen von periodischen Strategieentwicklungsprozessen immer wieder mal über die in der bisherigen Geschichte aufgebauten einzigartigen Leistungspotentiale des eigenen Systems zu vergewissern. Welche tieferliegenden, „systemischen" Fähigkeiten haben es uns bislang ermöglicht, unsere Identität als Organisation in einem unkalkulierbaren Umfeld zu bewahren? Das Herausarbeiten der eigenen Kernkompetenzen und deren sorgfältige Weiterentwicklung schafft jenen sicheren Boden, von dem aus alternative Optionen der künftigen Identität des Systems entscheidbar werden (zur Bedeutung des Kernkompetenzkonzeptes vgl. grundlegend Hamel/Prahalad 1995). In diesem Sinne sprechen wir heute von einer ressourcen- und potentialorientierten Form der Strategieentwicklung, die bei aller Unkalkulierbarkeit des eigenen Umfeldes viel Halt in einem tragfähigen Wissen um die eigenen Stärken und dem daraus resultierenden Weiterentwicklungsbedarf vermitteln kann.

3.5. Netzwerk oder Fusion? Die Balance zwischen Kooperation und Konkurrenz

Eine der zentralen Konsequenzen dieses strategischen Oszillierens zwischen dem Herausfinden und Überprüfen der eigenen Kernkompetenzen und der Definition künftiger Chancen und Bedrohungen ist die Begrenzung des eigenen „Geschäftes" auf jene Bereiche, in denen man sich im Vergleich zu anderen Leistungsanbietern eine angemessene Wertschöpfung erhoffen kann. Betrachtet man die unterschiedlichen Glieder einer gesamten Wertschöpfungskette, dann ist es naheliegend, dort seine begrenzten Ressourcen hinzulegen, wo man seine Stärken am besten entfalten bzw. zukunftsorientiert weiterentwickeln kann. Diese natürlich auch nicht risikofrei zu habende Selbstbegrenzung schafft in der Regel ein angemessenes Suchraster, mit dessen Hilfe das Aufgreifen oder Nichtaufgreifen zufällig sich bietender Chancen entscheidbar wird. Darüberhinaus zeitigt sie aber auch Impulse, die gestiegene existentielle Unsicherheit durch besondere Kooperationsbeziehungen mit anderen Gliedern der Wertschöpfungskette bewältigbar zu machen. Unterstützt wird dieser Trend zu festeren Formen einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit durch das wachsende Ausmaß, in dem Unternehmen nicht zuletzt aufgrund technologischer Entwicklungen voneinander abhängig werden. Auf diese Weise entstehen organisationsförmige Netzwerke zwischen Unternehmungen, die ihrerseits mit ähnlichen Konfigurationen im Wettbewerb stehen. Das Gelingen solcher Formen des Zusammenwirkens mit an sich gleichberechtigten Partnern erfordert geeignete Strukturen für das Bewältigen dieser ganz andersartigen Kooperationsanforderungen. „Denn Netzwerke bilden sich auf der Basis konditionierter Vertrauenswürdigkeit. Sie ersetzen auf diese Weise die Sicherheit, die ein Organisationssystem ansonsten in der Mitgliedschaft seiner Mitglieder findet." (Luhmann 1995, 308; vgl. zu dieser spezifischen Kooperationsproblematik auch Kanter 1995). Gerade in dieser Vertrauensabhängigkeit liegt aber das Problem. Denn im Prinzip der komplementären Abhängigkeit zwischen an sich selbständigen Netzwerkpartnern liegt natürlich auch die Tendenz, Sicherheit über das Erringen und Ausnutzen von Machtunterschieden zu gewinnen und damit gerade eine Mißtrauensspirale ingang zu setzen. Der Gefahr einer permanenten Labilisierung mühsam aufgebauter Beziehungssicherheit im Netzwerk ist nur durch eine entsprechende Kommunikationsintensität bei wechselseitiger Transparenz in entscheidenden Fragen zu begegnen. So wie der Schritt zur Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung organisationsintern langgediente, hierarchiegestützte Kooperationsmuster auflöst, so schafft das Entstehen organisationsübergreifender Netzwerke eine neue Qualität des Balancierens von Konkurrenz und Kooperation, für die tragfähige Spielregeln und Kommunikationsstrukturen erst noch entwickelt werden müssen.

