

David Seidl
Werner Kirsch
Martin Linder
Herausgeber

Grenzen der Strategieberatung

Eine Gegenüberstellung der Perspektiven
von Wissenschaft, Beratung und Klienten

Haupt Verlag
Bern · Stuttgart · Wien 2005

1 Organisation, Intervention, Reflexivität. Auf der Suche nach einem Beratungsparadigma jenseits von zweckrationaler betriebswirtschaftlicher Beratung und systemischer Prozessberatung

Prof. Dr. Dr. Stefan Kühl

Universität der Bundeswehr Hamburg

Metaplan GmbH

Die Beratungsbranche steht unter Druck. Klischeehaft werden die aus einer betriebswirtschaftlichen Richtung stammenden Strategie- und Organisationsberater als „Nieten in Nadelstreifen“ oder „Versager im Dreiteiler“ bezeichnet. Die eher aus der Arbeits- und Organisationspsychologie, der Gruppendynamik und der Arbeitswissenschaft kommenden Prozessberater werden dagegen als „Psychotherapeuten im Unternehmen“ diskriminiert (vgl. z.B. OGGER 1992; STEPPAN 2003). Mit dem weit verbreiteten Hinweis auf das „Versagen der Unternehmensberater“ wird suggeriert, dass die Berater am Ziel einer volkswirtschaftlichen oder wenigstens gesamtbetrieblichen Effizienzsteigerung kläglich scheitern (vgl. RÜGEMER 2004, S. 101).

Die Unzufriedenheit mit den beiden dominierenden Beratungsansätzen – einerseits dem betriebswirtschaftlichen, zweckrationalen Paradigma der Expertenberatung (manchmal auch als Fach-, Experten- oder Strategieberatung bezeichnet) und andererseits dem prozeduralen Paradigma der systemischen Beratung (als Prozessberatung der Organisationsentwicklung sehr ähnlich) – wird zunehmend auch aus der Perspektive derjenigen Wissenschaften geäußert, die lange Zeit als Referenzpunkt für die jeweiligen Beratungsansätze dienten. So wächst die betriebswirtschaftliche Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, die mehr oder minder explizit eine zentrale Grundlage der klassischen Fach- und Expertenberatung bildete (vgl. NICOLAI/KIESER 2002). Parallel dazu wird in der

Soziologie zunehmend die Frage aufgeworfen, was denn die systemische Prozessberatung überhaupt mit der Systemtheorie gemein habe. Es wird bezweifelt, dass das systemische Beratungsparadigma eine überzeugende Basis in der soziologischen Systemtheorie gefunden hat (vgl. GROTH 1999; SCHERF 2002).

Diese Zweifel aus der Wissenschaft könnten sowohl die Expertenberater als auch die systemischen Berater kalt lassen, sind ihre Referenzpunkte doch vorrangig die Kunden aus Wirtschaft, Politik, Religion oder Wissenschaft und die Konkurrenten aus dem Beratungsgewerbe, mit denen um die Kunden konkurriert wird. Eine wissenschaftliche Absegnung ist für eine Berater-Community ein „Nice-to-have“, aber nicht essenziell.

Interessant wird die Debatte dadurch, dass auch in der Beraterzunft eine Suchbewegung einsetzt, die sich vom rationalistischen Paradigma der Fachberatung einerseits und der systemischen Prozessberatung andererseits zu lösen sucht.

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

1 Die Grenzen des zweckrationalen Paradigmas der betriebswirtschaftlichen Beratung

In ihrem klassischen zweckrationalen Paradigma geht die betriebswirtschaftliche Organisationsberatung von einem identifizierbaren „one best way“ der Organisationsgestaltung aus. Bei der Entwicklung dieses „one best way“ wird die Organisation von einem Oberzweck aus gedacht – beispielsweise der kostengünstigen Produktion von Waschmaschinen, dem flächendeckenden Verkauf von Telefonanschlüssen oder dem profitablen Transport möglichst vieler Güter über ein Schienennetz.

Die gesamte Organisation kann, so die Suggestion des zweckrationalen Paradigmas, auf diesen Oberzweck ausgerichtet werden. Die Führung der Organisation definiert ein allgemeines Ziel, das erreicht werden soll. Dann werden Mittel bestimmt, mit denen dieses Oberziel am besten erreicht werden kann. Die definierten Mittel zur Erreichung des Oberziels werden dann wiederum als Unterziele definiert, und es werden Mittel zur Erreichung der Unterziele bestimmt.

So entsteht eine hierarchische Kette aus Ober- und Unterzielen, mit der jede Handlung in der Organisation durchstrukturiert werden kann (vgl. die kritischen Darstellungen beispielsweise bei SIMON 1981, S. 100).

Um in diesem Paradigma rationale Entscheidungen treffen zu können, ist es notwendig, möglichst vollständige Informationen über alle Handlungsalternativen zu sammeln und die Konsequenzen der einzelnen Alternativen sorgfältig abzuwägen (vgl. MARCH 1990, S. 2f.) – und wer könnte dies besser als ein Berater? Der betriebswirtschaftliche Berater tritt als Experte des „one best way“ auf, der zusammen mit dem Klienten effektivere Mittel für die Erreichung des Oberzwecks definiert.

Das kaum problematisierte Verhältnis von Wissenschaft und Praxis

Der Charme dieses Ansatzes liegt in einer engen Verzahnung von Wissenschaft und Beratungspraxis. Die Betriebswirtschaftslehre hat sich in den letzten Jahrzehnten immer mehr zu einer „Kunstlehre“ entwickelt, die anhand von Erfahrung und Erprobung Ratschläge und Rezepte für ein erfolgreiches Handeln der Unternehmensleiter entwickelt. Eine auf Distanz zur Praxis gebaute betriebswirtschaftliche Forschung mag abseits weiter bestehen, das Zentrum aber dominiert eine zur Managementlehre umgemodelte Betriebswirtschaftslehre mit einem Fokus auf Techniken und Werkzeuge (vgl. KOBLITZ 2004, S. 194; siehe auch DREPPER 2005, S. 454 für eine historische Beobachtung).

