

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

4

11

Die Jubiläumsausgabe

Zukunft des Change Managements



Professionalisierung einer Disziplin

Rückblick auf 30 Jahre OE

Was sich im Change Management ändern wird

Die Praktiker zur Zukunft der Zukunft

Change übermorgen

Otto Scharmer zur Veränderung der Veränderung

Im Dialog mit 1500 Teilnehmern

Organisationsentwicklung bei den Schweizer Bundesbahnen

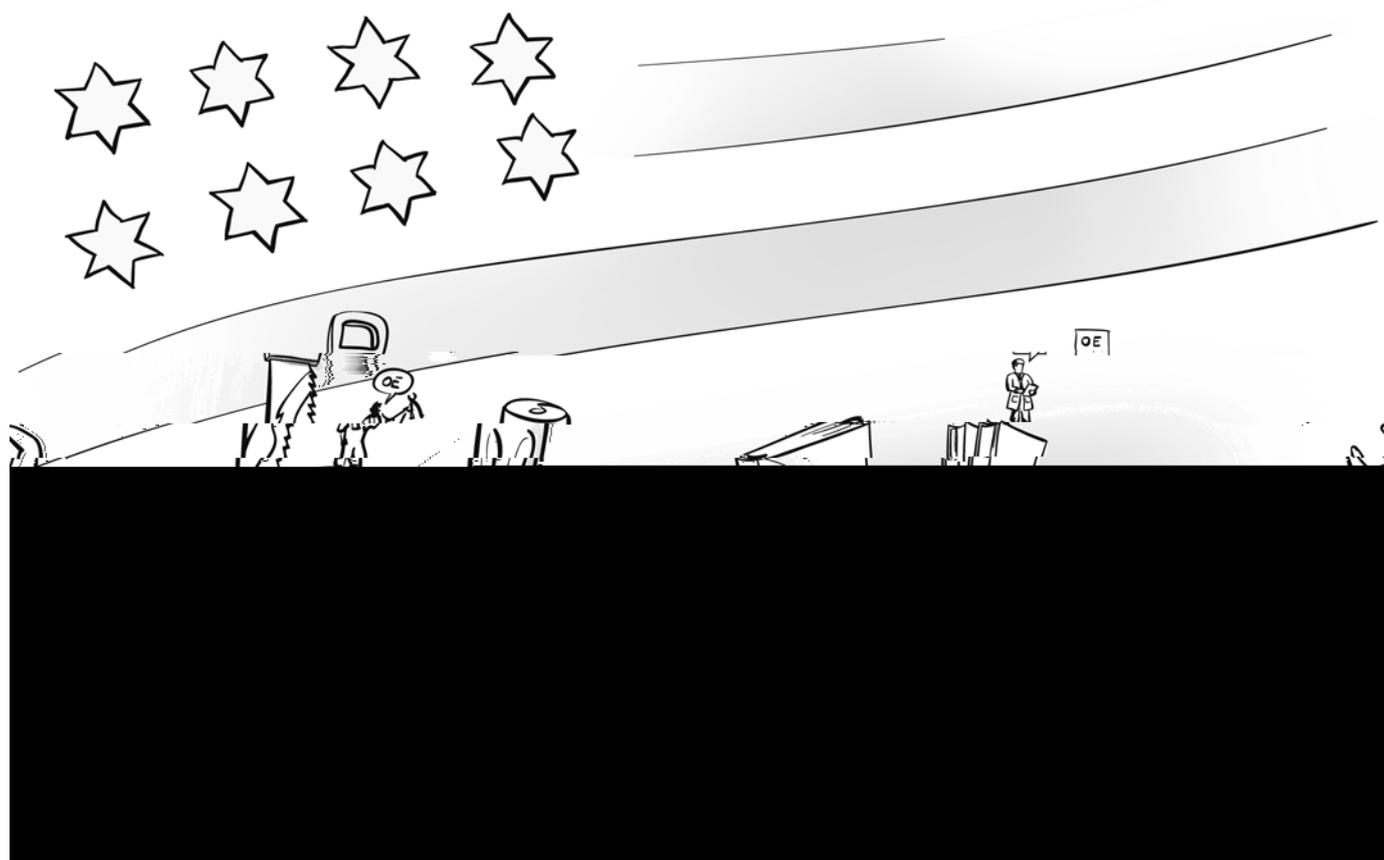
Sprache und Change Management

Ein Linguist sezziert die Profession

30 Jahre Organisationsentwicklung

Theorie und Praxis vs. Theorie oder Praxis?

Mit der Entwicklung der Organisationsentwicklung (OE) im deutschsprachigen Raum am Anfang der 80er-Jahre war uns kaum bewusst, wie sehr wir bei den Versuchen, organisatorischen Wandel zu initiieren, von amerikanischen Konzepten beeinflusst waren. Mit Ausnahme der Moderation, lagen hierzulande keinerlei eigene Entwicklungen vor. Die Praktiker übernahmen die Ansätze, um ihre Fragestellungen zu beantworten, die wissenschaftliche Diskussion blieb weitgehend distanziert. Auch die systemische Wende der OE, die sich theoriegeleiteter positionierte, stand den pragmatischen Gehversuchen der OE-Pioniere recht kritisch gegenüber. Diese Kluft zwischen Theorie und Praxis lässt sich in der amerikanischen OE-Historie nicht beobachten. Auf diesen Unterschied möchten wir uns konzentrieren, um damit auch unsere eigene Lerngeschichte besser zu verstehen.



Ursprünge

Die OE war eine amerikanische und englische «Erfindung», die in den späten 40er-Jahren ihren Anfang nahm. Die ersten Protagonisten, Lewin und Bion, versuchten, die Erlebnisse des Krieges zu verarbeiten sowie die Bedingungen für eine demokratisierte Gesellschaft zu untersuchen. Lewin floh aus Deutschland in die USA, wo er mit gruppenspezifischen Ansätzen zu gravierenden gesellschaftlichen Problemen, wie Rassismus, Gender- oder Arbeitskonflikten, in dem von ihm mit gegründeten National Trainings Laboratory (NTL) in Bethel/Maine nach neuen Lösungen suchte (Marrow 1977). Am Institute for Social Research in Michigan entstand parallel dazu ein auf Befragungen basiertes Feedback-Konzept für Gruppen als Auslöser für Reflexion und Veränderung (Bowers/Franklin 1977). Bion arbeitete mit traumatisierten Soldaten am Tavistock Institut in London, bevor er zufällig auf das Potenzial sich selbst regulierender Arbeitsteams in einer britischen Mine stieß und daraus mit Kollegen den soziotechnischen Ansatz der OE entwickelte (ZOE 4/90). Dieser war breiter angelegt, als die amerikanischen Konzepte, weil er neben der Gruppenperspektive auch die Aufmerksamkeit auf Technologie und Strukturen richtete (Trist/Murray 1993). Aber alle Ansätze (Scherer/Alban 2010) entstanden aus einem sozialkritischen Hintergrund (Bennis/Bennis 1968) und einem Interesse an praktikablen Lösungen. Unter dem Eindruck eines zunehmenden Wandels konzentrierte sich die OE in der Beratung von Organisationen vorwiegend auf gezielte Impulse für verbesserte Produktivität und Veränderungsfähigkeit. Kennzeichnend für die industrielle Organisation war der Taylorismus, der auf der arbeitsteiligen Optimierung individueller Leistung durch Vorgaben und Anreize beruhte (Weisbord 1987). Lewin wie Bion erkannten, dass Gruppen Ziele besser erreichten, wenn man ihnen Spielraum gab und Kooperation förderte. So setzten sich ihre reformerischen Ideen der Demokratisierung und der Abkehr von autokratischen Formen der Führung auch in Betrieben fort. Tayloristische Strukturierung der Arbeit erlebten sie als entfremdend und deformierend. Unter dem gleichen Eindruck entstand zeitgleich die Humanistische Psychologie mit ihrem Plädoyer für intrinsische Arbeitsmotivation (Rogers 1981). Die normativen Grundlagen entsprechen weitgehend denen der OE.

