

Illegalität in der Organisationsberatung¹

Die Archäologie eines Beratungsprozesses

Stefan Kühl

(stefan.kuehl@hsu-hh.de)

Working Paper 1/2005

Wenn Organisationen mit widersprüchlichen Zwecksetzungen konfrontiert sind, bilden sich informelle, häufig auch illegale Umgangsweisen mit den gegensätzlichen Anforderungen aus. In diesem Artikel wird ein Beratungsprozess in einem Unternehmen untersucht, das sich einerseits am Markt orientieren soll und andererseits einen öffentlichen Versorgungsauftrag zu erfüllen hat. Ziel des Beratungsprozesses war es, die informellen Lösungen, die sich in dezentralen Einheiten ausgebildet hatten, zu formalisieren. Das Formalisierungsziel konnte nur sehr begrenzt umgesetzt werden, weil dabei die widersprüchlichen Anforderungen an die Oberfläche des Unternehmens drangen. Die Berater waren immer weniger Betreiber der Formalisierung und wurden schrittweise in die Illegalität der Organisation hineingezogen.

¹ Ich danke Dodo zu Knyphausen-Aufseß für Kritik an einer früheren Fassung des Artikels.

Mit dem Boom der Organisationsberatung in den letzten Jahrzehnten hat das Thema zunehmend auch in der Soziologie an Prominenz gewonnen (vgl. Faust 2002). Dabei konzentriert sich ein Großteil der Studien darauf, die Möglichkeiten und Grenzen einer „Soziologie in der Beratung“ zu eruieren. Über Bücher, Artikel und Vorträge sollen Berater in die Lage versetzt werden, ihre Praxis um soziologische Elemente anzureichern (für deutschsprachige Beispiele siehe Wimmer 1992; Mingers 1996, Willke 1996; für einen empirischen Überblick siehe Alemann 2000).

Der „Soziologie in der Beratung“ steht eine „Soziologie der Beratung“, also die soziologisch informierte Beforschung der Beratung, gegenüber. Während es in der Soziologie in der Beratung darum geht, soziologische Wissensbestände für die Beratungspraxis nutzbar zu machen, richtet sich die Soziologie der Beratung an wissenschaftliche Fachkollegen (vgl. Iding 2000: 10).² Anders als angewandte Wissenschaften wie die Betriebswirtschaftslehre, die Arbeitswissenschaft oder die Ingenieurwissenschaft legt die Soziologie Wert auf eine solche Trennung zwischen „Wissenschaft in der Beratung“ und „Wissenschaft der Beratung“.³

Interessant ist, dass die Umtriebigkeit in einer Soziologie in der Beratung nur wenige Forschungs- und Theorieaktivitäten in einer Soziologie der Beratung ausgelöst hat. Michael Scherf sieht einen Grund dafür darin, dass im Rahmen des Programms der Humanisierung der Arbeitswelt in den siebziger Jahren, in der Entwicklung erster Ansätze von systemischer Beratung in den achtziger Jahren und bei der Renaissance der Praxisorientierung in der Industriesoziologie in den neunziger Jahren alle davon ausgegangen sind, dass eine wissenschaftliche Begleitung von Beratungsvorhaben ganz selbstverständlich praktisch verwertbare Ergebnisse hervorbringt (vgl. Scherf 2002: 5f). Hermann Iding erklärt diese Schwerpunktsetzung damit, dass eine neue Berufsgruppe von „Wissenschaftler-Beratern“ entstanden ist und dadurch auch wissenschaftliche Publikationen zunehmend in den „Sog kommerzieller Verwendungsinteressen“ gerutscht sind (vgl. Iding 2000: 15).

² Zu der inzwischen eingeschliffenen Unterscheidung zwischen „Soziologie in der Beratung“ und „Soziologie der Beratung“ siehe Iding 2000: 10ff; Iding 2001: 80f; Scherf 2002: 1ff. Selbstverständlich können Autoren Texte für beide Verwendungszusammenhänge schreiben, was dann jedoch zu Rollenkonflikten bei den Autoren und besonders zu Schwierigkeiten bei ihrer Beobachtung führen kann.