In diesem Paradigma dienen „Zweck“ und „Mittel“, so eine frühe Beobachtung Niklas Luhmanns, nicht nur als praktische Orientierungsrichtlinie, also als Entscheidungshilfe für Manager und Berater. Sie werden zugleich auch als theoretischer Bezugsrahmen der Wissenschaft genutzt. Die „wissenschaftlichen Bemühungen“ sind dadurch von vornherein an den „Verständnishorizont der Praxis gebunden und durch ihn begrenzt“. Die klassische Betriebswirtschaftslehre geht der Praxis bei der Lösung kniffliger Fragen zur Hand, wenn der Manager oder der Berater keine Zeit dafür haben. Sie kann als vom Zwang des Befristeten wenigstens partiell befreite Wissenschaft Entscheidungsmodelle für die Praxis konstruieren, die eine größere Anzahl von Variablen einbezieht als die Handlungsskripte von Beratern. Aber letztlich sind dies nur graduelle Unterschiede zwischen Wissenschaft und Praxis (vgl. LUHMANN 1965, S. 305).

Die heutzutage im Hauptstrom der Betriebswirtschaftslehre praktizierte „Einheit von Theorie und Praxis“ hat Ähnlichkeiten mit dem Theorie-Praxis-

Verständnis einiger Brachialvarianten des Marxismus. Genauso wie in wichtigen Teilen der Betriebswirtschaftslehre davon ausgegangen wird, dass eine betriebswirtschaftliche Theorie handlungsrelevantes Wissen für Unternehmen, Verwaltungen oder Krankenhäuser liefert, wird in der leninistischen Variante des Marxismus davon ausgegangen, dass sich mehr oder minder selbstverständlich aus einer kritischen Gesellschaftstheorie auch eine revolutionäre Praxis ableiten lässt (vgl. die präzise Beobachtung von BRANDT 1990, S. 178).

Weil sich die klassische Expertenberatung letztlich als Fortsetzung der wissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre mit anderen Mitteln präsentiert, gibt es kein nennenswertes Vermittlungsproblem zwischen Wissenschaft und Praxis. Man spricht die gleiche (Folien-)Sprache.

Was sich jedoch aus der einen Perspektive als hohe „Praxistauglichkeit“ der Wissenschaft darstellt, präsentiert sich aus einer anderen Perspektive als fehlende Distanz oder Kritikfähigkeit einer Wissenschaft. Durch die Bindung an das Zweck-Mittel-Schema verbaut sich die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft die Möglichkeiten einer „kritischen, gleichsam externen Analyse von Handlungskomplexen“ und beschränkt „sich auf eine Hilfsfunktion des Entscheidungsprozesses“ (vgl. LUHMANN 1965, S. 305).

Das begrenzte Verständnis von Organisation in der betriebswirtschaftlichen Beratung

Der sowohl in der Betriebswirtschaftslehre als auch in der Expertenberatung dominierende Ansatz ist in den USA seit den fünfziger Jahren, in Deutschland seit den sechziger Jahren und in Frankreich seit den siebziger Jahren zunehmend wissenschaftlich unter Druck geraten. Es ist besonders das Verdienst von Richard Cyert und James March, darauf hingewiesen zu haben, dass bei der Zerlegung eines organisatorischen Oberzweckes nicht eine „Organisationsmaschine“ entsteht, in der alle Teile ineinander greifen, sondern notwendigerweise im Konflikt stehende lokale Rationalitäten (vgl. CYERT/MARCH 1963). Die Konflikte beispielsweise zwischen Vertriebs-, Produktentwicklungs-, Produktions- und Qualitätsabteilung sind aus dieser Perspektive nicht Pathologien, die durch eine „Harmonisierung der Prozesse“ überwunden werden könnten, sondern das unvermeidliche Ergebnis der Arbeitsteilung.

Mit den „Revisionen der Rationalität“ in Teilen der Arbeits- und Organisationspsychologie, der Betriebswirtschaftslehre und der Organisationssoziologie

(vgl. BECKER/KÜPPER/ORTMANN 1988, S. 89ff.) wurden blinde Flecke der betriebswirtschaftlichen, zweckrationalen Organisationsberatung deutlich: die Fokussierung auf die Formalstruktur der Organisation, die Ignorierung von Machtaspekten in Organisationen und die Missachtung latenter Funktionen.

Die klassische Organisationsberatung hat, so ein zentraler Kritikpunkt, durch ihr Zweck-Mittel-Schema einen Bias für die formalen Prozesse in Organisationen entwickelt. Sie fokussiert sich auf die Prozesse in einer Organisation, die für die Mitglieder zur Einstellungsvoraussetzung gemacht wurden und durch Organigramme, Prozesshandbücher oder Stellenbeschreibungen offensichtlich werden. Für die Informalität, also die Erwartungen, die nicht ausdrücklich als Mitgliedschaftsbedingungen an die Mitarbeiter herangetragen werden, fehlt der Blick. Weichen Mitarbeiter von den formal definierten Prozessen ab, so sieht ein klassischer Organisationsberater nur die Möglichkeit, ihnen diesen „Schlendrian“ auszutreiben oder die Prozesse so zu verändern, dass die Mitarbeiter wieder regelgerecht arbeiten können. Eine Vorstellung, mit welchen Interventionen man in die Informalität eingreifen kann, fehlt in der betriebswirtschaftlichen Organisationsberatung weitgehend.

Die Fokussierung auf die Formalstruktur äußert sich dann unter anderem in einer konzeptuellen (aber nicht unbedingt praktischen) Unfähigkeit, mit dem Phänomen der Macht in Organisationen umzugehen. Macht wird dabei vorschnell mit Hierarchie gleichgesetzt, und alle Machtquellen, die sich nicht durch eine Stellung im Organigramm rechtfertigen lassen, werden tendenziell pathologisiert. Wenn sie nicht völlig missachtet wird, dann wird Macht in der klassischen Organisationsberatung bestenfalls als „Störgröße“ behandelt, die verhindert, dass die Beratung ihre Fachexpertise entfalten kann (vgl. NICOLAI 2000, S. 240).

