

Stefan Kühl

„Der Wandel als das einzige Stabile in Organisationen“. Die Rationalität des Organisationswandels und ihre Grenzen

Ein Blick auf die aktuelle Diskussion im Management von Unternehmen und Verwaltungen zeigt, dass Konzepte des Lean Managements (Womack/Jones/ Roos 1990), Business Process Reengineerings (Hammer/Champy 1995) oder der dezentralen, segmentierten Organisation (Wildemann 1988) zunehmend in die Kritik geraten. In der Zwischenzeit existieren eine ganze Reihe von Studien, die auf die geringe Erfolgsquote bei der Anwendung dieser Managementkonzepte, die Ende der achtziger und Anfang der neunziger Jahre noch zentrale Leitbilder in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre waren, hinweisen (Fitzer 1997, S. 7).

Die Verfechter dieser Konzepte sehen sich mit den immer kürzeren Halbwertszeiten von Organisationskonzepten konfrontiert. Kaum etabliert, werden schon erste Zweifel an dem neuen Organisationsleitbild laut: Wer bietet die Sicherheit, dass die verschlankten Unternehmen noch genug organisatorische Reserven haben, um den Anpassungsanforderungen durch sich ständig wechselnde Umweltbedingungen gerecht zu werden (Staehele 1991)? Wer garantiert, dass Prozessorientierung nicht lediglich einen neuen stabilen organisatorischen Zustand schafft, der bei Veränderungen der Umwelt zu einem Hemmschuh wird? Wer kann versichern, dass eine Organisation mit modularen, segmentierten Organisationsstrukturen nicht in die bekannten „Dezentralisierungsfallen“ (Hirsch-Kreinsen 1995) oder „Dezentralisierungsdilemmata“ (Kühl 1998) gerät?

Bei allen Abgrenzungsversuchen der Promotoren von Lean Management oder Business Process Reengineering gegenüber dem klassischen tayloristischen, stark arbeitsteiligen Organisationsleitbild gibt es eine zentrale Gemeinsamkeit – die Vorstellung, dass eine Organisationsstruktur existiert, die an eine bestimmte Situation, an bestimmte Umwelthanforderungen optimal angepasst ist. Wenn Befürworter von Lean Management, Business Process Reengineering oder von in selbständige Geschäftseinheiten zerlegte Unternehmen beachtliche Kosteneinsparungen, Umsatzsteigerungen und Qualitätsverbesserungen versprechen, dann propagieren sie häufig neue Varianten der besten Form der Organisation (Hirsch-Kreinsen 1995, S. 422; Ortmann 1995, S. 263).

Hier stehen die Diskussionen des Managements in der Tradition des organisationstheoretischen Kontingenzansatzes der sechziger und siebziger Jahre, einer lediglich ausgefeilteren Variante der Vorstellung von einem „one best way“ der Organisation (Kieser 1995). Das Spezifische von Vorstellungen eines „one best ways“ von Organisationen ist, dass von der prinzipiellen Möglichkeit einer rationalen Organisationsstruktur ausgegangen wird. Dabei wird für eine spezifische Umweltsituation eine stabile Organisationsstruktur gesetzt. Es wird weltweit nach einer stabilen „best practice“ für eine bestimmte Marktsituation gefahndet. Insofern kann die Krise von Konzepten wie Lean Management, Business Process Reengineering oder der modularen Organisation auch als eine Krise der überarbeiteten Vorstellungen eines „one best ways“ oder einer „best practice“ der Unternehmung interpretiert werden.

Eine Analyse der Managementdiskurse in den letzten Jahren zeigt eine interessante Veränderung. In der Zwischenzeit werden auf dem Markt der Managementstrategien vorrangig Konzeptionen gehandelt, bei denen es zunehmend schwerer wird zu bestimmen, was das Spezifische dieser Managementkonzeptionen ausmacht. Die lernende Organisation, die wissensbasierte flexible Firma und die evolutionäre Unternehmung lösen als Zielvorstellung zunehmend die eher statischen Managementkonzepte der späten achtziger, frühen neunziger Jahre ab.

In diesem Beitrag versuche ich unter Rückgriff auf Überlegungen der Organisationssoziologie zur Rationalität von Organisationen und zum Spannungsverhältnis von Wandel und Flexibilität diese Entwicklung in den Managementdiskursen neu zu interpretieren. Es geht mir darum zu zeigen, dass sich im Managementdiskurs ein neuartiges, auf Organisationswandel und Flexibilität orientiertes Rationalitätsverständnis entwickelt.¹

In der Organisationsforschung bildet sich eine Forschungsrichtung aus, die die behandelten Managementkonzepte als „Moden“ (Kieser 1996), als „Schimären“ (Wolf 1997), als „Talk“ (Brunsson 1989) oder „Mythen“ (Neuberger 1995b) betrachtet. Durch diese Blickrichtung kann das Reden in und über Organisationen als Gegenstand der Analyse stärker in den Fokus genommen werden.

Die Pointe dieser auf „Talk“, „Moden“, „Mythen“ und „Schimären“ gerichteten Forschungsrichtungen ist, dass sie das Reden in und über Organisationen nicht durch den Kontrast mit den Handlungen in Organisationen entlarven möchte. Es geht ihr nicht darum, die Irrealität von Beschreibungen des

¹ Dieser Text ist die überarbeitete Fassung einer Expertise zu den Blickrichtungen, Einsichten und Suchfeldern der Organisationssoziologie im Rahmen des Forschungsprogramms „Stratema“ - Arbeitsfeld „Mensch, Organisation, Kultur“. Da dieser Text auf einer noch nicht abgeschlossenen Forschungsarbeit beruht, kann in diesem Beitrag die Argumentation nur holzschnittartig dargestellt werden. Die Reduzierung der Argumentation auf eine neue Rationalitätsvorstellung in Organisationen ist eine bewusst gewählte Simplifizierung. Es darf jedoch nicht übersehen werden, dass gerade die neuere Organisationstheorie darauf aufmerksam gemacht hat, dass die Rationalitätsvorstellungen, die in Organisationen gehandelt werden, vielfältig sind (Meyer 1992, S. 262).

Managements mit Hilfe einer vermeintlichen praktischen Organisationsrealität zu enthüllen. Vielmehr wird betont, dass sowohl das Reden als auch die konkreten Handlungen eine wichtige Funktion erfüllen.

John W. Meyer und Brian Rowan (1977), auf die diese Forschungsrichtung in der Regel zurückgreifen, haben gezeigt, dass sich Organisationen dadurch legitimieren, dass sie Rationalitätsnachweise erbringen, die häufig nur sehr lose mit den Effizienzanforderungen der Organisation gekoppelt sind. Organisationen bedienen sich rationaler institutioneller Regeln, auch wenn diese für die Organisation unter dem Strich nur mehr Kosten bedeuten, und – das ist der Clou – sichern dadurch das Überleben der Organisation.

