

Die Betrachtung eines Organisationsentwicklungsprojekts auf dem Hintergrund organisationstheoretischer Ansätze und dem Ansatz der systemischen Beratung.

Im Rahmen meiner Abschlussarbeit des Lerngangs
Systemische Organisationsberatung 2006/2007 bei TRAIN

Mag. Alexandra Leitner, April 2007

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
1 Ausgangssituation	3
1.1 Bestandsaufnahme am Standort bei Übernahme	3
1.2 Beratungsbedarf und Beratungsauftrag.....	4
2 Beratungsprozess	4
2.1 Ziele der Beratung.....	4
2.2 Projektteam und Projektsteuerungsteam.....	5
2.3 Kick-Off-Workshop	5
2.4 Maßnahmen im Team	5
2.5 Zwischenbetrachtung der Ergebnisse.....	6
2.6 Abschließende Betrachtung durch die Geschäftsführung	6
3 Theorie	7
3.1 Organisationstheoretische Betrachtung von Unternehmen.....	7
3.1.1 Die Systemtheorie.....	7
3.1.2 Das Konzept der politischen Prozesse „Mikropolitik“.....	8
3.1.3 Das Organisationskultur-Konzept.....	9
3.1.4 Das Organisations-Prozess-Konzept	9
3.2 Der systemische Beratungsprozess	10
3.2.1 Auftragsklärung, Problembeschreibung, Konzept.....	10
3.2.2 Implementierung, Controlling/Monitoring.....	11
3.2.3 Stabilisierung/Endbetrachtung	11
4 Reflexion des Beratungsprozesses	11
5 Metareflexion: Was nehme ich aus dieser Erfahrung mit?	13
6 Literaturverzeichnis	14

Einleitung

In meiner Abschlussarbeit reflektiere ich ein Beratungsprojekt, das ein systemischer Berater in unserem deutschen Tochterunternehmen in 2005 durchgeführt hat. Das Organisationsentwicklungsprojekt hat nicht die gewünschte Wirkung erzielt. Aus diesem Grund habe ich mich während meinem Lerngang immer wieder mit den möglichen Ursachen beschäftigt.

Die Arbeit beginnt mit einer kurzen Vorstellung der beiden Unternehmen (Mutter als Unternehmenszentrale¹ und Tochter) und dem Beratungsbedarf. Im zweiten Teil beschreibe ich den Beratungsprozess. Die Aufbereitung der Theorie erfolgt im dritten Teil. Hier geht es um die Darstellung der Systemtheorie, organisationstheoretischer Deutungsmuster und des systemischen Beratungsprozesses. Im vierten Teil reflektiere ich das OE-Projekt anhand einer Hypothese und einer Gegenhypothese. Den Abschluss bildet die Metareflexion zum Lerngang und zum Beratungsfall.

1 Ausgangssituation

1.1 Bestandsaufnahme am Standort bei Übernahme

Beim Unternehmen handelt es sich um einen metallverarbeitenden Betrieb in den neuen deutschen Bundesländern, der im September 2002 von unserem Unternehmen aus der Insolvenz übernommen wurde. Die Gründe für den Kauf lagen in der höheren Fertigungsleistung und Kapazität sowie den logistischen Standortvorteilen insbesondere der geringeren Personal- und Strukturkosten.

Das Mutterunternehmen schreibt 40 Jahre Erfolgsgeschichte. Es gehört einem Familienunternehmer. Für das operative Management ist ein Geschäftsführer verantwortlich. Das Unternehmen ist kontinuierlich gewachsen: im Umsatz, den Mitarbeitern und den Gewinnen. Die Kunden sind führende europäische Automobilzulieferanten, deren Produktionsstätten weltweit beliefert werden. Bei den Kunden genießt es den Ruf des Vorzugs- oder Entwicklungslieferanten, der in der Lage ist, qualitativ und technisch hochwertige Produkte herzustellen. In der Region ist das Unternehmen als interessanter Arbeitgeber bekannt, der die Mitarbeiter am Gewinn beteiligt und in die Weiterentwicklung und Technik investiert.

Das Tochterunternehmen in Deutschland war ursprünglich ein staatseigener Betrieb (VEB) und wurde nach der Grenzöffnung von westdeutschen Investoren übernommen. Einige Fehlentscheidungen des Managements führten schließlich in die Insolvenz. Nach der Übernahme wurde der Geschäftsführer der Unternehmenszentrale und dessen Kaufmännischer Leiter als Geschäftsführer ernannt. Gemeinsam mit zwei auf die Branche spezialisierten Beratern sanierten sie das Tochterunternehmen. Die beiden Geschäftsführer waren abwechselnd einmal pro Woche am Standort. Von den 180 Mitarbeitern wurden 140 übernommen. Im ersten Jahr wurde der Maschinenpark saniert, Verträge mit Kunden neu verhandelt und qualifizierte Mitarbeiter gesucht. Man versuchte durch verschiedene Einsätze von Führungs- und Fachkräften aus dem Mutterhaus Know-how in die Tochter zu transferieren. Der Standort wurde an die IT-Systeme und Controllingssysteme der Unternehmenszentrale angebunden und sämtliche Abläufe in der Verwaltung und Fertigung angeglichen. Bereits nach einem Jahr schrieb das Unternehmen schwarze Zahlen. Anfang 2004 begann der neue und derzeitige Geschäftsführer², der gemeinsam mit den beiden Geschäftsführern aus der Unternehmenszentrale die Geschäftsleitung bildet.

¹ Nachfolgend als Mutterunternehmen oder Unternehmenszentrale bezeichnet

² In weiterer Folge als operativer Geschäftsführer bezeichnet.

Bereits in 2003 wurde mit einem Unternehmensberater ein Organisationsentwicklungsprojekt (OE-Projekt) gestartet. Das Projekt sollte die Wirkung der Führungsleistung erhöhen, die Grundstimmung im Unternehmen positiv verändern und weitere Maßnahmen zur Verbesserung des technischen Know-hows einleiten. Der Berater, bereits langjährig in der Unternehmenszentrale bekannt, führte eine umfangreiche Analyse durch und zeigte ein umfassendes Bild der Fehlleistungen auf. Dies führte zu einem Unbehagen der damaligen Bereichsleiter, die die Coachingmaßnahmen ablehnten und somit die Entscheidung provozierten, das Projekt auf Eis zu legen. Ein Jahr später, Anfang 2004, wurden die zwei Bereichsleiter gekündigt und die Frage nach einer Fortsetzung des OE-Projekts erneut gestellt. Die Suche nach einer Alternative zum vorigen Berater begann. Im Rahmen einer Beratersuche für den Standort wurde nach mehreren Gesprächen ein systemischer Berater für das OE-Projekt beauftragt.

