

Nina Degele
Tanja Münch
Hans J. Pongratz
Nicole J. Saam (Hrsg.)

Soziologische Beratungsforschung

Perspektiven für Theorie und Praxis
der Organisationsberatung

Leske + Budrich, Opladen 2001

Stefan Kühl

Professionalität ohne Profession.

Das Ende des Traums von der Organisationsentwicklung
als eigenständiger Profession und die Konsequenzen für
die soziologische Beratungsdiskussion

1 Einleitung

Die Organisationsentwickler und Organisationsberater haben ein Qualitätsproblem. Sie werden in Unternehmen häufig mit dem Verdacht der Scharlatanerie und Stümperei konfrontiert. Management und Mitarbeiter verweisen immer wieder auf schlechte Erfahrungen mit anderen Beratern und beäugen kritisch, ob es die „Neuen“ wohl bringen werden. Aber auch Organisationsentwickler selbst klagen darüber, dass es keine Standards für die Herstellung, Entwicklung und Sicherung der Qualität von Organisationsentwicklungsprozessen gibt. Man könne nicht verhindern, dass einzelne Berater von einem Unternehmen zum anderen ziehen und nichts als „verbrannte Erde“ hinterließen und damit den Ruf der Organisationsentwicklung schädigen (Aussage aus einem Experteninterview, Gesprächspartner 1).

Hintergrund für dieses Qualitätsproblem ist, dass es sich bei der Durchführung und Begleitung von Organisationsentwicklungsprozessen um komplexe Dienstleistungen handelt, die sich einer statischen Qualitätsmessung und -sicherung entziehen. Da der Kunde mitverantwortlich für den Erfolg einer Maßnahme ist, sind Beratungsprozesse stark mit Unsicherheit behaftet. Diese Unsicherheit verhindert, dass die Prozesse und Ergebnisse vor der Folie von gesetzten Fixpunkten gemessen, abgeglichen und verbessert werden können.

Bei stark mit Unsicherheit belasteten Tätigkeiten gibt es eine Strategie, mit der trotzdem eine Sicherung der Qualität erreicht werden kann: Professionalisierung. Die Professionalisierung ermöglicht es, bestimmte bewährte Vorgehensweisen zu entwickeln und eine Gruppe von Professionals über die Einhaltung dieser Vorgehensweisen wachen zu lassen.

Dieser Prozess der Professionalisierung gestaltet sich in der Organisationsentwicklung jedoch – vorsichtig ausgedrückt – schwierig. Es ist nicht gelungen, in der Organisationsentwicklung Mindeststandards einer Profession zu etablieren. Es fehlt an Berufsverbänden, theoretischen Weiterentwicklungen und systematischer Ausbildung des Nachwuchses.

Ziel dieses Beitrages ist es, basierend auf einer Befragung deutscher Organisationsentwickler und der Analyse von Quellen der deutschen Organisationsentwicklungsszene die Schwierigkeiten in diesem Professionalisierungsprozess zu analysieren.¹ Im ersten Kapitel wird Unsicherheit als zentrales Merkmal von Organisationsentwicklungsprozessen herausgearbeitet. Ich stelle unter Rückgriff auf soziologische Literatur dar, wie es Professionalisierung ermöglicht, mit dieser Unsicherheit in beruflichen Tätigkeiten umzugehen. Im zweiten Kapitel wird anhand von Kriterien wie Fachverband, Anbindung an die Wissenschaft, standardisierte Ausbildung und Professionsethik gezeigt, dass die Professionalisierung der Organisationsentwicklung in Deutschland weitgehend als gescheitert betrachtet werden kann. Im dritten Kapitel versuche ich dann eine Erklärung für die gescheiterte Professionalisierung zu liefern. Dabei wird das zentrale Problem der Professionalisierung in einer der gleichzeitigen Verortung der Organisationsentwicklung in der Veränderung von Strukturen *und* Personen gesehen. Im vierten und abschließenden Kapitel werden Konsequenzen für eine sozialwissenschaftliche Organisationsberatung diskutiert.

2 Das Problem der Standardisierbarkeit von Beratungsleistungen

Organisationsentwicklungsprozesse – so der banale Ausgangspunkt der Überlegungen – sind durch Unsicherheit gekennzeichnet. Im Gegensatz zu der Produktion einer Metallbox, der Organisation einer telefonischen Verkaufaktion, der Bedienung von Kunden im Restaurant oder der logistischen Verkettung mit Zulieferern ist ein Organi-

¹ Es wurden von Januar bis März 2000 im Rahmen einer berufs- und professionssoziologischen Übung an der Universität München sieben Experteninterviews durchgeführt. Gesprächspartner waren ehemalige Mitglieder der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (teilweise „Gründungsapostel“), Mitglieder der Sektion Gruppendynamik im Deutschen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und jüngere Organisationsentwickler und Trainer.

sationsentwicklungsprozess nur schwer steuer-, plan- und voraussagbar. Die Probleme des Klienten sind meistens so gebaut, dass sie nicht durch „einfache Rezeptologien“ (Krämer 1981: 315) gelöst werden können. Sie sind so komplex, dass für sie kein Standardablauf entwickelt werden kann und Entscheidungen von Fall zu Fall getroffen werden müssen.

Ein Gesprächspartner verglich einen Organisationsentwicklungsprozess mit einem Segeltörn. Auf diesem könne man auch nie wissen, wie der Wind und die Wellen sind. Weder beim Segeln noch bei einem Organisationsentwicklungsprozess könnte man einen Ablauf von Handgriffen festschreiben, der automatisch zum Erfolg führe. Vielmehr müsste man sich immer wieder mit neuen Situationen auseinandersetzen und auf überraschende Nebenfolgen des eigenen Handelns reagieren (Gesprächspartner I).

Die vielen Fragen, mit denen sich Organisationsentwickler im Beratungsprozess konfrontiert sehen, sind für diese Unsicherheit charakteristisch: Wie wirken sich Interventionen aus? Wie reagiert das Klientensystem auf die Diagnosen und Eingriffe der Berater? Welche ungewollten Nebenfolgen bilden sich im Rahmen eines Organisationsprozesses aus? Welches Eigenleben hat die Organisation und wie beeinflusst dieses mein Handeln? Welche Immunisierungsbestrebungen gibt es in der Organisation und wie reagiere ich darauf?

2.1 Das „Technologiedefizit“ und „Standardisierungsproblem“ in der Organisationsentwicklung

In der Soziologie wird diese Unsicherheitsbelastung von Tätigkeiten als „Technologiedefizit“ oder „Standardisierungsproblem“ bezeichnet. Eine Tätigkeit ist so komplex, dass sie nicht in einzelne Komponenten zerlegt werden kann. Es ist nicht möglich, einen Arbeitsgang aus einer festen Folge von Schritten zu definieren (vgl. Wilensky 1972: 209).

Technologiedefizite und Standardisierungsprobleme äußern sich in der Regel in Dilemmata, Spannungsfeldern und Zwickmühlen in beruflichen Tätigkeiten. In der Organisationsentwicklung wurde schon früh eine Vielzahl dieser Dilemmata und Spannungsfelder aufgeführt. So würden die eigenen Wertverhältnisse häufig nicht mit den Wertprioritäten der Organisation übereinstimmen. Es bestände eine Kluft zwischen offiziell propagierten Werten in Organisationen und dem tatsächlichen Handeln und Verhalten des Managements. Es würden häufig Differenzen zwischen den von der Organisationsentwick-

lung übernommenen Werten und den Strategien der Berater zur Sicherung der Fortsetzung des Prozesses entstehen. Die Organisationsentwickler müssten in den Prozessen das Spannungsfeld von „Stabilität und Wandel“ managen. Es käme darauf an, das Bedürfnis der Menschen nach „Selbständigkeit und Mitwirkung“ auf der einen Seite und die „Angst vor Freiheit und Verantwortung“ auf der anderen Seite auszubalancieren. Es müssten sowohl „Toleranz, Akzeptanz, Kooperation“ als auch „offene Konfrontation“ möglich sein (vgl. Arbeitskreis für Organisationsentwicklung e.V. Hamburg 1981; Trebesch 1982b: 12).

Das Standardisierungsdefizit hat mehrere Konsequenzen für die Organisation einer Tätigkeit. Eine erste Konsequenz ist, dass es nicht möglich ist, den Erfolg einer Maßnahme eindeutig zu bestimmen und zu planen. Die Unsicherheiten in einer Tätigkeit sind so hoch, dass jeder beteiligte Akteur selbst bestimmen kann, was Erfolg bedeutet. Es werden deswegen in der Regel bei diesen Tätigkeiten auch keine Erfolgshonorare bezahlt, sondern Stundenlöhne oder Festsätze. Die Tätigkeiten von Medizinern, Juristen und Theologen sind Beispiele dafür, wie aufgrund der Unsicherheit in beruflichen Tätigkeiten erfolgsabhängige Honorare sich nicht durchsetzen konnten.

Eine zweite Konsequenz ist das Problem der Qualitätssicherung. Bei in einzelne Komponenten zerlegbaren Tätigkeiten ist es möglich, vorweg Standards der Qualität zu definieren und am Produkt oder am Prozess zu überprüfen, ob diese Standards eingehalten worden sind. Man braucht sich lediglich den Produktionsprozess in einer Dosenfabrik anzusehen, um zu sehen, welche Rolle definierte und überprüfbare Qualitätsstandards z.B. in Form von ISO 9000ff-Normen spielen. Bei mit Unsicherheit belasteten Tätigkeiten ist diese Form der formalisierten Qualitätssicherung nicht möglich. Es lässt sich nicht eindeutig feststellen, ob eine Intervention den Qualitätsstandards entspricht.