Ich greife in diesem Beitrag diesen Ansatz auf und begreife im Folgenden die Managementdiskurse als Rationalitätskonstruktionen. Diese Rationalitätskonstruktionen sind lediglich lose mit den Praktiken in Organisationen gekoppelt, verweisen jedoch darauf, inwiefern sich Wahrnehmungsmuster und Zielvorstellungen in Organisationen verändern.

1. Revisionen der Rationalität – durch Abschieben der Unsicherheit in Latenzbereiche

Eine zentrale Frage, mit der sich die soziologische Organisationsforschung immer wieder auseinandersetzt, ist, wie es Organisationen gelingt, gleichzeitig die Anforderungen an Stabilität und Wandel zu erfüllen, obwohl sich diese Anforderungen offensichtlich widersprechen. Es geht um die Frage, wie Organisationen die ambigen Erwartungen an Varietät und Redundanz (Luhmann 1988), an Flexibilität und Berechenbarkeit (Rammert/Wehrsig 1988), an Exploration und Exploitation (March 1991), an Veränderung und Bewahrung (Neuberger 1995a, S. 93) und an Transformation und Kontinuität (Willke 1996, S. 11) bearbeiten können.

Die paradoxe Forderung nach Stabilität *und* Wandel, nach Redundanz *und* Varietät verweist unmittelbar auf den Punkt der Rationalitätskonstruktionen in und von Organisationen. Wie sind Vorstellungen von rationalen Organisationsstrukturen möglich, wenn gleichzeitig immer wieder Veränderungsanforderungen an die Organisation herangetragen werden? Wie sind rationale Organisationsstrukturen denkbar, wenn eine Organisation sich einem permanenten Anpassungsdruck ausgesetzt sieht?

Max Weber hatte die Auseinandersetzung mit der ambigen Anforderung an Stabilität und Wandel in Organisationen noch weitgehend ausgeklammert. Sein Idealtypus einer berechenbaren, durch Hierarchie, Arbeitsteilung und Verschriftlichung gekennzeichneten Organisation wurde dadurch möglich, dass er die Umweltbedingungen von Organisationen als stabil annahm. Die Umwelt einer Organisation – und hier ähnelte das Denken Webers dem der Hauptvertreter eines wissenschaftlichen Managements – wurde also so konstant beschrieben, dass das Management von klaren Rahmenbedingun-

gen für seine Entscheidungen ausgehen konnte. Aufgrund dieser Annahme von einer Beständigkeit der Umwelt war es möglich, eine bestimmte Organisationsstruktur als zweckrational zu beschreiben. Die bürokratisch-hierarchische Organisation konnte als das wirksamste Mittel beschrieben werden, um Ziele wie wirtschaftliche Effizienz und Effektivität, optimale Versorgung von sozial Schwachen oder militärische Überlegenheit zu erreichen.

Die Wurzel der modernen Organisationstheorie liegt in der grundlegenden Einsicht über den begrenzten Charakter der Rationalität in Organisationen – eine Einsicht, die in der Abarbeitung der Auffassungen Max Webers entstanden ist. Herbert Simon (1957) hat gezeigt, dass der Mensch durch kognitive Grenzen daran gehindert wird, rational zu handeln. Die rationale Wahl von Mitteln zum Erreichen eines Zieles, so Simon, erfordert vollständiges Wissen und vollständige Antizipation der Ergebnisse, die sich aus jeder Wahl ergeben. Unsere Erkenntnisse dieser Ergebnisse sind jedoch immer bruchstückhaft. Rationalität erfordert eine Auswahl aus allen möglichen Verhaltensalternativen. Im tatsächlichen Verhalten kommen jedoch nur sehr wenige all dieser möglichen Alternativen je zu Bewusstsein.

Simons eher psychologischer Ansatz, der auf die kognitiven Grenzen von Rationalität verwies, wurde von Cyert und March (1963) in ihrer Theorie der Firma um eine explizit organisationssoziologische Rationalitätskritik erweitert. Sie arbeiteten heraus, dass es in Organisationen keine einheitliche Zielsetzung gibt, an der sich eine rationale Wahl von Mitteln orientieren kann. Vielmehr seien Organisationen durch Divergenzen, Auseinandersetzungen und Konflikte zwischen den Organisationsmitgliedern gekennzeichnet, die durch alltägliche Kompromisse zwar reduziert, nie aber endgültig gelöst werden können.

James D. Thompson (1967) hat dann darauf hingewiesen, dass die Rahmenbedingungen für Organisationen nicht so konstant sind wie Max Weber und Frederick Taylor angenommen hatten. Durch die Intensivierung des Wettbewerbs, so Thompson, werden die Umweltbedingungen für Organisationen vielfältiger, komplexer und wechselhafter. Es lässt sich keine Organisationsform bestimmen, die über eine spezifische Marktsituationen hinaus als rational bezeichnet werden kann.

James March radikalisierte zusammen mit Cohen und Olsen (1972) die bis dahin entwickelte Rationalitätskritik in ihrem Modell des „Mülleimers“. Sie zeigten, dass entgegen den klassischen Rationalitätsannahmen Probleme, Lösungen und Akteure nur lose miteinander gekoppelt sind. Problemlösungen, so Cohen, March und Olsen, seien ein eher zufälliges „Bündnis“ von Problemen, Lösungen und Akteuren. Dabei kommt es zwar vor, dass Akteure nach Lösungen für Probleme suchen. Aber genauso häufig passiert es, dass bestimmte Lösungen existieren, für die interessierte Akteure sich dann nach passenden Problemen umschauen.

Die von der Organisationstheorie vorgetragene Rationalitätskritik – von Simons Modell der begrenzten Rationalität bis hin zum Mülleimer-Modell

von Cohen, March und Olsen – basierte also vor allem auf einer Konfrontation der dem Leitbild von organisationaler Rationalität innewohnenden Vorstellungen von Stabilität mit den an Organisationen herangetragenen Ansprüchen an Flexibilität, Varietät, Veränderung oder Transformation. Die bis dahin gängigen Rationalitätskonzeptionen, die im Kern nach Prinzipien von Berechenbarkeit, Bewahrung und Kontinuität verlangten, wurden mit der Begrenztheit dieser Prinzipien in nichtstatischen Umweltsituationen konfrontiert.

Zentral ist, dass in der organisationstheoretischen Rationalitätskritik die dominierenden Vorstellungen von Rationalität zwar kritisiert, auf das Prinzip Rationalität von Organisationen jedoch nicht verzichtet wurde. Vielmehr wurde in einem fast dialektischen Sinne, aus der Kritik der vorgängigen Rationalitätskonzepte eine neue, elaborierte Rationalitätsvorstellung entwickelt. Es kam im Rahmen der Rationalitätskritik nicht zu einem Verzicht auf das Rationalitätsprinzip, sondern, wie Becker, Küpper und Ortman (1988) zu recht hervorheben, zu „Revisionen der Rationalität“. Salopp formuliert: Die schärfsten Kritiker der Elche wurden selber welche.