1.2 Beratungsbedarf und Beratungsauftrag

Im Gespräch mit den drei Geschäftsführern erhielt der Berater folgendes Bild:

- Das Werk in Deutschland entwickelt sich bei den wirtschaftlichen Kennzahlen und bei den verhaltenswirksamen Kriterien insgesamt nicht im erwarteten und erforderlichen Tempo in eine positive Richtung.
- Bei den Mitarbeitern wird Veränderungswille, . fähigkeit und . geschwindigkeit vermisst.
- Die Fähigkeit der Mitarbeiter auf allen Ebenen, das Werk auf eine eigenständige und eigenverantwortliche Weise systematisch und nachhaltig zu entwickeln, ist nicht im erforderlichen Maß vorhanden.
- Die Systemfehlleistungen zeigen sich durch die Unfähigkeit der Mitarbeiter bei auftretenden Problemen eine strukturierte Ursachenanalyse zu betreiben, nachhaltige Maßnahmen zu definieren und diese konsequent umzusetzen. Sie schaffen es nicht, einen kontinuierlichen Optimierungsprozess aufrechtzuerhalten.
- Die Ursachen der Fehlleistungen werden bei den Mitarbeitern und der bisherigen Führung gesehen.

Die Aufgabe lag darin, Umsatz, Qualität und Produktivität im Werk positiv zu verändern. Die deutsche Tochter sollte sich zu einem produktiven und rentablen Produktionsstandort entwickeln. Um die geplante Verbesserung zu erreichen, sind Verhaltens- und Einstellungsänderungen der Mitarbeiter notwendig. Sie müssen sich verantwortlich zeigen für die Verbesserung der Situation und damit für die langfristige Erhaltung ihrer Arbeitsplätze.

Anfang 2005 erhielt der Berater den Auftrag für die Begleitung des Veränderungsprojekts.

2 Beratungsprozess

Mit dem Berater wurden die Ziele der Beratung besprochen, das Projektteam und die Projektsteuergruppe festgelegt und der Kick-Off-Workshop geplant.

2.1 Ziele der Beratung

Folgende Verhaltensziele sollten bis Ende 2005 im Rahmen des Projektes erreicht werden³:

- 1) Alle hierarchischen Ebenen übernehmen in deutlich stärkerem Maß als bisher Verantwortung für die kontinuierliche und gravierende Verbesserung der Situation des gesamten Werkes.
- 2) Die Führungsebene übernimmt die Verantwortung dafür, ihren Mitarbeitern die erforderliche Orientierung in die Zukunft (Vision) sowie die erforderlichen Verhaltensanforderungen zu vermitteln (oder sie mit ihnen zu erarbeiten).
- 3) Die Optimierung von Produktionsprozessen und Logistikprozessen erfolgt eigenständig und mit hoher Priorität.
- 4) Für auftretende Probleme wird eigenständig die Fehleranalyse und . beseitigung durchgeführt; positive Muster werden installiert, um Fehlleistung zu vermeiden oder zu beseitigen.

³ Die Ziele wurden dem Beratungsauftrag entnommen.

- 5) Zwischen den Bereichen und Abteilungen kommt es zu einer reibungslosen und nachdrücklichen Verbesserung der Zusammenarbeit bei allen bereichsübergreifenden Prozessen.
- 6) Alle wichtigen Kenntnisse (Methoden-, Problemlösungs- und Fachkompetenz) sind erworben und werden angewendet.
- 7) Die in den Unternehmens-Leitsätzen formulierten und gültigen Werte werden in der täglichen Arbeit engagiert und konsequent gelebt.

2.2 Projektteam und Projektsteuerungsteam

Das 11köpfige Projektteam besteht aus dem operativen Geschäftsführer, zwei Bereichsleitern (einer davon ist zu diesem Zeitpunkt neu ins Unternehmen gekommen), zwei Abteilungsleitern, zwei Vorarbeitern, einer Fachkraft aus der Produktion, zwei Fachkräften aus der Verwaltung und dem Personalreferenten. Die Teammitglieder werden als „Motoren der Veränderung“ bezeichnet. Sie sind für die Laufzeit des Projektes der interne Motor und verantwortlich dafür, die Veränderung voran zu treiben. Im Laufe des Projekts wurden je nach Erfordernis zusätzliche Personen eingeladen und bildeten das erweiterte Projektteam.

Die drei Geschäftsführer bildeten das Projektsteuerungsteam, verantwortlich für Controlling der Projektergebnisse, Projektzwischenergebnisse und die Entscheidungen. Für die Projektsteuerung am Standort wurde der operative Geschäftsführer, gemeinsam mit dem Personalreferenten und mir als Personalentwicklerin bestimmt.

2.3 Kick-Off-Workshop

Das OE-Projekt startete mit dem Kick-Off-Workshop. Teilnehmer waren das Projektteam, ich als Personalentwicklerin, und die zwei Geschäftsführer aus der Unternehmenszentrale. Die zwei Geschäftsführer vermittelten die Dringlichkeit der Situation und die Veränderungsnotwendigkeit durch den Vergleich der Kennzahlen am Standort mit denen der Unternehmenszentrale. Alle relevanten Informationen, Befürchtungen und mögliche Konsequenzen wurden dargelegt.