Eine dritte Konsequenz ist, dass die Tätigkeiten nicht ohne weiteres erlern-, kopier- und automatisierbar sind. Die Tätigkeit kann nicht innerhalb von kurzer Zeit den meisten Menschen beigebracht werden und auch nicht hochautomatisierten Expertensystemen übertragen werden. Dies hat Auswirkung auf die Bezahlung dieser Tätigkeit. Je schwieriger das Erlernen dieser Tätigkeit und je geringer die Wahrscheinlichkeit, dass diese Tätigkeit Automaten übertragen wird, desto höher ist in der Regel die Bezahlung. Die Tätigkeiten, die stark durch Unsicherheit und Unbestimmbarkeit geprägt sind, wie zum Beispiel in der Medizin, Juristerei, Wissenschaft aber auch im Management

wurden (was Medizin und Juristerei angeht jedenfalls lange Zeit) und werden sehr gut vergütet.

2.2 Die Antworten auf das Standardisierungsproblem: Markt, Hierarchie oder Profession

Es ist jetzt jedoch nicht so, dass die unsicherheitsbesetzten Tätigkeiten überhaupt nicht strukturiert, geordnet, geplant und kontrolliert werden. Mit dem Professionssoziologen Eliot Freidson (1994) lassen sich drei Antworten in der modernen Gesellschaft auf dieses Standardisierungsdefizit von Tätigkeiten rekonstruieren: Markt, Hierarchie und Profession.

Im freien Markt bestimmt die Kundennachfrage und der freie Wettbewerb unter den Anbietern, welche Arbeit getan wird, wer sie tut, wie sie getan wird und wie viel dafür bezahlt wird. Der Kunde unterscheidet selbst, wer sein Problem am besten lösen kann und strukturiert darüber maßgeblich die Art und Weise, in der Leistungen erbracht werden.

In der Hierarchie bestimmt der Chef, welche Produkte, Dienstleistungen erbracht werden, wer sie erbringt, mit welcher Methode und wie sie für den Kunden angeboten werden. Je höher man in der Hierarchiepyramide steigt, desto stärker sind die Unsicherheitszonen der eigenen Tätigkeiten ausgeprägt. Der jeweilige Vorgesetzte kann für sich immer in Anspruch nehmen zu entscheiden, wie mit der Unsicherheit in den Tätigkeiten seiner Untergebenen umgegangen wird.

Bei dem dritten und uns hier vorrangig interessierenden System handelt es sich um Profession. Eine Profession ist ein Handlungsbereich, in dem wissenschaftlich und praktisch ausgebildete Professionelle staatlich lizenzierte Dienstleistungen für ihre Klientel erbringen und dem Kunden und dem Staat in einem impliziten Vertrag garantieren, dass die Tätigkeiten nach der Regel der Kunst dieser Profession durchgeführt werden (vgl. Schütze 1992; Schütze 1996; Buer 1999).

Unterscheidung von Profession und Beruf

Professionen unterscheiden sich von Berufen dadurch, dass sie mit Unsicherheit in ihren Tätigkeiten umgehen können. Während man in Berufen wie Makler, Werkzeugbauer, Steward oder Sekretär sich darauf verlassen kann, dass man alle entstehenden Probleme und Aufgaben mit einem vorher erlernten Standardrepertoire an Fertigkeiten und

Fähigkeiten bewältigen kann, entwickeln Professionen auch für unerwartete Probleme und Aufgaben Umgangsformen. Der Mediziner ist auch in der Lage, eine ihm bisher nicht bekannte Krankheit oder Verletzung zu behandeln. Der Jurist sieht sich vor der Aufgabe, auch Rechtsprobleme zu bearbeiten, für die es bisher keine Präzedenzfälle gibt. Auch ein Theologe muss mit unbekanntem Problemen seiner Klientel umgehen können.

Durch eine in der Regel wissenschaftlich fundierte Aus- und Fortbildung werden Professionals in die Lage versetzt, Operationen und Transformationen auf ihr eigenes Resultat anzuwenden. Sie handhaben insofern die Berufsidee reflexiv bzw. selbstbezüglich (vgl. Stichweh 1996: 51). So war es auch das Ziel der Professionalisierungsbemühungen in der Organisationsentwicklung, dass die Berater nicht nur das methodische Inventar ihres Faches kennen, sondern in der Lage sind, die Ergebnisse ihrer Interventionen zu evaluieren und dementsprechend ihr Methodenrepertoire zu variieren und selbstständig zu erweitern. Organisationsentwickler sollten durch eine professionelle, theoretisch basierte Ausbildung dazu in die Lage versetzt werden, sich von vorhergehenden genauen Durchstrukturierungen zu lösen und flexibel auf veränderte Situationen in einem Prozess reagieren zu können.

Professionals und Interessen der Kunden

Durch die Professionalisierung trennt sich die Leistungserbringung von den unmittelbaren Anforderungen und Aufforderungen des Kunden. Dem Kunden wird unterstellt, dass er zwar weiß, was seine Interessen sind (Gesundheit, Erleuchtung, Gewinnen eines Rechtsprozesses oder eine erfolgreiche Organisation), dass sich aber die Mittel zum Erreichen dieser Interessen seinem unmittelbaren Zugriff und seiner Beurteilungsfähigkeit entziehen. Der Professional unterstellt, dass er aufgrund seiner Ausbildung, seiner Erfahrung und seiner Berücksichtigung neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse eigenen Standards folgen muss und nicht einfach nur Befehlsempfänger des Auftraggebers sein kann.

Dies kann dann dazu führen, dass die Eingriffe des Professionals für den Kunden unangenehm sein können. Der Arzt greift zum Wohle seines Patienten zu einer im Moment sehr schmerzhaften, aus seiner Sicht aber erfolgsversprechenden Methode. Der Rechtsanwalt empfiehlt eine moderate Schadenersatzforderung, obwohl der Klient sich selbst schwer geschädigt sieht und die gegnerische Partei gerne in den

Ruin klagen würde. Der Theologe verlangt von seinen Gläubigern anstrengende und für sie zuerst nicht einsichtige Martyrien, um ihnen einen möglichst guten Übergang in das Paradies zu ermöglichen. Der Organisationsentwickler spricht für den Auftraggeber schmerzhaft Themen an, um einen Gesundungsprozess der Organisation voranzutreiben und weigert sich, zu einem Befehlsempfänger degradiert zu werden.

Soziale Schließung der Profession

Das Urteil über seine Arbeit gesteht ein Professional nicht primär seinem Kunden oder einem Hierarchen zu, sondern Kollegen aus der gleichen Profession. Der Arzt lässt nicht den Patienten oder den Verwaltungsleiter des Krankenhauses entscheiden, ob die Herzoperation nach aller Regel der Kunst durchgeführt wurde oder nicht. Der Jurist gesteht nicht dem Klienten das Urteil zu, ob seine Auslegung von Paragraphen für einen verlorenen Prozess verantwortlich war. Nur andere Juristen wird das Recht zugebilligt, über die Vorgehensweise zu richten. Der Theologe orientiert sich stärker an dem Urteil der anderen Mitglieder seiner Bruderschaft als an den Beschwerden seiner Schäfchen. Auch ein professionalisierter Organisationsentwickler würde nicht primär dem Kunden, sondern anderen professionalisierten Beratern, ein Urteil zugestehen, ob ein Veränderungsprozess in der richtigen Art und Weise organisiert wurde.

Dem Klienten wird vermittelt, dass angesichts der Komplexität der Materie, eine Orientierung an den Standards der Professionen letztlich auch für ihn am besten ist. Das Vertrauen wird dadurch erreicht, dass die Profession einen definierten Standard in der Ausbildung garantiert, die Fortentwicklung und Vermittlung des theoretischen Wissens sicherstellt und Stellen zur Kontrolle der Qualität der Professionals einrichtet. Durch diese Reflexivität kann sie den Anspruch erheben, trotz des „Standardisierungsdefizits“ Qualität in der Arbeit zu gewährleisten.

In der Frühphase der deutschen Organisationsentwicklung in den siebziger Jahren setzten ein Teil der Aktivisten ihre Hoffnung auf eine Professionalisierung der Organisationswicklung. Die Hoffnung war, dass man über diese Professionalisierung das Qualitätsproblem in den Griff bekommen kann. Was ist, so die Leitfrage für das zweite Kapitel, aus dieser Professionalisierung geworden?²

2 Der folgende Teil ist eine leicht geänderte Fassung meines Artikels im Heft I der Zeitschrift Organisationsentwicklung. Auf die Darstellung des Teils über die

3 Rekonstruktion der gescheiterten Professionalisierung der Organisationsentwicklung

Bisher gibt es nur wenige fundierte Auseinandersetzungen mit der Geschichte der Organisationsentwicklung. Es existieren gerade einmal eine Handvoll berufs- und professionssoziologischer Untersuchungen zur Organisationsberatung. Die theoretische Selbstverständigung der Organisationsentwicklung ist nach Einschätzung von Beobachtern weitgehend auf dem Stand der siebziger Jahre verblieben.³ Ein großer Teil der neueren Literatur über Organisationsentwicklung konzentriert sich auf die Schilderung von Beratungsprozessen oder neuer Beratungsprodukte. Nicht selten schimmern bei diesen Veröffentlichungen die Hoffnungen auf die Akquise von neuen Projekten durch.