So stellte Herbert Simon die Begrenztheit individueller Rationalität heraus und führte organisatorische Strukturen als Möglichkeit ein, eine höhere Rationalität zu erreichen. Cyert und March machten auf die Präferenzunterschiede von Akteuren in Organisationen aufmerksam, führten aber Koalitionen als Modell vermeintlich rationalen Handelns ein. Thompson kritisierte das Weberianische Rationalitätsmodell, führte aber durch sein Konzept eines rationalen, technischen Kerns, der durch flexibilitätsorientierte Gewährleistungseinheiten aus dem mittleren Management gesichert wird, ein elaboriertes Modell von Zweckrationalität ein. Selbst im Mülleimer-Modell von Cohen, March und Olsen, das häufig als weitestgehende Rationalitätskritik bezeichnet wird, gibt es Ansätze für ein ausgefeilteres Rationalitätsmodell. Die lose gekoppelten Verbindungen von Problemen, Lösungen und Akteuren treten besonders bei strategischen Entscheidungen auf. Organisationen bilden aber institutionalisierte und standardisierte Verfahren und Programme (standard operating procedures) aus, die es ermöglichen trotz der Umweltvarianz und der Unberechenbarkeit bei strategischen Entscheidungen, im Wertschöpfungsprozess die Komplexität zu reduzieren.

Klaus Peter Japp (1994, S. 127ff.) hat herausgearbeitet, dass die meisten Rationalitätsbeschreibungen in der Organisationssoziologie darauf basieren, dass alles, was als nicht- oder irrational gilt, abgedunkelt wird. In Rationalitätskonstruktionen entsteht ein Bereich der Berechenbarkeit, der Verlässlichkeit, der Kontinuität, der seine Herkunft daraus bezieht, dass alles Unberechenbare ausgegrenzt wird. Insofern, so Japp, zieht Rationalität immer den Schatten latenter Nicht-Rationalität hinter sich her. Die zweckrationalen Modelle von Weber und Taylor konnten dadurch gebildet werden, dass die Veränderbarkeit der Umwelt ausgeblendet wurde. Simons Modell der begrenzten Rationalität basierte darauf, dass organisatorische Strukturen als rational dargestellt und zugleich die Irrationalität bei Entscheidungen auf die kognitiven

Grenzen von Individuen zurückgeführt wurden. Thompson gesteht zu, dass Gewährleistungseinheiten selbst nicht nach rationalen Kriterien funktionieren können, weil sie sich mit Umweltveränderungen auseinandersetzen müssen. Sie gewährleisten aber die rationale Funktionsweise von Prozessen innerhalb des technischen, wertschöpfenden Kerns. Auch March und seine Kollegen konstruierten letztlich ihr Rationalitätsmodell dadurch, dass sie die lose gekoppelten Kombinationsprozesse aus Lösungen, Problemen und Akteuren als Puffer für die standardisierten Verfahren und Programme begreifen, die in der Organisation ablaufen.

Das in der Organisationstheorie die Rationalitätskritik bisher nicht zu einem Abschied von Rationalitätsvorstellungen, sondern lediglich zu ausgefeilteren Rationalitätskonzeptionen geführt hat, lässt sich mit einem Rückgriff auf das Spannungsverhältnis von Redundanz und Varietät, von Beherrschbarkeit und Flexibilität, von Exploration und Exploitation erklären.² Eine Aufgabe von Rationalitätsvorstellungen würde letztlich zu einer alleinigen Betonung der Prinzipien der Varietät, der Exploration und des Wandels führen. Es würde eine Organisationskonzeption entstehen, die durch Wahlllosigkeit und Beliebigkeit gekennzeichnet wäre. Eine postmoderne Konzeption des „anything goes“ würde in die Organisationstheorie einziehen.

Bei der Aufgabe von Rationalitätsvorstellungen würden in Organisationen in letzter Konsequenz keine übergeordneten Kriterien für Entscheidungen mehr existieren. Die Entscheidungsprämissen in Organisationen würden erodieren. Solche Entscheidungsprämissen bestimmen welche Entscheidungsmöglichkeiten in einer Organisation bestehen. Sie treten in Form von Programmen, definierten Kommunikationswegen oder Personen auf. Sie reduzieren die Kontingenz in Organisationen, indem sie festlegen welche Alternativen in einer Organisation überhaupt wählbar sind. Dabei gelten die Entscheidungsprämissen jeweils für mehr als eine Entscheidung (Luhmann 1988, S. 176).

Konsequent zu Ende gedacht, würde die radikale Aufgabe von Rationalitätsvorstellungen in Organisationen zu einer vollständigen Aufgabe von Entscheidungsprämissen führen. Es würden dann keine Kriterien mehr existieren, mit denen die Richtigkeit einer Entscheidung beurteilt werden könnte. Es würde zu einer willkürlichen Ansammlung von Entscheidungen kommen. Es entstünde, so Karl Weick, ein chronisch aufgetautes System, das nicht mehr den Namen Organisation verdienen würde.

2 Auch Systemtheoretiker, die auf die Revisionen der Rationalität in der handlungstheoretisch orientierten Organisationssoziologie mit dem Revisionismusvorwurf reagiert haben und eine Aufgabe des Begriffs oder eine grundlegende Neukonzipierung fordern (Japp 1994, S. 128), drehen die Spirale der kritischen Überarbeitungen von Rationalitätskonstruktionen letztlich nur weiter.

2. Das Lernen des Managements – Die Wahrnehmung von Kontingenz der Organisation und die Krise dominierender Rationalitätsvorstellungen

Die Erosion der Rationalitätskonzepte deutet darauf hin, dass die Annahmen von der Beständigkeit, Stetigkeit und Beharrlichkeit von Organisationsstrukturen an Selbstverständlichkeit verlieren. Organisationsstrukturen sind eine Ansammlung von expliziten oder impliziten Regeln zur Kommunikation zwischen den Mitgliedern einer Organisation. Dabei werden sowohl die Anordnung der verschiedenen Stellen in einer Organisation bestimmt (Aufbauorganisation) als auch die Kommunikationswege definiert, über die bestimmte Arbeitsaufgaben erledigt werden (Ablauforganisation).

Das Management von Unternehmen reagierte auf die Unsicherheit der Umwelt im Wechselverhältnis mit Organisationen mit einem simplen Mechanismus zur Reduktion der Komplexität (Berger 1984, S. 68). Die Unternehmen ersetzen die „objektive“ Umweltsituation durch eine „subjektive“, die aber wie eine „objektive“ Umweltsituation behandelt wurde. Diese „objektivierte subjektive“ Wahrnehmung bestand aus zwei grundlegenden Annahmen über die Umwelt und die Funktionsweise von Organisationen.

Die erste Annahme war, dass die Umweltbedingungen relativ konstant bleiben. „Objektive“ Veränderungen der Umweltsituationen wurden für die Organisation dadurch handhabbarer gemacht, dass sie lediglich als bearbeitbare Abweichungen von der ursprünglichen Ausgangssituation begriffen wurden.