Die Gruppendynamik war zunächst ihr Fokus, weil sich dort kollektiver Wandel unmittelbar beobachten ließ. Das Vorgehen war experimentell, partizipativ und pragmatisch. Zudem bildeten nicht mehr Individuen den Ausgangspunkt, sondern ihre Beziehungen. Das war ein weiterer Bruch mit der traditionellen Psychologie. Sie ging in der freudianischen und der behavioristischen Ausrichtung stets von einem individuellen Problem aus, während im neuen Entwurf das Zusammenwirken von Individuen im sozialen «Feld» betrachtet wurde (Rothwell et al. 2010). Lewin bezeichnete diesen Ansatz als «ökolo-

gische Psychologie» (Lewin 1951). Der Begriff «Organisationsentwicklung» wurde offenbar 1957 von Beckhardt und Shepard geprägt. Sie unterschieden zwischen «Organization Development» und «Organizational Development», um den Fokus der Entwicklung von Organisationen herauszustellen (Scherer/Alban 2010, S. 79 f.).

«Nach diesen ersten Gehversuchen gab es zahlreiche Bemühungen, die Ansätze der OE zu verfeinern und zu systematisieren.»

Erste Differenzierungen

Anfänglich stellte die OE ein Ensemble unverbundener Fragmente dar. Ausprobieren und Überschreiten von Grenzen standen im Vordergrund (Kleiner 1996). In den ersten Gehversuchen des NTL waren Trainings noch wenig interaktiv. Lewin und seine Kollegen entdeckten, dass intensivere Lernprozesse jenseits der klassischen Settings stattfanden, als die Tagesergebnisse zufällig gemeinsam mit den Teilnehmern ausgewertet und hier erst die Einflüsse von Beziehungen auf Lernen transparent wurden. Die sich an diese Erkenntnis anschließenden gruppenspezifischen Trainings bildeten den Ausgangspunkt für alle modernen Formen interaktiven organisatorischen Lernens. Auch die Erhebung von Daten über soziale Systeme diente traditionell in erster Linie der Erkenntnis der Forscher. Diese Logik kehrte sich ebenso um. Aktionsforschung bedeutet, dass die Befragten und ihre Entwicklung durch die Rückkopplung von Daten im Vordergrund stehen. Daten spiegeln die Beziehungen und den Austausch in Gruppen, den sie begreifen und als Ausgang für ihr Lernen nehmen müssen. Das Erkenntnisinteresse des Forschers tritt zurück, er wird zum Katalysator zur Förderung von Selbstreflexion. Veränderungen basieren auf kollektiven Lernprozessen. Lewin betrachtete sie als «Kraftfeld» von hemmenden und fördernden Kräften. Nach diesen ersten Gehversuchen gab es zahlreiche Bemühungen, die Ansätze zu verfeinern und zu systematisieren. Als Beispiel kann die Ausdifferenzierung des Phasenmodells für organisatorischen Wandel genannt werden, das im ursprünglichen Entwurf von Lewin (Auftauen, Verändern, Stabilisieren) recht holzschnittartig war. Es entstanden genauere Vorstellungen über die Diagnose von Problemen sowie neue Vorgehensweisen für Interventionen in soziale Systeme (Lawrence/Lorsch 1969), etwa bei der Lösung von Konflikten (Beckhardt 1969 und Walton 1969). Die Modelle wurden in Organisationen erprobt und in reichen Diskussionen der in den 60er-Jahren entstandenen OE-Expertengemeinschaft weiter entwickelt (Bennis et al. 1969). Das Konzept der Prozess-Beratung bzw. der Begleitung dieser Prozesse durch einen neutralen Beobachter erhielt

Konturen. Zum besseren Verständnis dieser Rolle und der Methoden hat Schein (1969) beigetragen. Er betonte die Bedeutung einer gemeinsamen Analyse mit dem «Klientensystem» sowie die Erzeugung von «Selbsteinsicht» als Ausgangspunkt für Wandel und grenzte dieses Modell von der Expertenberatung bzw. der Arzt-Patientenbeziehung ab. All diese Innovationen blieben schließlich nicht ohne Einfluss auf das autoritäre Verständnis von Führung. Wenn sich durch Kooperation und Beteiligung Leistungen verbessern, muss Führung mehr Spielräume geben und Kontrolle kann in Selbstkontrolle übergehen. Eine bleibende Bedeutung für die Erhellung dieser Aspekte wird Likert (1961) behalten, der systematisch den Zusammenhang zwischen Beteiligung und Kommunikation im Führungsverhalten zur Motivationsverbesserung von Mitarbeitern nachgewiesen hat.

«Wird die kollektive Denkbewegung der OE rückblickend betrachtet, lässt sich eine klare Entwicklungslinie rekonstruieren.»

Ein weiterer Schritt waren die Erkenntnisse von Katz/Kahn (1966), die differenzierter den Zusammenhang zwischen Organisationsstrukturen und ihrem Umfeld untersuchten. Organisationen beschreiben sie als offene Systeme, die sich im ständigen Austausch mit ihrem Umfeld befinden. Um die erforderliche Komplexität abzubilden, werden innere Strukturen, Muster und Beziehungen ständig angepasst. Dass es eine optimale Struktur gibt, ist daher unwahrscheinlich. Vielmehr kommt es darauf an, die Antwortfähigkeit als eigentliches Ziel von OE zu begreifen. Dieser sog. Kontingenz-Ansatz ist folgenreich. Er schließt die rationale Begründbarkeit von Strukturen und Entscheidungen aus. Sie sind das Ergebnis von Einigung und daher nicht voraussagbar, sie könnten auch anders ausfallen und müssen dennoch auf Geltung bestehen. Für Entscheidungen und ihre Legitimation multipliziert sich so der kommunikative Aufwand. Für die OE entstand daraus die Erkenntnis, dass Veränderung nicht «von unten» initiiert werden kann, sondern im Zusammenhang mit Führungsprozessen zu konzipieren ist. Alle diese Konzepte der OE sind schließlich 1975 von Huse/Cummings in einem umfangreichen Lehrbuch zusammengestellt worden. Die neue Disziplin wurde damit lehrbar. Wird die kollektive Denkbewegung der OE rückblickend betrachtet, lässt sich eine Entwicklungslinie rekonstruieren: beginnend mit dem Fokus auf persönlicher Entwicklung, hin zur Gruppe und zur Organisation sowie der Entwicklung von Führung. Sie endet in einem Konzept von Organisation als offenes System, das sich einerseits abgrenzt, andererseits die vom Umfeld abgeforderte Komplexität handhabbar machen muss, um dort sinnvolle Beiträge zu liefern.

Diffusion

Die wesentlichen Konzepte der OE entstanden an Instituten in reflektierter Praxis. Das Tavistock Institut wurde 1946 aus einer Klinik heraus gebildet, die Hinwendung zur Gruppendynamik und OE erfolgte vor allem durch eine Entdeckung 1949 im englischen Steinkohlebergbau. Durch eine auf Gruppenbasierte Form der Arbeitsorganisation hatten Arbeiter hier selbstständig eine neue Technologie erfolgreich eingeführt. Die National Training Laboratories (NTL) wurden 1947 von Lewin gegründet und war eine Wiege der Gruppendynamik bzw. der OE. Kennzeichen der hier geleisteten Arbeit war die Integration von Forschung, Lehre, Selbsterfahrung und Praxis. Es waren Orte, wo sich Innovatoren versammeln, «Schulen» bilden und neue Wege probieren konnten. Sie zogen magisch Adoptoren an, die die Erkenntnisse weiter entwickelten und verbreiteten. Bis heute werden dort Qualifizierungen durchgeführt, um Vorgehensweisen und Verständnis der OE zu vereinheitlichen. Zur Verbreitung und Ausdifferenzierung der OE trugen natürlich auch Beratungsprojekte bei, die partiell aus der amerikanischen Großindustrie kamen.