Als einen ersten Schritt zu einer empirisch orientierten professionssoziologischen Forschung wird in diesem Kapitel der Stand der Professionalisierung in der Organisationsentwicklung anhand der zentralen Kriterien „Berufsverband“, „standardisierter Ausbildungsgang“, „geschützte Berufsbezeichnung“, und „Berufsethik“ bestimmt. Diese Kriterien lassen sich aus Untersuchungen über bereits ausdifferenzierte Professionen wie die Medizin, die Juristerei oder die Theologie generieren und auf die Organisationsentwicklung übertragen. Die Entwicklungen werden durch Zitate belegt.

3.1 Berufsverband

Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) wurde 1980 gegründet. Die deutschen Organisationsentwickler folgten damit Entwicklungen in den USA, in denen es bereits in den fünfziger und sechziger Jahren Ansätze zu einer Vernetzung der Organisationsentwickler gab.⁴ Ziel der deutschen Gesellschaft für Organisationsent-

wissenschaftliche Anbindung und über die Zeitschrift für Organisationsentwicklung wurde hier verzichtet.

3 Auf die wenigen Ausnahmen sei an dieser Stelle wenigstens kurz verwiesen. Richter (1994) und Gairing (1996) geben einen Überblick über die Theoriediskussion in der deutschen Organisationsentwicklung, reflektieren aber nur am Rande professionsspezifische Fragen. Weidner und Kulick (1999) haben die Entwicklung der amerikanischen Organizational Development Szene unter professionssoziologischen Gesichtspunkt untersucht.

4 Siehe zum Beispiel die Gründung des Organizational Development-Network am National Training Laboratories im Jahr 1964, die Etablierung einer OD-Abteilung innerhalb der American Society of Training and Development im Jahr

wicklung war die Zusammenführung der auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung aktiven Kräfte, die Verbreitung des theoretischen Gedankengutes, die Förderung der praktischen Anwendung von Organisationsentwicklung sowie eine Hebung des Qualifikationsniveaus der Organisationsentwicklung. (Gesellschaft für Organisationsentwicklung 1980)

In der Anfangsphase hielten die zwölf Gründungsmitglieder – die sogenannten zwölf Apostel – den Zugang zu der Gesellschaft offen. Als einzige Bedingungen für die Mitgliedschaft wurden zwei Bürgen aus der Gesellschaft und eine nicht weiter spezifizierte Bereitschaft zur Weiterentwicklung der Organisationsentwicklung verlangt. Hintergrund für die Ermöglichung eines leichten Zugangs zu der Gesellschaft war es, den Berufsverband möglichst schnell wachsen zu lassen. Durch einen großen und starken Verband hoffte man die Organisationsentwicklung als eigenständiges Betätigungsfeld etablieren zu können. Diese Strategie ging jedoch auf Kosten eines eindeutigen Profils des Berufsverbandes.

Die Versuche einzelner Aktivisten, der Gesellschaft schrittweise ein deutliches Profil zu geben, führte zu Konflikten in der sehr heterogenen Mitgliedschaft. Einige der Gründungsapostel zogen sich unter Protest oder stillschweigend aus der Gesellschaft zurück. Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung löste sich Mitte der neunziger Jahre auf. Die Gesellschaft, so ein Gesprächspartner, hätte sich in den letzten Jahren ihrer Existenz nur noch um sich selbst gedreht und keine Außenwirkung mehr erzielt (*Gesprächspartner 5*). Der Berufsverband, so ein anderer Gesprächspartner, sei sowohl „quantitativ als auch qualitativ aufgezehrt“ gewesen (*Gesprächspartner 4*).

3.2 Standardisierter Ausbildungsgang

Eine standardisierte Ausbildung und die Kontrolle der Qualität dieser Ausbildung durch Berufsverbände ist ein zentrales Merkmal einer ausdifferenzierten Profession. Über die standardisierten Ausbildungsgänge kann gewährleistet werden, dass die Tätigkeit auch der Nachwuchskräfte methodisch fundiert ist und die Interventionen den Kriterien professionellen Handelns entspricht. Gleich nach der Gründung der Gesellschaft für Organisationsentwicklung wurde der Versuch ge-

1968 oder die Gründung einer OD-Abteilung innerhalb der Academy of Management im Jahr 1971.

startet. im Rahmen der Gesellschaft einen Ausbildungsgang zu konzeptualisieren. Die ausgearbeitete Konzeption, die ein relativ standardisiertes Vorgehen in der Ausbildung vorsah, konnte jedoch nicht als Grundlage für alle Organisationsentwicklungslehrgänge etabliert werden, sondern bildete lediglich eine grobe Richtlinie für Ausbildungsanbieter im Bereich der Organisationsentwicklung.

Der Ausbildungsgang wurde nicht – wie ursprünglich angedacht – im Rahmen der Gesellschaft angeboten, sondern von einem privatwirtschaftlich organisierten Institut auf den Markt gebracht. Dies wurde von den Verfechtern einer strikten standardisierten Ausbildung in der OE als Niederlage empfunden. Nach dem Scheitern der Etablierung eines standardisierten Ausbildungsganges verabschiedete die Gesellschaft 1984 lediglich „Leitlinien zur Fortbildungspolitik“. Diese Leitlinien verwiesen die Verpflichtung für die Qualifizierung auf das „einzelne GOE-Mitglied“ und forderten dieses auf „eigenständig die ihm geeignet erscheinenden Lernformen und Lernpartner“ zu wählen. Es wurde darauf verzichtet, die Mitglieder „nach dem Stand ihrer beruflichen Qualifikation“ zu bewerten und entsprechende Zertifikate für die absolvierte Ausbildung zu vergeben (Gesellschaft für Organisationsentwicklung 1984: 2 und 4).

Die gescheiterte Standardisierung in der Ausbildung von Organisationsentwicklern hat zu einem unübersichtlichen Geflecht im Ausbildungsbereich von OE geführt. In der Organisationsentwicklerszene gibt es den Autodidakten, der von Auftrag zu Auftrag sein Wissen erweitert. Es gibt kaum generalisierte Meister-Lehrlingssituationen, in denen der Lehrling sich nicht nur an den Fähigkeiten, sondern auch an den Persönlichkeitsstrukturen seines Meisters orientieren muss. Ferner gibt es in mittelständischen Beratungsfirmen interne Ausbildungen, die vorwiegend auf die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Beratungsfirma ausgerichtet sind. Die Ausbildung konzentriert sich auf die Handgriffe, die für die Erbringung der unmittelbaren Wertschöpfung im Rahmen dieser Firma notwendig sind (vergleichbar dem Learning on the Job in amerikanischen Industrieunternehmen).

3.3 Geschützte Berufsbezeichnung

Langfristiges Ziel der Gesellschaft für Organisationsentwicklung war es, eine geschützte Berufsbezeichnung zu erreichen. Zwar war in den Anfangsjahren nicht daran gedacht worden, die Berufsbezeichnung „Organisationsentwickler“ staatlich schützen zu lassen, man hoffte

aber, dass die Bezeichnung „Organisationsentwickler (GOE)“ den Marktzugang erleichtern würden und darüber Qualitätsstandards gesetzt werden würden. Als ein erster Schritt in Richtung auf eine geschützte Berufsbezeichnung wurde ein „Orientierungsrahmen für die Qualifizierung in Organisationsentwicklung“ erstellt. Dabei sei es, so die Verfasser des Orientierungsrahmens, nicht darum gegangen, „OE-Super-Cracks“ zu züchten, sondern einen Anhaltspunkt für das Verhalten von Organisationsentwicklern zu bieten (Doppler et al. 1982: 35).

Die Professionalisierung kam jedoch über die Diskussion des Orientierungsrahmens nicht hinaus. Bei einer der ersten Sitzungen der Gesellschaftsmitglieder wurde eine Anzahl von Kriterien für einen professionellen Organisationsentwickler gebildet und geprüft, wer von den Anwesenden diese Kriterien erfüllen würde. Ergebnis war, dass lediglich die Hälfte der Teilnehmer sich nach diesen Kriterien „Organisationsentwickler (GOE)“ hätte nennen dürfen.

Die Probezertifizierung hatte zum Effekt, dass es keine weiteren Versuche zur Etablierung einer geschützten Berufsbezeichnung mehr gab. „Diese Zertifizierung ist einmal durchgeführt worden, um sich gegenseitig zu begutachten. Organisationsentwickler hätten sich Organisationsentwickler (GOE) nennen können. ... Da waren sechs drin. Drei sind durchgekommen und drei sind nicht durchgekommen. Und damit war es zu Ende. Danach gab es in der Gesellschaft nur noch ein Thema – bloß nicht diese Zertifizierung.“ (Gesprächspartner 4)

3.4 Ethische Standards

Schon zu Beginn der Professionalisierungsbemühungen in Deutschland gab es unter den Organisationsentwicklern eine Diskussion, welche ethischen Leitlinien und Standards für die Organisationsentwicklung gelten sollten. Die Hoffnung war, für die Dilemmata und Widersprüchlichkeiten, mit denen sich ein Berater im Organisationsentwicklungsprozess konfrontiert sah, einen Rahmen zu bieten und über diesen Weg die Professionalisierung der Organisationsentwicklung voranzutreiben. Tätigkeiten werden nur dann als Monopol einer Profession zuerkannt, wenn diese glaubhaft machen kann, dass sich das Handeln der Professionals nicht alleine an Profitinteressen, sondern auch am Gemeinwohl orientierten. Dabei spielen ethische Richtlinien eine wichtige Rolle.