Möglicherweise sind es gerade auch die schlechten Erfahrungen, die vielfach mit loseren Kooperationsnetzen wie Entwicklungspartnerschaften und Joint Venture gemacht werden,

die eine Präferenz zum vollständigen Zusammengehen oder zur Übernahme bisheriger Konkurrenten bzw. Partner entstehen lassen. Wie dem auch sei, trotz der schlechten Prognosen, die das Gelingen von Großfusionen immer wieder begleiten, ist zur Zeit ein beschleunigter Trend in diese Richtung unübersehbar. In diesem Sinne sind unternehmensübergreifende Netzwerke und Unternehmenszusammenschlüsse zwei unterschiedliche, funktional äquivalente Antwortversuche auf ein und dasselbe Problem.

3.6. Wissen als neuer Produktionsfaktor. Lernen oder Nichtlernen – das ist die Frage!

In dem Ausmaß, als der Komplexitätsgrad jener Problemstellungen steigt, die von Organisationen in ihren Leistungsprozessen bewältigt werden müssen, nimmt auch die Bedeutung des Faktors Wissen als entscheidende Ressource zu. Die Bereitstellung und ständige Erneuerung des erforderlichen Problemlösungswissens rückt damit ins Zentrum der Aufmerksamkeit des Managements. In dem Ausmaß, in dem der Anteil an Dienstleistungen in allen Bereichen unserer Wirtschaft deutlich zugenommen hat, ist auch die Bedeutung von Wissen für die Wertschöpfung ganz allgemein gestiegen (vgl. dazu die nach wie vor grundlegende Arbeit von Quinn 1992). In diesem Sinne können wir heute von Wissen als einem eigenständigen Produktionsfaktor sprechen. Entgegen unserer alltagssprachlichen Denkweise geht es zur Bewältigung dieser neuen Wissensabhängigkeit nicht in erster Linie darum, daß die beteiligten Personen mehr wissen. Damit kein Mißverständnis entsteht: Natürlich kommt es auch in Zukunft mehr denn je auf die individuelle Lernfähigkeit der ins Arbeitsgeschehen involvierten Personen an. Damit ist es aber bei weitem nicht mehr getan. Die angesprochenen Veränderungen in der Strukturierung der Wertschöpfungsprozesse in Organisationen implizieren einen anderen organisatorischen Umgang mit der Frage der Nutzung bestehenden und der Generierung neuen Wissens. In dieser Frage geht es in erster Linie um die Intelligenz der Organisation als Organisation. Die überkommene Spaltung der Beschäftigten in Experten und Laien, die Konzentration des Wissens in spezifischen, sich abschottenden Fachabteilungen und die weitgehende wissensmäßige Entleerung der rein ausführenden Arbeitsvorgänge, all diese altbekannten Organisationsphänomene verlieren heute mehr und mehr ihren ursprünglichen Sinn. Damit wird es in der Praxis immer schwieriger, unterschiedliche Arbeitnehmerbegriffe (wie Arbeiter und Angestellte) und die daran anknüpfenden arbeits- und sozialrechtlichen Unterschiede aufrecht zu erhalten. Alle werden in irgendeiner Form zu „Wissensarbeitern" (Willke 1997), die ihre Arbeitsmarktfähigkeit daraus schöpfen, daß sie in einem bestimmten Leistungsfeld ein Spezial-Knowhow aufgebaut haben, das sie im Zusammenwirken mit anderen zu komplexen Problemlösungen befähigt.