Schließlich wurde die Selbstverständigung und Darstellung der OE durch zahlreiche Publikationen vorangetrieben. Besonders die 60er-Jahre waren eine Zeit intensiver publizistischer Aktivitäten. Viele dieser Werke wurden ins Deutsche übersetzt. Es handelte sich dabei nicht immer um differenzierte Monografien, sondern auch darum, Erfahrungen und Überzeugungen pragmatisch und verständlich auf den Punkt zu bringen. Zuweilen wirkten sie polarisierend (Theorie X und Theorie Y), vereinfachend (das Phasenkonzept von Lewin) und idealisierend (der ideale Führungsstil im Grid-Modell). Neben der Abgrenzung und Selbstdefinition gab es verkäuferische und didaktische Gründe, die Konzepte in der beschriebenen Weise zu präsentieren. So wurden sie auch in Deutschland in unzähligen Trainings auf Folien oder Flipcharts gemalt und reproduziert.

Theorieentwicklung – Erste Phase

Ein Bezugsrahmen der OE war der amerikanische Pragmatismus (Menand 2001), als deren hier wichtigster Repräsentant Dewey zu nennen ist. Als Philosoph und Pädagoge hatte er starken Einfluss auf das amerikanische Verständnis von Wissenschaft, Erziehung und Demokratie. Psychologie war für ihn angewandte Wissenschaft, die menschliches Handeln unterstützen müsse, Gewissheiten könne es nicht geben. Pädagogische Konzepte müssen auf Erfahrungslernen beruhen und sollen einen Beitrag zur Demokratisierung leisten. Es ist unschwer zu erkennen, wie sehr der Pragmatismus dem OE-

Verständnis entspricht (Richter 1994 und Gairing 1996), etwa in der Aktionsforschung, dem Fokus auf Lösungen und der Forderung nach Öffnung. Diesen Aspekt betonen wir, weil OE in Deutschland u.a. wegen fehlender Wissenschaftlichkeit kritisiert wurde, obwohl die Wurzeln in der amerikanischen Wissenschaftskultur lagen, die sich praxeologisch und normativ verstand.

Den zweiten Bezugsrahmen der OE bildeten die frühen Konzepte der Systemtheorie und Kybernetik. Ihre Entstehung beruhte auch auf dem Interesse einer Neufassung humanwissenschaftlicher Erkenntnis vor dem Hintergrund einer sich wandelnden Gesellschaft (Kleiner 1996). Treiber war eine interdisziplinäre Gruppe von Intellektuellen, die Heims (1991) als «Cybernetics Group» bezeichnete. Zu ihnen gehörten u. a. Norbert Wiener, Heinz v. Förster und Gregory Bateson. Sie sahen die Notwendigkeit, disziplinäre Grenzen zu überwinden und kritisierten Reduktionismus und Positivismus. In der Naturwissenschaft waren es Elemente, in den Humanwissenschaften Individuen, die den Referenzpunkt der analytischen Betrachtung bildeten. Dieses Paradigma wurde nun in eine systembezogene Herangehensweise umgekehrt. Das Interesse richtete sich auf natürliche und soziale Systeme, auf den Austausch mit ihrem Umfeld, auf Feedback und Kommunikation sowie ihre inhärente zirkuläre Dynamik, die mit dem Denken in linearen Kausalitäten nicht einzufangen war. Das OE-Schlüsselwerk von Katz/Kahn (1966) nahm diese Perspektive am Klarsen auf. Sie führten aus, dass Organisationen den Zumutungen aus ihrem Umfeld natürlich Widerstand entgegen setzen, aber selbst Widerstand bedeute schon Lernen und eine Veränderung gegenüber dem Ausgangszustand. Diese zentrale Thematik der System/Umweltdifferenz und die Abkehr von einem monistischen Bild der Organisation finden sich auch im soziotechnischen Systemansatz wieder. Emery und Trist unterschieden in einem 1963 präsentierten Papier unterschiedliche Ausprägungen organisatorischer Umwelten und warfen die Frage auf, wie Komplexität in ‚turbulenten Kontexten‘ mit ausgeprägtem technologischen Wandel abgebildet und verarbeitet werden könne. Sie nennen als Option eine Matrix-Struktur, in der Perspektiven abgewogen und Entscheidungen verhandelbar seien (1997, S. 62 f.). In einem späteren Text analysierte Emery (1967) Trends zum Ende des Jahrtausends und plädiert angesichts des erwarteten Wandels etwa in der Kommunikationstechnologie (!) für ein organisatorisches Design, das auf sich selbst regulierenden Einheiten mit genügend Redundanz beruht, um Antworten zu geben, die in einem hierarchischen System nicht möglich wären (1997, S. 87).

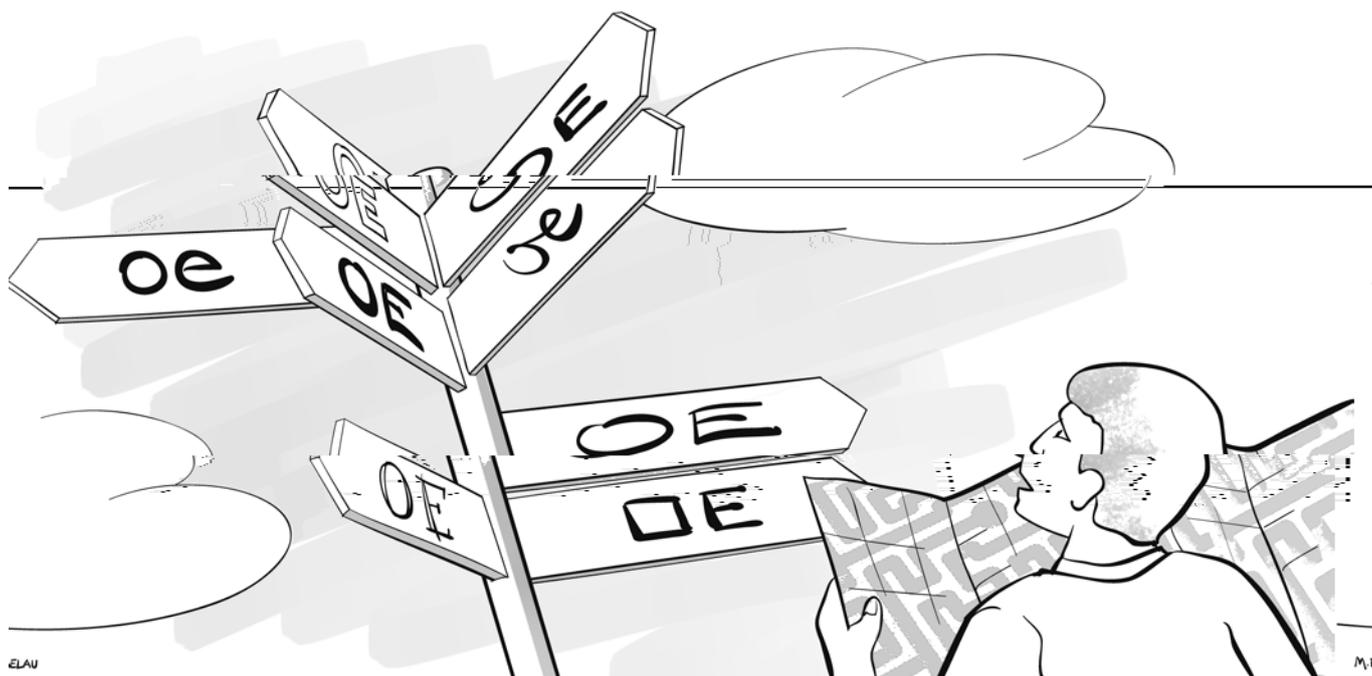
Die amerikanische OE und auch der soziotechnische Ansatz vereinigten entsprechend frühzeitig und zwanglos einen differenzierten systemtheoretischen Hintergrund mit praktischem Handeln in Veränderungsprozessen. Dieses Selbstverständnis erhielt in den USA eine wissenschaftstheoretische Be-

gründung durch den Pragmatismus. So lässt sich der oft zitierte Satz von Lewin, «nichts ist so praktisch, wie eine gute Theorie» verstehen. Eine weitere Grundüberzeugung bestand darin, dass die Entwicklungsfähigkeit von Organisationen nur durch mündige und beteiligte Menschen gelingen kann.