Mit der Ethikdebatte knüpften die Initiatoren dieser Diskussion – allen voran Karsten Trebesch (vgl. 1982b) – an die Thematisierung

dieses Themenkomplexes in den USA an. Ende der siebziger Jahre wurde in den USA im Umfeld des Organizational Development Instituts eine ethische Leitlinie entwickelt. Diese Leitlinien-Diskussion hatte angesichts des Fehlens einer einheitlichen professionellen Organisation in den USA und dem heterogenen Feld in der Organisationsentwicklung nicht den Anspruch, einen regulierenden und die Ausbildung strukturierenden Code zu etablieren, sondern sollte zu Beginn lediglich als grobe Zielsetzung formuliert sein.

Die deutschen Organisationsentwickler konnten sich im Rahmen der Gesellschaft für Organisationsentwickler nicht einmal auf eine wie in den USA diskutierte ethische Richtlinie einlassen. Die Ethik-Diskussion versandete bereits in den frühen achtziger Jahren und wurde seitdem nicht wieder aufgegriffen.

3.5 Fazit: Professionalität ohne Profession

Das vorläufige Fazit ist für die Organisationsentwicklung ernüchternd: Nach den oben genannten Kriterien ist Organisationsentwicklung keine Profession. Sie lässt sich nicht einmal wie zum Beispiel die Sozialarbeit oder die Supervision als eine „Semiprofession“, „bescheidene Profession“, „marginale Profession“ oder „Would-be-Profession“ bezeichnen.

Aufgrund des Fehlens einer Profession kann jeder Berater und jede Beraterin für sich selbst definieren, was er oder sie unter professionellem Handeln versteht. Professionalität kann in dieser Eigendefinition stark mit persönlichen Vorlieben und Eigenschaften angereichert werden. „Die Kriterien, unter denen Organisationsentwickler handeln und ihr Handeln kontrollieren“, so ein Gesprächspartner, „sind nicht geregelt. Ich kenne keine Institution, die dieses Handeln kontrolliert. Ich kenne sehr wohl Kolleginnen und Kollegen, die vernünftig handeln. ... Ich kenne aber keine Standards für Organisationsentwickler, an denen sich ein solcher messen könnte.“ (Gesprächspartner 1)⁵

Das Fehlen einer Profession bedeutet nicht den Abschied von Vorstellungen von Professionalität. Es ist, so ein Gesprächspartner, lediglich der „Abschied von der herkömmlichen Form der Professionalisierung“ (Gesprächspartner 2). Sowohl die Eigen- als auch die

5 In der amerikanischen Diskussion hat sich Maister (1997) mit der These hervorgetan, dass diese Definition von Professionalität entweder durch sich selbst oder durch den Kunden einen Vorteil gegenüber der klassischen Professionalisierung hat.

Kundenwahrnehmung würde sich an den stark subjektiven Kriterien von Professionalität orientieren: „Wenn Sie eine Befragung unter meinen Kunden machen, würde, die mich als hochprofessionell bezeichnen. Die müssen ja irgendein Bild von Professionalität haben. Das Profil der Professionalität hat sich geändert. Ich würde nicht sagen, dass keine Professionalisierung mehr stattfindet, sondern eine andere Form.“ (Gesprächspartner 2)

Zugespitzt lässt sich diese Variante als „Professionalität ohne Profession“ zusammenfassen. Jeder einzelne Berater kann für sich selbst definieren, was er als professionelles Arbeiten versteht. Dabei kann er zwar durch die Fremdwahrnehmung durch Kunden und Kollegen verunsichert werden, da die Organisationsentwicklungsprozesse jedoch stark unsicherheitsbesetzt sind, kann der einzelne Berater Unprofessionalitätsvorwürfe immer mit Verweis auf die „blinden Flecken der Kollegen“, die „Verbohrtheit der Kunden“ oder die „plötzlich veränderten Rahmenbedingungen“ zurückweisen.

4 Gründe für eine gescheiterte Professionalisierung

Es gibt eine Anzahl von Gründen, die von den Aktivisten der Organisationsentwicklungsszene für das Scheitern der Professionalisierung angeführt werden: problematische und konflikthafte Akteurskonstellationen bei der Gründung der deutschen Gesellschaft, unterschiedliche Vorstellungen über das Profil der Organisationsentwicklung, fehlende Zeit für die Professionalisierung, mangelnde Attraktion des Humanisierungspostulats der Organisationsentwickler im ausgehenden zwanzigsten Jahrhundert und ein allgemeiner Trend zur Auflösung von Professionen in der Gesellschaft. Mir geht es in diesem Kapitel darum, diese angeführten Gründe auf ihre Stichhaltigkeit hin zu überprüfen und anhand der Aussagen der Gesprächspartner ein Erklärungsmodell für das Scheitern der Professionalisierung zu erarbeiten. Ich hebe bei diesen Erklärungen vorrangig auf das ungeklärte Verhältnis zwischen dem struktur- und dem personenzentrierten Beratungsansatz in der Organisationsentwicklung ab.⁶

6 Auf die Einordnung anderer Erklärungsansätze der gescheiterten Professionalisierung (kurze Zeit, genereller Deprofessionalisierungstrend im 20. Jahrhundert, Machtkämpfe, etc.) muß ich aus Platzgründen verzichten.

4.1 Die Dominanz der personenzentrierten Ansätze in der Organisationsentwicklung

Bei einer Betrachtung des Namens Organisationsentwicklung läge es nahe zu vermuten, dass es bei diesem Ansatz um die Entwicklung der Organisation ginge – ähnlich wie es bei der Personalentwicklung um die Entwicklung des Personals und bei der Technikentwicklung um die Entwicklung der Technik geht. Die Organisationsentwicklung hatte in Deutschland – wie auch in den anderen Ländern – jedoch immer eine doppelte Ausrichtung: Es ging um die Entwicklung von Organisationsstrukturen *und* die Entwicklung von Personen in Organisationen.

Der Organisationsentwicklung, so Burkard Sievers Mitte der siebziger Jahre, liegt die „doppelte Überzeugung zugrunde, dass einerseits Organisationen als soziale Systeme nicht durch eine *bloße* Veränderung der personalen Systeme ihrer Mitglieder veränderbar sind, und dass andererseits gelernte Verhaltensweisen, die sich für Individuen und Kleingruppen als funktional und adäquat erweisen mögen, zur Realisierung von Organisationszielen häufig dysfunktional sein können. *Über die Veränderung und das Lernen personaler Systeme hinaus* bedarf es vielmehr eines nachhaltigen Wandels der jeweiligen Organisationskultur, der ihr zugrunde liegenden Erwartungen, Ideologien und Werte sowie der daraus abgeleiteten Strategien der Zielverwirklichung.“ (Sievers 1977: 11f; Hervorhebung durch mich)

Auch im ersten deutschen Lehrbuch der Organisationsentwicklung von Diether Gebert werden der personale und der strukturelle Ansatz als die beiden Säulen der Organisationsentwicklung dargestellt. Der personale Ansatz setze bei den einzelnen Personen an und versuche über spezifische Einstellungs- und Verhaltensänderungen auch die Organisation zu verändern. Es ginge darum, das Einfühlungsvermögen und die Sensibilität der Mitarbeiter einer Organisation gegenüber anderen zu steigern, eine höhere Bewusstheit gegenüber dem eigenen Verhalten und dessen Konsequenzen zu wecken, flexibleres und weniger rigides Verhalten anzutrainieren, autoritär-diskriminierende Einstellungen abzubauen und kooperativere, mitarbeiterorientierte Verhaltensweisen zu fördern (vgl. Gebert 1974: 12ff).

Der strukturelle Ansatz versuchte dagegen der Determiniertheit des Verhaltens durch strukturelle Bedingungen Rechnung zu tragen. Durch die Reduzierung der Zentralisierung, Standardisierung, For-

malisierung und der Hierarchiehöhe sowie der Erweiterung der Aufgabenkomplexität für die einzelnen Mitarbeiter sollte sowohl die Effizienz der Organisation als auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter gesteigert werden (vgl. Gebert 1974: 44).

Diese doppelte Orientierung in der frühen Organisationsentwicklung spiegelte sich auch in maßgeblichen Definitionen der Organisationsentwicklung wieder. In der Definition der Gesellschaft für Organisationsentwicklung aus dem Jahr 1980 wird sie als „Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und *der in ihr tätigen Menschen*“ verstanden (Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) 1980; Hervorhebung durch mich, sk). Auch in dem Standardlehrbuch von French und Bell wird die Organisationsentwicklung als eine langfristige Bemühung verstanden, „die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse *in einer Organisation* zu verbessern“ (French/Bell 1994: 31; Hervorhebung durch mich, sk).

