

Soziologische Beratungsforschung

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

Soziologische Beratungsforschung

Perspektiven für Theorie und Praxis
der Organisationsberatung
2001. 241 Seiten. Kart.
24,90 EUR
ISBN 3-8100-3121-6

Mit einem breiten Spektrum empirisch
und theoretisch fundierter Arbeiten
gibt der Band einen Überblick über
erste Ansätze einer soziologischen
Beratungsforschung.

Aus dem Inhalt:

Theoretische Zugänge zur Be- ratungsforschung

Agenturtheorie als Grundlage einer
sozialwissenschaftlichen Beratungs-
forschung – Zur Bedeutung von Macht
in Beratungsprozessen

Empirische Beratungsforschung

„Gender lag“ in der Outplacement-
Beratung – Hinter den Kulissen der
Organisationsberatung – Teamübun-
gen und Rollenspiele als Module der
Intervention – Soziologen als Organi-
sationsberater



Soziologische Beratungskonzepte

Reflexive Beratung – Der langsame
Abschied vom Verkündigungsmodell –
Zum Konzept der klinischen Soziologie
als Basis einer fallorientierten Beratung
– Wo beginnt, wo endet „Beratungs-
forschung“?

Beratung als Profession?

Das Ende des Traums von der Organi-
sationsentwicklung als eigenständiger
Profession

■ **Leske + Budrich**

Postfach 30 05 51 · 51334 Leverkusen
E-Mail: lesbudpubl@aol.com · www.leske-budrich.de

Markus C. Pohlmann

Organisationsentwicklung und Organisationsberatung im Zeichen reflexiver Modernisierung

Die Vorstellungen und praktizierten Formen von Organisationsentwicklung und Organisationsberatung sind derzeit von einem Übergang von der klassischen zur reflexiven Modernisierung geprägt. Während die Bereitschaft wächst, die Modernisierung moderner Organisationen nicht mehr nach dem klassischen Rationalmodell der Organisation zu konzipieren, erweist sich dieses angesichts widersprüchlicher Erwartungen in der Praxis als außerordentlich hartnäckig und robust. Am Beispiel der Organisationsentwicklung und Organisationsberatung in Ostdeutschland wird gezeigt, dass auch eine neue Chancen eröffnende Umbruch- und Krisensituationen nicht zu einer Abkehr von der klassischen Modernisierung genutzt werden konnte. Auf diese und andere Probleme der Übergangsphase muss die Theorie der Organisationsentwicklung sich einstellen und sich auf eine stärker reflexive Praxis der Organisationsentwicklung ausrichten.

The theory and practice of Organizational Development and Consulting are in a phase of transition from classic to reflexive modernization. While the readiness to not perform the modernization of organisations according to classic rational models is growing, conflicting expectations ensure their persistent use in practice. Using various research concerning the transformation process in Eastern Germany it is shown that this phase did not create a break with the classic rational model of organization. The theory of Organizational Development and Consulting needs to reflect on this and other problems of the transitional phase and itself become more reflective on the relationship of the theory and practice of organizational development.

Sigmund Freud beginnt seinen Aufsatz über das Unbehagen in der Kultur mit einem phantastischen Bild von Rom. Es ist ein Rom, in dem nichts, was einmal zustande gekommen, untergegangen ist und das darin, so Freud, dem Seelenleben gleiche. Wo jetzt das Kolosseum steht, könnten wir auch die verschwundene Domus aurea des Nero bewundern oder auf den Zinnen der Engelsburg noch die schönen Statuen, mit denen sie bis zur Gotenbelagerung geschmückt waren (siehe Freud 1935/74, 201). Zwar führt dieses Bild, wie Freud selbst zugibt, zu weit, aber es versinnbildlicht eine Entwicklungsperspektive, die für uns heute noch interessant ist. Es ist eine Perspektive, in der ältere Formen der Entwicklung gleichzeitig mit neueren präsent sind, d.h. Tradierungen und Retentionen eine wichtige Rolle spielen. Es ist eine Perspektive, in der Entwicklung nicht *nonver-digerweise* in der Eliminierung von Traditionen mündet, sondern zu einem „multiplen Selbst“ führt, das vielfältige Verarbeitungsformen und Rationalitäten bereithält.

Freuds Perspektive psychischer Entwicklung ist sicher nicht eins zu eins übertragbar auf eine Theorie der Organisationsentwicklung. Aber die von ihm zugrundegelegten Entwicklungsprinzipien können, das möchte ich im folgenden zeigen, anregend für ein modernes Verständnis von Organisationsentwicklung sein. Ich möchte dies tun, indem ich zunächst etwas zum derzeitigen Stand der Organisationsentwicklung sage (1), ihre Herausforderungen und Probleme, an ei-

nem Praxisbeispiel schildere (2) und auf mögliche Umstellungen der Theorie- und Forschungsperspektiven eingehe, um diesen Herausforderungen und Problemen zu begegnen (3).

Ich folge in meiner Darstellung dabei drei Hypothesen, die ich genauer erläutern werde.

- Der derzeitige Stand der Organisationsentwicklung ist von einem Übergang geprägt, in dem Vorstellungen und Strategien reflexiver Modernisierung gegenüber den Prinzipien klassischer Modernisierung Raum greifen.
- Im Zuge dieser reflexiven Modernisierung ist der Veränderungsdruck für zahlreiche Unternehmen in den letzten Jahrzehnten stark gestiegen; zugleich aber sind dort einem zweiten Modernisierungsschub der Organisationsgestaltung noch besonders enge Grenzen gesetzt.
- Die engen Grenzen, die dieser zweiten Modernisierung gesetzt werden und die Probleme und Missverständnisse, die damit einhergehen, fordern die Organisationsentwicklung in ihrem Selbstverständnis, ihren Theorien und Entwicklungsperspektiven neu heraus; Eine Redefinition und Neufassung ihrer Ansatzpunkte ist gefordert.