Im Anschluss versuchte die Gruppe ein gemeinsames Verständnis herzustellen:
 „Was haben wir verstanden, wie die Geschäftsleitung die Situation wahrnimmt?“
 „Wo sind noch Fragen offen?“
 „Was passiert, wenn nichts passiert?“
 „Was müssten wir tun, um die Situation noch schlimmer zu machen?“
 „Welche Ziele des Projekts sind uns klar, wo brauchen wir noch mehr Informationen?“

Die Gruppe entwickelte auch eine positive Vorstellung von der Entwicklung des Werkes:
 „Durch welche Maßnahmen wären die Ziele der Geschäftsleitung erreicht worden?“
 „Was hätte sich am Standort zum Besseren verändert?“
 „Wer und welche Gruppe im Unternehmen hätte sein bisheriges Verhalten wie verändert?“
 „Was vom Positiven wäre erhalten geblieben?“

2.4 Maßnahmen im Team

Das Projektteam traf sich in 2005 bei 6 Workshops zu je 2 Tagen. In dieser Zeit wurden die Themen definiert, die jeweiligen Teilprojektleiter und Teammitglieder festgelegt und verschiedene Themen bearbeitet⁴:

April 2005: Die Grundlagen des Change Management sind vermittelt und auf die eigene Situation angewendet. Ein grober Interventionsplan für die Planung und Umsetzung der Maßnahmen ist erstellt.

Mai 2005: Eine SWOT-Analyse über den derzeitigen Stand ist durchgeführt. Die Zusammenarbeit im Führungsteam ist als wichtigstes und dringlichstes Handlungsfeld benannt worden. Die Beziehungen zwischen den Teammitgliedern sind erfolgreich geklärt worden.

⁴ Was in den einzelnen Monaten gemacht wurde, habe ich dem Bericht des Beraters entnommen und Protokolle durchgesehen.

Juni 2005: Die aktuellen Kennzahlen sind überprüft und scheinen sich geringfügig, aber nicht ausreichend zu verbessern. Die Entwicklung des Projektteams wurde überprüft und hatte sich deutlich verbessert. 5 zentrale Handlungsfelder sind eindeutig als die wesentlichen erkannt und benannt: Führung, Kennzahlen, Prozesse, Kommunikation, Qualifikation. Die Aktionen je Handlungsfeld sind benannt (u.a. der Kommunikationsplan, um Mitarbeiter in koordinierter Weise über die Situation und das weitere Vorgehen zu informieren)

Juli 2005: Aufbauend auf dem Juli-Ergebnis zum Thema "Führung" wurden Leitsätze für eine zukunftsorientierte Führung definiert, eine Bestandsaufnahme zum eigenen Führungsverhalten gemacht sowie persönliche Entwicklungsfelder dargestellt.

Oktober 2005: Konkrete Führungsaufgaben wurden benannt. Führungssituationen wurden bearbeitet und alternatives Führungsverhalten ausprobiert.

2.5 Zwischenbetrachtung der Ergebnisse

Die verschiedenen Maßnahmen führten nicht zu einer spürbaren Veränderung. Eine gemeinsame Besprechung der Geschäftsführer im Projektsteuerungsteam und der Projektsteuerung vor Ort, wo ich Teammitglied gewesen wäre, fand in dieser Zeit nicht statt.

Der Berater beschrieb Ende 2005 die Situation wie folgt: "Vom jetzigen Zeitpunkt aus kann gesagt werden, dass es nicht zu der schon für das Jahr 2005 erwarteten, erhofften Verbesserung der wesentlichen Kennzahlen gekommen ist. Gleichermäßen gravierend ist jedoch, dass es auch noch nicht im notwendigen Maß zu einer Verhaltensänderung in der Führungsmannschaft gekommen ist. Nur langsam wird die Verantwortung für ein anderes Führungsverhalten übernommen, das Verständnis hierfür wächst nur Schritt für Schritt. Überwiegend sind die Führungskräfte noch damit beschäftigt, selbst bis zum Hals in dringender operativer Arbeit zu stecken und meist fehlt noch die dringend erforderliche Verbindlichkeit, wichtige Problemfelder auch wirklich konsequent bis zur Lösung zu verfolgen."

Er schlug Coachings mit den Führungskräften vor, um Ziele zu erreichen wie:

- Sicherstellen eines effektiven und zielorientierten Führungssystems
- Führungskräfte sollen konsequent führen
- Führungskräfte sollen sich professionell und zielorientiert selbst organisieren
- Die Führungskräfte sollen Vorbilder sein und das Streben nach Verbesserung vorleben

2.6 Abschließende Betrachtung durch die Geschäftsführung

Im März 2006 kam der Berater zum Abschlussgespräch in die Unternehmenszentrale. Bei der Besprechung nahmen die drei Geschäftsführer und ich teil. Der Berater äußerte den Vorwurf, man hätte mit dem Start eines technischen Projekts im Oktober 2005 dem OE-Projekt die Energie und Bedeutung genommen. Weiters glaubt der Berater, dem standortverantwortlichen Geschäftsführer würde zuwenig Verantwortung gelassen. Beide Vorwürfe, insbesondere der zweite, stießen auf Unverständnis und wurden von den anwesenden Geschäftsführern dementiert. Im Anschluss an die Besprechung entschieden sich die Geschäftsführer für eine Weiterführung des OE-Projekts mit dem Berater, der das abgebrochene OE-Projekt in 2003 leitete und gegen den systemischen Berater.

Im nun folgenden Theorieteil geht es um die Darstellung von vier Konzepten zur Betrachtung und Beobachtung von Unternehmen. Was und wie der Berater beobachtet, ist entscheidend für sein Vorgehen. Auf dem Hintergrund seiner Theorie und Erfahrung beobachtet und analysiert der Berater sein Klientensystem, bildet Hypothesen und plant die Interventionen.

3 Theorie

3.1 Organisationstheoretische Betrachtung von Unternehmen

Es gibt verschiedene Theorien zur Erklärung und Strukturierung von Phänomenen in Organisationen. Dabei geht es um das Verständnis von formalen Strukturen und Regeln, die das Alltagsgeschehen der Organisation und das Verhalten seiner Mitglieder steuern und koordinieren. Daneben ergeben sich vielfältige zwischenmenschliche Beziehungen und informelle Strukturen, die das organisatorische Geschehen mitbestimmen. Als organisationstheoretische Deutungsmuster⁵ beschreibe ich die Systemtheorie und drei weitere Konzepte, die sich zur Orientierung und Analyse organisatorischer Erscheinungen eignen:

- Konzept der politischen Prozesse „Mikropolitik“
- Organisationskultur-Konzept
- Organisations-Prozess-Modell

3.1.1 Die Systemtheorie

Den theoretischen Hintergrund der systemischen Organisationsberatung bilden die Systemtheorie und die Theorie lebender Systeme.⁶ Es sind Erklärungsversuche, wie Handlungen und deren Wirkungen zusammenhängen. Der systemische Denkansatz berücksichtigt Komplexität und Dynamik von Lebenswelten und der damit verbundenen Unsicherheit und Unsteuerbarkeit.⁷ Darin liegt der Unterschied zur ursprünglichen mechanistischen Vorstellung, dass die Welt und Organisationen wie triviale Maschinen funktionieren.