Die zweite Annahme war, dass es sich bei Organisationen um steuerbare, „triviale“ Systeme handelt. Ein triviales System ist dadurch gekennzeichnet, dass man von einem Input in das System den ausgelösten Output voraussagen kann (Foerster 1992). Darauf aufbauend wurde davon ausgegangen, dass Organisationen auf bestimmte Marktsituationen zugeschnitten werden können. Sowohl das Eigenleben der Organisation als auch die Rückwirkung der Organisation auf die Marktsituation wurden weitgehend ausgeblendet.

Diese simplifizierenden Annahmen von der Funktionsweise von Organisationen scheinen sich in der Managementdiskussion allerdings zunehmend aufzulösen. Die diesbezüglichen Einsichten zeigen sich aus organisatorischer Sicht vorwiegend auf zwei Ebenen:

- Erstens: Es setzt sich die Erkenntnis durch, dass man aufgrund von dem, was man jetzt weiß, nicht auf die Zukunft schließen kann (Valery 1989, S.130f.). Wenn Informationen als richtige Informationen verstanden werden, dann können prinzipiell keine Informationen über die Zukunft existieren, weil es in der Zukunft immer anders kommen kann als wir uns eigentlich gedacht haben (Brunsson 1985, S. 38). Deswegen kann eine Organisationsstruktur immer nur als vorläufig, vorübergehend und temporär angenommen werden. Im Management wird deutlich, dass die Verfahren, mit der die Illusion der Berechenbarkeit zukünftiger Entwicklungen erzeugt wurden, zunehmend versagen (Wimmer 1996, S. 51).

- Zweitens: Bei Organisationen handelt es sich um nicht-triviale Systeme. Organisationen ändern sich aufgrund ihrer Erfahrungen, wobei die Lernprozesse durch die innere Struktur der Systeme bestimmt werden. Systeme sind prinzipiell nicht vorhersagbar. Ihre Leistungen können nicht einfach im Voraus konstruiert, geplant und gesteuert werden (Foerster 1984, S. 10ff.).

Hier deutet sich eine neue Sichtweise auf Unsicherheit in Organisationen an. Unsicherheit wird nicht mehr als dysfunktionaler Zustand begriffen, der unbedingt beseitigt werden muss. Es geht nicht mehr darum, Unsicherheit mit aller Gewalt aus Organisationen herauszuhalten. Statt dessen wird Unsicherheit als Voraussetzung für den Erfolg, ja sogar für die Existenz von Organisationen begriffen (Crozier/Friedberg 1977, S. 23; Stacey 1992, S. 55; Luhmann 1997, S. 155). Unsicherheit, Kontingenz und Indeterminiertheit werden als Bedingung für Handeln in Organisationen begriffen. Dies deutet auch auf neue Formen der Rationalitätskonstruktionen hin.

3. Die Neukonstruktion von Organisationsrationalitäten: Vom „Wandel stabiler Organisationsstrukturen“ zur „Stabilisierung des Wandels“

Lernende Organisationen, wissensbasierte Firmen oder evolutionäre Unternehmen sind Labels, mit denen aus organisationstheoretischer Sicht letztlich eine neue Vorstellung von Rationalität in Organisationen propagiert wird. Die Definitionen von lernender Organisation, wissensbasierter Firma oder evolutionärer Firma verharren häufig in Allgemeinplätzen (Kritik z.B. bei Wahren 1996, S. 4ff.). Die lernende, wissensbasierte Organisation ist fähig, „sich kontinuierlich und flexibel an eine sich verändernde Umwelt anzupassen“ (Wieselhuber 1996, S. 21). Eine evolutionär ausgerichtete, lernende Organisation hat eine „Firmenkultur, die das ständige Lernen und die Entwicklung individueller Fähigkeiten zur flexiblen Anpassung des einzelnen Mitarbeiters und des Gesamtunternehmens fördert“ (Ojala 1994, S. 14f.). Die lernende Organisation ist ein Ort, „wo Menschen kontinuierlich ihre Fähigkeiten erweitern, um die Ergebnisse zu erreichen, die sie wirklich anstreben, wo neue, sich erweiternde Muster des Denkens gefördert werden, wo gemeinschaftliche Wünsche frei werden und wo sie kontinuierlich lernen, wie man miteinander lernt.“ (Senge 1990, S. 1).

Die fehlende Präzision und so empfundene Banalität bei der Bestimmung dieser Konzepte hat dazu geführt, dass es bisher kaum fruchtbare Auseinandersetzungen in der Organisationssoziologie mit diesen Konzepten gegeben hat. Wissenschaftler, die Organisationskonzepte der lernenden Organisation, der wissensbasierten Unternehmung oder der evolutionären Firma als theoretisches Gerüst genutzt haben, drohen sich eine immer stärker normative Sichtweise von Organisationen anzueignen. Gerade bei praxisorientierten System-

theoretikern (offensichtlich ein Paradox) lässt sich deutlich beobachten, dass durch die Verwendung der aus dem Management stammenden Konzepte ihre Organisationsanalyse an Schärfe verliert (zur Kritik siehe Faust 1998).

Während es sich deutlich abzeichnet, dass sich die Konzepte als theoretische Modelle in der Organisationssoziologie wenig eignen, können sie jedoch als empirische Belege für eine grundlegende Umstellung von Rationalitätsvorstellungen in Organisationen dienen. In den tayloristischen Organisationskonzepten aber auch in den Konzepten des Lean Managements und des Business Process Reengineering wurde letztlich noch von der Basis einer zeitweisen stabilen Organisationsstruktur ausgegangen, in die bestimmte Mechanismen zur Bearbeitung von Varianz- und Veränderungsanforderungen eingebaut waren. In der Vorstellung von der lernenden Organisation, der wissensbasierten Firma oder der evolutionären Organisation wird dagegen von im Prinzip hochkontingenten, wechselhaften Organisationsstrukturen ausgegangen, die durch bestimmte verlässliche Regeln des Organisationswandels stabilisiert werden.

Die Konzepte der lernenden Organisation, der wissensbasierten Firma oder evolutionären Organisation basieren darauf, dass Rationalität – und damit auch Stabilität und Berechenbarkeit – dadurch erzeugt wird, dass für die Wandlungsprozesse bestimmte stabile Regeln festgelegt werden. Anstelle von Blaupausen für das Funktionieren der Organisation werden nun rationale Blaupausen dafür geliefert, wie Organisationen verändert werden können. Es geht nicht mehr um die rationale Regelhaftigkeit von bestimmten Organisationen („Rationalitätskonstruktion 1. Ordnung“), sondern um die Regelhaftigkeit der Gestaltung des Organisationswandels, sozusagen eine Rationalitätskonstruktion 2. Ordnung. Statt des „Wie produzieren wir“ steht das „Wie verändern wir“ als Anknüpfungspunkt für rationales Handeln der Organisation im Vordergrund. Der im Management beliebte Spruch „Wandel ist in unserem Unternehmen das einzige Stabile“ beinhaltet vielleicht mehr Einsichten als man aus einer ideologiekritischen Sicht zunächst vermuten würde.