1. Organisationsentwicklung und Organisationsberatung

Viele der derzeitigen Probleme, die in Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung existieren und viele der Perspektiven, die sie entfaltet, lassen sich m.E. besser verstehen, wenn man sie in den historischen Kontext einer Übergangsphase rückt. Diese möchte ich in Anlehnung an noch vage Vorstellungen von Beck, Giddens etc. (1998, 1999), aber unter konkreter Bezugnahme auf die Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung als Phase eines zweiten Modernisierungsschubs in der Organisationsgestaltung, als Phase eines Übergangs von der klassischen zur reflexiven Modernisierung charakterisieren. Ich möchte in bezug auf die Organisationsentwicklung hier nur zwei zentrale Kennzeichen dieser Übergangsphase hervorheben: 1. Die „klassische Modernisierung“ der Organisation wird reflexiv. Damit ist gemeint, dass diese nun sich selbst und ihre Ergebnisse zum Gegenstand hat – und nicht mehr die vermeintlich dunklen Traditionsbestände einer grauen Vorzeit. Die Modernisierung trifft auf sich selbst und ist von entsprechenden Unsicherheiten, blinden Flecken und Selbstmissverständnissen gekennzeichnet. 2. Die reflexive Modernisierung zeigt sich (im Gegensatz zur „klassischen Modernisierung“) auf eine Lockerung und Entgrenzung klassischer organisationaler Formen ausgerichtet. Die von der klassischen Modernisierung hervorgebrachten Strukturen werden partiell, „von unten“ und „von oben“ desorganisiert – das meint, die klassisch modernen Strukturen beginnen an Straffheit und zentraler Organisiertheit zu verlieren.

Von unten hat sich die sozialstrukturelle Basis für die Gestaltung von Organisationen geändert. Sie hat sich vor dem Hintergrund der traditionellen Folie von Arbeitern, Angestellten und Unternehmern „entstrukturiert“ (vgl. Berger, 1986). Mit dem breiten Einzug der sog. neuen Mittelklassen in die Organisationen hat die Differenziertheit der organisational relevanten Interessen und Werte

zu- und ihre Kalkulierbarkeit abgenommen. Die zunehmende Bedeutung professionalisierter, in den Werten gewandelter, jüngerer Berufsgruppen hat fast überall auf der Welt andere Geltungsgründe für die Strukturierungsformen klassischer Modernisierung und partiell andere organisationale Formen notwendig gemacht (vgl. dazu z.B. Inglehart, 1998 für 48 Nationen; Lash & Urry, 1987; Sennett, 1998a,b für die USA; Caplow & Mendras, 1994 für Europa und für Ostasien Hsiao, 1999; Pohlmann, 2001). Sie hat sowohl die Begründungslasten für „klassische“ organisationale Formen erhöht als auch die Wahrnehmung ihrer Kontingenz verstärkt. Professionalisierte Expertenarbeit, die mit geänderten Ansprüchen an die Qualität der Arbeit vollzogen und tendenziell als „entgrenzt“ wahrgenommen wird, setzt nicht nur andere Konzepte organisationaler Gestaltung und Führung voraus, sondern eine grundlegende Modernisierung moderner Organisationen.

Von oben verändern sich ebenfalls die Anforderungen für „klassische“ Organisationsstrukturen in dramatischer Weise. Durch die Neuschneidung und Verdichtung globaler Interaktionsketten werden über Märkte, Wertschöpfungsketten, Netzwerke und Projekte neue Ansprüche an die Entwicklung neuer organisationaler Figuren und ihre institutionelle Einbettung transportiert (vgl. zu einer ausufernden Diskussion nur Albrow, 1996; Schmidt & Trinckel, 1999; Wiesenthal, 1999; auf Organisationssoziologie bezogen Gergs, Pohlmann & Schmidt, 2000). Die veränderten Relevanzstrukturen in den organisationsinternen Kommunikationen, in denen Globalität und Internationalisierung ihren Ausdruck zu finden beginnt, sorgen ebenso für die Infragestellung moderner Traditionen, wie sie beginnen, den Weg für neue organisationale Integrationsformen zu öffnen. Zwar bleibt das Aufkommen von neuen Organisationstypen, wie z.B. den vielbeschriebenen heimatlosen globalen Unternehmen, noch die Ausnahme von der Regel, aber die sich abzeichnenden Veränderungen in den organisationalen Figuren sind beachtlich. Auch hier steigen sowohl die Flexibilitäts- als auch die Integrationslasten von Organisationen deutlich an und finden – wie der neue Institutionalismus deutlich macht (vgl. für Zusammenfassungen Powell & DiMaggio, 1991; Scott, 1995; Ortmann et al., 1997; Brinton & Nee, 1998; Edeling et al., 1999) – in den rein informationstechnologischen keine hinreichenden Lösungen. Die Informatisierung und Virtualisierung haben die Einbettung der Organisationen in globale Netzwerke zwar erleichtert, aber die Frage der institutionellen Voraussetzungen des Organisierens nicht beantwortet.

Die Ziele und Enttäuschungen, welche die Organisationsentwicklung in der Regel kennzeichnen, sind m.E. allesamt Ausdruck dieser historischen Übergangsphase, in der das Konzept der Organisationsentwicklung aus der Taufe gehoben und etabliert wird (vgl. dazu French & Bell, 1994; Trebesch, 1995; Becker & Langosch, 1995; Trebesch, 2000 u.v.a.). Organisationsentwicklung wird verstärkt thematisiert, als das zentrale Leitbild der klassischen Modernisierung, das implizite Maschinen- und Befehlsmodell der Organisation, an Bedeutung verliert (vgl. dazu Pohlmann, Meinerz & Wrede, 1998). Die Organisationsentwicklung hat auf der einen Seite von dieser „Desorganisation“ profitiert, auf der anderen Seite auf sie mit Unsicherheit und Offenheit reagiert. Die Desorganisationstendenzen haben nicht zu einem neuen, einheitlichen Leitbild der Organisationsentwicklung, sondern zu einer Pluralität von Leitbildern (von Human-, Kontingenz-, zu System- und Selbstorganisationsmodelle der Organisation) geführt. Die

Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung trägt damit die Unsicherheiten und Offenheiten einer Situation mit, in der ein altes Paradigma zwar an Prägestärke verliert, aber die Konturen eines neuen Paradigmas noch nicht klar erkennbar sind. Sie ist m.E. mit ihren Zielen und Ansprüchen in eine „Sandwichposition“ zwischen klassischer und reflexiver Modernisierung geraten, vor deren Hintergrund ihr derzeitiger Erfolg sowie ihre derzeitigen Probleme erst verstehbar werden. Ich möchte dies kurz erläutern.