OE in Deutschland

Die Pionierphase der OE in Deutschland begann am Ende der 70er- und am Anfang der 80er-Jahre. Treiber waren Personalentwickler, freie Trainer und Berater. Ihre Prägungen kamen häufig aus der Supervision und der Gruppendynamik mit therapeutischen bzw. pädagogischen Hintergründen (Richter 1994, S. 177 ff.). Vielen waren betriebliche Themenstellungen weniger geläufig, vielleicht auch einer der Gründe für die Akzeptanzprobleme. Sie verfügten bereits über Berufsverbände, Standards und eigene Zeitschriften, in denen die ersten Aufsätze zur OE erschienen. Die Herausgeber der Zeitschrift «Gruppendynamik» entschieden sich jedoch dagegen, den Namen der Zeitschrift und ihre Ausrichtung zu verändern. Weitere Impulse entstanden durch die Übersetzungen amerikanischer Standardwerke zur OE. Der erste wichtige deutsche Beitrag war 1978 das Buch von Lauterburg, «Vor dem Ende der Hierarchie». Er setzte sich kritisch mit den entfremdenden Arbeitsformen, der schwerfälligen Kommunikation sowie dem autoritären Führungsstil arbeitsteiliger Bürokratien auseinander und plädierte für mehr Demokratisierung und Humanisierung. Die normativen und konzeptionellen Grundlagen der OE waren denen der USA insofern vergleichbar. Allerdings war die deutsche Rezeption stärker durch den Gedanken der Humanisierung der Arbeit geprägt, ein Feld, das zu dieser Zeit von Gewerkschaften besetzt wurde. Entsprechend argwöhnisch wurde die OE dort beobachtet (Briefs 1990). Die reformerische Ausrichtung der OE war schließlich Teil der Kritik am autoritären Führungsstil der Nachkriegsökonomie (Freimuth/Straub 1996 und Freimuth 2005) und dem Mangel an einer tragfähigen «industriellen Demokratie» (Dahrendorf 1965). Sie musste sich gegen den in der deutschen Industrie verwurzelten «rheinischen Kapitalismus», der auf Autorität, Bürokratie und Kontrolle beruhte (Fear 2005), deutlich abgrenzen, um eigene Konturen zu bekommen.

Die 80er-Jahre waren ein Versuch, sich einen professionellen Rahmen zu schaffen. Eine berufsständische Institution, die «Gesellschaft für Organisationsentwicklung» (GOE), wurde 1980 gegründet. OE wurde als ein Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der dort tätigen Menschen definiert, mit dem Ziel, Arbeitsbedingungen und Effizienz zu verbessern. Die «ZOE» als Organ der GOE erschien erstmals 1982. Sie ist die große Konstante der OE in Deutschland und für Austausch und Konturierung des Beratungsfeldes die



wichtigste Plattform. Die erste Ausgabe begann mit einem grundsätzlichen Artikel von Sievers, der den ersten und seitdem einzigen Lehrstuhl für OE in Deutschland innehatte. Er charakterisierte OE als Lernprozess personaler und sozialer Systeme und betont die Entwicklung eines eigenständigen Problemlösungspotenzials zur Verarbeitung von Komplexität als zentrales Ziel. Der größte Teil der sonstigen Beiträge in den folgenden Ausgaben sind Fall- und Projektbeispiele, immer wieder unterbrochen von Grundsatz-Artikeln zur OE-Ausrichtung. Im zweiten Heft fand Trebesch nicht weniger als 50 unterschiedliche Definitionen der OE, die zwar Parallelen aufwiesen, aber kein klares Bild erbrachten. In der GOE wurde 1984 eine Debatte über die Vereinheitlichung der Qualifikationsvoraussetzungen für einen OE-Berater geführt. Allerdings verzichtete sie darauf, diese Qualifizierungen selber durchzuführen und für Qualitätskontrolle zu sorgen. So blieb die Formulierung der Anforderungen unverbindlich und konnte als Grundlage einer professionellen Identität nicht umgesetzt werden. Eine zeitgleich von Trebesch ausgelöste Debatte über die normativen Grundlagen der OE blieb weitgehend ohne Wiederhall, ebenso sein Versuch, Kriterien für die Effizienz von OE-Maßnahmen zu diskutieren. Interessen und Beratungskonzepte lagen zu weit auseinander. Die Berater kamen auch aus verschiedenen Richtungen, wie der Transaktionsanalyse, der TZI, der Gestaltpsychologie oder dem Psychodrama. Zudem ging ein Interessenkonflikt zwischen internen und externen Beratern durch die GOE. Diese Differenzen spiegeln sich in den Berichten der Zeitschrift über die Treffen der Mitglieder auf der zentralen und regionalen Ebene. In der Rückschau war

diese Phase ein riesiges soziales Labor, dessen explodierende Kreativität aber nicht frühzeitig in geordnete Bahnen gelenkt werden konnte. Aus unserer Beurteilung hat das auch damit zu tun, dass viele der beteiligten Akteure mit sich selber beschäftigt waren, um die Enge ihrer eigenen Sozialisierungen zu überwinden. Gleichzeitig erweiterte sich der Totalitätsanspruch der vorgelegten Entwürfe für eine bessere Gesellschaft, beginnend mit der Studie des Club of Rome zu den «Grenzen des Wachstums» (Meadows 1972) bis hin etwa zu Capras «Wendezeit» (1985), in dem nichts weniger als die «Bausteine für ein neues Weltbild» ausgelobt wurden. Verglichen mit der amerikanischen Entwicklung, zeigt sich das Fehlen von Attraktoren, wie das NTL. Das Quickborner Team bzw. Metaplan als Nachfolgegesellschaft, verfügten zwar über das Potenzial, u.a. weil man sich dort schon früh mit der Problematik von Komplexität und Entscheidungen (Schnelle 1966), der Bedeutung der Kybernetik (Müller 1964) sowie der Praxeologie als Wissenschaft «von den Bedingungen effektiven Handelns» (Alsleben/Wehrstedt 1966) befasste. Interne Konflikte über die Beteiligung der Berater an der Führung der Gesellschaft führten jedoch zu Trennungen. Mit der Verbreitung der Moderationsverfahren (Freimuth 2010) ist der konzeptionelle Bezugsrahmen dieses Beratungsansatzes nur noch unvollkommen mitkommuniziert worden und ging verloren.

Die fehlende wissenschaftliche Fundierung der OE wird bis heute beklagt. So wurde kritisiert, es handele sich um ein unsystematisches Ensemble von Sozialtechniken. OE-Berater würden im ständigen Zielkonflikt zwischen Sozialreformen und Management-Anforderungen aufgerieben (Kubiczek et al.