Der Systemansatz ist von verschiedenen Denkschulen beeinflusst⁸:

- der Biologie mit dem „Selbstorganisationsprinzip lebender Systeme“ der „Autopoiese“
- der Sozialwissenschaft mit dem Aspekt der Kommunikation innerhalb von Systemen;
- der Steuerungslehre (Kybernetik) mit der Frage nach der Steuerbarkeit komplexer Systeme;
- der Chaostheorie mit dem Phänomen, dass Systeme aus sich heraus neue Strukturen entwickeln und stabilisieren können;
- der systemischen Familientherapie mit deren systemischen Interventionsmethoden.

Weitere Annahmen systemischen Denkens⁹ sind:

- Systeme werden erfunden¹⁰
- Menschen konstruieren ihre subjektive Wirklichkeit als sinnere Landkarten¹¹
- Kommunikation in sozialen Systemen verläuft zirkulär, d. h. die beteiligten Personen beeinflussen einander wechselseitig¹²
- Soziale Systeme bilden einen Rahmen (Kontext), innerhalb dessen Personen Rollen einnehmen und Regelungen für angemessenes Verhalten definieren.
- Veränderung erfolgt von innen durch Impulse von außen

Edgar Schein spricht von der systemischen Beratung als einer „Prozessberatung“ einer Technik und Methodik des Helfens. Hinter der Suche nach Rat oder Beratung steckt das Ziel, Hilfe für ein empfundenes Problem zu erhalten.¹³ Der Berater weiß, was für die jeweilige Situation angemessen ist und den Aufbau der helfenden Beziehung voranbringt. Seine systemische Haltung¹⁴ steuert seine Denk- und Verhaltensweisen und steht in enger Verbin-

⁵ vgl. Schreyögg, 2004, S. 115f.

⁶ vgl. Schlippe/Schweitzer, 2003, S. 49ff.

⁷ vgl. Capra, 1996, S. 306

⁸ vgl. Königswieser/Hillebrand, 2005, S. 26ff.

⁹ vgl. Seliger, Skriptum

¹⁰ „Wir sehen nicht, was wir nicht sehen, und was wir nicht sehen, existiert nicht“ Maturana/Varela, 1990, S. 260

¹¹ „Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. [...] Wer von Wahrheit spricht, macht den anderen direkt oder indirekt zu einem Lügner“ von Foerster, 2004, S. 29

¹² zur Zirkularität (fundamentales Prinzip kybernetischen Denkens): „Der Steuermann absolviert kein ein für allemal festgelegtes Programm, sondern er variiert dies permanent. Er versucht, den Fehler zu korrigieren.“ aus von Foerster, 2004 S. 107

¹³ vgl. Schein, 2000, S. 41 und S. 51

¹⁴ vgl. Königswieser/Hillebrand in Hillebrand/Sonuc/Königswieser, 2006, S. 107ff und Skriptum Seliger „Systemische Grundannahmen“

dung mit seiner Identität, seinem Charakter, seiner Einstellung, seinen Wahrnehmungsweisen und seinen Wirklichkeitskonstruktionen. Charakteristisch für die systemische Haltung sind nachfolgende Aussagen:

- Es gibt keine Objektivität. Beobachtetes Verhalten erscheint im jeweiligen Kontext sinnvoll. Daher müssen nach dem Mehrbrillenprinzip mehrere Perspektiven betrachtet werden. Zur Orientierung helfen Hypothesen und der Verzicht auf Wahrheit.
- Widersprüche und Unterschiede bedeuten Vielfalt und Energie, die genutzt werden kann. Neugier und Nichtwissen helfen, um auf neue Informationen zu kommen. Ebenso Respektlosigkeit beim Hinterfragen was Lösungsideen bringen und kosten.
- Die Funktion und den Sinn hinter typischen Mustern eines Systems verstehen: das Gute im Schlechten und das Schlechte im Guten. Es müssen Potenziale und Blockaden erkannt und ressourcenorientiert gearbeitet werden, um der Problemtrance zu entkommen.
- Alle Betroffenen sind an einer Situation beteiligt. Es gibt keine alleinigen Schuldigen, die verändert werden müssen. Es geht darum, Strukturen, Beziehungsmuster und Denkschienen zu erkennen und Sichtweisen zu verändern, die ein anderes Verhalten ermöglichen und somit Handlungsmöglichkeiten stets erweitern. Aus Opfern Täter machen.
- Die Beziehung zum Klienten ist eine wertschätzende. Menschen und Organisationen sind entwicklungsfähig. Jeder ist in der Lage, Verantwortung für sein Handeln zu übernehmen, zu nutzen und Entscheidungen zu treffen.

Eine zentrale Methode systemischen Vorgehens sind Hypothesen. Hypothesen dienen der Informationssammlung und der Orientierung des Beraters auf der Suche nach neuen Erkenntnissen.¹⁵ Er überprüft Annahmen über das, was sein könnte und versucht den verborgenen Sinn eines Problems zu verstehen.¹⁶ Systemische Hypothesen beziehen sich auf das gesamte System, auf zirkuläre Wechselwirkungen, auf Zusammenhänge und Strukturen und Prozesse. Sie richten sich auf Ressourcen, Potenziale und Chancen, Lösungen und Ziele und auf die Zukunft.¹⁷ Hypothesen mit Neuigkeitscharakter bieten auch dem Klienten neue Sichtweisen und Möglichkeiten.¹⁸

Systemische Intervention wird als zielgerichtete Kommunikation bezeichnet, die eine bestimmte Wirkung beim Kommunikationspartner auslösen soll.¹⁹ Interventionstechniken geben Impulse zur Weiterentwicklung des Klientensystems und ermöglichen das Aufzeigen von Handlungsalternativen. Typische systemische Interventionstechniken sind das zirkuläre Fragen, paradoxe Interventionen²⁰ (Symptomverschreibungen, Umdeutung oder Reframing, Splitting, positive Symptombewertungen, paradoxe Verschreibungen) und analoge Interventionen (Metaphern, Bilder Märchen, Geschichten).