Zum Einen wird die Organisationsentwicklung in dieser Übergangsphase „von außen“, von der Umwelt auf einander widersprechende Rationalitätskriterien verpflichtet und damit überfordert. Sie soll (a) Organisationsgestaltung für Selbstorganisation und Innovation öffnen und zugleich in einem intendiertem Rahmen halten. Sie soll (b) unterschiedliche organisationale Rationalitäten fördern und sie zugleich der Corporate Identity, der gemeinsamen Vision der Organisation subsumieren. Sie soll (c) individuelle Eigenheiten von professionalisiertem Personal zulassen, professionellen Eigensinn fördern und zugleich in kollektive, korporative Rationalität übersetzen. Zwischen Sicherheit und Offenheit, zwischen Intention und Evolution, zwischen Selbstorganisation und Organisation wird Organisationsentwicklung widersprüchlich beansprucht. Und diese widersprüchliche Beanspruchung zeigt auch „innen“ ihre Folgen. So sehr sich Organisationsentwicklung in ihren Zielen und Proklamationen vom Leitbild der klassischen Modernisierung, dem Maschinen- und Befehlsmodell der Organisation, entfernt und für die Lockerung und Entgrenzung organisationaler Formen einsetzt, so sehr hängt sie in ihrer Praxis an den übergeordneten Prinzipien der klassischen Modernisierung. Dazu gehören zumindest:

- a) die Idee einer zielgerichtet herbeiführbaren Veränderung von Organisation;
- b) die Idee unterschiedlicher, aber organisational integrier- und beherrschbarer Handlungsrationaltäten;
- c) die Idee eines einfach organisierbaren Zusammenhangs zwischen individuell rationalen und kollektiv vernünftigen Entscheidungen in Organisationen (vgl. dazu in gesellschaftstheoretischer Perspektive Beck et al., 1998, S.27).

Sie folgt darin immer noch den Selbstbeschreibungen und funktionalen Fiktionen der Organisationen, die sie entwickelt und berät. In diesen erscheint Entwicklung im Regelfall als erfolgreich, wenn sie als intendiert und zielgebunden, als koordiniert und korporativ beschrieben und rationalisiert werden kann.

In dieser „Sandwichposition“ zwischen klassischer und reflexiver Modernisierung, zwischen widersprüchlichen Erwartungen von außen und angepasster, vereinfachter Selbstdefinitionen von innen hat die Organisationsentwicklung zwar einigen Erfolg. Sie verspricht eine Lockerung der Ketten der klassischen Modernisierung, ohne die Anbindung an sie faktisch in Frage zu stellen. Organisationsentwicklung, so könnte man sagen, versucht sich von der klassischen Modernisierung zu lösen und zugleich an ihren Prinzipien festzuhalten – und wird gerade in dieser paradoxen Qualität von der Praxis mehr und mehr nachgefragt und beansprucht. Aber sie wird zugleich auch zum Opfer dieser organisational dominanten Rationalisierungen und funktionalen Fiktionen.

Zum Einen erscheint sie auf beiden Seiten von wechselseitigen Enttäuschungen und Desillusionierungen begleitet. So berichtete „New Leaders“, dass

US-amerikanische Unternehmen mehr als 200 Mrd. US-Dollar für Veränderungen, Umschulungen oder andere Formen der Überprüfung ihrer Organisation ausgegeben haben, wohingegen weniger als 20% der Manager, die diese Ausgaben zu verantworten hatten, mit den Ergebnissen zufrieden waren – ein Verhältnis, das nach einer von Arthur D. Little durchgeführten Befragung von Führungskräften heute sogar auf 16% gefallen ist (zit. in Laszlo, 1999, S.32). Zum Anderen muss sie sich mit wachsender Nachfrage dem Problem der Nachhaltigkeit von Organisationsentwicklung stellen, ohne bislang hinreichende Lösungen für dieses Problem gefunden zu haben.

2. Organisationsentwicklung und Organisationsberatung in Ostdeutschland

Beide Probleme, das der wechselseitigen Enttäuschungen und das der Nachhaltigkeit von Organisationsentwicklung, fanden sich in der Entwicklung ostdeutscher Unternehmen in zugespitzter Weise. Die Vereinigung fiel auf der einen Seite in eine Zeit des Wiederauflebens paradigmatischer Orientierungen an Dezentralität, Selbstorganisation und Partizipation. Eine Orientierung von Unternehmern, Managern, Angestellten und Arbeitern an einer Etablierung reformierter Organisationsstrukturen schien deshalb keineswegs unwahrscheinlich. Aber zugleich gefährdete die sich schnell einstellende, in dieser Dramatik nicht erwartete regionale Industriekrise eine solche Orientierung. Sie schien eher einen Rückgriff auf lange Zeit bewährte und mit hoher Legitimation versehene klassische Strukturierungsformen der Arbeitsorganisation nahelegen. In dieser ambivalenten Situation kamen Organisationsentwicklung und Organisationsberatung verstärkt ins Spiel.

Um deren Probleme zu verdeutlichen, greife ich auf die Ergebnisse von drei von mir am Institut für Soziologie der Friedrich-Schiller Universität Jena Mitte bis Ende der 90er Jahre durchgeführten Forschungsprojekte zurück.

- In Kooperation mit dem Department of Sociology, Louisiana State University wurde 1995 eine Vollerhebung von Management und Belegschaft in einer ostdeutschen Gießerei (Ø-Größe 1995: 365 Ma.) durchgeführt. Es wird auf 152 standardisierte Fragebögen zurückgegriffen. Im Mittelpunkt stehen die Antworten von 77 Arbeitern bzw. 92 Werkträgern ohne Führungsfunktionen.
- Gefördert von der Deutschen Forschungsgemeinschaft wurden von 1995 bis 1997 in 10 Einzelfallstudien (Ø-Größe 1995: 247 Ma.) und einer schriftlichen Befragung von Industrieunternehmen in Thüringen (Ø-Größe 1997: 102 Ma.) von 276 Managern standardisierte Fragen zur Arbeitsorganisation beantwortet. Die Antworten von 167 Geschäftsführern der schriftlichen Erhebung von 1997 stehen hier im Mittelpunkt.
- Im Auftrag des BMBF wurden in einem Verbundprojekt (Intech Ost) 1997 und 1998 127 teilstandardisierte Interviews mit Werkträgern aus drei Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie (Ø-Größe 1998: 253 Ma.) durchgeführt. (An den Untersuchungen waren außer dem Autor beteiligt: Hanjo Gergs, Klaus-Peter Meinerz, Robert Hinke und Iris Wrede).