Die Definitionen von Organisationsentwicklung (vgl. Trebesch 1982a) zeigen zwar, dass es bei der Organisationsentwicklung um mehr geht als um Personalentwicklung, um einen gruppendynamischen Ansatz oder um Betriebspsychiatrie, betonen aber nach wie vor stark den Ansatzpunkt „Person“, „Mensch“ und „Organisationsmitglied“. Es geht nach diesen Definitionen auch um die Veränderung der in Organisationen „tätigen Menschen“ und um „Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in (und nicht von!) einer Organisation“.

Die personen- und der strukturorientierte Ansätze standen innerhalb der Organisationsentwicklung nicht gleichberechtigt nebeneinander. Vielmehr existierte eine einseitige Betonung des personalen Ansatzes. Die Missachtung struktureller Aspekte wurde schon sehr früh in der amerikanischen Organisationsentwicklungsszene thematisiert. Warren Bennis (1969: 78f) äußerte in den sechziger Jahren, dass er keine Organisationsentwicklungsprozesse kenne, die über personenzentrierte Strategien hinausginge. Dies sei für die Organisationsentwicklungsszene insofern problematisch, als dass die meisten Änderungen in der Gesellschaft nicht durch die Veränderung zwischenmenschlicher Beziehungen, sondern durch politische, rechtliche oder technologische Strukturwandel stattfänden. Auch im Standardlehrbuch der amerikanischen Organisationsentwickler von Wendell French und Cecil Bell von 1973 wird die „Überbetonung der menschlichen und sozialen Dynamik in Organisationen und die Vernachlässigung der aufgabenbezogenen, technischen und strukturellen Aspekte“ als größtes Hindernis für die Weiterentwicklung der Orga-

nisationsentwicklung bezeichnet. (zitiert nach der unveränderten vierten Auflage French/Bell 1994: 233)⁷

Diese einseitige Ausrichtung der amerikanischen Organisationsentwicklung reproduzierte sich auch in Deutschland. Um bestimmte Verhaltensänderungen zu erzielen, würde, so schon Gebert, das Gewicht deutlich mehr auf Einstellungsänderungen bzw. auf die Vermittlung von Verhaltensbereitschaften gelegt als auf die Veränderung von Strukturen. Dies würde sich in einer Dominanz von psychologisch und gruppenspezifisch orientierten Beeinflussungstechniken in der Organisationsentwicklung widerspiegeln (vgl. Gebert 1974: 24).

Diese einseitige Betonung personenzentrierter Ansätze hat sich bis heute nicht geändert. Die maßgeblichen Impulse für die Organisationsentwicklung kommen aus Theorierichtungen, die am Menschen in der Organisation ansetzen. Genannt seien nur die Ansätze aus der Gestalttherapie, der systemischen Familientherapie, der Transaktionsanalyse, der themenzentrierten Interaktion und des neurolinguistischen Programmierens, die teilweise in die Organisationsentwicklung integriert worden sind.

4.2 Gründe für die Personenzentriertheit der Organisationsentwicklung

Die Konzentration auf personenzentrierte Ansätze in der Organisationsentwicklung lassen sich sowohl auf die theoretischen Wurzeln der Organisationsentwicklung zurückführen als auch mit der Herkunft vieler frühen Organisationsentwickler aus personenzentrierten Tätigkeitsfeldern erklären. Mit Ausnahme des soziotechnischen Ansatzes, der in den sechziger und siebziger Jahren Einfluss auf die Diskussion der Organisationsentwicklung nahm, liegen die meisten Einflussfaktoren im Bereich personenzentrierten Ansätze.

Die Tradition „reduktiver Ansätze“

Die Organisationsentwicklung ist in ihrer Anfangszeit stark durch einen „reduktiven Ansatz“ geprägt worden. Dieser Ansatz geht davon aus, dass das Verhalten von Menschen auf Normen basiert und

⁷ Die Wurzeln einer personenzentrierten Organisationsentwicklung findet sich auch in der amerikanischen OE-Szene. Ihr prominentester Vertreter ist Chris Argyris, der immer wieder das Verhältnis zwischen Personen und Organisation thematisiert hat. Burkard Sievers (1977: 18) weist zurecht darauf hin, dass Argyris mit seinem Ansatz nicht einem Organisationsmodell, sondern vielmehr einem bestimmten Menschenbild normative Geltung einräumt.

dass Veränderungen in Organisationen durch einen „Umerziehungsprozess“ (vgl. French/Bell 1994: 73) erreicht werden, bei dem alte Werte durch neue ersetzt werden. Diese Änderungen in den normativen Orientierungen schließen Veränderungen in Einstellungen und Fertigkeiten ein. Sie lassen sich nicht auf eine Veränderung von Wissen oder intellektuell rationalen Grundlagen beschränken (Chin/Benn 1975). Diese Bedeutung des „reduktiven Ansatzes“ ging auf die Hoffnung nach dem Zweiten Weltkrieg zurück, durch die Entwicklung geeigneter Theorien sozialen Wandels, Menschen aus ihrer Verankerung in autoritären Strukturen lösen zu können und offenere Formen der Kooperation zu entwickeln.

Ansatzpunkt für „Umerziehungen“ sind immer Menschen. Zwar heben Autoren aus der Organisationsentwicklungsszene hervor, dass es eher um normative als um individuelle Veränderungen geht. In der Praxis der meisten Organisationsentwicklungsprozesse waren dann aber die Einstellungen der Menschen in der Organisation Ansatzpunkt für Veränderungen (*Gesprächspartner 4*).

Die Wurzeln in der Gruppendynamik

In einer Bestandsaufnahme der Organisationsentwicklung stellte Fritz Garing (1996: 105) fest, dass die klassische Organisationsentwicklungsarbeit stark durch die Gruppendynamik geprägt sei. Die Gruppendynamiker sind im deutschsprachigen Raum mit eigenen Berufsverbänden und Zeitschriften vertreten. Relativ schnell gelang es dem Berufsverband der Gruppendynamiker die Ausbildung zum Gruppendynamiker zu kontrollieren und bestimmte Qualitätsstandards von Gruppendynamikern festzulegen. Die Mitgliedschaft im Berufsverband der Gruppendynamiker wurde an die Teilnahme an einem internationalen Laboratoriums-Training und der Leitung oder Co-Leitung von drei anerkannten Trainingskursen in der Bundesrepublik geknüpft (o.V. 1970: 95). „Solange es nicht gelingt den Titel zu schützen, so geht nur der umgekehrte Weg. Der Ausbildungsgang ist nun wirklich geschützt und das Ergebnis des Ausbildungsganges ist, dass sie sich Trainer für Gruppendynamik (DAGG) nennen dürfen.... Dieses ist als ein Markenzeichen zu verstehen. So gibt es eine Begrenzung.“ (*Gesprächspartner 1*)

Die Ausdehnung der Gruppendynamik aber auch der Supervision in Bereiche der Organisationsentwicklung hing mit zwei Gründen zusammen. Der erste Grund war, dass die Gruppendynamiker und Su-

pervisoren erkannten, dass ihre Arbeit mit Personen und Teams in Organisationen sehr schnell an Grenzen stieß. In den Organisationen herrschte angesichts der personenzentrierten Veränderungen „kein Anschluss unter dieser Nummer“ (Nellesen/Schmidt 1975). So konnte zwar durch Gruppendynamik und Supervision die Leistungsfähigkeit der Personen gesteigert, aber nur ein sehr begrenzter Einfluss auf die Funktionsweise der Organisationen genommen werden.

In Deutschland gab es eine ähnliche Entwicklung wie in den Vereinigten Staaten in den fünfziger und sechziger Jahren. In dieser Zeit begannen Gruppendynamik- und Laboratoriumstrainer mit immer größeren Systemen zu arbeiten und stellten fest, dass sich die von Teilnehmern im Laboratorium oder in T-Gruppen erworbenen Fähigkeiten nur mit erheblichen Schwierigkeiten auf Organisationsprobleme übertragen lassen (French/Bell 1977: 34).

Der zweite Grund war, dass besonders der Markt für Gruppendynamik-Seminare in der Mitte der siebziger Jahre für die Anbieter zunehmend eng wurde. Immer mehr Anbieter standen einer sinkenden Nachfrage gegenüber. Dadurch entstand ein Drang auf die nahrhaften Fleischtöpfe der Organisationsentwicklung. *„Die meisten Leuten hatten keine Qualifizierung, um OE zu machen. Die kamen aus der Gruppendynamik. Die waren guten Gruppendynamiker. Die waren in der Personalentwicklung gut. Machten OE-orientierte Weiterbildung. Kümmerten sich um die Umsetzung von Weiterbildungsinhalten. Aber sie waren keine Organisationsentwickler. Die haben überhaupt nicht in Strukturen und Systemen, sondern weitgehend in Personen gedacht. ... Die wollten die GOE nur als eine Heimat haben, mit der Sie sich nach außen legitimieren konnten.“* (Gesprächspartner 4)

Rudolf Wimmer macht darauf aufmerksam, dass diese Fokussierung auf Gruppen auch das Verständnis von Organisationen prägte. Organisationen wurden verstanden als Ansammlung von Gruppen, die im Rahmen hierarchischer Strukturiertheit horizontal und vertikal miteinander agieren. Aus einer „Gruppen“-Dynamik, sei die Organisationsentwicklung als eine „Organisations“-Dynamik entwickelt worden (vgl. Wimmer 1991: 77).