1980). Umgekehrt hatte die OE eher ein praktisches Interesse an Wissenschaft. Die Distanz war wechselseitig (Sievers 1977). Die BWL stand unter dem Einfluss des neoklassischen Ansatzes von Gutenberg, der keinerlei humanwissenschaftliche Aspekte berücksichtigte und normative Fragen ausblendete, die vor dem Krieg von Nicklisch noch prominent vertreten wurden. Anfang der 80er-Jahre begann die BWL zögerlich, sich Themen wie Kommunikation, Entscheidungen, Führung oder Veränderung zu widmen (Rühli 2002). Staehle (1973) unternahm einen frühen, jedoch wenig bemerkten Versuch, eine pluralistische Organisations- und Führungslehre als angewandte und normative Wissenschaft zu etablieren (Bendixen et al. 1968). Kirsch et al. (1979) legten unter Rückgriff auf die amerikanische OE ein Konzept für eine «fortschrittsfähige Organisation» vor, allerdings eher im Sinne einer Sozialtechnik, um Widerstände gegen Wandel in den Griff zu bekommen. Bartölke (1978) war der erste Betriebswirt, der das Potenzial der OE würdigte, entsprechend der OE-Tradition aber mit dem Fokus auf Humanisierung der Arbeit. Staehle (1985) widmete in seinem wichtigen Lehrbuch «Management» der OE ein ausführliches Kapitel. Er merkte an, dass OE als angewandte Sozialwissenschaft naturgemäß nur ein pragmatisches Theorieinteresse haben könne, nur füttere es das Bestreben in Unternehmen nach schnell wirkenden Rezepten. Es sei an der Zeit, die verstreute Kompetenz der OE zu systematisieren, zu evaluieren und es in lehrbares Wissen zu verwandeln. Das erste ausführlichere deutsche Buch über OE stammte von Gebert (1974). Er knüpfte an die amerikanische Diskussion an und stellte den gruppenbezogenen und strukturellen Ansatz von Veränderungen als zwei Säulen von OE nebeneinander. Der Fokus lag jedoch auf Verhalten, wie auch in dem Band von French/Bell (1977). Sie verstehen unter OE «die langfristige Bemühung, Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in Organisationen zu verbessern». Das verbreitete Buch von Glasl/de la Houssaye (1975) geht auch in diese Richtung, allerdings auf einer anthroposophischen Grundlage. Einige der amerikanischen Übersetzungen aus der OE zeitigten aufgrund ihrer verführerischen Vereinfachungen lediglich Marketing-Erfolge, wie das Grid-Modell von Blake/Mouton (1964). Letztlich konnte sich die OE in der BWL nicht durchsetzen und hatte keinen Einfluss auf die akademische Qualifizierung des Führungsnachwuchses. Es blieb die Kluft zwischen Theorie und Praxis.

Angesichts dieser Historie verwundert es nicht, dass sich 1997 die GOE auflöste. Das kann als Symptom für eine misslungene Professionalisierung gesehen werden, so dass am Ende eine «Profession ohne Professionalität» zurückblieb (Kühl 2001, Bohn/Kühl 2004 und 2010). Die Gründe liegen sicherlich darin, dass die Systematisierungsversuche gescheitert sind. Das Verhältnis zu ökonomischen Fragen blieb ambivalent. Es gelang nicht, die Spannung von strukturellen und humanzen-

trierten Ansätzen aufzulösen. Deutlich wird das etwa an den Versuchen, Anfang der 80er-Jahre, Lernstatt, Qualitäts- bzw. Werkstattzirkel einzuführen (Engel 1981). Sie blieben Eintagsfliegen, weil die strukturellen Bedingungen industrieller Produktion nicht angetastet wurden. Zudem hatte man die Rechnung ohne die Meister gemacht, die diese Ansätze behinderten.

Der aus unserer Sicht entscheidende Grund für das Scheitern der OE-Professionalisierung liegt jedoch darin, dass sie, noch viel mehr, als in den USA, an den Grundfesten einer Führungskultur rüttelte, die für eine Öffnung keinesfalls bereit war (Freimuth 2005). Der Statthalter dieser Kultur war die akademische BWL. Noch Mitte der 80er-Jahre bemerkte Staehle über Wöhe, mit dessen Lehrbuch Generationen von Führungskräften ausgebildet wurden, dass dieser in seinem 1336 Seiten umfassenden Werk der so genannten «Betriebsführung» ganze 92 Seiten widmete, während er dazu ein Buch mit nahezu 800 Seiten geschrieben habe. Allerdings enthält auch sein Band primär angelsächsische Importe, was darauf hindeutet, dass zum Thema «Führung und Wandel» in Deutschland bis dato nichts Eigenständiges geschaffen wurde. Um in diese Festungen vorzudringen, bedurfte es radikalen Denkens, Normenbrüche und Polarisierung, um die Unterschiede zu markieren. Wir betrachten diese Phase der OE als eine soziale Innovation, wo es darum ging, gesellschaftliche «Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen zu verändern und Zweifel, Vorurteile und Furcht zu überwinden» (Bornstein 2005, S. 68). Die Durchsetzung solcher Transformationen benötigt Generationen. Der Impuls der OE war anfänglich mehr ein «weg von» als ein «hin zu», orientiert an Öffnung, weniger an Schließung. Eine schnelle Professionalisierung und ein situierter Berufsstand, hätten zu einer Verengung der Konzepte geführt und der Prozess des Gärens wäre nicht zu Ende gekommen.

«Die OE-Pioniere haben ein Virus in die Welt gesetzt, das sich im Repertoire der Führungskonzepte manifestiert hat.»

Was bleibt? Aus professionssoziologischer Sicht kann man zu der Erkenntnis kommen, dass die Professionalisierung der OE gescheitert ist, aber deswegen ist die OE nicht gescheitert. Ihre Pioniere haben ein Virus in die Welt gesetzt, das sich inzwischen im Repertoire der Führungskonzepte festgesetzt, sich dort vervielfältigt, unterschiedliche Formen angenommen und über eine Generation hinweg gleichsam den «Marsch durch die Institutionen» angetreten hat. Trotz bzw. wegen der unorthodoxen Entwicklung der OE gibt es in dem Wildwuchs an Konzepten auch etwas, was man als Familienähnlichkeit (Wittgenstein 1982) bezeichnen kann. Das ist eine Form der Klassifizierung, wenn Begriffe unscharfe Grenzen haben und «der

Verstand sich Beulen holt» (ebd. S. 119), weil taxonomische Anstrengungen die Komplexität der Thematik nicht zu erfassen vermögen. Zu den Gemeinsamkeiten gehört die Entwicklung der Lernfähigkeit von Organisationen, Teamentwicklung, Reaktion auf Wandel, kommunikative Führung, Reflexion oder Feedback. Das sind Elemente eines Paradigmas, mit Begriffen, Konzeptansätzen und Werten, die sich in Beschreibungen von Organisationen festgesetzt und bis heute weiter entwickelt haben (Trebesch 2004). Die hauptsächlichste Wirkung der OE besteht darin, dass Kommunikation zu einem Thema von Führung und Organisation wurde, an dem keiner mehr vorbei kann (Baecker, 2003, S. 137). In nahezu allen großen Organisationen entstanden spezialisierte Abteilungen für OE, teilweise als interne Beratungen oder in Kombination mit Personalentwicklung. Sie trieben mit externen Kollegen zahlreiche Veränderungsprojekte voran.

«Die große Wirkung der OE besteht darin, dass Kommunikation zu einem selbstverständlichen Thema von Führung und Organisation wurde.»

Eine Ironie der Geschichte besteht darin, dass es McKinsey-Berater waren, die das Gedankengut der OE mit dem Bestseller «Auf der Suche nach Spitzenleistungen» (Peters/Waterman 1983) zu einem Durchbruch in den Führungsetagen verhalfen. Sie führten unter anderem an, dass Kultur, Werte und Lernen zu den Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung gehören. Lauterburg kommentierte (ZOE 3), «man könnte meinen, das Buch sei von OE-Fachleuten geschrieben worden», obwohl Referenzen dazu nicht vorkommen. Der Erfolg dieses Buches reflektiert eine weitere Schwäche der OE, den Zusammenhang zur strategischen Unternehmensentwicklung nicht hergestellt zu haben.