Die Handlungsrationaltät der ostdeutschen Manager war nach unseren Untersuchungsergebnissen in der Krise sehr am „Maschinenmodell der Organisation“ ausgerichtet. Das heißt, es wurde eine Organisationsform präferiert, die auf Basis horizontal wie vertikal exakt abgegrenzter Zuständigkeiten schnelle, mit Ausführungsanweisungen versehene Entscheidungen der Führungskräfte (ohne lange Diskussionen) erlaubte.

Tab. 1: „Maschinenmodell“ der Organisation?: Befragungsergebnisse von Geschäftsführern (1997) und Beschäftigten ohne Führungsfunktionen in der ostdeutschen Industrie (1995, 1998)

Geschäftsführer (N=167) Ein Betrieb läuft dann gut, wenn	trifft zu		
	teils/teils	trifft nicht zu	
a. Entscheidungen <i>schnell und straff</i> gefällt;	88,8%	9,3%	1,9%
b. Zuständigkeiten <i>exakt</i> abgegrenzt sind;	71,3%	20,6%	8,2%
c. genau vorgegeben ist, <i>wie</i> die Aufgaben zu erledigen sind.	35,2%	31,4%	33,4%
d. <i>jeder selbst</i> über seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens entscheidet,	30,6%	28,8%	40,6%
f. jeder seine <i>eigenen Zielvorstellungen</i> einbringen kann;	46,5%	28,9%	24,5%
d. das <i>erforderliche</i> Maß an Hierarchie ist	gering 24,8%	mittel 40,4%	hoch 34,8%

Erwartete Antwort bei einer Orientierung am Maschinenmodell

	Gießerei-Arbeiter ¹ 1995 (n=77) ²		Arbeiter der Metall- und Elektronikindustrie ¹ 1998 (n=127) ²			
	trifft zu	trifft nicht zu	trifft zu	teils/teils	trifft nicht zu	
a.	74,0%	16,9%	59,7%	32,8%	7,5%	
b.	70,1%	19,5%	66,1%	30,9%	3,0%	
c.	54,5%	27,3%	18,2%	46,4%	17,4%	
e.	41,6%	28,6%	29,9%	33,3%	30,5%	
f.	28,4%	25,7%	45,9%	47,2%	18,9%	
d.	Gering 13,2%	mittel 60,3%	Hoch 26,5%	Gering 27,8%	mittel 50,9%	hoch 21,3%

1 ohne Führungsfunktion; ohne Angaben von Lehrlingen und Angestellten

2 Bei einzelnen Variablen gibt es aufgrund fehlender Antworten leichte Schwankungen in der Fallzahl. Die Prozentangaben geben die validen Prozentzahlen wieder.

Bereits die Häufigkeitsverteilungen machten deutlich, wie stark das „Maschinenmodell“ der Organisation in den Vorstellungen der Führungskräfte verankert ist. Dass Entscheidungen im Management schnell und straff gefällt werden und die Zuständigkeiten exakt abgegrenzt sein müssen, war für die große Mehrheit der Führungskräfte keine Frage. Auch das für einen Betrieb als *erforderlich* erachtete Maß an Hierarchie wird eher als mittel bis hoch eingeschätzt. Erst in der Frage der Steuerung der Organisation durch Ausführungsanweisungen spaltete sich das Sample zu fast gleichen Teilen. Das sehr hart formulierte Item („Ein Betrieb funktioniert nur dann gut, wenn jeder genau vorgegeben bekommt, wie er seine Arbeitsaufgaben zu erledigen hat“) hätte aber eine deutlich stärkere Ablehnung durch das Top-Management kleiner und mittelgroßer Betriebe erwarten lassen. Dass das „Maschinenmodell“ der Organisation eine wesentlich stärkere Prägekraft besitzt als Vorstellungen einer „dezentral-partizipativen“ Organisation,

zeigt sich auch bei den Antworten, ob jeder in einem weit gesteckten betrieblichen Rahmen *selbst* entscheiden sollte, was er zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Auch hier verlassen sich rd. 41% der Geschäftsführer auch nicht zum Teil auf die eigene Motivation und Mündigkeit ihrer Beschäftigten. Erst bei dem schwächeren Indikator, dem „Einbringen eigener Zielvorstellungen“, findet sich eine Mehrheit, die in Richtung einer „dezentral-partizipativen Organisation“ votiert.

Nach unseren Ergebnissen sind auch die Orientierungen der Arbeiter am „Maschinenmodell“ der Organisation vergleichsweise stark. Sie waren mit großer Mehrheit der Meinung, dass Entscheidungen schnell und straff gefällt (a.) und Zuständigkeiten exakt abgegrenzt sein müssen (b.). Erstaunlich war, dass die Arbeiter – im Vergleich zu den Geschäftsführern – mit größerer Mehrheit dafür votierten, dass für ein gutes Funktionieren des Betriebes genaue Ausführungsanweisungen notwendig seien (c.). Auch das erforderliche Maß an Hierarchie (d.) wurde in der Regel von den Arbeitern nicht als gering, sondern in der großen Mehrheit als mittel bis hoch eingeschätzt. Ähnlich wie bei den Geschäftsführern änderte sich das Bild bei den Indikatoren für selbstbestimmtes Entscheiden. Während die Gießereiarbeiter mit den stärksten Prozentanteilen dafür plädierten, dass jeder selbst über seinen Beitrag zum Erfolg des Betriebes entscheiden soll (e.), votierten die Metallarbeiter fast zur Hälfte dafür, dass jeder seine eigenen Zielvorstellungen einbringen können muß (f.), damit der Betrieb gut funktioniert. Wenn man unterstellt, dass es nicht zu Antwortverzerrungen durch soziale Erwünschtheit gekommen ist, wird auch hier wieder eine starke Homogenität in den Orientierungen sichtbar: Sowohl die Geschäftsführer in der Thüringer Industrie als auch die Arbeiter in den drei metallverarbeitenden Betrieben ließen eine starke Orientierung am Maschinenmodell der Organisation erkennen, die aber nicht grundlegend unvereinbar mit einer Orientierung an selbstbestimmten Handeln und Entscheiden im Betrieb war. Sehr stark wurde eine solche Orientierung aber weder bei den Top-Managern noch bei den Arbeitern artikuliert.