3.1.2 Das Konzept der politischen Prozesse Mikropolitik²¹

Die Organisationsmitglieder versuchen in ihren Handlungen ihre Interessen und Absichten zu verwirklichen. Sie konkurrieren um die Verteilung der knappen Ressourcen einer Organisation. Es geht sowohl um die Verteilung der finanziellen Mittel als auch um nicht-monetäre Mittel, wie der Zugang zu wichtigen Informationen, Aufstiegsmöglichkeiten, Anzahl der unterstellten Mitarbeiter oder Umfang der Verantwortung. Zur Durchsetzung der jeweiligen Inte-

¹⁵ vgl. Königwieser/Hillebrand, 2005, S. 249

¹⁶ Ein ungelöstes Problem ist ein Hinweis auf meine eigenen ungenutzten Ressourcen. aus Baecker/Kluge, 2003, S. 57

¹⁷ aus Skript Seliger Hypothesen

¹⁸ Schlippe/Schweitzer, 2003, S. 117

¹⁹ vgl. Königwieser/Exner, 2006, S. 18ff.

²⁰ Sie können sich nur ändern, wenn Sie so bleiben, wie Sie sind oder Sie können nur so bleiben, wie Sie sind, indem Sie sich ändern. aus Königwieser/Exner, 2006, S. 37

²¹ vgl. Neuberger, 1990, S. 261ff, Schreyögg, 2004, S. 129ff., Wimmer, 2004, S. 57.

ressen werden Machtmittel zur Einflussnahme benötigt. Es sind alltägliche kleine Techniken mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen. Auf dem Hintergrund einer gültigen Ordnung und Struktur entstehen Konkurrenzsituationen, Gegner und Verbündete. Die Akteure bilden Koalitionen, entwickeln Strategien, Kompromisse und Taktiken und nutzen Lücken, Unklarheiten oder Widersprüche in der offiziell geltenden „Makroordnung“. Dieses politische Verhalten wirkt am besten unerkannt, wenn der Anschein der Legitimität gewahrt bleibt. Sobald die Handlungen aufgedeckt und beim Namen genannt werden, verlieren sie an Kraft.

Mikropolitik kann als Realität der Führung bezeichnet werden. Sie kann nützlich sein, wenn Ziele erreicht und Projekte zum Abschluss gebracht werden. Sie kann aber auch schaden, wenn Ressourcen missbraucht und das Betriebsklima durch Kämpfe und Spaltungen leidet.

Der Beobachter konzentriert sich auf Macht- und Einflusskonstellationen. Er untersucht auf dem Hintergrund dieses Konzepts, welche Personen zu welcher Partei gehören, welche Interessen im Einzelnen umkämpft sind, welche Strategien Verwendung finden und wie hoch die Chance für eine Partei ist, den Kampf zu gewinnen.²²

3.1.3 Das Organisationskultur-Konzept

In jedem Unternehmen entwickelt sich eine eigene Realität. Organisationskulturen bestimmen, wer dazugehört und wer nicht.²³ Es bilden sich Grundannahmen über die Organisationsumwelt, Wertvorstellung und Verhaltensstandards an denen sich die Organisationsmitglieder orientieren. Symbolsysteme, die sich in Verhaltensweisen manifestieren, Sprachformen, Rituale bei der Begrüßung, unausgesprochene Kleidervorschriften.²⁴ Organisationsmitglieder sind aufmerksam auf alle Prozesse, um ihre persönlichen Interessen zu verfolgen: Worauf muss geachtet werden?, Was bedeutet was?, Was ist verboten?, Was ist vorgeschrieben?, Wofür bekommt man was? Ohne die Veränderung kultureller Grundwerte und -normen hat die Veränderung der Strategie einer Organisation kaum nachhaltige Chancen.²⁵

Edgar Schein hat untersucht, wie Führungskräfte die Kultur eines Unternehmens nachhaltig prägen. „Sie bringen bewusst und unbewusst ihre Überzeugungen zum Ausdruck, indem sie gewisse Verhaltensweisen beachten und belohnen, Rollen formen, auf kritische Vorfälle in bestimmter Weise reagieren. Sie wenden bei der Rekrutierung, Selektion, Beförderung ihre spezifischen Wertmaßstäbe an. All dies nehmen Mitarbeiter wahr, um für sich selbst jenen Orientierungsrahmen aufzubauen, der es ihnen selbst wieder ermöglicht, im Einflussbereich eines Vorgesetzten zu überleben und sich zu entwickeln. Er gibt die zentralen kulturprägenden Botschaften an seine Mitarbeiter durch das, was er beachtet, misst und kontrolliert.“²⁶

Dieses Konzept ist besonders dafür geeignet, kollektive Sinnsysteme von Organisationen mit ihren jeweiligen dysfunktionalen Effekten zu erfassen. Für den Beobachter gilt, dass Regeln und Muster immer von mehreren Personen am Leben erhalten werden. Eine Verhaltensänderung eines einzelnen kann sie stören, nicht aber alleinige Ursache für eine gezielte Änderung in eine bestimmte Richtung hin sein.

3.1.4 Das Organisations-Prozess-Konzept

Die Grundannahme organisatorischer Prozessmodelle besteht darin, dass Organisationen unabhängig von ihren spezifischen Zielsetzungen in Analogie zu Organismen bestimmte Lebenszyklen durchlaufen.²⁷ Es sind dies die Pionierphase, die Differenzierungsphase und die Integrationsphase. Im Lebenszyklus einer Organisation stehen jeweils spezifische

²² vgl. Schreyögg, 2004, S. 131.

²³ vgl. Simon, 2004, S. 226

²⁴ vgl. Schreyögg, 2004, S. 132

²⁵ vgl. Fatzer in Fatzer/Rappe-Giesecke/Loos, 1999, S. 145.

²⁶ aus Simon, 2001, S. 143

²⁷ vgl. Schreyögg, 2004, S. 136f.