Sowohl die Beschleunigungstendenz des Leistungsgeschehens als auch die konsequentere Orientierung am angestrebten Kundennutzen zwingen zu neuen Formen der Arbeitsorganisation, in denen die erforderlichen Wissensbestände zeitgleich und simultan verknüpft werden können. Dieser Druck in Richtung Wissensintegration und Interdisziplinarität bei gleichzeitiger Qualitätssicherung des erforderlichen Fachknowhows bedeutet letztlich eine radikale Enthierarchisierung des Expertentums in Organisationen. Wenn man bedenkt, in welch großem Ausmaß formelle und informelle Organisationsmuster, Laufbahnentwicklungen und Verdienstchancen nach wie vor an formalen Ausbildungskriterien anknüpfen, dann läßt sich ermessen, welch revolutionären Umwälzungen durch den enormen Bedeutungszuwachs des Faktors „Wissen" auf viele Organisationen und ihre Mitglieder zukommen werden. Im Idealfall wird es keine durchschnittlich qualifizierten „Allerweltsmitarbeiter" mehr geben. Jeder Beschäftigte wird auf irgendeinem Gebiet ein besonderes Wissen aufgebaut haben – also ein Experte sein – und dabei aber offen dafür bleiben, sich gegebenenfalls in neue Wissensgebiete zu vertiefen, um dort auch wiederum eine gewisse Meisterschaft zu entwickeln (zum Begriff „personal mastery" vgl. Senge 1996, 171).

Mit dem Ende des Wissen monopolisierenden, individualistischen Einzelkämpfers verlagert sich der Schwerpunkt des Wissensmanagements auf die Fähigkeit einer Organisation, verstreute Wissenspotentiale immer wieder aufs Neue in kreativer Weise zu verknüpfen und damit nicht nur ungewöhnliche Problemlösungen anzustoßen, sondern gleichzeitig auch neues Wissen zu generieren. So schmerzlich es für viele auch sein mag, in der Zwischenzeit ist es evident geworden, daß die Erhöhung der Veränderungsgeschwindigkeit im Umfeld von Organisationen zur Bewältigung von Aufgaben den Aufmerksamkeitsfokus von der Pflege altbewährten auf die Erzeugung neuen Wissens legt. Dies bedeutet vielfach eine Entwertung des mit dem Alter zunehmenden Erfahrungswissens. Dieser Umstand erhöht den Druck zur Aufrechterhaltung der eigenen Lernfähigkeit und Mobilität auch in den späteren Phasen der Berufslaufbahn. Organisatorisch bedeutet diese drastische Verringerung der „Halbwertszeit" von Wissen ein Forcieren interdisziplinärer Arbeitsformen im Team, eine Kultur, die das Voneinander-Lernen belohnt, die ein experimentierendes Herangehen bei der Suche nach neuen Lösungen fördert etc. Hier tun sich natürlich all jene Organisationen besonders schwer, die bislang ihre Identität überwiegend aus der Pflege tradierter Wissensbestände gewonnen haben. Solche Organisationen kennen langwierige berufliche Qualifikationswege, es dominiert das Ancienitätsprinzip, eine Veränderung der professionellen Standards vollzieht sich nur ganz allmählich.

Wenn es hingegen in Zukunft auf ein höheres Maß an eigener Irritierbarkeit ankommt, dann wird der produktive Umgang mit der Differenz Wissen und Nichtwissen bzw. mit der Option Lernen oder Nichtlernen an Bedeutung gewinnen. „Wissensmanagement ist deshalb in erster Linie die Herstellung einer produktiven Beziehung zwischen externen Ereignissen und internen Strategien der Selbststeuerung und Selbstrealisierung unter dem Leitgedanken einer Verbesserung der Kapazität für die Verarbeitung externer und interner Komplexität." (Willke 1996, 266).