Diese Orientierung am „Maschinenmodell“ der Organisation versprach nicht nur einen weitgehend reibungslosen und berechenbaren Ablauf in den unsicheren Zeiten der Krise, sondern schien auch den Beschäftigten gegenüber opportun. Anreiz-, Prämien- und Gratifikationssysteme, die stärker innovative und dezentrale Formen der Arbeitsorganisation unterstützen, waren den ostdeutschen Managern zum einen aufgrund ihrer Priorisierung von Produktentwicklung und Produktion nicht angemessen. Zum Anderen war auch eine (zumal nicht gratifizierte) Verantwortungszuweisung von den ostdeutschen Belegschaften in der Regel nicht gewollt. Bei vielen Beschäftigten ostdeutscher Betriebe war in der Krise eher ein Rückgriff auf stark regelorientierte Handlungsnormen zu beobachten. Ein Entscheiden, das nicht auf formale Regeln und eng begrenzte Zuständigkeiten zurückführbar war, wurde oft vermieden. Angesichts der dramatischen Personalabbauprozesse wurde das Sanktionsrisiko für unkonventionelles Handeln und für Fehler bei unregelmäßiger Verantwortungsübernahme von den Beschäftigten als sehr hoch eingeschätzt. Die Realisierungschancen von Eigenverantwortung und Selbständigkeit der Beschäftigten waren auf Basis dieser Handlungskonstellationen gering. Im Zusammenspiel dieser Handlungsrationaltäten von Management und Belegschaften blieb sowohl die zur Nutzung der neuen, flexiblen Technologien oftmals erforderliche Flexibilisierung der Arbeitsorganisation

als auch eine Organisationsentwicklung im Sinne reflexiver Modernisierung auf der Strecke. Die blockierte arbeitsorganisatorische Modernisierung hat dann zur Andauer der Transformationskrise ebenso beigetragen wie diese zu ihrer Blockierung.

Daran konnte auch die häufig beanspruchte Beratung, insbesondere die Organisationsberatung, nichts ändern. Zwar hatte sich nach den anfänglichen schlechten Erfahrungen mit Beratern im Auftrag der Treuhand die Beratungsnachfrage und das Beratungsvolumen der ostdeutschen Industriebetriebe wieder vergrößert. Dies zeigt zumindest eine weitere von mir und anderen Autoren (Holger Gerlach, Andreas Hinz, Marek Krause) von 1996 bis 1999 durchgeführte Untersuchung. Fast die Hälfte der von uns untersuchten ostdeutschen Unternehmen (N=230) hatte Beratungen in Anspruch genommen, und davon hatten wiederum fast die Hälfte (45%) dies wiederholt getan. Aber ihre Beanspruchung war widersprüchlich. Es gab zwar gab es eine erstaunlich starke Orientierung an Organisationsberatung im Sinne von organisationsbezogener Analyse und Konzeptentwicklung, aber sie wurde häufig einem eher mechanistischen Organisations- und Beratungsverständnis unterworfen.

Übersicht 1: Mechanistische Beratung versus Organisationsberatung

	Mechanistische Beratung („Expertenberatung“)	Organisationsberatung („Prozessberatung“, „Systemische Beratung“ etc.)
Beratungsverständnis	„Co-Management“	„Beratung“
Beraterhandeln	Stellvertretend	subsidiär
Interventionsform	Direktiv	non-direktiv
	Anweisung	Einflussnahme
	Bestimmung von Veränderung	Anregung zur Selbständerung
Beratungskompetenz	Fachkompetenz	Beratungskompetenz
Beratungsbeziehung	Experte/Laie	Experte/Experte
Beratungswissen	Überlegenes Wissen	anderes Wissen
Beratungsziel	Festlegung und Umsetzung von Entscheidungen	Erweiterung des Problem- und Handlungshorizonts

Der Berater ist in der Perspektive der sog. „Expertenberatung“ (mehr noch als der Manager) ein Betriebsspezialist, der als Co-Manager die Probleme löst und in direkter Weise nachhaltige Effekte erzielen kann. „Gemeinsam mit den Führungskräften des Klienten, so Walger noch in den 90ern, löst der Experte komplexe Probleme und führt nachhaltige Veränderungen im Unternehmen herbei“ (Walger 1995, S.5). Die Organisationsberatung zielt hingegen darauf ab, auf Basis der „Eigenlogik“ der Organisation zur Selbständerung anzuregen. Sie verzichtet dabei auf direkte Eingriffe und setzt statt dessen auf Einfluss, Überzeugung und Vertrauen mit dem Ziel, den Problem- und Handlungshorizont in der Organisation zu erweitern.

Betrachtet man die Problemstellungen, in denen Beratung in Anspruch genommen, so wären die Problemstellungen in Dreiviertel der Fälle auf die gesamte Organisation bezogen

Übersicht 2: Problemkomplexität der Beratung, N=103, 1997/98

Problemkomplexität	Prozent
Isolierte Problemstellung	7,8%
Übergreifende Problemstellung	17,4%
das gesamte Unternehmen betreffend	74,8%

Aber auch bei der Angabe der Bereiche, in denen Beratung beansprucht wurde, spielten Organisationsfragen keine geringe Rolle.

Übersicht 3: Bereiche, in denen die Industrieunternehmen Beratung in Anspruch nahmen 1997/98, N=103

hauptsächliche Bereiche	hauptsächliche Bereiche	Mehrfachantworten
Marketing, Vertrieb	Produktion	27,8%
Finanzen	Technologie	22,2%
Controlling	Logistik	19,4%
Organisation	Qualität	16,4%
Personal	Beschaffung	14,8%

Die Beratungsleistungen, die dabei in Anspruch genommen wurden, waren nach Angaben der Befragten zu knapp der Hälfte der Fälle Leistungen die auf Co-Management, Management auf Zeit oder Beteiligung an der Umsetzung zielten (46,3%). In etwas mehr als der Hälfte der Fälle beschränkte sich Beratung allerdings auf Analyse- und Konzeptentwicklungsleistungen, basierte auf subsidiären Beratungsvorstellungen und entsprach damit unserem Verständnis von Organisationsberatung. Trotzdem erschien in den ostdeutschen Klein- und Mittelbetrieben den Managern Unternehmensberatung häufig als eine Sache, die (mehr oder weniger) gut bezahlte Experten für sie erledigen sollen. Die Wahrnehmung von Beratung und Organisationsentwicklung war ereignis-, nicht prozessorientiert. Sie zeigte sich (trotz eines starken Anteils der Organisationsberatung) de facto nicht so sehr an subsidiären als an stellvertretenden Formen der Hilfe orientiert. Dass der Erfolg der Unternehmensberatung und -entwicklung wesentlich von der Qualität der von den betrieblichen Experten zur Verfügung gestellten Informationen und von deren Eigenbeteiligung abhängt, wurde in den ostdeutschen Klein- und Mittelbetrieben selten mitreflektiert und manchmal auch bewusst ignoriert.