Der Versuch, den Prozess der Veränderungen erwartungssicher zu gestalten, findet seinen Ausdruck darin, dass die Art wie Veränderungsprojekte in vielen Unternehmen geplant werden, auf bestimmten festen Regeln basieren. Diese festen Regeln der Wandels finden ihren Ausdruck in „Chartas des Managements von Veränderungen“ (Doppler/Lauterburg 1995, S. 152), in „Grundgesetzen des Organisationswandels“ oder in „Disziplinen des Systemdenkens und des Systemwandels“ (Senge 1990). Diese „Chartas“, „Grundgesetze“ und „Disziplinen“ richten sich nicht mehr auf die Art und Weise, wie eine Organisation beschaffen sein sollte, sondern darauf, wie der Wandel in Organisationen vonstatten gehen soll. Statt Regeln für das „Wie“ der Organisation werden Vorschläge für das „Wie“ des Organisationswandels geliefert.

In der Sprache der Organisationspsychologie lässt sich diese Veränderung mit der Umstellung von „Single Loop Learning“ auf „Double Loop Learning“ beschreiben (Argyris/Schon 1978). Single Loop Learning richtet sich darauf, wie ein erzielt Ergebnis von den jeweiligen Erwartungen abweicht. Wie ein Thermostat würde die Organisation die Abweichung von einem an-

gestrebten Zustand registrieren und den optimalen Zustand über gezielte Anpassungen gewährleisten. Beim Double Loop Learning geht es darum, nach welchen Spielregeln Lernen stattfindet. Hier werden nicht nur Abweichungen vom Soll-Zustand registriert und ausgeglichen, sondern das ganze System unterliegt einem Lern- und Veränderungsprozess.

Die Prinzipien des Wandels, die in den verschiedenen „Chartas“, „Grundgesetzen“ und „Disziplinen“ gefordert werden sind ähnlich. So soll das Ziel für einen Veränderungsprozess definiert werden, um den Wandlungsprozess zu einem Ergebnis zu führen. Die Mitarbeiter und die betrieblichen Interessenvertreter sollen eingebunden werden, um ihr Know-how für den Veränderungsprozess zu nutzen. Alle Beteiligten sollen sich mit dem Prozess und damit mit dem Unternehmen identifizieren. Die Organisation soll ausreichend Ressourcen und Reserven an Personen und Material zur Verfügung stellen, damit die Organisation die Veränderungen bewältigen kann und der ganze Prozess soll als kontinuierlicher Lernprozess organisiert werden.

Es ist offensichtlich, dass diese Prinzipien ihre Wurzeln in der Organisationsentwicklung haben. Der Organisationsentwicklung ging es um den gezielten und planvollen Wandel einer Organisation, um Strukturen zu etablieren, die sowohl eine höhere Effektivität als auch humanere Arbeitsbedingungen versprechen. Nach Kurt Lewin (1947), einem der Begründer dieser Praxiswissenschaft, bestand die Aufgabe der Organisationsentwicklung darin, einen bestimmten nicht mehr optimalen Organisationszustand „aufzutauen“, Optimierungen vorzunehmen und die neuen, besser geeigneten Organisationsstrukturen wieder „festzufrieren“ (auch Greiner 1967; Thom 1992).

Im Prinzip war die Organisationsentwicklung in der Tradition von Lewin fest in ein an Organisationsstrukturen verankertes Rationalitätsmodell eingebunden. In der synoptisch-rationalen Strategie der Organisationsentwicklung geht es darum, den Weg zu bestimmen, mit dem das Ziel einer neuen rationalen Organisationsstruktur erreicht werden kann. Nach der Identifizierung und Analyse der Probleme, die eine vorhandene Organisationsstruktur angesichts veränderter Umweltbedingungen aufweist, werden alternative Lösungen entwickelt. Die Vorteile und Nachteile dieser Lösungen werden abgewogen, und die für die Situation beste Alternative ausgewählt. Die ausgewählte Alternative kann dann relativ problemlos umgesetzt werden, weil sich die Betroffenen der Rationalität der erarbeitenden Gesamtlösung nicht versperren können (Faust et al. 1994, S. 76f.; Kieser/Bomke 1995, S. 1831).

In den neuen Rationalitätskonstruktionen bekommen die Prinzipien des Organisationswandels eine grundlegend neue Bedeutung. Es geht nicht mehr darum, die Prinzipien der Organisationsentwicklung dafür einzusetzen, den Wandel von einer rationalen Organisationsform zur anderen möglichst planvoll, effektiv und zielstrebig durchzuführen. Es geht nicht mehr primär darum, durch den „Auftau- und Gefrierprozess“ den Wechsel zwischen verschiedenen rationalen Organisationsstrukturen möglichst problemlos durchzuführen. Vielmehr werden in den neuen Rationalitätskonstruktionen die Prinzipien der Organisationsentwicklung zum eigentlichen Kern der Organi-

sation gemacht. Der Weg wird zum Ziel. Die organisatorischen „Auftau- und Gefrierregeln“ stehen im Mittelpunkt und nicht mehr die Strukturen, die aufgetaut und gefroren werden.

Bei den sich andeutenden Rationalitätskonstruktionen handelt es sich um eine weitere Revision der Rationalitätsmodelle – eine Revision, in der sich jedoch eine grundlegende Umstellung in der Konstruktionsweise andeutet. Mit Veronika Tacke (1997, S. 222) lässt sich diese Entwicklung systemtheoretisch als Umstellung des Re-entry-Mechanismus in Organisationen konzipieren. Bei einem Re-entry wird die Unterscheidung, mit der sich ein System von der Umwelt abgrenzt, wieder in sie selbst eingeführt und so die eigenen Operationen strukturiert.

Wie oben angesprochen ist eine zentrale, in der Organisationssoziologie immer wieder behandelte Unterscheidung in Organisationen, die zwischen Mechanismen zur Bearbeitung von Anforderungen an Berechenbarkeit und Stabilität und die zur Bearbeitung von Veränderungsanforderungen. In den klassischen Rationalitätskonstruktionen wurde die paradoxe Anforderung gleichzeitiger Stabilität und Flexibilität, paralleler Exploitation und Exploration, dadurch bearbeitet, dass in eine stabile Organisationsstruktur Mechanismen der Flexibilitätssbearbeitung eingebaut wurden. Die Organisation wurde primär auf Stabilität ausgerichtet. Die Bearbeitung von Unsicherheiten und Kontingenzen wurde ganz aus der Organisation ausgeblendet oder in bestimmte organisatorische Einheiten verlagert (Tacke 1997). Wandlungsfähigkeit wurde in die stabil ausgerichtete, sich gegen Umweltkontingenzen abschottende Organisation wieder eingeführt.

In der sich abzeichnenden neuen Rationalitätskonstruktion deutet sich an, dass die Organisationen zunehmend ihren Primärmodus auf Wandlungsfähigkeit, Veränderungskompetenz und Exploitationsmöglichkeiten umstellen. Bei einer Unterscheidung zwischen Stabilität und Wandel wird Stabilität auf der Seite des Wandels wieder eingeführt.