Dahinter steckt eine grundsätzliche Begrenzung der klassischen Beratung. Es fehlt dem rationalistischen Beratungsansatz tendenziell der Blick dafür, dass in Organisationen nicht nur offensichtliche, manifeste Funktionen eine Rolle spielen, sondern auch versteckte, nicht ansprechbare, latente Funktionen (vgl. MERTON 1952, S. 392ff.; LUHMANN 2000, S. 130). Eine Diskussion über die Abschaffung von persönlichen Assistenten beispielsweise wird ausschließlich unter dem Gesichtspunkt einer effizienteren Arbeitsgestaltung geführt. Für den Aspekt, dass Assistenten auch eine Statusfunktion erfüllen und es bei einer Wegrationalisierung dieser persönlichen Assistenten sinnvoll sein könnte, Ersatz für diese Statusfunktion zu finden, fehlt der systematische Blick.

Diese organisationstheoretische Kritik am Zweck-Mittel-Schema hat in der deutschsprachigen Organisationssoziologie und Betriebswirtschaftslehre einige Spuren hinterlassen. Hingewiesen sei nur auf die in der Betriebswirtschaftslehre angestellten Überlegungen zu „Unternehmenszielen als Ideologie“ von Günther ORTMANN (1976), den „Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre“ von Werner KIRSCH (1991) oder den Analysen über eine „normgerechte Organisation“ von Peter WALGENBACH (2000). In der Hauptströmung der Betriebswirtschaftslehre und besonders in der betriebswirtschaftlichen Beratung wurden diese Überlegungen bisher jedoch weitgehend ignoriert.

Die Entstehung von Beratungsansätzen wie der Gruppendynamik, der Organisationsentwicklung oder der systemischen Beratung seit den sechziger Jahren kann als Reaktion auf die Begrenzungen der an einem Zweck-Mittel-Schema orientierten betriebswirtschaftlichen Beratungsansätze verstanden werden, ohne dass aber – wie im Folgenden gezeigt werden soll – die modernen Organisationstheorien in diesen neuen Beratungsansätzen einen systematischen Platz gefunden haben.

2 Die Grenzen der systemischen Prozessberatung

Die Gruppendynamik, die Organisationsentwicklung und die – als aktuellster Strang anzusehende – systemische Beratung verzichten auf die Vorstellung einer optimalen Gestaltungslösung. Vertreter dieser Beratungsansätze zielen stattdessen darauf ab, Organisationen bei der selbstständigen Definition und Bearbeitung von Problemen zu unterstützen.

Während die betriebswirtschaftliche Beratung (und in gewisser Weise auch die Gruppendynamik und die Organisationsentwicklung) Organisationen als offene Systeme konzeptualisieren und deswegen mit einem relativ simplen Interventionsverständnis auskommen, geht besonders die systemische Beratung von einer operationellen Geschlossenheit der Systeme aus. Das aus der Systemtheorie übernommene und in der Beratungsliteratur inzwischen überstrapaziertere Stichwort dafür ist Autopoiesis (vgl. den fast rituellen, ganz selten durch Seitenzahlen spezifizierten Hinweis auf LUHMANN (1984) in der systemischen Beratungsliteratur). Mit dieser Grundüberlegung der operationellen Geschlossenheit grenzt sich die systemische Beratung insbesondere vom Veränderungs-optimismus und der Steuerbarkeitsvorstellung der betriebswirtschaftlichen Beratung ab (vgl. WIMMER 1993, S. 294).

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

Die weitgehend unproblematisierte Beziehung von Wissenschaft und Praxis

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

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

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

Das begrenzte Verständnis von Organisation

Die in den letzten Jahren wachsende Hauptkritik an der systemischen Organisationsberatung ist jedoch, dass diese zwar das Thema „systemisch“, nicht aber das Thema „Organisation“ ernst nimmt. Der ursprüngliche Anspruch der systemischen Beratung, einen mit einem präzisen Begriff von Organisation arbeitenden Beratungsansatz zu entwickeln (vgl. WIMMER 1991; 1992), ist bisher nicht eingelöst worden. In einem Großteil der systemischen Beratungsliteratur lässt sich eine Konzentration auf die Autopoiesis sozialer Systeme beobachten, ohne dass auf die Spezifik des jeweiligen Systemtypus besonders eingegangen wird. Die Beratung von Einzelpersonen, Familien, Gruppen oder Organisationen wird weitgehend auf der Basis der gleichen theoretischen Überlegungen vorgenommen (vgl. KIESERLING 1993).

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

Die Ignorierung des „Phänomens Organisation“ äußert sich beispielsweise in einem nur begrenzten Verständnis von Macht. Häufig wird nicht nur in der Organisationsentwicklung, sondern auch in der systemischen Beratung nur zwischen einer „funktionalen“, „guten“, d.h. im Sinne der Organisation wirkenden Macht, und einer „dysfunktionalen“, „schlechten“, „eigennützig“ Macht unterschieden. Hier lässt sich mit Hermann IDING (2000, S. 186) der Vorwurf erheben, dass die systemischen Organisationsberater die Ansätze von Selvini Palazzoli nur halbiert in eine systemische Theorie der Beratung überführt haben. Die zweite Phase, in der Selvini Palazzoli Fragen der Geschichte und der

Macht thematisiert, wurde bisher in der systemischen Beratung genauso wie die machttheoretischen Überlegungen aus der Organisationssoziologie nur unzureichend rezipiert. Gerade in der Organisationstheorie (vgl. CROZIER/FRIEDBERG 1977; KÜPPER/ORTMANN 1986; FRIEDBERG 1993) setzt sich jedoch immer mehr ein Verständnis durch, das Macht nicht mehr in einer bewertenden Form betrachtet, sondern vielmehr als einen unverzichtbaren Schmierstoff ansieht, durch den die unvermeidbaren Rationalitätslücken in Organisationen gefüllt werden.

Aus dieser Kritik ergeben sich die Ansatzpunkte für ein mögliches Beratungsparadigma jenseits der klassischen Fachberatung und der systemischen Prozessberatung. Wie sieht ein Beratungsansatz aus, der mit einem belastbaren Organisationsbegriff arbeitet?