Im Vorangegangenen wurden einige Trends beschrieben, in welche Richtung sich komplexe Organisationen zur Zeit weiterentwickeln und verändern. Gemeinsam ist diesen Richtungen, daß sie die kulturell tiefverwurzelte Selbstverständlichkeit hierarchischer Koordinations- und Steuerungsmuster auflösen. Der Wegfall dieser in der Vergangenheit ungemein entlastenden Mechanismen erzeugt heute vielfach Folgeprobleme in Form von Überforderungssymptomen sowohl auf der Ebene der handelnden Personen als auch im Leistungsverhalten ganzer Einheiten. In den meisten Fällen verfügen wir noch nicht über ausreichende Erfahrungen, Routinen und Strukturen, um mit diesen Veränderungsimpulsen adäquat fertig zu werden.

4. Herausforderungen an eine Neudefinition des Selbstverständnisses angewandter Sozialwissenschaften

Die vorangegangenen Überlegungen haben zu belegen versucht, daß sich im Vergleich zu den Pionierzeiten der Organisationsentwicklung die Verhältnisse und Problemlagen insbesondere in Wirtschaftsorganisationen sichtlich verändert haben. Die beschriebenen Veränderungen im Wirtschaftssystem haben allerdings längst begonnen, in andere gesellschaftliche Bereiche auszustrahlen. Das nun schon seit Jahren beobachtbare Ringen um neue Organisations- und Managementstrukturen im Spitalswesen ist dafür ein beredter Ausdruck. Den Schulen und Universitäten stehen ähnliche Entwicklungen erst ins Haus. Auch die Kernbereiche der öffentlichen Verwaltung werden um eine radikale Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit bei gleichzeitig schrumpfenden Ressourcen nicht herumkommen. Die jüngsten Korrekturen am Dienst- und Besoldungsrecht der öffentlich Bediensteten können in diesem Zusammenhang zweifelsohne nur ein Vorspiel sein. Gemessen an dem gewachsenen gesellschaftlichen Bedarf an geprüftem Wissen im Umgang mit Organisationsveränderungen ist die akademisch-universitäre Abstinenz auf diesem Gebiet zumindest im deutschsprachigen Raum auffällig. Die Produktion und Weiterentwicklung dieses Wissens findet in außeruniversitären Einrichtungen, in professionellen Verbänden, vor allem aber in den

auf entsprechende Dienstleistungen spezialisierten Beratungsfirmen statt, um die herum ein sprunghaft wachsender Publikationsmarkt entstanden ist (vgl. etwa die Zeitschrift „Organisationsentwicklung" als wichtigstes deutschsprachiges Organ auf diesem Gebiet). Anders sieht die Situation allerdings im amerikanischen Bereich aus, wo an den einschlägigen Universitäten seit jeher eine viel engere Verknüpfung von Forschung und Organisationsveränderungspraxis zu beobachten ist. Vielleicht ist dies mit eine Erklärung dafür, warum bei uns die einschlägige Literatur in einem so eklatanten Ausmaß amerikadominiert ist.