Theorieentwicklung – Zweite Phase

Im Gegensatz zu Deutschland ist die OE in den USA ein anerkannter Teil der angewandten Sozialwissenschaften geworden. Die systemischen Ansätze der Kybernetik zweiter Ordnung wurden völlig unaufgeregt integriert (Weick 1985) und stellten keinen Bruch dar zu den Anfängen der OE (Weisbord 1987). Das kann darauf zurückgeführt werden, dass viele ihrer wichtigen Vertreter mitunter Hochschullehrer waren, die über Erfahrungen aus Projekten verfügten. Sie verstanden es, ihre Konzepte in einer verständlichen Form darzustellen, die dazu führt, ihre Substanz zu unterschätzen (Willke 1994, S. 77). Die-

ses entspannte Verhältnis zwischen Theorie und Praxis ist einer der Gründe, dass eine neue Klasse von Interventionsformen, zu denen vor allem die verschiedenen Varianten der Großgruppen-Moderation zu zählen sind (Freimuth 2010 sowie Bunker/Alban 1997), wiederum aus den USA kamen und nahtlos in Deutschland adaptiert wurden.

Die Ursprünge systemischer Konzepte gehen zurück auf interdisziplinär ausgerichtete Naturwissenschaftler, die das Überleben und den Austausch von Systemen mit ihren Umwelten studierten. Die Grundlagen wurden wieder in Institutionen im engen Austausch von Theorie in Praxis entwickelt. Zu nennen sind die Schule von Palo Alto (Marc/Picard 1991) sowie die Mailänder Schule der systemischen Familientherapie (Selvini Palazzoli et al. 1987). Aus der Psychotherapie kommend, entwickelten sie ein neues Verständnis von Kommunikation und ihrer Bedeutung für die Stabilität sozialer Systeme sowie mit der zirkulären Fragetechnik ein Repertoire von Interventionen, um gestörte Kommunikation zu irritieren und in neue Richtungen zu lenken. Die aus systemischer Perspektive postulierte relative Geschlossenheit von sozialen Systemen führt zu der Konsequenz, dass die Beraterrolle sich verändert. «Alles Gesagte wird von einem Beobachter gesagt» (Foerster 1993, S. 84). Berater verfügen also nicht über eine besonders ausgewiesene Position, nur über eine von vielen möglichen. Sie machen demzufolge auch keine klassischen Diagnosen mehr, sondern «Schnappschüsse» (Weisbord 1987, S. 197), spiegeln diese zurück und können nur warten, was passiert. Die Rolle von Beratern wird bescheidener. Sie treffen Unterscheidungen, können dabei aber ihre eigene Differenz nicht beobachten. Es schließt Selbstbeobachtung nicht aus, sie muss nur von der «Reproduktion der Einheiten des Systems (Autopoiesis) unterschieden werden» (Luhmann 1987, S. 61). Folglich steht ihnen nicht das Mandat zu, eine ihnen angemessen erscheinende Form von Organisation zu forcieren, sie müssen lernen, loszulassen und auf die Lernfähigkeit ihrer Klienten zu vertrauen (Owen 2001, S. 114 ff.).

Organisationen sind ein spezieller Typ sozialer Systeme, zu deren Erforschung Luhmann (1987 und 2000) bahnbrechende Beiträge geleistet hat. Sie bilden sich durch die Abgrenzung von jenen Umweltsegmenten, für deren Probleme sie Lösungen produzieren. Andererseits müssen sie für diese Zwecke interne Vorkehrungen treffen, mit denen das zunächst Ausgeschlossene wieder eingeschlossen wird. In diesem Kreislauf erfinden sie sich immer wieder neu, jedoch ohne ihre Identität zu verlieren. Im Gegensatz zu natürlichen Systemen vollzieht sich die Reproduktion von sozialen Systemen durch Kommunikation, die Information beinhaltet, die mitgeteilt, verstanden wird (Luhmann 1987, S. 196 ff.) und auf die Andere sich beziehen können. Diese Formen des Austausches verfestigen und kristallisieren sich zu kulturellen Mustern. Strukturen in Organisationen legen Rahmenbedingungen fest, nach denen

sich Akteure verhalten sollen (Luhmann 2000, S. 262 ff.). Entscheidungen sind notwendig, weil sich Organisationen in einem «Dauerzustand der Unsicherheit über ihr Verhältnis zur Umwelt befinden» (ebd. S. 46) und Vorkehrungen zu treffen sind, diese Unsicherheit – bis auf weiteres – zu absorbieren. Schließlich begreift Luhmann Personen nicht als Teil von Organisationen, sondern als eigene Systeme, die sich zur Organisation verhalten, wie ihre Umwelt, weil sie als psychische Systeme oder Experten selber operational geschlossen agieren (ebd. S. 279). Dieser Entwurf ist folgenreich für die OE. Das betrifft etwa die System/Umwelt-Differenz oder die paradox erscheinende Darstellung von Handelnden in Organisationen als Umfeld. Diese letzte Unterscheidung lässt jedoch zu, die übliche Personalisierung von Problemen zu ersetzen durch die Sicht auf dysfunktionale Systemdynamiken. Der beraterische Fokus kann sich auf die Beobachtung kommunikativer Operationen in Organisationen richten, die durch das Anregen von Selbstbeobachtung zur internen Debatte gestellt werden können. Das vordergründige Ziel ist nicht die Verbesserung des Klimas oder der Beziehungen, in der Hoffnung auf bessere Ergebnisse. Die Schlüsselfrage ist, wie Organisationen Themen aus ihrem Umfeld aufgreifen, wie sie diese verhandeln und ihre innere Komplexität konfigurieren, immer ahnend, dass die getroffenen Entscheidungen auch anders hätten ausfallen oder sich in kurzer Zeit überholen können. Diese quälende Unsicherheit ist eine neue Dimension des Wandels, die nicht spurlos an der OE vorübergehen konnte. Die systemische Ausrichtung hat dafür neue Antworten gegeben.

Die Rezeption systemischen Denkens in der OE verlief mehrschichtig. Luhmanns Ansätze entstanden aus theoretischer Forschung und wurden anfänglich kaum verstanden. Für den ersten Transfer sorgten wiederum Institute und Beratungen (Krizanits 2009), wie die Heidelberger Familientherapeuten (IGST) sowie die österreichischen Beratergruppen OSB, Conecta und Neuwaldegg. Sie versuchten, systemische Ansätze für die OE fruchtbar zu machen und theoriegeleitete Beratungsformen zu entwickeln (Königswieser/Exner 1998, Ahlemeyer/Königswieser 1998). Viele Berater nutzten die zahlreichen systemischen Bildungsangebote (z. B. ISB Wiesloch) und verbanden die Neuerungen mit ihren Erfahrungen. Wenngleich diese Prozesse auch nicht sehr systematisch verliefen, lässt sich doch ein gewisser Professionalisierungsschub beobachten, das Vorgehen wurde bewusster und reflektierter. Parallel ist beobachtbar, dass systemische Konzepte langsam in die BWL und Managementlehre integriert werden. Schweizer Hochschulen erwiesen sich dabei als wegweisend (Malik 2002). Change Management wird aus Sicht von Picot (2002) dennoch nur zögerlich diskutiert. Schaut man in Standardwerke zum strategischen Management (Müller-Stewens/Lechner 2003), bestätigt sich der Eindruck. Vorhandene OE-Ansätze werden lediglich referiert, ein eigenes Konzept ist nicht erkennbar. Es bleibt der

Bedarf nach einer Vermittlung zwischen Theorie und Praxis und damit zusammenhängend zwischen OE und Fachberatung. Der Versuch einer so genannten Komplementärberatung (Königswieser et al. 2006), blieb bei einem Nebeneinander beider Ansätze stehen.