3 Konturen einer Beratung, die den Begriff der Organisation ernst nimmt

Eine Organisationsberatung, die nicht nur den Aspekt „Beratung“ (oder Intervention), sondern auch den Aspekt „Organisation“ ernst nimmt, muss aufzeigen, inwiefern sich die Mechanismen der Organisation von den sonst in der Gesellschaft dominierenden Mechanismen unterscheiden. Es fällt auf, dass in der Gesamtgesellschaft die Bedeutung von Zwecken, von Mitgliedschaftsinclusionen und -exclusionen und von Hierarchien abnimmt, diese aber als Strukturierungsmerkmal von Organisationen einen zunehmend prominenten Platz einnehmen (vgl. in Anlehnung an Luhmann hierzu einschlägig KIESERLING 2004).

Zu Zwecken: Moderne Gesellschaften halten sich, anders als die Gesellschaften des Altertums oder des Mittelalters, zurück, sich übergeordneten Zwecken wie religiöser Verwirklichung der Staatsbürger oder Verwirklichung des sozialistischen Menschheitsideals zu verschreiben. Ganz anders Organisationen: Unabhängig davon, ob es sich um eine staatliche Verwaltung, ein Unternehmen oder eine Gewerkschaft handelt, spielen konkrete Zwecke eine zentrale Rolle bei der Ausrichtung. Eine Organisation, die völlig auf die Formulierung von Zwecken verzichten würde, rief sowohl bei den eigenen Mitgliedern als auch bei der externen Umwelt ein Höchstmaß an Irritation hervor (vgl. LUHMANN 1973, S. 87ff.; LUHMANN 1997, S. 826ff.).

Zu Mitgliedschaft als Inklusions- und Exklusionsmechanismus: Auch das Management des Eintritts und Austritts – die Bestimmung von Mitgliedschaften

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

Zu Hierarchien: Auch die Hierarchien verlieren in der Gesellschaft an Bedeutung, während sie für die Strukturierung von Organisationen zentral bleiben. Es gibt in den modernen Gesellschaften keinen Herrscher mehr, der über Befehls- und Anweisungsketten in die verschiedenen Lebensbereiche der Bevölkerung hineinregieren kann. Eine Gesellschaft wie der Irak während der Hussein-Ära oder Afghanistan zur Zeit der Taliban wird als rückständig betrachtet. In der modernen Gesellschaft akzeptiert niemand den Kanzler als obersten Vorgesetzten in einer Befehlshierarchie – außer den Mitgliedern des Kanzleramts. Im Gegensatz zu modernen Gesellschaften sind Organisationen zentral über Hierarchien strukturiert. Erst die Hierarchie stellt sicher, dass die Anweisungen und Zusagen der Spitze auch umgesetzt werden und Organisationen als kollektive Akteure auftreten können (vgl. LUHMANN 1997, S. 834).

Wichtig ist, dass in diesem Organisationsverständnis keiner der drei Begriffe – Zweck, Mitgliedschaft oder Hierarchie – so prominent wird, dass über ihn die gesamte Organisation erklärt werden kann (vgl. hierzu auch KÜHL 2004, S. 79). Anders als bei den dominierenden am Zweck-Mittel-Verhältnis anknüpfenden Ansätzen wird die Organisation nicht von einem Oberzweck aus gedacht, sondern Zwecke werden lediglich als *ein* Mittel zur Strukturierung von Organisationen betrachtet. Sie sind, so ein Gedanke Luhmanns, Diener der Organisation, die auch andere funktionale Äquivalente neben sich zulassen (vgl. LUHMANN 1973, S. 236ff.). Anders als noch beim Luhmann der sechziger Jahre (1964, S. 39ff.) wird die Organisation nicht über den Mitgliedschaftsbegriff konzipiert, sondern Mitgliedschaft wird zu *einer* Analysekatégorie, mit der verschiedene Facetten der Organisation beleuchtet werden können. Und anders als bei machiavellistischen Organisationsansätzen wird die Organisation nicht von der Hierarchie – der Unternehmensspitze – aus gedacht, sondern Hierarchie

wird als *eine*, wenn auch zentrale Form der Organisation von Kommunikations- und Entscheidungswegen konzipiert.

Unsicherheitsabsorption als Zentralbegriff

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

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

Im Anschluss an James MARCH und Herbert SIMON (1958) lassen sich ganz unterschiedliche Mechanismen benennen, mit denen Entscheider die Unsicherheit absorbieren, mit der sie sich angesichts einer prinzipiell unbegrenzten An-

zahl von Entscheidungsmöglichkeiten konfrontiert sehen: Hierarchien, Arbeitsteilung innerhalb der Organisation, Einstellung von Personal, bei dem man mit bestimmten Entscheidungen rechnen kann, Regeln in der Form von Wenn-Dann-Anweisungen und eben Zweckvorgaben für die Organisation. All diese Mechanismen dienen dazu, bestimmte Entscheidungen wahrscheinlicher zu machen als andere.

Abschied vom Primat des Zweckes

Wichtig ist, dass man sich mit diesem Verständnis von Organisation vom Primat der „Zwecke“ wie Profitmaximierung, Kundenzufriedenheit oder Marktpenetration löst. Eine Organisationsberatung, die sich am Kriterium der Effizienz orientiert, nimmt lediglich den bisher dominierenden Zweck ins Blickfeld. Sie übernimmt die Blindheit der Organisation und verschärft die bisher in der Organisation herrschende Zweckausrichtung. Das hier vorgeschlagene Organisationsverständnis geht davon aus, dass auch andere Aspekte der Organisationsstruktur wie Kommunikations- und Entscheidungswege, Personal oder bestimmte Wenn-Dann-Regeln absolut gesetzt werden können. Firmen können – wie es die klassische Herangehensweise tut – für eine neue Produktidee kompetente Mitarbeiter suchen. Sie könnten aber auch versuchen, interessante Produkte für ihre kompetenten Mitarbeiter zu finden. Universitätsleitungen können – wie es die klassische zweckrationale Organisationsberatung versucht – ein Reformvorhaben an einer staatlichen Universität von Zwecken wie Forschungsperformance oder Lehrleistung aus denken und werden aller Wahrscheinlichkeit nach scheitern. In staatlichen Universitäten sind – wie die hohe Autonomie der Professoren signalisiert – die Kommunikations- und Entscheidungswege absolut gesetzt, und Reformvorhaben, die diese Absolutsetzung nicht in ihr Kalkül mit einbeziehen, werden vermutlich nichts anderes als Reformruinen produzieren.