Quereinsteiger aus der Personalentwicklung

Ein dritter Grund für die Betonung der personenzentrierten Ansätze hängt mit den Quereinsteigern aus der Personalentwicklung zusammen. Die Personalentwicklung ist in den meisten Organisationen ein

relativ einflussloser Bereich. Zwar wird die Notwendigkeit der Personalentwicklung in den Sonntagsreden des Topmanagements gerne hervorgehoben, insgesamt ist der Einfluss der Personalentwickler auf die konkreten Abläufe und Geschehnisse innerhalb der Organisation gering. *„In vielen Firmen fängt der Mensch erst ab einer bestimmten Ebene an. Die meisten Berater sind im Personalbereich angesiedelt. Häufig hat die Personalabteilung einen schlechten Ruf. Das ist der Wasserkopf. Die produzieren nicht. Wenn ich da angesiedelt bin und dann noch in einer niedrigen Hierarchie, dann kann ich zwei Dokortitel haben. Das hilft nicht.“* (Gesprächspartner 2)

Eine Strategie der Personalentwickler war es, ihre Perspektive auf Fragen der Organisationsentwicklung auszuweiten. Über den Fokus Organisation schien es eher möglich, auf zentrale Geschehnisse innerhalb der Organisation Einfluss zu nehmen und von einer Reduzierung auf die Rolle des „Organisationspsychohygienikers“ oder „Betriebspsychiaters“ wegzukommen. Diese Orientierung auf Fragen der Organisationen gingen jedoch in der Regel nicht mit einer grundlegenden Erweiterung des Methodenrepertoires der Personalentwickler einher. Vielmehr konzentrierte sich gerade diese Gruppe auf die personenzentrierten Ansätze der Organisationsentwicklung. *„Die meisten kamen aus der Gruppendynamik oder aus der Weiterbildung. Die waren voll auf Personen konzentriert. Das ist das grundlegende Dilemma gewesen. Dass die Organisationsentwicklung Ansprüche stellte, in Strukturen zu denken und Systeme zu verändern, und die meisten aber in Personen dachten.“* (Gesprächspartner 4)

4.3 Die „Konturlosigkeit“ der Organisationsentwicklung: Die Vermischung zwischen personen- und strukturorientiertem Ansatz

In der Organisationsentwicklungsszene wurde - und wird größtenteils nach wie vor - davon ausgegangen, dass der Erfolg eines Organisationsentwicklungsprozesses von der geschickten Kombination personen- und strukturzentrierter Ansätze abhinge. Es handele sich um „komplementäre Vorgehensweisen“, die „erst in ihrer Wechselwirkung stabile Veränderungen“ induzieren können (vgl. Gebert 1974: 28). Man habe als Organisationsentwickler, so ein Gesprächspartner, immer von „vornherein drei gleichberechtigte Foki“ im Gesichtsfeld gehabt: *„Das ist die Struktur, das ist der ablaufende Prozess und das ist das Verhalten der Personen“* (Gesprächspartner 1).

Inwiefern diese Komplementarität zwischen personen- und strukturorientierten Ansätzen für einen Organisationsveränderungsprozess geeignet ist, interessiert an dieser Stelle nicht.⁸ Meine These ist, dass es die Kombination von personen- und strukturorientiertem Ansatz war, die die Professionalisierung der Organisationsentwicklung in Deutschland, aber auch in anderen Ländern maßgeblich behinderte.

Es kam in der Organisationsentwicklung nie zu einer „Komplementarität“ oder „Zweieinigkeit“ zwischen den beiden Ansätzen, sondern vielmehr zu einem Streit zwischen eher personen- und eher strukturorientierten Organisationsentwicklern. Die Heterogenität innerhalb der Gesellschaft für Organisationsentwicklung wurde von mehreren Gesprächspartnern herausgestellt. *„Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung“*, so ein Gesprächspartner, *war ein sehr hunder Haufen. Da waren Leute, die im Unternehmen gearbeitet haben, die teilweise als Industrieknechte verschrien waren. Teilweise gab es Psychologen, die klinisch gearbeitet haben, also aus einer ganz anderen Ecke kamen. Teilweise Leute, die aus den Sozialwissenschaften kamen. Die konnten sich alle nicht auf ein Interesse einigen.“* (Gesprächspartner 5)

Eine relativ kleine Gruppe innerhalb der Gesellschaft ging davon aus, dass Organisationsentwicklung bedeutet, die *„Strukturen, nicht die Personen“* zu verändern (Gesprächspartner 4). Dieser Ansatz, so ein Gesprächspartner, wäre aber weder bei den Kunden noch bei der Mehrzahl der Mitglieder der Gesellschaft auf Gegenliebe getroffen. Dagegen seien die personenzentriert orientierten Organisationsentwickler auf eine *„Marktlücke, einen Bedarf innerhalb der Organisation gestoßen – nämlich nicht wirklich etwas (am System) zu verändern.“* Die personenzentrierten Organisationsentwickler hätten sich darauf beschränkt, *„Ersatzhandlungen, Befriedigungs-, Pazifizierungs- und Beruhigungsstrategien zu machen, Kreativität zu wecken und auf individueller Ebene die Leute fitter zu machen. Strukturelle Veränderungen sind nie gewollt und nie gewünscht gewesen.“* (Gesprächspartner 4)

Die Gruppe der eher personenzentriert arbeitenden Organisationsentwickler wehrte sich dagegen, dass die Organisationsentwicklung

⁸ Gerade aus der systemtheoretisch und neoinstitutionalistisch orientierten Organisationssoziologie gibt es in der Zwischenzeit Zweifel, ob der Ansatz „Person“ für Veränderungsprozesse geeignet ist. Für Details der Kritik am personenzentrierten Ansatz siehe beispielsweise Kieserling 1994, Kieserling 1995; Kühl 2000.

auf einen strukturorientierten Ansatz beschränkt wurde. Die Auseinandersetzung wurde von dieser Gruppe vorwiegend an der Frage geführt, wie viel Heterogenität die Organisationsentwicklung zulassen könne und wie weit die Profilbildung der Organisationsentwicklung gehen sollte.

4.4 *Das Professionalisierungsdilemma der Organisationsentwicklung: Die Sperrigkeit des Organisationszugangs bei den Professionalisierungsbemühungen*

Die Organisationsentwicklungsszene steckte meines Erachtens bereits in den frühen achtziger Jahren in einem Professionalisierungsdilemma, an dem alle Versuche zur Etablierung eines Fachverbandes, einer standardisierten Ausbildung, einer wissenschaftlichen Anbindung und eines Ethikcodes letztlich scheiterten.

Die eine Seite des Dilemmas: Konzentration auf einen strukturorientierten Ansatz

Die Konzentration auf einen strukturorientierten Ansatz hätte drei Konsequenzen mit sich gebracht. Erstens wären viele frühe Aktivisten der Organisationsentwicklung ausgegrenzt worden, die von personenzentrierten Ansätzen her kamen. Es bestehen Zweifel, ob die deutsche Organisationsentwicklungsszene die kritische Masse erreicht hätte, um eine am strukturorientierten Ansatz orientierte Organisationsentwicklung zu etablieren.

Zweitens hätte ein strukturorientierter Ansatz innerhalb der Organisationsentwicklung bedeutet, sich von wichtigen Wurzeln zu trennen. Mit einer strukturorientierten Organisationsentwicklung hätte man die Arbeit mit Gruppen nicht mehr als Ansatz für Organisationsveränderungen begreifen können („Wenn die Gruppe gut funktioniert nützt es auch der Organisation“), sondern hätte die Arbeit mit Gruppen auf ein Instrument reduzieren müssen, um Strukturveränderungen vorzunehmen. Damit hätten aber die gruppenspezifischen Ansätze, die auf Laboratoriumsmethode von Kurt Lewin, Kenneth Benne, Leland Bradford und Ronald Lippitt zurückgehen, stark in ihrer Bedeutung eingeschränkt werden müssen.

Drittens lässt sich bezweifeln, ob eine strukturorientierte Organisationsentwicklung überhaupt die notwendigen Voraussetzungen für eine Professionalisierung mitgebracht hätte. Der Vergleich mit ausdif-

ferenzierten Professionen zeigt, dass eine erfolgreiche und weitgehende Professionalisierung vorrangig dann gelingt, wenn es um die Behandlung, Betreuung, Unterstützung und Pflege von Menschen geht. Von der Wiege bis zur Bahre steht dem einzelnen Menschen für alle Lebenslagen professionell organisierte psychologische, medizinische, therapeutische, pädagogische, rechtswissenschaftliche oder theologische Beratung zur Verfügung. Bei diesem sogenannten „people processing“ scheinen sowohl für die Kunden als auch für den Staat ausreichende Begründungen vorzulegen, um einer Berufsgruppe eine erhebliche professionelle Autonomie zuzugestehen.

Vertreter ausdifferenzierter Professionen wie der Medizin, der Juristerei, der Theologie oder der Psychotherapie, aber auch der Semi-professionen wie der Sozialarbeit, der Polizei oder auch der Sportlehrer haben immer hervorgehoben, dass ein hohes Maß an professioneller Autonomie notwendig ist, weil anders die Leistungen am Menschen nicht zu erbringen sind. Aber auch in den Tätigkeitsfeldern, in denen zur Zeit eine Professionalisierung zu gelingen scheint, wird in der Regel mit Menschen gearbeitet. Verwiesen sei dabei nur auf die bereits erwähnten Tätigkeiten der Gruppendynamik und der Supervision. Beide Tätigkeitsfelder stellen die direkte Arbeit mit Menschen in den Mittelpunkt und nutzen diesen Verweis auf „people processing“, um die Notwendigkeit einer Professionalisierung zu begründen.