Durch diese am Wandlungsprozess orientierten Rationalitätskonstruktionen werden bestimmte Probleme der an Organisationsstrukturen orientierten Rationalitätskonzepte umschifft:

1. Es wurde an den an Organisationsstrukturen orientierten Rationalitätskonzepten kritisiert, dass man erst nach einer Entscheidung erkennen kann, ob eine Entscheidung rational gewesen ist oder nicht. Erst wenn die unsichtbare Hand des Marktes einer Entscheidung das Gütekriterium der Rationalität verpasst hat, kann man postdeziisional feststellen, ob eine Entscheidung richtig oder falsch war (Lindblom 1959). An dem Wandlungsprozess orientierte Rationalitätskonstruktionen umgehen dieses Problem, in dem sie sich gegenüber dem Ergebnis des Veränderungsprozesses ignorant verhalten, aber darauf achten, dass der Veränderungsprozess in einer bewährten Regelmäßigkeit abgelaufen ist.
2. Eine wichtige Kritik an den an Organisationsstrukturen orientierten Rationalitätskonzepten ist gewesen, dass es keine einheitliche Rationalität

in Organisationen gibt, sondern die Rationalitäten von den Interessen der Organisationsmitgliedern abhängen. Eine am Wandlungsprozess orientierte Rationalitätskonstruktion umgeht dieses Problem, in dem sie die Interessengegensätze der Organisationsmitglieder bestehen lässt und lediglich rationale und damit allgemein zu akzeptierende Verfahren für den Ausgleich zwischen den Interessengegensätzen vorschlägt.

3. Eine weitere Kritik an den an Organisationsstrukturen orientierten Rationalitätskonzepten ist gewesen, dass es häufig zu opportunistischen Zweckwechseln in Organisationen kommt. Eine am Wandlungsprozess orientierte Rationalitätskonstruktion ignoriert dieses Problem, in dem sie sich gegenüber den Zwecken neutral verhält. Die Kontinuität der Zwecke wird für rationales Verhalten nicht benötigt, weil sich die Rationalitätskonstruktionen auf die Sinnhaftigkeit der Mittel konzentriert.

4. Der Latenzbereich des neuen Rationalitätskonzepts: Von der Rationalität des Weges

Angesichts der Jubelstimmung, mit der die neuen Rationalitätskonstruktionen im Management gefeiert werden, scheint es sinnvoll zu sein, sich auf die Erfahrungen der Organisationssoziologie mit den Revisionen der Rationalität zu besinnen. Die weitgehende Kritiklosigkeit, mit der die Konzepte der lernenden Organisation, der evolutionären Unternehmung oder der wissensbasierten Organisation akzeptiert werden, legt die Anwendung der Erfahrungen mit auf Organisationsstruktur basierenden Rationalitätskonstruktionen auf die neuen, auf Prinzipienhaftigkeit von Wandel basierenden Rationalitäten nahe.

Rationalitätskonstruktionen, so die oben geschilderte Erkenntnis, basieren darauf, dass bestimmte Bereiche von Irrationalitäten bzw. Nichtrationalitäten abgedunkelt werden. Es ist also zu erwarten, dass auch in einem auf die Stabilisierung von Wandel konzentrierten Rationalitätsverständnis solche abgedunkelten Bereiche der Irrationalitäten bzw. Nichtrationalitäten entstanden sind. Es ist zu erwarten, dass in den auf Wandel und Veränderung basierenden Konzepten blinde Flecke existieren.

Den Konzepten der lernenden Organisation, der wissensbasierten Unternehmung und der evolutionären Unternehmung liegt eine normative Grundannahme zugrunde (Luhmann 1997, S. 297): Mehr lernen und wissen ist besser als weniger lernen und wissen. Es wird unterstellt, dass Lernen, Wissen und Entwickeln positiv mit Effizienzsteigerung korrelieren (z.B. Argyris/Schon 1978, S. 323; Fiol/Lyles 1985, S. 803). Es ist offensichtlich, dass hier die negative Seite der Versicherungsstrategien in den Latenzbereich abgedrängt wurden.

Das erste zentrale Suchfeld bei der Auseinandersetzung mit den neuen Rationalitätskonzepten ist, welche Bereiche im Einzelnen in einer Organisation abgedunkelt werden, wenn von bestimmten stabilen, rationalen Regeln

des Organisationswandels ausgegangen wird. Es geht darum zu bestimmen, welche organisatorischen Aspekte ausgeblendet werden, wenn in Organisationen „Chartas“, „Grundgesetze“ und „Disziplinen“ des Organisationswandels propagiert werden. Es geht darum, ausgehend von einer wissenschaftlichen Beobachtungsebene, die Suggestionen der auf Effizienz- und Humanisierungspostulaten aufbauenden Regeln des Organisationswandels mit Instrumenten der Organisationssoziologie auf ihre blinden Flecke hin zu überprüfen.

Dieses zentrale Suchfeld ist durch die Organisationssoziologie insgesamt recht gut vorbereitet worden. In der Geschichte der Organisationssoziologie gibt es verschiedene Versuche, die „anderen Seiten“ von positiv besetzten Konzeptionen von Zielsetzung, Identifizierung, Partizipation, Veränderungsressourcen und Lernen herauszuarbeiten. Im Folgenden sei nur beispielhaft auf einige Prinzipien rationalen Organisationswandels verwiesen, mit denen sich die Organisationssoziologie auseinandergesetzt hat.

Organisationssoziologen in der Tradition von James March (1976) haben herausgearbeitet, dass es sehr wohl funktional ist, dass sich Organisationsmitglieder nie völlig auf eindeutige Zielsetzungen, präzise Ideologien und Zwecke festlegen lassen. Ein klar definiertes Ziel und eine darauf abgestimmte Unternehmenskultur hilft zwar, die Mitarbeiter auf eine gemeinsame Marschrichtung festzulegen, schränkt aber den Horizont dieser Mitarbeiter ein. Sie macht die Menschen enger und dümmer (Brunsson 1989, S. 16) und erschwert kurzfristige Umorientierungen im Veränderungsprozess.

Auch die Schwäche des Konzepts der Identifizierung mit bestimmten organisatorischen Prozessen wurde von Niklas Luhmann (1995, S. 91ff.) schon sehr früh aufgezeigt. Die Identifikation der Mitarbeiter mit bestimmten Produkten und Prozessen schränkt die Wandlungsfähigkeit der Organisation ein. Gerade die Produkte, Prozesse und Einheiten, mit denen sich die Mitarbeiter besonders stark identifizieren, sind nur schwer zu verändern. Sie können häufig nur unter Inkaufnahme von starker Demotivation der betroffenen Mitarbeiter verändert werden.

In der Organisationssoziologie wurde zugestanden, dass durch Partizipationsstrategien unterschiedliche Positionen, Wahrnehmungen und Auffassungen mobilisiert werden und dies für Organisationen sehr hilfreich sein kann. Das Problem ist jedoch, dass Organisationen im Prinzip darauf angewiesen sind, unterschiedliche Positionen, Wahrnehmungen und Auffassungen aus der Organisation herauszuhalten. Die Organisation ist auf die Ausblendung lokaler und begrenzter Interessen angewiesen, weil nur so das Grundprinzip der Organisation in Form von Regeln und Rollen aufrechterhalten werden kann.