Dieser Organisationsbegriff ist zwar in der US-amerikanischen und deutschen Sozialwissenschaft prominent verankert, aber bisher nicht für die Praxis der Beratung – geschweige denn für die Praxis von Management – fruchtbar gemacht worden. Deswegen sollen hier auch nicht Antworten, sondern Fragen im Vordergrund stehen: Wie kann der sich vom Zweck-Mittel-Schema lösende Begriff der Organisationsstruktur für die Praxis operationalisiert werden? Nach welchen Kriterien wären – im Hinblick auf sozialwissenschaftliche Beratung –

Typen von Organisationen (Universitäten, Unternehmen, Kirchen, etc.) zu unterscheiden, und welche Strukturmerkmale sind in den unterschiedlichen Organisationstypen absolut gesetzt? Wie sieht ein organisationsspezifischer Machtbegriff aus, der sich in der Beratung verwenden lässt?

4 Zum Selbstverständnis sozialwissenschaftlicher Beratung: Distanz und Engagement

Wie angedeutet, gehen sowohl die betriebswirtschaftliche Beratung als auch die systemische Prozessberatung von einer eher unproblematischen Beziehung von Wissenschaft und Praxis aus. Gerade aber aus der Perspektive der systemtheoretischen Soziologie kann man die Warnlampen vor einem Theorie-Praxis-Transfer nicht hell genug einstellen. „Die Praxis“, so schon eine frühe Warnung Niklas Luhmanns, „würde die Theorie überschätzen und die Theorie die Praxis unterschätzen, wollten sie sich auf die Scharlatanerie des guten Rates in konkreten (organisatorischen) Fragen einigen“ (vgl. LUHMANN 1970, S. 616).

Was steckt hinter dieser stark problematisierten Beziehung zwischen Theorie und Praxis? Eine sozialwissenschaftlich – oder hier genauer formuliert: eine soziologisch – inspirierte Beratung löst sich von den Letztbegründungen der beratenen Organisationen. Was der Organisation als selbstverständlich erscheint – Zwecke wie Profitmaximierung, Effizienz, Humanisierung – wird als Selbstkonstruktion der Organisation hinterfragt. Unternehmen werden mit dem Argument konfrontiert, dass das Ziel der Gewinnmaximierung nicht der Zweck der Organisation ist, sondern lediglich eine Rahmenbedingung, die – wie die Beispiele Krupp und Welt zeigen – noch nicht einmal immer erfüllt werden müssen, um das Überleben eines Unternehmens zu sichern (vgl. MEYER/ZUCKER 1989). Kirchen, die mit dem Anspruch antreten, Organisationen „in Gottes Namen“ zu sein, verweist die Soziologie auf die Widersprüche, die durch eine Organisation von Religion entstehen (vgl. LUHMANN 1972).

Die Besonderheit der Soziologie als Referenzwissenschaft für die Organisationsberatung

In dieser Distanz liegt eine Besonderheit der Soziologie gegenüber anderen Disziplinen wie der Betriebswirtschaftslehre, der Gesundheitswissenschaft, der Jurisprudenz oder auch der Theologie. Letztere machen sich im Großen und Ganzen

positive Selbsteinschätzungen des Systems „in semantisch elaborierter Form“ nochmals zu Eigen (KIESERLING 2000, S. 50f.). Die Betriebswirtschaftslehre, die Gesundheitswissenschaft, die Juristerei oder die Theologie können auf die Frage nach dem Sinn der kapitalistischen (oder sozialistischen) Wirtschaft, der Gesundheit einer Bevölkerung, der Rechtsstaatlichkeit oder der Funktion von Religiosität nicht einfach eine negative oder gar keine Antwort geben, sondern müssen sich positiv auf ihr jeweiliges Bezugssystem beziehen. Sie sind in diesem Sinne „affirmative Disziplinen“ (vgl. WELTZ 1997, S. 42).

Die Besonderheit der Soziologie als einer „Wissenschaft des zweiten Blicks“ (LUHMANN) oder einer „alternativen Lesart von sozialen Prozessen“ (BONß) besteht darin, dass sie sich diesem positiven Bezug nicht verpflichtet sieht. Die Soziologie als Wissenschaft ist erst einmal eine „Reflexionstheorie der Gesamtgesellschaft“, weswegen sie sich der Zuordnung zu einem Teilbereich der Gesellschaft wie Wirtschaft, Gesundheit, Recht oder Religion versperrt. Damit einher geht dann auch eine Distanz gegenüber den sich den gesellschaftlichen Teilbereichen zuordnenden Organisationen. Wenn die Soziologie auf Unternehmen, Krankenhäuser, Gerichte oder Kirchen schaut, entsteht eine Distanz, da diese nur „Aspekte“ der Gesamtgesellschaft sind, die keine besondere Loyalität verdienen (vgl. auch KÜHL 2003).

Aber hier wird dann auch das Problem der Übersetzung wissenschaftlicher Erkenntnis in organisatorische Praxis deutlich. Fremdbeschreibungen ermöglichen einen ungewohnten Blick auf einen vertrauten Gegenstand, aber niemand (außer den Soziologen selbst) ist unmittelbar auf diesen zweiten Blick angewiesen. Genauso wie man lieben kann, ohne Liebestheorien zu kennen, und sehen kann, ohne Kenntnisse der Optik zu besitzen, können Manager managen, Richter richten und Prediger predigen, ohne Kenntnisse der Soziologie zu haben. Im Gegenteil: Häufig stört die soziologische Fremdperspektive nur die schlüssigen Selbstbeschreibungen (vgl. KIESERLING 2004, S. 85ff.).

Die Übersetzung von wissenschaftlichen Kenntnissen in eine Beraterische Diagnostik und Intervention

Das Dilemma einer sozialwissenschaftlich – oder besser soziologisch – informierten Beratung wird deutlich. Solange diese Beratung in der wissenschaftlich orientierten Soziologie verankert bleibt, ist sie distanziert (also immer auch kritisch). Die Distanz aufrechtzuerhalten kann hilfreich sein, weil daraus das Mate-

rial entsteht, über das eine an der Beratung interessierte Organisation überhaupt zu „irritieren“ ist. Auf der anderen Seite besteht bei einer Beratung, anders als bei einer Wissenschaft, jedoch auch die Notwendigkeit des „Sich-Einlassens“ auf eine Organisation. Sozialwissenschaftliche Intervention kann nicht oder nur in Ausnahmefällen ausschließlich – wissenschaftlich – beobachtend bleiben.