Es ist mit ein Ziel des vorliegenden Beitrags, eine theoretische Neufundierung der Organisationsentwicklungsdebatte anzuregen. dies würde in einem ersten Schritt bedeuten, die Rollenkonfusion zu überwinden, die für alle Aktionsforschungsansätze lange Zeit bezeichnend war. Die Erforschung, die Beratung und das Management von Veränderungsprozessen sind drei sehr verschiedene Rollen in solchen Prozessen, die ihre je unterschiedliche professionelle Orientierung benötigen. Eine ernstzunehmende wissenschaftliche Forschungstradition wird sich auf diesem Gebiet erst entwickeln können, wenn diese Rollen- und Aufgabendifferenzierung gelingt, ohne dabei in die mentalen Modelle der etablierten empirischen Sozialforschung zurückzufallen. Eine Unterstützung auf diesem Weg der Ausdifferenzierung wird das Bemühen um eine angemessene Theorie dessen bringen, was man heute unter Organisation und deren Veränderung versteht. Dafür greift das theoretische Denkinstrumentarium der klassischen OE-Tradition ganz offensichtlich zu kurz. Dieses Instrumentarium wurzelt einerseits im Paradigma klassischer Hierarchievorstellungen und andererseits in einer idealisierenden Überbetonung des Gegenmodells Gruppe, die in dieser Denktradition zum Synonym für Gleichberechtigung, Partizipation und individuelle Selbstbestimmung geworden ist (vgl. dafür beispielhaft Schwarz 1985). Für die Komplexität heutiger Organisationsverhältnisse macht es keinen Sinn, ungebrochen an dieser Tradition festzuhalten. Will man sich eingehend mit den ingang gekommenen Veränderungen in Organisationen im Sinne einer professionellen Unterstützung solcher Prozesse auseinandersetzen, so erfordert dies zweifelsohne neue theoretische Anstrengungen. Weil eine solche Weiterentwicklung des theoretischen Rahmens von OE ohne eine Antwort auf das Problem der Selbstreferentialität von Organisationen und ihrer Wandlungsfähigkeit nicht auskommt, ist es naheliegend, auf die Überlegungen der neueren Systemtheorie zurückzugreifen. Will man dem prinzipiellen Problem der Nichttrivialität von sozialen Systemen Rechnung tragen (Foerster 1993, 233ff.), so benötigt man ein Interventionsverständnis, das die unhintergehbare Eigendynamik und Autonomie von Organisationen, die man in eine bestimmte Richtung gezielt weiterentwickeln will, mitberücksichtigt. Ein wichtiger Aspekt dieses Interventionsverständnisses ist es, zwischen den professionellen Anforderungen, die ein Organisationsveränderungsprozeß an Manager wie an Berater stellt, genau unterscheiden zu können. Erst ein exaktes, d.h. theoriegeleitetes Bewußtsein über diese Differenz schafft die Grundlage, die für beide Rollen gezielte Professionalisierungsanstrengungen ermöglicht. Daß der Rückgriff auf systemtheoretische Denkfiguren für anwendungsnahe Problemstellungen sowohl für die Theoriebildung wie auch für die Professionalisierung der einschlägigen Rollen ausgesprochen befruchtende Impulse bringt, zeigt die Entwicklung der systemischen Familientherapie wie der systemischen Organisationsberatung (Simon 1993; Wimmer 1995). Hier sind erste Orientierungen enstanden. Für die vor uns liegenden praktischen Herausforderungen bleibt allerdings noch viel zu tun, denn unser Wissen um die Transformierbarkeit komplexer sozialer Systeme in den unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen steht noch ganz am Beginn. Eine Wiederaufnahme der Organisationsentwicklungsdiskussion unter neuen Vorzeichen täte sowohl jenen gut, die in diesem Feld praktisch tätig sind, als auch den etablierten Sozialwissenschaften, die damit die einschlägige Wissensproduktion nicht konkurrenzlos den Beratungsfirmen überlassen, wie es im Bereich der Betriebswirtschaftslehre für die Orientierung des Managements längst geschehen ist.

LITERATURVERZEICHNIS

Baecker, D. (1994). Experiment Organisation, in: Lettre international, (1), 22–26.

Baecker, D. (1997). Es gibt immer noch Bedarf an Unternehmenskultur. Unveröffentlichtes Manuskript.

Beck, U. (1997). Die neue Macht der multinationalen Unternehmen, in: Frankfurter Rundschau vom 9.1.1997, 12.

Biedenkopf, K. (1994). Im Osten nichts Neues? Eine andere Politik für Gesamtdeutschland, in: Organisationsentwicklung, (1), 5–18.

Cusumano, M.A. (1998). Himmelstürmer Microsoft: Erfolgreich dank kleiner Teams, in: Harvard Business manager, (3), 55–66.

Chin, R./K. D. *Benne* (1975). Strategien zur Veränderung sozialer Systeme, in: W.G. *Bennis*/K. D. *Benne*/R. *Chin* (Hg.): Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart, 43–78.

Doppler, K./Ch. *Lautenburg* (1996). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 4. Aufl., Frankfurt am Main.