Problemstellungen im Vordergrund, die entsprechende strukturelle Konstellationen, Entscheidungsmechanismen und Arbeitsweisen erfordern.²⁸

Die **Pionierphase** oder das Gründungsstadium eines Unternehmens ist charakterisiert durch Größenwachstum, Komplexitätssteigerung, Termin- und Koordinationsprobleme. Am Ende der ersten Phase werden Maßnahmen zu organisatorischen Veränderungen ergriffen.

Die formale Umgestaltung der Organisation zeigt sich in der Strukturierung von Aktivitäten und Beziehungen. In der **Differenzierungsphase** erfolgt eine Aufgabenspezialisierung und Standardisierung, aufgrund der steigenden Aufgabenkomplexität und . fülle. Das Ende der Phase kündigt sich an, wenn die Organisation in zunehmenden Regulativen zu ersticken droht, wenn horizontale und vertikale Kommunikationen nicht mehr spontan und reibungslos verlaufen, wenn sich Konflikte über formale Regelungen häufen und alle Einzelaktionen schlecht koordiniert sind²⁹

Die Überstrukturierung eines organisatorischen Systems erfordert eine neue Art der Beziehungspflege. Die **Integrationsphase** richtet sich mehr nach den Bedürfnissen der organisationsinternen und . externen Interaktionspartner. Kollegiale Führungsstrukturen und neue Formen der Öffentlichkeitsarbeit gewinnen an Bedeutung.

Das Prozessmodell eignet sich als Orientierungsmuster für geplante organisatorische Veränderungsmaßnahmen. Dieses Analysemuster ergibt wichtige Möglichkeiten für die Zuordnung von Krisen in Organisationen.

3.2 Der systemische Beratungsprozess

Systemische Beratung begleitet Organisationen bei Veränderungsprozessen. Dabei sollen langfristige, nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse durch Interventionen des Beraters initiiert werden. Der Berater unterstützt beim Auffinden und Überwinden struktureller Muster die Probleme erzeugen und das implizite Wissen und die Kreativität des Unternehmens nutzbar zu machen.³⁰ Davon unterscheidet sich die Fachberatung, die ausgearbeitete Problemlösungen implementiert.

Die Phasen eines Organisationsentwicklungsprozesses können eingeteilt werden in:

- 1) Auftragsklärung, Problembeschreibung, Konzept
- 2) Implementierung, Controlling/Monitoring
- 3) Stabilisierung und Endbetrachtung

3.2.1 Auftragsklärung, Problembeschreibung, Konzept

In der Auftragsklärung wird ein gemeinsames Verständnis für das Problem und die Dringlichkeit der Veränderung erarbeitet. Der Berater braucht Informationen zum organisationsinternen Entstehungszusammenhang: Strukturen, Voraussetzungen und Gegebenheiten, mental-kulturelle Faktoren, wie Einstellungen, Glaubenssätze, Werte, das Ausmaß an Vertrauen, die vorherrschende Konfliktstruktur.

Für einen geeigneten Beratungskontext benötigt der Berater Kenntnisse über die Erwartungen des Klienten und den Erfolgsfaktoren. Es geht um Fragestellungen wie: Woran wird der Klient merken, dass die Zusammenarbeit mit Beratern etwas gebracht hat?, Wie schafft es der Berater, die Erwartungen auf der Klientenseite nachhaltig zu erfüllen oder zu enttäuschen? Besonders entscheidend ist auch die Frage zu den zentralen Entscheidungsträgern im Zuge des Beratungsprozesses s/Wer ist mein Klient?%Edgar Schein sieht Beratungsfehler hinsichtlich der Klientenidentifikation, wenn primäre Klienten nicht ordentlich

²⁸ vgl. Wimmer, 2004, S. 60

²⁹ vgl. Schreyögg, 2004, ebenda.

³⁰ vgl. Neuburger in Tomaschek, 2006, S. 41 und Simon, 2004, S. 324

identifiziert werden.³¹ In diesem Zusammenhang sollte vorab auch genau geklärt werden, wie der Auftraggeber über den Verlauf des Projekts informiert werden will.

Rudolf Wimmer empfiehlt besonderes Augenmerk auf die interne Vernetzung und auf die Art des Zusammenwirkens der Führungskräfte des Klientensystems zu legen. Von der Qualität des Zusammenspiels der Führungskräfte, d. h. von der Angemessenheit und Arbeitsfähigkeit der jeweiligen Führungsstrukturen, hängt die Manövrierfähigkeit einer Organisation unmittelbar ab. Bei übergreifenden Change Projekten sollten daher unterschiedliche Zielgruppen durch einzelne Vertreter in die Projektorganisation eingebunden sein.

Im Gesamtkonzept werden die Ziele und die Richtung der Veränderung festgelegt sowie verschiedene Maßnahmen und Implementierungsschritte dargestellt.

3.2.2 Implementierung, Controlling/Monitoring

Die Kreation von Themen und die Wahl des geeigneten Zeitpunktes ihrer Bearbeitung bildet eine der zentralen Gestaltungsdimensionen im Zuge eines Beratungsprozesses. Rudolf Wimmer rät, sehr viel Energie und beratungsinterne Reflexionszeit auf die Präzisierung thematischer Bearbeitungsangebote gegenüber dem Klientensystem zu verwenden.³² Edgar Schein sieht den Berater als Experten, der genau weiß, was im Augenblick vor sich geht und welcher Modus für die jeweilige Situation angemessen ist. Er muss herausfinden, wo der Klient motiviert ist und wo er bereit ist, sich zu ändern. Das Timing der Intervention ist entscheidend. Jede Intervention kann zu einem bestimmten Zeitpunkt greifen, zu einem anderen Zeitpunkt nicht. Vor allem dann, wenn der Klient ablehnend reagiert.³⁴

Der Implementierungsprozess wird vom Berater begleitet. Er fördert und unterstützt die Selbstorganisation der beteiligten Personen im Veränderungsprozess. Entscheidend ist, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Wichtig ist die Ressourcenbereitstellung (personelle Ressourcen, Zeit, Budget) und die Unterstützung der Beteiligten in den Bereichen Aus-/Weiterbildung und Qualifizierung in Richtung der veränderten Rollenanforderung.