Die Übersetzung von „Distanz“ in „Sich-Einlassen“ ist alles andere als einfach. Schon Talcott Parsons hat darauf hingewiesen, dass es zwischen einer Lernebene und einer technisch-praktischen Ebene einen strukturellen Bruch gibt (vgl. PARSONS 1960, S. 63f.; siehe auch LUHMANN 1968, S. 36ff.; BAECKER 1999, S. 244). Es lässt sich, so Parsons, beobachten, dass die Rechtstheorie in der Juristenausbildung, die anatomische Ausbildung der Mediziner oder die Ausbildung in der Bibeldogmatik nicht ein „technisches“ oder „handwerkliches“ Know-how darüber vermittelt, wie ein Plädoyer im Gerichtssaal gehalten, ein chirurgischer Eingriff bei einem Patienten vorgenommen oder eine gute Predigt vor der Gemeinde gehalten werden muss. Ähnlich ist es mit dem Verhältnis zwischen der soziologischen Organisationstheorie als Wissensbestände auf der Lernebene und der Praxis der Berater auf der technisch-praktischen Ebene. Auf der Lernebene werden ganz andere Wissensbestände generiert als auf der technischen Ebene, und – wichtiger – die Wissensbestände auf der einen Ebene lassen sich nicht auf eine andere Ebene übertragen.

Daraus ergibt sich als Konsequenz, dass man eine eigene Praxis (und auch Theorie) für die Übersetzung der wissenschaftlich begründeten Einsichten auf die Ebene der technischen oder handwerklichen Praxis braucht. Anders ausgedrückt: Es ist notwendig, eine eigene Interventionspraxis (und -theorie) zu entwickeln, wie ein soziologisch aufgeklärter Begriff von Organisationsstruktur in Analysetools für Organisationspraktiker umgesetzt, wie ein soziologisches Verständnis von Macht in Beratungsprozesse eingebracht oder wie die wissenschaftlich ausgearbeiteten Vorstellungen von Informalität in die beraterische Praxis übertragen werden können (erste Ansätze bei WILLKE 1996).

Wie anspruchsvoll eine solche Interventionspraxis und -theorie gebaut sein müsste, wird an den latenten Funktionen in Organisationen deutlich. Die soziologische Wissenschaft im Allgemeinen und die soziologisch angeleitete Beratung im Speziellen ist ein „Latenz-Beobachter“ par excellence. Aufgrund der geringen Loyalität mit den beobachteten Organisationen werden nicht nur die manifesten Strukturen erkannt, sondern auch die versteckten Funktionen so un-

terschiedlicher Phänomene wie Sekretärinnen, IT-Prozesse oder große Reformaktionen.

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

Eine soziologisch informierte Interventionstheorie und -praxis muss also eine punktuelle „Soziologieverdunkelungskompetenz“ einschließen. Es handelt sich dabei um fast paradoxe Anforderungen an die Wissensbestände eines Soziologen: Einerseits geht es um die Fähigkeit, spezifische soziologische (man könnte auch sagen ketzerische) Beschreibungen von Organisationen anzufertigen, und andererseits um das Wissen, welche soziologischen Ketzereien man gegenüber der Organisation verschweigt oder wie man die Ketzereien in homöopathischer Dosis in die Organisation einsickern lässt. Während die soziologische Wissenschaft mit der ersten Fähigkeit auskommt, braucht ein soziologischer Berater auch die zweite Fähigkeit.

Zur Art und Weise der Verknüpfung dieser beiden Fähigkeiten gibt es bisher mehr Fragen als Antworten: Wenn es nicht um eine „brutalstmögliche Aufklärung“ des Klientensystems geht: Welche Kriterien, Regeln und Instrumente gibt es für den Umgang mit Latenzen?

Wie kann ein Beratungsverständnis aussehen, das sich nicht dem zweckrationalen Mainstream des Beratungsgeschäfts anpasst und trotzdem anschlussfähig („verkaufbar“) bleibt? Gibt es Theorieansätze, auf deren Grundlage sich eine Organisationstheorie und eine Interventionstheorie konsistent formulieren lassen?

5 Entwicklungspfade für einen Beratungsansatz jenseits der betriebswirtschaftlichen Beratung und der systemischen Prozessberatung

Eine Zeitlang wurde versucht, das Verhältnis von betriebswirtschaftlicher Beratung und systemischer Beratung über eine sachliche, zeitliche oder soziale Trennung zu differenzieren (zu den drei Dimensionen siehe LUHMANN 1971). Man legte den Organisationen eine sachliche Differenzierung nahe und empfahl beispielsweise, bei Krisen auf den betriebswirtschaftlichen Berater zurückzugreifen, bei Kulturwandel dann aber die systemischen Beratungsansätze zur Geltung zu bringen. Oder man versuchte eine soziale Trennung und brachte die unterschiedlichen Beratungsansätze verschiedenen Typen von Klienten nahe. Der betriebswirtschaftliche Beratungsansatz war dann für die im internationalen Wettbewerb stehenden Vertriebsmanager vorgesehen, während die systemische Beratung besonders für die Führungskräfte in Kirchen oder Sozialhilfeeinrichtungen empfohlen wurde. Oder man schlug eine zeitliche Differenzierung zwischen den Beratungsansätzen vor. Diese Logik sah vor, erst einen betriebswirtschaftlich orientierten McKinsey- oder Roland-Berger-Berater zu holen, um mal „so richtig aufzuräumen“, und dann die aufgerissenen Wunden der Organisation durch einen Organisationsentwickler oder Systemiker wieder zusammennähen zu lassen.