Hätte sich die Organisationsentwicklung früh auf einen strukturorientierten Ansatz konzentriert, wäre das Argument des Arbeitens mit Personen entfallen. Es ist nicht klar, ob es den Organisationsentwicklern hätte gelingen können, die Sensibilität ihrer Arbeit für den einzelnen Menschen so stark hervorzuheben, dass der Kunde oder gar der Staat ein hohes Maß an professioneller Autonomie zugestanden hätte.

Die andere Seite des Dilemmas: Konzentration auf einen personenzentrierten Ansatz

Unter dem Gesichtspunkt des „people processing“ wäre eine Beschränkung auf personenzentrierte Ansätze eventuell die erfolgversprechendere Professionalisierungsstrategie gewesen. Die Organisationsentwicklung hätte sich dabei darauf konzentriert, die Folgen, die Organisationsmitgliedschaften bei den einzelnen Menschen anrichten, zu bearbeiten; eine Leistung die wohl von den Organisationen auch bezahlt worden wären. Die Organisationsentwicklung hätte dabei den

Charakter einer „psychischen Hygiene“, einer „Betriebspsychiatrie“, die sie in der Praxis sowieso häufig schon hat, stärker herausgearbeitet und sich darauf beschränkt, das personenzentrierte Methodenrepertoire weiterzuentwickeln.

Die Betonung des personenzentrierten Ansatzes wäre jedoch unter dem Gesichtspunkt der Professionalisierung auf zwei Probleme gestoßen. Erstens ist zu bezweifeln, ob die Organisationsentwickler, die in der Anfangsphase der Gesellschaft für Organisationsentwicklung eine maßgebliche Rolle gespielt hatten, eine solche Beschränkung der Organisationsentwicklung auf hygienische Maßnahmen akzeptiert hätten. Die Energien für die Etablierung der Organisationsentwicklung sind ja gerade aus der Einsicht in die Beschränktheit rein therapeutischer oder gruppendynamischer Ansätze in der Arbeit mit Organisationen entstanden.

Zweitens hätte die Konzentration auf personenzentrierte Ansätze die Abgrenzungsschwierigkeiten mit anderen personenzentrierten Tätigkeitsfeldern mit sich gebracht. Es wäre schwierig gewesen, eine personenzentrierte Organisationsentwicklung neben den Berufsfeldern der Psychotherapie, der Gruppendynamik und der Supervision zu etablieren. Eine personenzentrierte Organisationsentwicklung hätte vermutlich unüberwindbare Schwierigkeiten in der Ausbildung eines eigenen Profils gehabt.

Die Grenzen der Mischstrategie

In diesem Dilemma zwischen personen- und strukturorientierten Ansätzen hat sich die Organisationsentwicklung nie eindeutig bestimmen können. Es wurde eine Dualität der beiden Ansätze zugelassen oder gar gefordert, ohne dabei aber das Verhältnis der personen- und strukturorientierten Ansätze näher zu bestimmen. Dieses Professionalisierungsdilemma der Organisationsentwicklung – die unklare Verbindung zwischen personen- und strukturorientierten Ansätzen – wiederholt sich meines Erachtens mit Einschränkungen zur Zeit auch in der systemischen Beratung. Trotz des Ringens um ein professionelles Selbstverständnis (vgl. Wimmer 1991) hat bisher keine Zuordnung der systemischen Beratung entweder zu einem personen- oder einem strukturorientierten Ansatz stattgefunden. Im Rahmen der systemischen Beratung ist ein ausgefeiltes Interventionsrepertoire entstanden, das sich jedoch weitgehend für alle Systeme – Personen, Familien, Gruppen oder Organisationen – eignet.

5 Konsequenzen der gescheiterten Professionalisierung für die Organisationsentwicklung und für die soziologische Beratungsdiskussion

Die gescheiterte Professionalisierung der Organisationsentwicklung hat in Kombination mit einer nicht erfolgten Professionalisierung der Expertenberatung und einer noch in den Kinderschuhen steckenden Professionalisierung der systemischen Beratung erhebliche Auswirkungen auf die Strukturierung der Beraterszene und des Beratungsmarktes gehabt. Die Konsequenzen der ausbleibenden Steuerung durch die Profession waren, dass sich ein weitgehend unkontrollierter Markt als zentraler Selektionsmechanismus im Beratungssektor etablieren konnte. Jede x-beliebige Person – die sechzehnjährige Gymnasiastin genauso wie der achtzigjährige verrentete Immobilienmakler – kann sich mit Leistungen in der Organisationsentwicklung, der systemischen Beratung oder der Fachberatung anbieten und sich die Bezeichnung Organisationsentwickler auf seine Visitenkarten drucken. Einziges Erfolgskriterium ist, inwiefern er auf dem Markt einen Nachfrager für diese Leistung findet.⁹

Auswirkungen auf die Qualitätsdiskussion in der Organisationsentwicklungsszene

Konsequenz ist, dass die Berater als Berufsgruppe die Qualitätsproblematik nie in den Griff bekommen haben. Bereits Anfang der achtziger Jahre hatte Karsten Trebesch, einer der Mitbegründer der Gesellschaft für Organisationsentwicklung, in einer Analyse von Organisationsentwicklungs-Definitionen davor gewarnt, dass „Trittbrettfahrer, Scharlatane, Kommerzialisten und Technokraten“ versuchen, von dem neuen Namen der Organisationsentwicklung zu profitieren (Trebesch 1982a: 43). Die Organisationsentwicklungsszene, so klagte auch Klaus Krämer, eines der führenden Mitglieder der Gesellschaft im gleichen Zeitraum, (1981: 326), sei eine „bunte Mischung von Professionellen, Laien und schnell entschlossenen Halbgebildeten“. Bis heute – so lässt sich feststellen – hat die Organisationsentwicklerszene die-

ses Scharlatanerie- und Stümpereiproblem nicht in den Griff bekommen.

Das Ausufern des Scharlatanerieproblems in der Organisationsentwicklung hängt maßgeblich mit der mangelhaften Professionalisierung zusammen. Sicherlich: Auch durch eine Professionalisierung kann Scharlatanerie und Stümperei nicht vermieden werden. Selbst in den ausdifferenzierten Professionen der Medizin, Juristerei und der Theologie kommt es zu eklatanten Kunstfehlern. Patienten werden falsch operiert und wachen mit der berühmt-berüchtigten Schere in ihrem Bauch wieder auf. Klienten bekommen eine falsche Rechtsberatung und verlieren trotz guter Ausgangsbasis ihren Prozess. Gläubige werden von Theologen falsch beraten und kommen trotz der Befolgung aller Anweisungen durch das christliche Fachpersonal in die Hölle.

Der Unterschied von Professionen zu Nichtprofessionen ist jedoch, dass diese Probleme von Scharlatanerie und Stümperei innerhalb der Gemeinschaft der Professionellen kontrolliert werden. Durch die ausdifferenzierten Professionen können Scharlatanerie, Kunstfehler und Stümpereien überhaupt benannt und sanktioniert werden. Diese eindeutige und unbestrittene Benennung findet durch die Professionellen selbst statt und nicht etwa durch den Kunden oder durch Gerichte (auch bei Gerichtsverfahren gegen Ärzte, Therapeuten, Juristen oder Theologen beziehen sich die Richter auf die Gutachter von Professionellen).

Durch die Professionalisierung wird die geleistete Arbeit nicht unbedingt besser, aber die Aktivsten in einem professionalisierten Tätigkeitsfeld können die Vorwürfe gegen ihre Arbeit besser kontrollieren. Sie können Kritik aus der Öffentlichkeit, Beschwerden von Kunden damit zurückweisen, dass sie auf die Qualitätssicherungsstandards in ihrer Profession verweisen. Bei der Organisationsentwicklung entfällt aufgrund der mangelnden Professionalisierung dieser Kontrollmechanismus. Es gibt, so ein Gesprächspartner, keine Sanktionierung von Normenübertretung durch einen Organisationsentwickler außer „schlecht über diesen zu reden“. Ein Entzug der Lizenz sei unmöglich, weil keine Lizenzen vergeben werden (Gesprächspartner 2).

Was kann man aus der Professionalisierungsdiskussion für eine soziologische Beratungsforschung lernen

Es wäre meines Erachtens eine Illusion zu hoffen, dass eine Professionalisierung über eine engere Anbindung an wissenschaftliche

⁹ Die folgenden Überlegungen zu den Konsequenzen der gescheiterten Professionalisierung für die Beraterszene und den Beratungsmarkt sind ein kurzer Ausschnitt aus meinem Artikel im Heft 1/2001 der Zeitschrift Organisationsentwicklung. Dort findet sich eine ausführlichere Behandlung der Konsequenzen.