Kontinuierliches Controlling/Monitoring über den gesamten Prozess hilft, rechtzeitig den Verlauf des Projekts zu erkennen. Festgelegte Meilensteine und definierte Kennzahlen, sowie die Zufriedenheit und Motivation der Betroffenen sollten daher regelmäßig geprüft werden.

3.2.3 Stabilisierung/Endbetrachtung

Den Abschluss bilden die Auswertung des gesamten Veränderungsvorhabens und die Verankerung der Veränderung im Alltagsleben.

Im vierten Teil dieser Arbeit geht es nun um die Reflexion des Eingangs beschriebenen Beratungsprojekts. Ausgehend von einer Hypothese möchte ich entscheidende Stellhebel als Erklärungen finden, die den Erfolg des Projekts begünstigt bzw. beeinträchtigt haben könnten.³⁵

4 Reflexion des Beratungsprozesses

Die Reflexion als Element in der systemischen Beratung ist der Prozess des Beleuchtens, des Nachdenkens und des Betrachtens aus der Beobachterperspektive. Als systemische Intervention ist die Aufgabe der Reflexion sich selbst zu beobachten und über die eigenen Sicht- und Verhaltensweisen nachzudenken. Jede Frage, Hypothese, Maßnahme oder

³¹ vgl. Schein, 2000, S. 102

³² vgl. Wimmer, 2004, 278

³³ vgl. Wimmer, 2004, S. 180

³⁴ vgl. Schein, 2000, S. 72f.

³⁵ vgl. Gerkhardt/Frey in: Organisationsentwicklung, 4_06, S. 48ff.

Reaktion muss immer wieder überprüft werden, ob sie nicht von den Vorurteilen und Emotionen des Beraters geprägt und voreingenommen ist.

Auf welchem Hintergrund bildete der Berater seine Hypothesen, die im Prozessverlauf seine Interventionen bestimmten?

Meine Hypothese: Der Berater betrachtet das Unternehmen als autopoietisches und geschlossenes System, das sich nur von innen ändern kann. Er blendet den Kontext des Eigentümers, der Unternehmenszentrale, aus und arbeitet ausschließlich mit dem Tochterunternehmen.

Der Geschäftsführer und der kaufmännische Leiter der Unternehmenszentrale sind als Geschäftsführer für das Tochterunternehmen verantwortlich. Der Berater berücksichtigte nicht die Funktion der beiden für den Standort. Die Geschäftsführer haben nach der Übernahme des Werks das Unternehmen in kürzester Zeit erfolgreich aus der Insolvenz geführt. Auch nach dem Start des operativen Geschäftsführers haben beide wesentlich den Aus- und Aufbau mitbestimmt. Der Berater berücksichtigt nicht die Machtkonstellation und Beziehungen des Unternehmens zur Unternehmenszentrale. Einige der Führungskräfte der Zentrale sind regelmäßig im Tochterunternehmen und arbeiten an der Weiterentwicklung und dem Know-how-Transfer.

Der Berater geht von der Eigenständigkeit des Unternehmens aus, das überlebens- und anpassungsfähig ist und in der Lage, interne Strukturen und Prozesse autonom zu verändern. Er prüft nicht die Frage nach vorhandenen Erfolgsmustern. Das Unternehmen war ursprünglich ein staatseigener DDR-Betrieb, der nicht nach marktwirtschaftlichen Erfordernissen geführt wurde. Nach der Grenzöffnung wurde das Werk von Investoren übernommen und aufgrund von deren Managemententscheidungen in die Insolvenz geführt. Die Existenz von Erfolgsmustern ist somit fraglich. Das haben auch die Fehlleistungen vor Beginn des OE-Projekts gezeigt, und die Schwierigkeiten der Mitarbeiter, sich eigenständig und strukturiert weiterzuentwickeln. Rückblickend betrachtet, war das Projektteam in seiner Zusammensetzung nicht in der Lage, als notwendige treibende und tragende Kraft im Prozess die Veränderungen voranzubringen. Die Führungsstruktur war aufgrund der neuen Führungskräfte nicht ausreichend etabliert.

Der Berater betrachtete die Unternehmenszentrale als Dominanz, welche die Tochter in ihrer Entwicklung und Autonomie stört. Somit sah er die Projektsteuergruppe mit den Geschäftsführern nicht als wirksames Steuerelement, auch nicht notwendigerweise zu informieren. Dazu passt seine Aussage, der operative Geschäftsführer hätte zuwenig Verantwortungskompetenz.

Was wäre die Gegenhypothese? Der Berater schließt die Unternehmenszentrale in den Beratungskontext mit ein.

Nach dem Organisations-Prozess-Modell könnte man das Unternehmen am Ende der Pionierphase einordnen. Organisatorische Veränderungen sind hinsichtlich der Strukturierung von Prozessen, Abläufen, Denkstrukturen und Beziehungen notwendig. Der Berater hätte sich die Frage nach den für die Veränderung notwendigen personellen und fachlichen Ressourcen stellen müssen. Er hätte festgestellt, dass die vorhandenen Ressourcen nicht ausreichen werden.

Bei der Betrachtung des Kulturaspekts hätte sich der Berater die Frage gestellt, wie eine gemeinsame Unternehmenskultur geschaffen werden könnte. Wie und was die Tochter von der Mutter lernen könnte. Welche Werte und Verhaltensweisen förderlich für den Erfolg wären. Nach welchen Werten und Verhaltensweisen die Führungskräfte und Mitarbeiter der Unternehmenszentrale erfolgreich handeln. Was erfolgreiche Handlungsmuster angewendet werden. Welche Führungspersönlichkeiten das System weiterbringen. Wie Kommunikationsstrukturen gestaltet sein müssen, um die Lernfähigkeit zu erhöhen.

Der Berater hätte Macht- und Einflusskonstellationen berücksichtigen sollen. Wie Entscheidungen getroffen werden, wie die Projektsteuerungsgruppe als Steuerelement effizient eingesetzt werden könnte und wie er Informationen den Geschäftsführern, die nicht im Projektteam sind, weitergeben sollte. Somit hätte er die erforderliche Unterstützung gehabt.

Hätte der Berater durchwegs systemisch gearbeitet, hätte er das gesamte System betrachtet, nach zirkuläre Wechselwirkungen geschaut, nach Zusammenhängen, Strukturen und Prozessen.