Diese sachliche, soziale oder zeitliche Trennung war jedoch mehr als problematisch, weil sie suggerierte, dass eine mehr oder minder saubere Arbeitsteilung zwischen den Beratungsansätzen möglich wäre. Es wurde übersehen, dass die beiden bisher dominierenden Beratungsansätze jeweils mit einem totalitären Anspruch antraten. Die betriebswirtschaftliche Beratung betrachtet sich als kompetent, nicht nur Unternehmen, sondern auch Universitäten, Kirchen und Obdachloseninitiativen zu beraten, und vertritt die Auffassung, den kompletten Veränderungsprozess eines Klienten von der Strategieentwicklung über die Reorganisation bis zur Definition von Personalmaßnahmen und dem Aufbau einer neuen Organisationskultur abzudecken. Die systemischen Berater haben sich sehr früh von ihren Wurzeln in der systemischen Familien- und Gruppentherapie gelöst und bieten ganz selbstverständlich Beratungen für alle Organisationstypen an. Die Erweiterung der systemischen Beratung in Richtung auf Strategieentwicklung und Turnaround-Management zeigt ferner, dass man sich auch

nicht auf ein Feld innerhalb des Beratungsprozesses einschränken lassen möchte.

Angesichts dieser Schwierigkeiten einer sachlichen, sozialen oder zeitlichen Trennung zwischen den beiden Beratungsansätzen bildet sich immer mehr eine „kombinatorische Logik“ als mögliche Lösung aus. Die Suchbewegung von Beratern und Wissenschaftlern richtet sich darauf, wie Elemente der betriebswirtschaftlichen Fachberatung und der systemischen Prozessberatung so kombiniert werden können, dass man den Anforderungen von Organisationen in der modernen Gesellschaft gerecht werden kann. Die Idee ist, dass sich betriebswirtschaftliche Fachberatung und systemische Fachberatung miteinander kombinieren lassen. Wie dies aber genau geschehen soll – darauf gibt es bisher nur unbefriedigende Antworten.

Unter dem Begriff der Reflexivität wird das Heil in „wechselseitigen Feedbackschleifen innerhalb des Beratersystems“ und „zwischen Beratung und Organisation“ gesehen, um „einerseits die Wechselwirkungen der beiden Ansätze in den Griff zu bekommen und andererseits die Stimmung im Beratungsprozess auszuloten“. Die Reflexion des Beratungshandelns bildet den „Schlüssel einer erfolgreichen Beratung, indem sie die laufenden Geschehnisse in Hinblick auf deren Gründe und Folgen überprüft“ (vgl. FROSCHAUER/LUEGER 2003, S. 15ff.).

Letztlich überträgt diese Antwort die zurzeit in der Managementliteratur so populären Formeln wie „mehr Wissen“, „mehr Lernen“, „mehr Reflexion“ auf das Beratungsgeschäft. Aber vermutlich wird hier nichts weiter als ein normatives Verständnis von Wissen, Lernen oder Reflexion als etwas Gutem auf den Markt gebracht, das man immer und immer wieder mit der Praxis von Beratungsunternehmen und Beratungsprozessen kontrastieren kann, in denen so wenig evaluiert, gelernt und erinnert wird (vgl. ERNST 2002). Angesichts so attraktiv klingender Formeln wie Wissen, Lernen oder Reflexion verlieren selbst manche Soziologen ihre Distanz und vergessen, dass es überraschende praxisnahe Beschreibungen aus der Organisationsforschung gibt, die zeigen, weswegen Organisationen ignorant, lernresistent und vergesslich sein sollten (siehe Überblick bei KÜHL 2000, S. 157ff.). Dies soll die Sinnhaftigkeit weder von Wissen oder Lernen noch von Reflexion grundlegend infrage stellen – aber es ist unwahrscheinlich, dass sich ein dritter Beratungsweg über eine so gebaute Kombinatorik ausbildet.

Es könnte ein viel versprechender Weg sein, einen Organisationsberatungsansatz jenseits der betriebswirtschaftlichen Beratung einerseits und der systemi-

schen Prozessberatung andererseits zu entwickeln. Ein solcher dritter Weg kann es sich selbstverständlich nicht leisten, die Erkenntnisse sowohl der betriebswirtschaftlichen Berater als auch ganz besonders der systemischen Prozessberatung zu ignorieren, er müsste aber seinen Ausgangspunkt in einer genauen Bestimmung des Phänomens der Organisation nehmen. Die theoretischen Vorlagen gerade aus der organisationssoziologischen Systemtheorie sind – wie gezeigt – gut. Aber bewähren muss sich dieser Ansatz in einer eigenen Beratungspraxis. Der Test wird sein, ob es gelingen wird, eine Praxis der Organisationsstruktur- und -kulturanalyse, der Strategieentwicklung und des Managements von Reformprojekten zu entwickeln, die einerseits „realitätsnäher“ ist als die bisher vorherrschenden Organisationsansätze und sich andererseits – bei aller Distanz zu einer wissenschaftlichen Organisationsforschung – von ihnen belehren lässt.

Literatur

- BAECKER, D. (1999): Organisation als System, Frankfurt a.M.
- BECKER, A./KÜPPER, W./ORTMANN, G. (1988): Revisionen der Rationalität, in: KÜPPER, W./ORTMANN, G. (Hrsg.): Mikropolitik, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen, S. 89-113.
- BRANDT, GERHARD (1990): Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung. Transformationsprozesse des modernen Kapitalismus, Frankfurt a.M.
- 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/New York.
- DREPPER, T. (2005): Die Grenzenlosigkeit des Managements - Organisations- und gesellschaftstheoretische Überlegungen, in: DREPPER, T./GÖBEL, A./NOKIELSKI, H. (Hrsg.): Sozialer Wandel und kulturelle Innovation, Berlin, S. 449-477.
- ERNST, B. (2002): Die Evaluation von Beratungsleistungen. Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung, Wiesbaden.
- FRIEDBERG, E. (1993): Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée, Paris.
- FROSCHAUER, U./LUEGER, M. (2003): Reflexiv-differenzierende Beratung, Wien.
- GROTH, T. (1999): Wie systemtheoretisch ist „Systemische Organisationsberatung“? Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie, 2. überarb. Aufl., Münster.
- HORN, E. (1994): Soziologische Systemtheorie und systemische Familientherapie: Einige Anmerkungen zu den Möglichkeiten eines Dialogs, in: HERLTH, A. et al. (Hrsg.): Abschied von der Normalfamilie? Partnerschaft contra Elternschaft, Berlin et al., S. 203-212.
- IDING, H. (2000): Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus, Opladen.
- KIESERLING, A. (1993): Konturen einer soziologischen Unternehmensberatung. Bielefeld, unveröff. Ms.
- KIESERLING, A. (2004): Die Soziologie der Selbstbeschreibung, in: KIESERLING, A. (Hrsg.): Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung. Beiträge zur Soziologie soziologischen Wissens, Frankfurt a.M., S. 46-108.
- KIRSCH, W. (1991): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre., München.
- KOBLITZ, H. G. (2004): Handreichung für Praktiker, in: Harvard Business Manager, Heft 10/2004, S. 193-195.
- KÜHL, S. (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, Frankfurt a.M./New York.