Lernende Organisation und Organisationskultur

Systemische Beratungskonzepte entstanden im Kontext des radikalen wirtschaftlichen Wandels gegen Ende des letzten Jahrhunderts. Stark betroffen von der Transformation war die westliche Autoindustrie, die unter der japanischen Konkurrenz litt. Das Interesse richtete sich daher auf die «Geheimnisse» der schlanken Produktion in Japan. Ausgelöst wurde es durch das Buch «Die zweite Revolution in der Automobilindustrie», in dem schlankes Management, ständiges Lernen, Problemlösung und Gruppenarbeit als wesentlicher Unterschied markiert wurde (Womack et al. 1991). Es entstand eine breite Diskussion über Unternehmensentwicklung sowie Versuche, diese Konzepte anzuwenden. Hier wird deutlich, wie schade es war, den sozio-technischen Ansatz der OE nicht ausgebaut zu haben. Das japanische Konzept beruht auf diesem Gedanken. Nachdem Lean-Konzepte mangels fehlender Change-Kompetenz scheiterten und der Kostendruck zunahm, erfanden Berater eine neue Wunderwaffe, das Reengineering (Hammer/Champy 1994). Der Untertitel des Bandes, «Eine Radikalkur für das Unternehmen», verrät, worum es ging. Viele Unternehmen erlebten Restrukturierungen, die zu beträchtlichen sozialen Erosionen führten. Die OE blieb in Bezug auf diese Themen weitgehend sprachlos.

«Es bleibt der Bedarf nach einer Vermittlung zwischen Theorie und Praxis und damit zusammenhängend zwischen OE und Fachberatung.»

Während in den Unternehmen oftmals kein Stein auf dem anderen blieb, entzündete sich eine polarisierende Diskussion zur Abgrenzung der frühen OE und den systemischen Konzepten. Die aus den USA stammenden neuen Ansätze zeichneten sich hingegen durch gewohnten Pragmatismus aus. Argyris/Schön (1974) sahen früh, dass Veränderungen oft nicht nachhaltig sind. Besonders wenn Akteure unter Druck geraten, könne man wieder alte Muster beobachten. Die Erklärung lag für sie in der Differenz zwischen der proklamierten und wirklichen Theorie. Die eine drückt aus, wie Akteure sein wollen, die andere, wie sie sind. Wandel müsse also an den wirksamen Modellen ansetzen, an den «Hauptprogrammen» (Argyris 1997,

S. 58). Um diese nachhaltig zu verändern, griffen sie auf ein Konzept von Bateson (1985) zurück, die Unterscheidung zwischen instrumentellen Lernen und Lernen über das eigene Lernen. Die Beobachtung des eigenen Lernens könne erst zu einer Veränderung der Annahmen führen, die der wirksamen Theorie zugrunde liegen. Der Ansatz wurde auch von Senge in seinem Buch «Die fünfte Disziplin» (1996) übernommen. Für ihn sind es mentale Modelle über die Wirklichkeit, die Verhalten in Organisationen steuern und folglich müssten dort Interventionen ansetzen. Er geht noch klarer von einem systemischen Verständnis von Organisationen aus und zeigt, wie etwa Entscheidungen bedingt durch die relative Schließung mentaler Modelle nach stets gleichen Mustern getroffen werden. Werden Akteure damit konfrontiert, entstehen «defensive Routinen» (Argyris), die effektiv wirken, weil sie sich gleichsam in der Sprache verstecken und nur schwer erkannt werden (Senge, 1996, S. 303 ff.). Unterbrechbar seien sie durch «Reflexion und gegenseitiges Erkunden» (ebd. S. 311). Der Erfolg dieses Buches erklärt sich durch die Zusammenfassung unterschiedlicher Konzepte der OE aus systemischer Perspektive, aber mit einer ausgesprochenen Praktikabilität. Ganz Ähnliches gibt es zu den Vorschlägen von Schein zu sagen. Neben den Beiträgen zu Interventionen im Rahmen von Wandlungsprozessen stellt sein Strukturmodell von Organisationskultur (1995) einen wichtigen Impuls für das Verstehen von Organisationen, Lernen und Veränderung dar. Kulturbasierte Veränderungen in Organisationen müssen – so Schein – mit mentalen Tiefenstrukturen rechnen, die ihre Identität ausmachen. Wandel muss bei der kollektiven Reflexion dieser Konstrukte ansetzen, um sie mit den Anforderungen instabiler Umfelder wirksam zu justieren (ebd. S. 296 ff.). Beide Autoren haben eine Erweiterung des Repertoires an Interventionen, zu denen imaginative und narrative Formen gehören, ausgelöst (Bate 1997). Der Fokus richtete sich zudem mehr auf die eigenen Ressourcen von Organisationen und bildet so einen Gegensatz zu den eher auf Defizitvermutungen beruhenden Ansätzen der frühen OE (Cooperrider et al. 2003). In Deutschland bediente das verbreitete Buch von Doppler/Lauterburg über Change Management den praktischen Bedarf nach konkreten Handreichungen für den Umgang mit Wandel. Es basiert auf ihren langen OE-Erfahrungen. Sein Erfolg verweist auf die nach wie vor bestehende Differenz zwischen Theorie und Praxis.

Die neue Professionalisierungsdebatte

In der ZOE wurde durch Trebesch 1999 angesichts des radikalen Wandels und der Kritik durch systemische Ansätze eine neue Debatte zur Zukunft der OE angestoßen. Am prägnantesten fielen die Worte von Schreyögg aus (ZOE 3/99). Er kriti-

siert vor allem das episodenhafte Konzept von Wandels und die damit verbundene «naive Konzeption von Steuerung» Es werde übersehen, dass Wandel eine ständige Herausforderung der Unternehmensführung und in ihrer Steuerungslogik zu verankern sei. Hinweise könne man etwa von der Theorie der lernenden Organisation bekommen. Er konstatiert das größere Fassungsvermögen einer systemischen Steuerungslogik für praktisches Management, ohne Gefahr zu laufen «zu einem konzeptionslosen Sammelbecken von Praxisproblemen zu werden» (2002 S. 216). Offen bleibt, wie genau dieses alte deutsche Problem des Verhältnisses von Theorie und Praxis aufgelöst werden kann. Wimmer (2004a, 2004b und 2009) unterstreicht die von Schreyögg geäußerte Kritik und verweist dabei auf die normativen Wurzeln der Pionierphase der OE sowie ihre veralteten Vorstellungen von Hierarchie bzw. Organisation, die mit den inzwischen komplexen Strukturen am Anfang dieses Jahrhunderts nicht mehr kompatibel seien. Er betont die enorm gestiegene Binnenkomplexität von Organisationen, die ständig zur Disposition stehe, die Frage nach ihrem «Selbst» zu einem beständigen Thema mache und Handelnde an persönliche Grenzen bringe. Dass demzufolge Lernen und gelingende Kommunikation zu Leitthemen der OE werden müssen, ist nicht überraschend. Die Anforderung an gelingende Beratung bestehe nunmehr darin, die traditionelle Trennung zwischen Fach- und Prozessberatung zu überwinden. Man müsse mit Klienten auf Augenhöhe an den Sachthemen arbeiten, ohne in die traditionelle Expertenrolle zu gehen. Dabei sei mitlaufend die soziale Dynamik der Themen zu beobachten. Die Systemtheorie biete sowohl für die Beobachtung der Kommunikation, als auch für das Verständnis von Organisationen eine geeignete Hintergrundfolie.

Neuerdings sieht sich der systemische Ansatz nun selber einer kritischen Beobachtung aus der Soziologie gegenüber. Unter anderem wird dort hervorgehoben, dass das Konzept der relativen Geschlossenheit von Organisationen systemische Berater aus der Verantwortung für die Ergebnisse ihres Handelns befreie (Moldaschl/Kühl 2010). Die Autoren weisen auf Aporien im systemischen Denken hin und versuchen den Strukturationsansatz von Giddens ins Feld zu führen. Die deutsche Diskussion überbietet sich nach wie vor in der wechselseitigen Kritik. Irgendwie fühlt man sich an einen Spruch erinnert, den ein Berliner Kunde in seinem Büro hängen hatte: «Wie et nich jeht, weeß ick von alleene».