5 Metareflexion: Was nehme ich aus dieser Erfahrung mit?

Einer meiner Lernprozesse im Lerngang war die intensive Auseinandersetzung mit meiner Rolle als Personalentwicklerin für beide Unternehmen und mittlerweile als Personalverantwortliche für das Tochterunternehmen. Zum Zeitpunkt des beschriebenen OE-Projekts befand ich mich in einer für mich nicht klaren Rolle und Verantwortung. Dementsprechend habe ich mich am Rand des Projekts bewegt ohne zu wissen, was meine Aufgabe ist und wie ich mitgestalten könnte. Bei der Durchsicht der Protokolle und Unterlagen des Projekts habe ich mit Erstaunen festgestellt, dass ich bei Themen zu Qualifikation und Personalentwicklung, mit denen ich mich vorher intensiv beschäftigt und einiges im Rahmen des Know-how-Transfers bewirkt habe, in keiner Weise einbezogen worden bin. Für mich entscheidend ist aber auch das Wissen rund um die systemische Beratung und die Gestaltungsmöglichkeiten im Beratungsprozess. Abschließend möchte ich noch einige Gedanken in den einzelnen Phasen des Beratungsprozesses festhalten:

Bei der Auftragsklärung und Problembeschreibung

- Genaue Analyse des organisationsinternen Entstehungszusammenhangs: Wie ist das Unternehmen entstanden? Wie ist die Eigentümerstruktur? In welcher Lebenszyklusphase befindet sich das Unternehmen? (Pionier-, Differenzierungs-, Integrationsphase) Wie sind Organisationsstrukturen gestaltet und gewachsen?
- Abklärung der Erwartungen des Klienten: Wer ist mein Klient? Woran wird der Klient merken, dass die Zusammenarbeit mit mir etwas gebracht hat? Wie schaffe ich es, die Erwartungen auf der Klientenseite nachhaltig zu erfüllen oder zu enttäuschen? Wie will der Klient informiert werden?
- Betrachtung der Macht- und Einflusskonstellationen im Unternehmen: Wie werden Entscheidungen getroffen? Was charakterisiert erfolgreiche Projekte im Unternehmen? Wie könnte man das Verhalten erfolgreicher Führungskräfte/Mitarbeiter beschreiben?
- Analyse der Unternehmenskultur: Was sind vorherrschende Einstellungen, Glaubenssätze, Werte? Wie ist die Vertrauens- und Konfliktkultur? Worauf muss geachtet werden? Was ist verboten? Wofür wird man belohnt? In wieweit bestimmt die Branche die Kultur? Welche Kernkompetenzen sind entscheidend?

Implementierung, Controlling/Monitoring

- Definition der Themen und Wahl des geeigneten Zeitpunktes ihrer Bearbeitung: Weis ich, was im Augenblick vor sich geht und welcher Modus für die jeweilige Situation angemessen ist, wo der Klient motiviert ist und wo er bereit ist, sich zu ändern? Wie können die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden? Was fördert und unterstützt die Selbstorganisation der beteiligten Personen im Veränderungsprozess?
- Abklärung der Ressourcen: Sind ausreichend Ressourcen vorhanden (personelle Ressourcen, Zeit, Budget)? Welche Aus-/Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen der Beteiligten in Richtung der veränderten Rollenanforderung sind erforderlich?
- Controlling/Monitoring: Wie erfolgt ein kontinuierliches Controlling/Monitoring über den gesamten Prozess? Was sind Meilensteine und Kennzahlen? Wie zufrieden und motiviert sind die Projektteilnehmer? Wo werden Selbstreflexionsmechanismen eingebaut, die den Lernprozess reflektieren?

Stabilisierung/Endbetrachtung

Auswertung des gesamten Veränderungsvorhabens und die Verankerung der Veränderung im Alltagsleben: Was wird sich verändert haben? Was macht den Unterschied? Abschlussveranstaltung mit Projektteam und Auftraggebern.

Literaturverzeichnis

Baecker, Dirk / Kluge, Alexander: Vom Nutzen ungelöster Probleme, Merve Verlag Berlin (2003)

Capra, Fritjof: Lebensnetz. Ein neues Verständnis der lebendigen Welt, von Capra, Verlag Scherz (1996)

Fatzer in Fatzer, Gerhard / Rappe-Giesecke, Cornelia / Loos, Wolfgang: Qualität und Leistung von Beratung, Edition Humanistische Psychologie . EHP (1999)

Foerster, Heinz von / Pörksen, Bernhard: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker, Carl-Auer-Systeme Verlag (6. Aufl. 2004)

Gerkhardt, Marit / Frey, Dieter: Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells, Artikel in: Organisationsentwicklung, 4_06

Königswieser, Roswita / Exner, Alexander: Systemische Interventionen. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, (2006)

Königswieser, Roswita / Hillebrand, Martin: Einführung in die systemische Organisationsberatung, Carl-Auer Compact, (2. Aufl. 2005)

Königswieser, Roswita / Hillebrand, Martin / Sonuc, Ebrû: Essenzen der systemischen Organisationsberatung. Konzepte, Kontexte und Kommentare, Car-Auer Verlag (1. Aufl. 2006)

Maturana, Humberto R. / Varela, Francisco J.: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Goldmann (1. Aufl. 1990)

Neuberger, Oswald: Führen und geführt werden, F. Enke Verlag Stuttgart (3. Aufl. 1990)

Neuberger in Tomaschek, Nino: Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch, Carl-Auer-Systeme Verlag, 2006

Schein, Edgar H.: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung, Edition Humanistische Psychologie - EHP (2000)

Schlippe, Arist von / Schweitzer, Jochen: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, (9. Aufl. 2003)

Schreyögg, Astrid: Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis, Vs Verlag, (4. Aufl. 2004)

Seliger, Ruth: Skriptum Lerngang Systemische Organisationsberatung

Simon, Fritz B. / C/O/N/E/C/T/A: Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements, Carl-Auer-Systeme Verlag (4. Aufl. 2001)

Simon, Fritz B.: Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik..., Carl-Auer-Systeme Verlag (3. Aufl. 2002)

Simon, Fritz B.: Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten, Carl-Auer-Systeme Verlag (2004)

Wimmer, Rudolf: Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, Carl-Auer-Systeme Verlag (2004)