Fachrichtungen gelingen könnte. Es gibt lediglich erste Indizien dafür, dass es in den sozial- und ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen Berufsverbände gibt, die sich zunehmend dem Thema der Beratung annehmen. In der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft ist aufgrund der Praxisorientierung dieser Disziplin das Thema Beratung immer schon verankert gewesen, wird aber im Rahmen der Auseinandersetzung über die Identität dieser Disziplin zur Zeit intensiv diskutiert. Innerhalb des Berufsverbandes der Psychologen gibt es eine Fachgruppe, die sich mit Themen von Training und Beratung auseinandersetzt. Der Berufsverband der deutschen Soziologen nimmt sich in den letzten Jahren verstärkt des Themas Beratung an und hat mehrere Konferenzen dazu durchgeführt. Auch innerhalb des Verbandes deutscher Ingenieure nimmt man sich angesichts des Booms auf dem Beratungsmarkt zunehmend des Themas Beratung an.

Ein Szenario für die weitere Entwicklung der Beratungsdiskussion wäre, dass eine Professionalisierung der Beratung über die wissenschaftlichen Disziplinen stattfindet. Es gäbe dann ein professionelles Verständnis als arbeitswissenschaftlicher, ingenieurwissenschaftlicher, soziologischer oder psychologischer Organisationsentwickler. Vorstellbar wäre, dass durch eine Professionalisierung über wissenschaftliche Disziplinen die gleichzeitige Konzentration auf personen- und strukturorientierte Ansätze an Bedeutung verlieren würden. Die psychologischen und arbeitswissenschaftlichen Berater würden sich um die Pflege des Humankapitals kümmern und die Arbeitsbedingungen so einrichten, dass sich die Mitarbeiter in der Firma gut entfalten können. Die betriebswirtschaftlichen Berater würden sich auf die formale Ablauf- und Aufbauorganisation und die Analyse und Weiterentwicklung der Kostenrechnung konzentrieren. Die soziologischen Berater würden sich unter Rückgriff auf die Strukturations- und Systemtheorie um die strukturalen Veränderungen der Organisation kümmern und sich von personenzentrierten Ansätzen abgrenzen.

Hier hat aus meiner Sicht die Soziologie die Chance einer Selbstverständigung bisher noch nicht ausreichend genutzt. Die in den neunziger Jahren veröffentlichten Beiträge zu einer soziologischen Beratungsperspektive reichern die alten Debatten der Organisationsentwicklung, der systemischen Beratung und der Expertenberatung häufig nur um ein soziologisches Vokabular an. Eine soziologische Beratung erscheint dann häufig nur als eine Beratung, bei der der Berater oder die Beraterin zufällig auch Soziologe oder Soziologin ist und die Vorgehensweise sich aber nicht grundlegend von der anderer

Berater unterscheidet. Das Verhältnis zwischen struktur- und personenzentrierten Ansätzen ist auch in der soziologischen Beratungsdiskussion bisher nicht viel weiter geklärt als in der Debatte der Organisationsentwickler in den siebziger Jahren.

Es fehlt meines Erachtens nach wie vor an einer präzisen Bestimmung, was eine soziologische Organisationsberatung ausmacht. Viele grundlegende Fragen für ein soziologisches Beratungsverständnis sind bisher nicht ausreichend diskutiert worden: Was zeichnet eigentlich eine Organisation gegenüber anderen Systemen aus, und an welchen Stellen kann eine soziologische Beratung ansetzen? Mit welchen Verständnissen von Organisationsstrukturen kann eine soziologische Beratung arbeiten, und wie lässt sich dabei der Faktor Personal integrieren? Wie können Organisationsstrukturen und Macht zusammengedacht werden, und was bedeutet dies für die Interventionsmöglichkeiten soziologischer Berater? Wie könnten Beurteilungskriterien für eine sozialwissenschaftliche Beratung aussehen, an denen ihre Leistungsfähigkeit überprüft werden, und an deren Anwendung die Disziplin lernen kann? In der Klärung solcher Fragen liegen aus meiner Sicht Ansatzpunkte für eine stärkere Konturenbildung einer soziologischen Beratung. Ob die Konturenbildung auch zu vorsichtigen Ansätzen einer Professionalisierung soziologischer Beratung führt, ist dann eine Frage für die weit entfernte Zukunft.

Literatur

- Arbeitskreis für Organisationsentwicklung e.V. Hamburg (1981). *Berufsbegleitende Fortbildung für Organisationsentwicklung*. Hamburg, Zürich: unveröff. Ms.
- Bennis, W. (1969). *Organization Development. Its Nature, Origins and Prospects*. Reading Mass.: Addison-Wesley.
- Braczyk, H.-J. (1992). *Die Qual der Wahl. Optionen der Gestaltung von Arbeit und Technik als Organisationsproblem*. Berlin: Edition Sigma.
- Buer, F. (1999). Profession oder Organisation? Wem dient die Supervision. In Pühl, H. (Hg.), *Supervision und Organisationsentwicklung* (S. 123-144). Opladen: Leske + Budrich.
- Chin, R. & K.D. Benne (1975). Strategien zur Veränderung sozialer Systeme. In Benis, W., K.D. Benne & R. Chin (Hg.), *Änderung des Sozialverhaltens* (S. 43-78). Stuttgart.
- Doppler, K. et al. (1982). Orientierungsrahmen für die Qualifizierung in Organisationsentwicklung. *Organisationsentwicklung*, 11. 1/1982, S. 31-41.

- Freidson, E. (1994). *Professionalism Reborn. Theory, Prophecy and Policy*. Cambridge: Polity Press.
- French, W. L. & C. H. Bell (1994). *Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung*. 4. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt.
- Gairing, F. (1996). *Organisationsentwicklung als Lernprozeß von Menschen und Systemen. Zur Rekonstruktion eines Forschungs- und Beratungsansatzes und seiner metadidaktischen Relevanz*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Gebert, D. (1974). *Organisationsentwicklung. Probleme des geplanten organisatorischen Wandels*. Stuttgart et al.: W. Kohlhammer.
- Gesellschaft für Organisationsentwicklung (1980). *Leitbild und Grundsätze der Gesellschaft für Organisationsentwicklung*. Langenfeld: unveröff. Ms.
- Gesellschaft für Organisationsentwicklung (1984). *Leitlinien zur Fortbildungspolitik der Gesellschaft für Organisationsentwicklung*. Wuppertal: unveröff. Ms.
- Kieserling, A. (1993). *Konturen einer soziologischen Unternehmensberatung*. Bielefeld: unveröff. Ms.
- Kieserling, A. (1994). *Organisationssoziologie und Unternehmensberatung*. 6 Lehrvorträge. Bielefeld: unveröff. Ms.
- Krämer, K. (1981). Kritische Aspekte der Organisationsentwicklung. In Bachmann, C. H. (Hg.), *Kritik der Gruppendynamik* (S. 313-339). Frankfurt: Fischer.
- Kühl, S. (2000). *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation*. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Maister, D.H. (1997). *True Professionalism. The Courage to Care about your People, your Clients, and your Career*. New York: Free Press.
- Marrow, A. J. (1977). *Kurt Lewin - Leben und Werk*. Stuttgart: Klett.
- Nellesen, L.W. & J. Schmidt (1975). Kein Anschluß unter dieser Nummer? Erfahrungen mit Trainings in einer Institution. *Gruppendynamik*, 6, S. 276-294.
- Richter, M. (1994). *Organisationsentwicklung - Entwicklungsgeschichtliche Rekonstruktionen und Zukunftsperspektiven eines normativen Ansatzes*. Bern, Stuttgart, Wien.
- Schreyögg, G. & C. Noss (1995). Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. *DBW*, 55, S. 169-185.
- Schütze, F. (1992). Sozialarbeit als „bescheidene“ Profession. In Dewe, et al. (Hg.), *Erziehen als Profession* (S. 132-170). Opladen: WDV.
- Schütze, F. (1996). Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen. Ihre Auswirkungen auf die Paradoxien des professionellen Handelns. In Combe, A. & W. Helsper (Hg.), *Pädagogische Professionalität* (S. 183-275). Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Sievers, B. (1977). Organisationsentwicklung als Problem. In Sievers, B. (Hg.), *Organisationsentwicklung als Problem* (S. 10-32). Stuttgart: Klett-Cotta.

- Stichweh, R. (1996). Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft. In Combe, A. & W. Helsper (Hg.), *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns* (S. 49-69). Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Trebesch, K. (1982a). 50 Definitionen der Organisationsentwicklung - und kein Ende. Oder: Würde Einigkeit stark machen? *Organisationsentwicklung*, H. 1/1982, S. 37-62.
- Trebesch, K. (1982b). Ethische Leitlinien für Organisationsentwickler? Anregungen für eine Diskussion. *Organisationsentwicklung*, H. 4/1982, S. 11-215.
- Trebesch, K. (1984). Die Fortbildungspolitik der GOE - Meine Bedenken und Enttäuschung. *Organisationsentwicklung*, H. 3/1984, S. 80-82.
- Voß, G. Günter & Hans J. Pongratz (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50, S. 131-158.
- Weidner, C. K. & O. A. Kulick (1999). The Professionalization of Organization Development. A Status Report and Look to the Future. *Research in Organizational Change and Development*, 12, S. 319-371.
- Wilensky, H. L. (1972). Jeder Beruf eine Profession? In Luckmann, T. & M. Sprondel (1972), *Berufssoziologie* (S. 198-215). Köln.
- Wimmer, R. (1991). Organisationsberatung. Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. In Hofmann, M. (Hg.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung - Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven* (S. 45-136). Heidelberg: Physica.
- Wächter, H. (1983). Organisationsentwicklung - notwendig, aber paradox. *Zeitschrift für Organisation*, H. 2/1983, S. 61-66.