Fazit: Theorie oder Praxis vs. Theorie und Praxis?

OE ist angewandte Wissenschaft oder Praxeologie. Darin ist sie der Medizin oder dem Engineering vergleichbar, die sich einer breiten Akzeptanz erfreuen. Hier wie dort kann man auf

verschiedene Theorieansätze zurückgreifen, es gibt nicht den «einen besten Weg». Die praktischen Fragen in modernen Organisationen sind zudem derartig komplex und heterogen, dass es keine Möglichkeit gibt, sie in ein einheitliches Konzept zu zwingen. Die pragmatische Verknüpfung von wissenschaftlicher Führungsausbildung und Beraterwissen ist in Deutschland nur ansatzweise gelungen. Die BWL, die hier zuerst gefragt wäre, erwies sich bislang als wenig lernbereit; die Gründe dafür haben wir dargelegt. Paradoxerweise hatte sie keine Probleme, die vielen Neuerungen der fachlich orientierten Beratungen, etwa im strategischen Management, zu übernehmen, die ebenfalls aus Praxiswissen erwachsen sind. Sie berühren jedoch nicht substantiell die Führungskultur, wie das OE getan hat und tut. Betrachtet man die letzten 30 Jahre der OE, gibt es für uns dennoch keinen Zweifel, dass das Verständnis von Organisationen und auch die Beratungskonzepte reicher geworden sind, Reflexionsbereitschaft und Professionalität sind ausgeprägter. Wir kennen jedenfalls keinen Kollegen, der sich noch auf Lewins Phasenschema beruft. Was fehlt ist ein explizites Bekenntnis dazu, unser Wirken als Praxeologie zu beschreiben, als rekursiv theoriebezogenes und reflektiertes Handeln.



Prof. Dr. Joachim Freimuth

ist Professor für Personalmanagement und Wirtschaft. Er unterrichtet an der Hochschule Bremen und ist freiberuflicher Berater.

Kontakt:
joachim.freimuth@t-online.de



Dipl.-Ök. Thomas Barth

ist Inhaber und Geschäftsführer von DECIVIA Change Management.

Kontakt:
barth@decivia.com

Literatur

- **Argyris, C. und Schön, D. (1999).** Die lernende Organisation. Klett-Cotta.
- **Bennis, W. G., Benne, K.D. und Chin, R. (Hrsg.) (1969).** Änderung des Sozialverhaltens. Klett.
- **Bohn, U. und Kühl, S. (2010).** Beratung, Organisation und Profession. Die gescheiterte Professionalisierung in der Organisationsentwicklung, systemischen Beratung und Managementberatung. In: Kühl, S. und Moldaschl, M. (Hrsg.) Organisation und Intervention. Hampp. S. 63–84.
- **Emery, F. und Trist, E. (1997).** The Causal Texture of Organizational Environments. In: E. Trist, /F. Emery/H. Murray, Eds. The Social Engagement of Social Science. A Tavistock Anthology. Vol. III., University of Pennsylvania Press. S. 53–65.
- **Freimuth, J. (2010).** Moderation. Hogrefe.
- **Kleiner, A. (1996).** The Age of Heretics. Warren Bennis Signature Books
- **Kühl, S./Moldaschl, M. (Hrsg.) (2010).** Organisation und Intervention. Hampp.
- **Luhmann, N. (2000).** Organisation und Entscheidung. Leske & Budrich.
- **Luhmann, N. (1987).** Soziale Systeme. Suhrkamp.
- **Scherer, J. L. /Alban, B. (2010).** On the Shoulder of Giants: The Origins of OD. In: Rothwell, W. J./Stavors, J. M. /Sullivan, R. L./Sullivan, A. (Eds.). Practicing Organizational Development. Jossey Bass. S. 71–93.
- **Schreyögg, G. (2002).** Unternehmensführung – Eine Disziplin im Wandel. In: Gaugler, E./Köhler, R. (Hrsg.). Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre. Klett-Cotta. S. 199–221.
- **Senge, P. (1996).** Die fünfte Disziplin. Klett Cotta.
- **Trebesch, K. (Hrsg.) (2000).** Organisationsentwicklung. Klett Cotta.
- **Trebesch, K. Hg. (1980).** Organisationsentwicklung in Europa. 2 Bde. Haupt.
- **Weisbord, M. R. (1987).** Productive Workplaces. Jossey-Bass.
- **Wimmer, R. (2009).** Systemische Organisationsberatung – Organisationsverständnis und künftige Herausforderungen. In: Pühl, H. (Hg.). Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung (3. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 213–230.

Hinweis: Eine ausführliche Literaturliste können Sie über Herrn Professor Freimuth joachim.freimuth@t-online.de oder durch unsere Redaktion zoe.redaktion@fachverlag.de erwerben.



Wandel erkennen.
Veränderung gestalten.
Zukunft gewinnen.
Online finden.

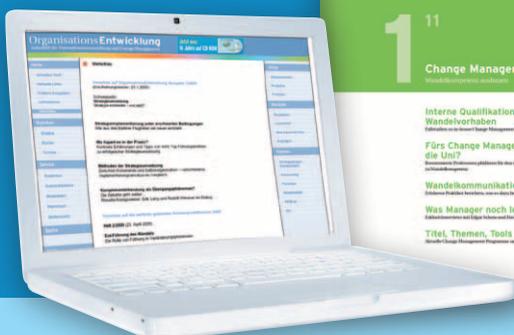


OrganisationsEntwicklung – Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.

- Konzepte und Vorgehensweisen für die Realisierung von umfassenden Change-Projekten
- Themen und Trends zur Führung und Entwicklung von Unternehmen und Organisationen
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte aus Projekten der Organisations-, Unternehmens- und Personalentwicklung
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen

Vorteile für Abonnenten:

- 4x jährlich OrganisationsEntwicklung
- Zugang zum Online-Archiv
- Newsletter mit Zugriff auf das aktuelle Heft



Jetzt 1 Ausgabe inkl. Zugang zum Online-Archiv kostenlos testen.

Wandel erkennen. Veränderung gestalten. Zukunft gewinnen. Online finden.

- Konzepte, Vorgehensweisen und vielfältige Anregungen für die Gestaltung, Führung und Realisierung von Change-Projekten
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen
- inklusive Online-Archiv
- Newsletter mit der Vorschau aufs Heft
- Erscheinungsweise: 4x jährlich

www.zoe.de



Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Ja, ich möchte OrganisationsEntwicklung lesen!

- Eine Ausgabe gratis testen** inkl. Online-Archiv
Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von **ZOE – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management** gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich **ZOE** zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OENK0057
- Das Abonnement zum Jahresvorzugspreis**
inkl. Online-Archiv
Ich abonniere **ZOE** direkt zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OEN00021
- Das Studentenabo** inkl. Online-Archiv
Ich bin Student/in und möchte **ZOE** direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis für Studenten von € 44,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt. PB-OEV00015

www.fachverlag-shop.de

Weitere Angebote und Informationen
rund um **ZOE**:

- Komfortable Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Bezugspreise im Ausland
- Poster
- Leser werben Leser-Aktion

FACHVERLAG

Verlagsgruppe Handelsblatt

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH

Kundenservice, Postfach 92 54, 97092 Würzburg

Hotline 0800/000-1637* • kundenservice@fachverlag.de

Bestellung per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59*

* gebührenfrei

Firma Privat

Name _____ Vorname _____

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben) _____

Beruf/Funktion/Abteilung _____

Tätigkeitsschwerpunkt _____

Straße, Nr./Postfach _____

PLZ _____ Ort _____

Telefon (für evtl. Rückfragen) _____ / _____

E-Mail _____

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist! Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abonummer und können sich sofort im Online-Archiv anmelden.

Geburtsdatum _____

Ich bin damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe zukünftig über interessante Produkte per E-Mail/telefonisch informiert.

X _____

Datum, Unterschrift