Sie sollten den ostdeutschen Betrieben Sicherheit und eine Effizienz gewährleistende Arbeitsorganisation bringen, zugleich aber auch innovative und partizipative Elemente der Verantwortungsverlagerung zu den Beschäftigten hin bringen. Dies alles jedoch unter den Bedingungen einer hohen Intransparenz und Unsicherheit der betrieblichen Situation. Oft kamen hier falsche Nutzungserwartungen ins Spiel, die den Prozess der Unternehmensberatung und Organisationsentwicklung zu einem wechselseitiger Enttäuschungen werden ließ. In der von uns durchgeführten Befragung gaben mehr als ein Drittel der Unternehmen an, dass die Beratung erfolglos geblieben sei.

Übersicht 4: Die Wahrnehmung der Beratung als Erfolg bzw. Misserfolg, N=103, 1997/98



Aber auch auf der Beraterseite führten Unklarheiten und Unsicherheiten zu falschen Einstellungen und Erwartungshaltungen. Von Betroffenen wurden in unseren Untersuchungen auch immer wieder Professionalität und Expertise der Berater bemängelt. Viele Berater reflektierten nicht auf die oft ungenügende Informationslage der Betriebe und versuchten auf knapper Honorarbasis „business as usual“ zu verwirklichen, wo außerordentliche, auf den Betrieb zugeschnittene Maßnahmen erforderlich gewesen wären. Erschwerend kamen in diesem Zusammenhang gerade in Ostdeutschland Akzeptanzprobleme seitens der Arbeitnehmer hinzu, die in Beratern oft Gehilfen der Geschäftsleitung ausmachten, die beispielsweise mit Umstrukturierung verbundene Entlassungen legitimieren sollten. Auch hier wurden Informationsbarrieren aufgebaut, die nicht immer für alle Beteiligten erkennbar waren. Im Ergebnis waren nicht selten beide Seiten voneinander enttäuscht. Die differierenden Nutzungserwartungen führten zu strukturellen Nutzungsbarrieren, die die Funktionalität der Organisationsberatung beschränkten.

So zeigte sich auch in der Frage der Organisationsberatung in Ostdeutschland die ambivalente Übergangssituation, welche die Organisationsentwicklung derzeit charakterisiert. Zwar waren die Strategien der Organisationsgestaltung weitgehend freigegeben, weil verkrustete Strukturen aufgebrochen oder eliminiert worden waren. Und hier setzten sowohl die Anstrengungen der Organisationsentwicklung als auch der Organisationsberatung in den ostdeutschen Unternehmen an. Aber trotzdem blieb in der Frage der Arbeitsorganisation ein progressiver Modernisierungsschub in der ostdeutschen Industrie aus. Widersprüchliche und konfligierende Erwartungen aus der Umwelt und im Kontext der Organisationsentwicklung, von Managern, Beratern und Beschäftigten, überforderten und blockierten den Prozess der Organisationsentwicklung und bildeten die Triebkraft für eine organisational konservative, klassische Modernisierung, die wenig innovative Impulse gab (vgl. dazu auch in bezug auf die Organisationsberatung Staehle 1991, S.20ff.). Die Re- und Neukonstruktion der Arbeitsorganisation erfolgte vielmehr nach den regulativen Ideen der klassischen Modernisierung. Re-

levante Ausnahmen fanden sich nur in neugegründeten Unternehmen in neuen Industrien, die mit hoch-professionalisiertem Personal arbeiteten.

Am Beispiel der ostdeutschen Unternehmen kann man daher sehr klar sehen, wie schwer es für die Organisationsberatung und Organisationsentwicklung ist, in diesem Bereich und in dieser Phase reflexiver Modernisierung nachhaltige Effekte der Restrukturierung von Unternehmensorganisationen zu erzeugen. Es lässt sich erkennen, dass zum einen die widersprüchlichen Ansprüche aus der Umwelt zur Einführung einander widersprechender Orientierungen und Erwartungen im Rahmen der Organisationsentwicklung führt, deren Widersprüchlichkeit dann durch die Praxiszwänge einseitig und oft zuungunsten innovativer Vorhaben aufgelöst wird. Organisationsentwicklung führt im übertragenen Sinne nicht nur kognitive Dissonanzen in die Organisation ein, sondern tut dies in dieser Phase zugleich in einer kognitiv dissonanten Weise. Dass Organisationen dann mit der Zeit diese kognitiven Dissonanzen in der einen oder anderen Weise auflösen, erscheint unumgänglich im Prozess des Organisierens. Es zeigt sich, dass die Auflösung der Widersprüchlichkeit von Organisationsentwicklung und Organisationsberatung derzeit noch vorwiegend in konservativer Weise erfolgt und diese daher nur schwer einen Beitrag zur Innovativität der Organisation leisten können. Verantwortlich für diesen tendenziell innovationsfeindlichen Prozess der Organisationsentwicklung zeichnen, wie wir am Beispiel der ostdeutschen Unternehmen gesehen haben, altbekannte Stabilisierungsmechanismen der Organisation. Dazu gehören u.a. ein starker Konservatismus im Prozess des Organisierens, eine Tendenz zum kleinschrittigen „Durchwursteln“ (organisationaler Inkrementalismus) und eine Orientierung an Entscheidbarkeit auch angesichts von Unentscheidbarem (managerialer Dezisionismus). Sie gehören nach wie vor zu den „Schreckgespenstern“ der klassischen Modernisierung, mit denen sich jede Organisationsentwicklung auseinanderzusetzen hat.

3. Auf dem Weg zu einer reflexiven Organisationsentwicklung und Organisationsberatung

Im Kampf gegen diese Schreckgespenster der klassischen Moderne könnte es sich lohnen, das möchte ich zu guter Letzt unter Rückbezug auf Freuds Rom-Bild zeigen, dass sich die Organisationsentwicklung in ihrem Selbstverständnis (noch mehr als sie es bisher bereits tut) von den funktionalen Fiktionen der klassischen Modernisierung endgültig löst und ihre Entwicklungsperspektive auf die zweite Moderne der Organisation einstellt. Sie könnte dann den „zweiten Modernisierungsschub“, der im intergenerationalen Wandel die Werthaltungen gegenüber traditionellen, klassisch modernen Organisationsformen sukzessive verändert und für neue gelockerte netzwerk- und projektförmige organisationale Figuren sorgt, noch besser nutzen. Dazu wird es sich als nützlich erweisen, sowohl ihre Theorie- als auch ihre Entwicklungsperspektiven (noch entschiedener als bisher bereits geschehen) umzustellen.