Foerster, H. v. (1993). Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke, Frankfurt.

Gertz, D./J. *Baptista* (1998). Grow To Be Great. Wider die Magersucht in Unternehmen, München.

Hamel, G./C. K. *Pralahad* (1995). Wettlauf um die Zukunft, Wien.

Hamel. G./C. K. *Pralahad* (1995). Die Zukunft gestalten – schon heute, in: Harvard Business manager, (1), 36–42.

Howaldt, J. (1996). Industriesoziologie und Organisationsberatung, Frankfurt.

Kanter, M. R. (1995). Unternehmenspartnerschaften: Langsam zueinanderfinden, in: Harvard Business manager, (2), 33–43.

Luhmann, N. (1988). Organisation, in: W. *Küppner*/G. *Ortmann* (Hg.): Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen, 165–185.

Luhmann, N. (1995). Entscheidungen in Organisationen, unveröffentlichtes Manuskript, Bielefeld.

Luhmann, N. (1997). Die Gesellschaft der Gesellschaft, 2 Bände, Frankfurt.

Martin H.-P./H. *Schuhmann* (1996). Die Globalisierungsfalle. Der Angriff auf Demokratie und Wohlstand, Reinbeck bei Hamburg.

Quinn, J. B. (1992). Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry, New York.

Scharpf, F. W. (Hg.) (1993). Games of Hierachies and Networks. Analytical and Empirical Approaches to the Study of Gouvernance Institutions, Frankfurt am Main.

Schwarz, G. (1985). Die „heilige Ordnung" der Männer. Patriachalische Hierarchie und Gruppendynamik, Opladen.

Senge, P. M. (1996). Die fünfte Disziplin, Stuttgart.

Sievers, B. (Hg.) (1997). Organisationsenticklung als Problem, Stuttgart.

Simon, F. (1993). Meine Psychose, mein Fahrrad und ich, 4. Aufl., Heidelberg.

Titscher, St. (1997). Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten, Wien.

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

Willke, H. (1992). Ironie des Staates. Grundlinien einer Staatstheorie polyzentrischer Gesellschaft, Frankfurt am Main.

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

Willke, H. (1996). Dimensionen des Wissensmanagement: Zum Zusammenhang von gesellschaftlicher und organisationaler Wissensbasis, in: G. *Schreyögg*/P. *Conrad* (Hg.): Wissensmanagement: Managementforschung, Band 6, Berlin, 263–304.

Willke, H. (1997). Wissensarbeit, in: Organisationsentwicklung, (3), 4–18.

Willke, H. (1997a). Supervision des Staates, Frankfurt.

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

Wimmer, R. (Hg.) (1992). Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden.

Wimmer, R. (1995). Die permanente Revolution. Aktuelle Trends in der Gestaltung von Organisationen, in: R. *Grossmann* et al. (Hg.): Veränderung in Organisationen, Wiesbaden, 21–41.

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

Wimmer, R./E. *Domayer*/M. *Oswald*/G. *Vater* (1996). Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, Wiesbaden.

Wimmer, R. (1996). Die Zukunft von Führung, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, (4), 46–57.

AUTOR

Univ.Doz. Dr. Rudolf WIMMER, Studien der Rechts- und Staatswissenschaften, der Politikwissenschaft und Philosophie in Wien, mehrjährige Forschungsaufenthalte in Deutschland und den USA; Gruppendynamiker und Organisationsentwickler der ÖGGO (Österr. Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung); Lehraufträge an der WU Wien und an der Universität Klagenfurt; Trainer und Berater mit den Schwerpunkten Managemententwicklung, Strategie- und Leitbildfragen, zeitgemäßes Führungs- und Organisationsverständnis; geschäftsführender Gesellschafter der OSB (Gesellschaft für systemische Organisationsberatung GmbH) in Wien.

Adresse: Univ.Doz. Dr. Rudolf Wimmer, OSB, Neubaugasse 33/1/9, A-1070 Wien