In der Diskussion über organisatorischen Slack wurde deutlich, dass es in Organisationen sinnvoll sein kann, Puffer und Reserven für organisatorische Innovationen bereit zu halten. Mitarbeiter, so die Überlegung, brauchen Spielräume, um neue Verfahren und Prozesse zu entdecken. Das Problem ist, dass diese Spielräume als eine Aufforderung zu einem organisatorischen Schlendrian verstanden werden können, weil das Spezifische von Spielräu-

men ist, das nur sehr begrenzt definiert werden kann, was im Rahmen dieser Spielräume passieren soll.

In der Diskussion über Organisationslernen wurde herausgearbeitet, dass durch einen erfolgreichen Lernprozess Strukturen besonders festgezurrt werden können. Kaum etwas kann die Strukturen einer Organisation so erfolgreich verhärtet, wie das kollektive Gefühl, dass diese Strukturen das Ergebnis eines sinnvollen Lernprozesses waren. Die Strukturen, die aufgrund von erfolgreichen Lernprozessen entstanden sind, können zu einer großen Hypothek für die Zukunft werden. Sie werden zu einer Belastung, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern.

Das zweite zentrale Suchfeld bei der Auseinandersetzung mit den neuen Rationalitätskonzepten ist, danach zu fragen, weswegen es zu den blinden Flecken bei den Prinzipien des Organisationswandels kommt. Anders ausgedrückt: Warum werden in Prozessen der Organisationsveränderung von Organisationspraktikern solche Prinzipien des Organisationswandels wie Partizipation, Identifikation, Zielsetzung oder Lernen nicht in Frage gestellt?

Durch die Erosion der Vorstellungen von einer rationalen Organisationsstruktur, können Veränderungsprozesse ihre Legitimität nur noch begrenzt aus der angestrebten neuen Organisationsform ziehen. Der Nimbus der Rationalität zukünftiger Organisationsformen scheint so stark angekratzt, dass das Ziel einer neuen Organisationsform alleine nicht mehr die Mittel legitimiert. Die Erfahrung über die Vergänglichkeit von Organisationsstrukturen wirkt auf die Durchsetzbarkeit von Veränderungsprozessen zurück.

Hintergrund für diese Entwicklung ist die Einsicht in Organisationen, dass es keine objektiven Kriterien dafür gibt, ob die neue Organisationsstruktur zum Erfolg führen wird oder nicht. Unter Bedingungen hoher Kontingenz kann es keine eindeutig bestimmte, erfolgsgarantierende Organisationsstruktur mehr geben. Es gibt immer gute Gründe, es genau anders zu machen (Baecker 1997, S. 11). Niemand ist in der Lage als ein quasi außenstehender Beobachter, die Informationen so umfassend wahrzunehmen, dass er „objektiv“ sagen kann, was „gut“ oder „schlecht“ ist (Bardmann/Franzpötter 1990, S. 430).

Organisationen unter hohem Veränderungsdruck geraten immer mehr in das vom Kybernetiker Heinz von Foerster beschriebene Entscheidungsparadox. Es stehen immer Fragen zur Entscheidung, die letztlich nicht entschieden werden können. Alles andere ist eine Sache von komplizierten Errechnungen. Entscheidungen sind deswegen immer persönliche Stellungnahmen in einer Situation von Unbestimmtheit, Unbestimmbarkeit und logischer Unentscheidbarkeit.

Die Gefahren dieser Erosion von an Organisationsstrukturen gebundenen Rationalitätsvorstellungen sind offensichtlich. Der Wandlungsprozess wird stark mit Unsicherheit belastet. Mit Hinweisen wie „Woher sollen wir wissen, dass dies zum Erfolg führt“ oder „Ist das wirklich besser?“ können beteiligte Akteure Veränderungsprozesse in hohen Unsicherheitssituationen unterlaufen. Die Problemdefinitionen, die Problemlösungen und die Umsetzung dieser Lösungen sind zunehmend mikropolitisch gefärbte Prozesse (Becker 1996, S. 229).

In dieser Situation findet die Suche nach neuen Quellen der Legitimation statt. Wenn die Ziele und Zwecke nicht mehr zur Legitimation der Mittel ausreichen, so die These, können die Mittel ihre Legitimität dadurch erhalten, dass sie selbst den Nimbus von Rationalität vermitteln. Die Darstellung bestimmter Vorstellungen von Wandel als rationaler, die Präsentation der lernenden Organisation als neuer „bester Weg der Organisation“ sind ein organisatorischer Kniff, um die Unsicherheit in Wandlungsprozessen zu reduzieren.

Es ist eine der Grundeinsichten der Organisationssoziologie, dass der Prozess des Organisierens eine kollektive Bemühung ist, Widersprüche, Mehrdeutigkeiten, Unklarheiten und Unsicherheiten zu reduzieren. Organisationen, so Scott (1986, S. 168) im Anschluss an James March und Herbert Simon (1958), sind Mechanismen zur „Absorption von Unsicherheit“. Hierarchien, Abteilungen, Ablaufdiagramme, Arbeitszeitregelungen und Arbeitsverträge sind aus dieser Perspektive organisatorische Einrichtungen, die dazu dienen die widersprüchlichen Anforderungen aus der Umwelt für die Mitglieder der Organisation zu reduzieren. Sie ermöglichen es, dass die Organisationsmitglieder sich rational verhalten können, weil ihre Alternativen und Wahlmöglichkeiten begrenzt sind.

Diese Einsicht der Organisationssoziologie lässt sich auf regelhafte Prozesse bei Organisationsveränderungen übertragen. Durch die Regelhaftigkeit von Organisationswandel wird Kontingenz aus dem Veränderungsprozess genommen. Es werden Unsicherheiten, mit denen Veränderungsprozesse belastet sind, absorbiert. Der Glaube an „rationale“, „richtige“ oder „gute“ Prinzipien des Organisationswandels sind genauso wie das „Machen wie gehabt“ oder das „Orientieren an dem Bewährten“ Mechanismen, um Widersprüchlichkeit im Prozess des Organisationswandels zu reduzieren.

Der rationale Anschein, der durch das Konzept der lernenden Organisation und die Regelhaftigkeit von Organisationsveränderungen vermittelt wird, erzeugt den Eindruck, dass die Entscheidungen über den Weg der Veränderungen nicht aufgrund bestimmter persönlicher Interessen oder reiner Willkür getroffen werden, sondern letztlich aus den Grundprämissen für eine lernende Organisation heruntergerechnet werden. In diesem Vertrauen in die Ableitung konkreter Einzelhandlungen aus grundlegenden, durchdachten Überlegungen liegt die Beruhigungsfunktion von Rationalität. Die Vorstellung von der „lernenden Organisation“ als rationale Strategie gibt den Mitgliedern der Organisation das Gefühl, „richtig“ auf dem Weg zu sein.