Sie könnte dann in Anlehnung an Freuds Rom ein Bild der Organisationsentwicklung entwerfen, in dem hinter den Fiktionen der klassischen Moderne die

die Konturen einer systemischen Sichtweise reflexiver Modernisierung stärker aufscheinen. Diese könnten ihr eine andere Auseinandersetzung mit den klassischen Stabilisierungsmechanismen der Organisation aufzeigen. Sie könnte sie zu unterlaufen und zu nutzen lernen.

Dazu müsste sie (gegen den managerialen Dezisionismus) von Anfang an deutlich machen, was sie in Zeiten reflexiver Modernisierung nicht sein und was sie sein kann. Sie kann kein zielgebundener, sondern höchstens ein *zielorientierter* Prozess sein. Ihr Ergebnis kann nicht antizipiert oder der Erreichungsgrad eines vorgegebenen Ziels zu ihrer Erfolgsbestimmung herangezogen werden, da sie auf Evolution setzt, also in fundamentaler Weise *ergebnisoffen* ist. Da ihr Vorgehen *subsidiär* ist, ist eine Organisationsentwicklung immer nur so gut wie die Organisation, die sie entwickelt. Das bedeutet insgesamt, dass es in der Regel keine Garantien dafür geben kann, dass ein Organisationsentwicklungsprozess den Intentionen des Managements oder gar jenen der Organisationsentwickler folgt oder entspricht. Diese sind selbst wiederum nur – wie die daraus abgeleiteten formalen Entscheidungsstrukturen auch – Elemente, die in den evolutionären Entwicklungsprozess mit seinen Aushandlungs- und Machtspielen eingebracht werden. Sie können daher nicht die bestimmenden Spielregeln sein. Sie können keine übergeordnete Rationalität und keine gemeinsame Handlungsweise der Organisation garantieren.

Es könnte sich also lohnen, im Sinne Freuds die Entwicklungsperspektive von Intentionen auf *Retentionen* umzustellen. Damit ist gemeint, dass die Tatsache stärker berücksichtigt werden muss, dass der Lernprozess der Organisation in der Bewahrung erfolgreich durchgesetzter retrospektiver Rationalitätsmuster und konsensuell validierbarer Erfolgsmaßstäbe besteht. Diese werden im Retentionsprozess als Wissen gespeichert und bieten Anschlussmöglichkeiten, aber auch Anschlusszwänge für weitere Entscheidungsrationitäten. So entstehen "Entscheidungskorridore", die Ansatzpunkte für eine nachhaltige Organisationsentwicklung bieten. Organisationsentwicklung kann so versuchen, den organisationalen Konservatismus zu hintergehen, zu unterlaufen oder gar zu nutzen.

Auch die Organisationsberatung muss sich auf diesen organisationalen Konservatismus einstellen und reflexiv operieren. Sie kann sich nur dann bewähren, wenn sie Erwartungen im Vorhinein enttäuscht, also Reflexivität ins Spiel bringt. Sie muss die „Vorberatungsphase“ bereits beratend gestalten und die Beteiligung betrieblicher Experten sowie die Selbstbeteiligung der Führungskräfte zur Voraussetzung der Durchführung machen. Sie kann vor der Beratung Aufklärung betreiben und im doppelten Sinne auf die Souveränität der Beratenen beharren: im Ernstnehmen und Beanspruchen ihrer eigenen Expertenkompetenz und ihrer Eigenaktivität. Auch Formen organisierter Selbstbindung könnten sich als nützlich erweisen. Durch solche und andere geeignete Maßnahmen besteht zumindest eine bessere Chance, die Überlegenheit der Organisationsberatung in der Frage der Nachhaltigkeit gegenüber der kurzfristig zufriedenstellenden Entlastung, die „Expertenberatung“ verspricht, ins Spiel zu bringen.

Nimmt man diese Umstellungen in der Konturierung von Organisationsentwicklung und Organisationsberatung ernst, ändert sich in der Folge auch die Wahrnehmung von Traditionen. Sie erscheinen nicht mehr vorrangig als Entwicklungsblockaden, die es im Organisationsentwicklungsprozess zu eliminieren

gilt, sondern (im Anschluss an Freud) als moderne, hintergründige Handlungs- und Entscheidungsrationitäten von Organisationen. Sie bekommen häufig erst durch Organisationsentwicklung (durch die Einführung der Differenz zwischen alt und neu) den Charakter von Traditionen und bieten so gesehen hervorragende Strukturierungshilfen und Ankerpunkte in der Organisationsentwicklung. Freud deutet einen Entwicklungsbegriff an, welcher der einfachen Vorstellung der Aufhebung älterer Entwicklungsstufen und Formen – im Sinne ihrer Vernichtung – enthoben ist. Er trifft sich damit im Kern mit den sog. neomodernen, auf soziale Systeme bezogenen Entwicklungstheorien, die ebenfalls eine Fassung von Tradition als Negativ zu Modernität oder Entwicklung (wie noch in der klassischen Modernisierungstheorie üblich) ablehnen. Charakterisierungen von Traditionen als unzeitgemäß oder irrational mögen zwar Gefühle mobilisieren, helfen aber in einer reflexiven Entwicklungstheorie der Organisation nicht weiter.