- KÜHL, S. (2001): Systemische Organisationsberatung – beobachtet, in: BARDMANN, T. M./GROTH, T. (Hrsg.): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung, Opladen, S. 221-226.
- KÜHL, S. (2003): Wie verwendet man Wissen, das sich gegen die Verwendung sträubt?, in: FRANZ, H.-W. et al. (Hrsg.): Forschen - lernen - beraten. Der Wandel von Wissensproduktion und -transfer in den Sozialwissenschaften, Berlin, S. 71-92.
- KÜHL, S. (2004): Arbeits- und Industriesoziologie, Bielefeld.
- KÜPPER, W./ORTMANN, G. (1986): Mikropolitik in Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft, 46. Jg. (1986), S. 590-602.
- LUEGER/FROSCHAUER (2003).
- LUHMANN, N. (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin.
- LUHMANN, N. (1965): Die Grenzen einer betriebswirtschaftlichen Verwaltungslehre, in: Verwaltungsarchiv, 56. Jg. (1965), S. 303-313.
- LUHMANN, N. (1968): Zweck-Herrschaft-System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers, in: MAYNTZ, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation, Köln/Bonn, S. 36-55.
- LUHMANN, N. (1970): Verwaltungswissenschaft, in: GÖRRES-GESELLSCHAFT (Hrsg.): Staatslexikon, Freiburg, S. 606-624.
- LUHMANN, N. (1971): Der Sinn als Grundbegriff der Soziologie, in: HABERMAS, J./LUHMANN, N. (Hrsg.): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung?, Frankfurt a.M., S. 25-100.
- LUHMANN, N. (1972): Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen, in: WÖSSNER, J. (Hrsg.): Religion im Umbruch. Soziologische Beiträge zur Situation von Religion und Kirche in der gegenwärtigen Gesellschaft, Stuttgart, S. 245-285.
- LUHMANN, N. (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Frankfurt a.M.
- LUHMANN, N. (1984): Soziale Systeme, Frankfurt a. M.
- LUHMANN, N. (1992a): Kontingenz als Eigenwert der Moderne, in: LUHMANN, N. (Hrsg.): Beobachtung der Moderne, Opladen, S. 93-128.
- LUHMANN, N. (1992b): Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt a.M.
- LUHMANN, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt a.M.
- LUHMANN, N. (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen.
- MARCH, J. G. (1990): Eine Chronik der Überlegungen über Entscheidungsprozesse in Organisationen, in: MARCH, J. G. (Hrsg.): Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven, Wiesbaden, S. 2-23.
- MARCH, J. G./SIMON, H. A. (1958): Organizations. New York.
- MERTON, R. K. (1952): Manifest and Latent Functions, in: SCHULER, E. A. et al. (Hrsg.): Readings in Sociology. New York, S. 392-402.
- MEYER, M. W./ZUCKER, L. (1989): Permanently Failing Organizations. London.

- MINGERS, S. (1996): Systemische Organisationsberatung - Eine Konfrontation von Theorie und Praxis, Frankfurt a.M./New York.
- NICOLAI, A. T. (2000): Die Strategie-Industrie. Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung, Wiesbaden.
- NICOLAI, A./KIESER, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolgslosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg. (2002), S. 579-596.
- OGGER, G. (1992): Nieten in Nadelstreifen, München.
- ORTMANN, G. (1976): Unternehmungsziele als Ideologie. Zur Kritik betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Entwürfe einer Theorie der Unternehmungsziele, Köln.
- PARSONS, T. (1960): Structure and Process in Modern Societies, Glencoe/Ill.
- RÜGEMER, W. (2004): Der Mythos der ökonomischen Effizienz. Berater als Akteure der neoliberalen Globalisierung, in: RÜGEMER, W. (Hrsg.): Die Berater. Ihr Wirken in Staat und Gesellschaft, Bielefeld, S. 68-110.
- SCHERF, M. (2002): Beratung als System: Zur Soziologie der Organisationsberatung, Wiesbaden.
- SIMON, H. A. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen - Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung, Landsberg am Lech.
- STEPAN, R. (2003): Versager im Dreiteiler. Wie Unternehmensberater die Wirtschaft ruinieren, Frankfurt a.M.
- WALGENBACH, P. (2000): Die normgerechte Organisation. Eine Studie über die Entstehung, Verbreitung und Nutzung der DIN EN ISO 9000er Normreihe, Stuttgart.
- WELTZ, F. (1997): Beobachtende Teilnahme - ein Weg aus der Marginalisierung der Industriesoziologie, in: LANGE, H./SENGHAAS-KNOBLAUCH, E. (Hrsg.): Konstruktive Sozialwissenschaft. Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation, Münster, S. 35-47.
- WILLKE, H. (1996): Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, 2. Aufl., Stuttgart.
- WIMMER, R. (1991): Organisationsberatung. Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis, in: HOFMANN, M. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung - Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Heidelberg, S. 45-136.
- WIMMER, R. (1992): Der systemische Ansatz - mehr als eine Modeerscheinung, in: SCHMITZ, C./GESTER, P.-W./HEITGER, B. (Hrsg.): Managerie. 1. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management, Heidelberg, S. 70-104.

- WIMMER, R. (1993): Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. Sind Unternehmen mit hoher Eigenkomplexität steuerbar?, in: FATZER, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch, Köln, S. 255-308.
- WIMMER, R. (2004): Die Steigerung der Lernfähigkeit von Organisationen, in: WIMMER, R. (Hrsg.): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, Heidelberg, S. 190-220.