Literatur

- Argyris, Ch., Schon, D. 1978: *Organizational Learning*. London
 Baecker, D. 1997: *Das Handwerk des Unternehmers. Überlegungen zur Unternehmergebildung*. Unveröffentlichtes Manuskript. Witten
 Bardmann, Th. M., Franzpötter, R. 1990: *Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept*. In: *Soziale Welt* 41 (1990), S. 424-440

- Becker, A. 1996: Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse. Ein strukturtheoretisches Konzept. Wiesbaden
- Becker, A.; Küpper, W., Ortmann, G. 1988: Revisionen der Rationalität. In: Küpper, W., Ortmann, G. (Hg.) 1988
- Berger, U. 1984: Wachstum und Rationalisierung der industriellen Dienstleistungsarbeit. Frankfurt/Main, New York
- Brunsson, N. 1985: The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change. Chichester u.a.
- Brunsson, N. 1989: The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organization. Chichester u.a.
- Cohen, M., March J.G., Olsen, J.P. 1972: A Garbage Can Model of Rational Choice. In: Administrative Science Quarterly 17(1972), S. 1-25
- Crozier, M., Friedberg, E. 1977: L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. Paris
- Cyert, R.M., March, J.G. 1963: A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs/NJ
- Dammann, K. et al. (Hg.) 1994: Die Verwaltung des politischen Systems. Neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema. Opladen
- Doppler, K., Lauterburg, Ch. 1995: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main, New York
- Fatzer, G. 1997: Lernen und Lernende Organisation – Mythos und Realität. In: Herrnsteiner, H. 4/1997, S. 6-9
- Faust, M. 1998: Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung. In: Howaldt, J., Kopp, R. (Hg.) 1998
- Faust, M. et al. 1994: Dezentralisierung von Unternehmen, Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München, Mering
- Feldhoff, J. et al. (Hg.) 1988: Regulierung – Deregulierung. Steuerungsprobleme der Arbeitsgesellschaft. Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg
- Fiol, C., Lyles, M. 1985: Organizational Learning. In: Academy of Management Review 1985, S. 803-813
- Foerster, H. von 1984: Principles of Self-Organization in a Socio-Managerial Context. In: Ulrich, H., Probst, G.J.B. (Hg.) 1984
- Foerster, H. von 1992: Einführung in den Konstruktivismus. München
- Frese, E. (Hg.) 1992: Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart
- Greiner, L.E. 1967: Patterns of Organization Change. In: Harvard Business Review 45(1967), S. 119-130
- Hammer, M., Champy, J. 1995: Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt/Main, New York
- Hirsch-Kreinsen, H. 1995: Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie 24(1995), S. 422-435
- Howaldt, J., Kopp, R. (Hg.) 1998: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin
- Japp, K.P. 1994: Verwaltung und Rationalität. In: Dammann, K. et al. (Hg.) 1994
- Kieser, A. 1995: Der Situative Ansatz. In: Kieser, A. (Hg.) 1995
- Kieser, A. 1996: Moden & Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft 56(1996), S. 21-39
- Kieser, A. (Hg.) 1995: Organisationstheorien. 2. Auflage Stuttgart, Köln, Berlin
- Kieser, A., P. Bomke, P. 1995: Führung bei Restrukturierung. In: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hg.) 1995
- Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hg.) 1995: Handwörterbuch der Führung. 2. erw. Auflage Stuttgart
- Kühl, S. 1998: Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 5. erw. und überarb. Auflage Frankfurt/Main, New York

- Küpper, W., Ortmann, G. (Hg.) 1988: Mikropolitik, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen
- Lewin, K. 1947: Frontiers in Group Dynamics. In: Human Relations 1(1947), S. 5-41
- Lindblom, Ch.E. 1959: The Science of 'Muddling Through'. In: Public Administration Review 19(1959), S. 79-88
- Luhmann, N. 1988: Organisation. In: Küppers, W., Ortmann, G. (Hg.) 1988
- Luhmann, N. 1995: Funktionen und Folgen formaler Organisation. 4. Auflage Berlin
- Luhmann, N. 1997: Organisation und Entscheidung. Unveröffentlichtes Manuskript Bielefeld
- March, J.G. 1976: The Technology of Foolishness. In: March, J.G., Olsen, J.P. (Hg.) 1976
- March, J.G. 1991: Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: Organization Science 2(1991), S. 71-87
- March, J.G., Simon, H.A. 1958: Organizations. New York
- March, J.G., Olsen, J.P. (Hg.) 1976: Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen
- Meyer, J.W. 1992: Institutionalization and the Rationality of Formal Organizational Structure. In: Meyer, J.W., Scott, W.R. (Hg.) 1992
- Meyer, J.W., Rowan, B. 1977: Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology 83(1977), S. 340-363
- Meyer, J.W., Scott, W.R. (Hg.) 1992: Organizational Environments. Ritual and Rationality. Newbury, London, New Delhi
- Neuberger, O. 1995a: Führen und geführt werden. 5. Auflage Stuttgart
- Neuberger, O. 1995b: Moden und Mythen der Führung. In: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hg.) 1995
- Ortmann, G. 1995: Die Form der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen
- Otala, M. 1994: Die lernende Organisation. In: Office Management (1994)12, S. 14-22
- Rammert, W., Wehrsig, Ch. 1988: Neue Technologien im Betrieb: Politiken und Strategien der betrieblichen Akteure. In: Feldhoff, J. et al. (Hg.) 1988
- Scott, W.R. 1986: Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt/Main, New York
- Senge, P.M. 1990: The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York
- Simon, H.A. 1957: Models of Man. Social and Rational. New York
- Stacey, R.D. 1992: Managing Chaos. Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World. London
- Staehele, W.H. 1991: Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen? In: Staehele, W.H., Sydow, J. (Hg.) 1991
- Staehele, W.H., Sydow, J. (Hg.) 1991: Managementforschung I. Berlin, New York
- Tacke, V. 1997: Rationalitätsverlust im Organisationswandel. Von der Waschküche der Farbenfabriken zur informatisierten Chemieindustrie. Frankfurt/Main, New York
- Thom, N. 1992: Organisationsentwicklung. In: Frese, E. (Hg.) 1992
- Thompson, J.D. 1967: Organizations in Action. New York u.a.
- Ulrich, H., Probst, G.J.B. (Hg.) 1984: Self-Organization and Management of Social Systems: Insights, Promises, Doubts, and Questions. Berlin
- Valery, P. 1989: The Outlook for Intelligence. Princeton
- Wahren, H.-K. E. 1996: Das lernende Unternehmen. Theorie und Praxis des organisationalen Lernens. Berlin, New York
- Wieselhuber, N. 1996: Die lernende Organisation. Unternehmenspotentiale erfolgreich erschließen. Dr. Wieselhuber & Partner, München
- Wildemann, H. 1988: Die modulare Fabrik – Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung. gfm, München
- Willke, H. 1996: Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. 2. Auflage Stuttgart
- Wimmer, R. 1996: Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? In: Organisationsentwicklung (1996)4, S. 47-57

Wolf, H. 1997: Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution. In: *Soziale Welt* 48(1997), S. 207-224

Womack, J.P., Jones, D.T., Ross, D. 1990: *The Machine that Changed the World*. New York