Eine Konturierung des Bilds einer Organisationsentwicklung, die im Zeichen reflexiver Modernisierung hinter die funktionalen Fiktionen der klassischen Modernisierung zurückgeht, müsste m.E. auch für ihre Praxis nochmals unterstreichen, dass Organisationen und kollektive Entwicklungsprozesse *emergente Phänomene* sind. Organisationsentwicklung in Zeiten reflexiver Modernisierung ist nach der hier vorgestellten Konturierung nicht nur *evolutionär, subsidiär und tradierend*, sondern auch *systemisch*. Hiermit ist gemeint, dass es im Regelfall keinen Automatismus der Übersetzung individueller in kollektive Handlungsrationitäten gibt und unintendierte Nebenfolgen die Organisationsentwicklung maßgeblich prägen. Nicht der korporative Akteur im Colemans Sinne (der von der Unterstellung dieser einfachen Übersetzung individueller in kollektive Handlungsrationitäten lebt), sondern die auf Freud zurückführbare Vorstellung vom „*multiplen Selbst*“ der Organisation könnte ein zukünftiges Leitbild der Organisationsentwicklung sein – will sie sich auf reflexive Modernisierung einstellen. Als parallel prozessierende Informationsverarbeiter entfalten Organisationen sehr viele verschiedene, ineinander verschachtelte Verarbeitungslogiken- und -rationitäten, die zu unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen führen, deren "formale Gleichschaltung" weder wünschenswert (da sie das Problemlösungspotential der multiplen Organisation vernichten würde) noch möglich ist. Sie bieten jeder Organisationsentwicklung multiple Ansatzpunkte, die diese bisher noch zu wenig nutzt.

Eine solche Umstellung ihrer Entwicklungsperspektiven könnte m.E. einen ersten Schritt darstellen, Organisationsentwicklung unter dem Vorzeichen reflexiver Modernisierung zu verankern. Ihr „Rom“ muss sie sich zwar selbst bauen – aber vielleicht liegt in solchen Konturierungen ein Anfang, es mit einer reflexiven Architektur zu versehen.

Literatur

- Albrow, M. (1996). *The Global Age. State and Society beyond Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Beck, U. (1996). *Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne*. In Beck, U., Giddens, A. & Lash, S. (Hrsg.), *Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

- Beck, U. et al. (1998). Darstellung des Forschungsprogramms zum Sonderforschungsbereich „Reflexive Modernisierung – Analysen zur (Selbst-)Transformation der industriellen Moderne“. München: Manuskript.
- Becker, H. & Langosch, I. (1995): Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. 4. erw. Auflage, Stuttgart: Enke.
- Berger, P. A. (1986). Entstrukturierte Klassengesellschaft? Klassenbildung und Strukturen sozialer Ungleichheiten im historischen Wandel. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Brinton, M. C. & Nee, V. (Hrsg.) (1998). The New Institutionalism in Sociology. New York: Russell Sage Foundation.
- Caplow, Th. & Mendras, H. (1994). Introduction: Convergence or Divergence? In: Langlois, S. et al (Hrsg.), Convergence or Divergence? Comparing Recent Social Trends in Industrial Societies (S. 1-22). Frankfurt/M. et al: Campus.
- Edeling, Th., Jann, W. & Wagner, D. (Hrsg.) (1999). Institutionsökonomie und Neuer Institutionalismus. Überlegungen zur Organisationstheorie. Opladen: Leske+Budrich.
- French, W. L. & Bell, C. H. (1994). Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. 4. Aufl., Bern et al.: Haupt (UTB).
- Freud, S. (1935/74). Das Unbehagen in der Kultur. In ders. Kulturtheoretische Schriften (S. 191-286). Frankfurt/M.: Fischer.
- Gergs, H., Pohlmann, M. & Schmidt, R. (2000). Organisationstheorie, ihre gesellschaftliche Relevanz und „gesellschaftstheoretische Herausforderung“. Sonderheft der Soziologischen Revue „Soziologie 2000“.
- Hsiao, H. M. (Hrsg.) (1999). East Asian Middle Classes in Comparative Perspective. Taipei: Academica Sinica.
- Inglehart, R. (1998). Modernisierung und Postmodernisierung. Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Lash, S. & Urry, L. (1987). The End of Organized Capitalism. Cambridge: Polity.
- Laszlo, E. (1999). Total Responsibility Management – Unternehmen in umfassender Verantwortung führen lernen. In Papprich, A. & Siewers, R. (Hrsg.), Wissen im Wandel. Die lernende Organisation im 21. Jahrhundert (S. 23-34). Wien, Frankfurt: Ueberreuter.
- Luhmann, N. (1977). Organisation und Entscheidung. In ders. Soziologische Aufklärung. Bd. 3 (S. 335-378). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1997). Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bde.. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Ortmann, G., Sydow, J. & Türk, K. (1997) (Hrsg.). Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pohlmann, M., Meinerz, K. & Wrede, I. (1998). Rationale Organisation und Management. Der Prozeß „klassischer Modernisierung“ ostdeutscher Industriebetriebe. Soziale Welt, Vol. 49, No. 4, 355-376.
- Pohlmann, M. (2002). Der Kapitalismus in Ostasien. Südkoreas und Taiwans Wege ins Zentrum der Weltwirtschaft“. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Powell, W. W. & DiMaggio, P.J. (1991) (Hrsg.). The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago. London: University of Chicago Press.
- Schmidt, G. & Trinckel, R. (Hrsg.) (1999). Globalisierung. Ökonomische und soziale Herausforderungen am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts. Baden-Baden: Nomos.
- Scott, R. W. (1995). Institutions and Organizations. Theory and Research. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Sennett, R. (1998a). Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin Verlag.
- Sennett, R. (1998b). Der neue Kapitalismus, Berliner Journal für Soziologie, Vol. 8, No. 3, 305-316.
- Stachle, W. H. (1991). Organisatorischer Konservatismus in der Unternehmensberatung. Gruppendynamik, Vol. 22, No.1, 19-32.

- Trebesh, K. (1995). Organisationsentwicklung. In Walger, G. (Hrsg.), Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis (S. 159-181). Köln: Otto Schmidt.
- Trebesh, K. (Hrsg.) (2000). Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Walger, G. (1995). Idealtypen der Unternehmensberatung. In Walger, G. (Hrsg.), Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis (S. 1-18). Dr. Otto Schmidt.
- Weick, K. E. (1985). Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Wiesenthal, H. Globalisierung als Epochenbruch – Maximaldimensionen eines Nullsummenspiels. In Schmidt, G. & Trinckel, R. (Hrsg.). Globalisierung. Ökonomische und soziale Herausforderungen am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts (S. 503-533). Baden-Baden: Nomos.

Zum Autor: Prof. Dr. Markus C. Pohlmann vertritt derzeit eine Professur für Soziologische Theorie, Arbeit und Organisation an der Universität Erlangen-Nürnberg. Zu seinen Spezialgebieten gehören die Organisationstheorie, die Industrie-, Wirtschafts- und Kultursoziologie
Anschrift: Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Soziologie, Kochstr. 4, 91054 Erlangen, markus.pohlmann@t-online.de