³ Besonders am Verhältnis der Systemtheorie zur systemischen Beratung ist gezeigt worden, dass die Soziologie – anders als angewandte Wissenschaften – den Unterschied zwischen „Umsetzung von Wissenschaft in die organisatorische Praxis“ und „wissenschaftlicher Beforschung organisatorischer Praxis“ beobachtungstheoretisch rekonstruieren kann (vgl. Kieserling 2004a: 85ff). Während es bei Praktikern der systemischen Beratung eine Tendenz gibt, den Beratungsansatz als eine Ableitung aus der Systemtheorie Niklas Luhmanns zu verstehen, wird in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung auf die Differenzen, ja Widersprüche zwischen einer systemtheoretischen Organisationssoziologie und der systemischen Beratung verwiesen (vgl. Groth 1999; Kühl 2001a; Scherf 2002). Aus dieser Differenz kann kein Überlegenheitsanspruch der Wissenschaft abgeleitet werden. Gerade aus einer differenzierungstheoretischen Sicht gibt es keine Gründe, die „Soziologie der Beratung“ als hochwertiger einzuschätzen als eine „Soziologie in der Beratung“. Die Unterscheidung zwischen „Soziologie der Beratung“ und „Soziologie in der Beratung“ verweist lediglich auf zwei unterschiedliche Verwendungszusammenhänge. Sowohl der tendenziell abschätzige Ton von Wissenschaftlern gegenüber der systemischen Beratung als auch die Fremdeleien systemischer Berater mit den Teilen der Organisationssoziologie, die der systemischen Beratung kritisch gegenüberstehen, erklären sich aus der Absolutsetzung der eigenen Perspektive.

Schwerpunkt der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Beratung war die Erforschung ihrer Entstehungsgeschichte. Die Entstehung und globale Verbreitung von Beratungsfirmen ist in den letzten Jahren sehr genau rekonstruiert worden (vgl. dazu einschlägig McKenna 1995; McKenna 2001; siehe für den deutschsprachigen Raum auch Faust 1998; Faust 2002). Unter dem Begriff der „Professionalisierung ohne Profession“ ist inzwischen auch die gescheiterte Professionalisierung der Expertenberatung, der Organisationsentwicklung und der systemischen Beratung untersucht worden (vgl. für die deutschsprachige Diskussion Groß 2001; Kühl 2001b; Bohn/Kühl 2004).

Es fällt jedoch auf, dass im Rahmen dieser Soziologie der Beratung bisher kaum Beratungsprojekte in den Mittelpunkt der Analyse gestellt wurden (vgl. Iding 2001: 73f). Die vielen normativ aufgeladenen Beschreibungen von Beratungsprozessen (success stories) dienen als kaum kaschierte Marketinginstrumente für Organisationsberater. Sie sind, wenn sie überhaupt Bezug auf die Soziologie nehmen, Teil der Soziologie in der Beratung. Es fehlt fast völlig an soziologisch distanzierter Studien über Beratungsprojekte (als Ausnahmen Iding 2000; Rottenburg 2002).

Dieser Artikel versucht die Archäologie eines Beratungsprozesses. Unter Archäologie wird die Rekonstruktion eines Prozesses aus einer größeren zeitlichen Distanz verstanden. Dafür werden Materialien aus dem „vergessenen“ Prozess gesichtet, in den beratenden und dem beratenen Unternehmen nach Spuren des mehrere Jahre zurückliegenden Prozesses gesucht und Teilnehmer des Beratungsprozesses mit den Spuren und Materialien konfrontiert. Die Hoffnung dabei ist, dass die zeitliche Distanz zu dem mehrere Jahre zurückliegenden Prozess auch eine sachliche Distanz der Betroffenen nach sich zieht.⁴

Diese Archäologie des Beratungsprozesses setzt auf eine sechsmonatige beobachtende Teilnahme auf. Im Gegensatz zur teilnehmenden Beobachtung (vgl. Becker/Geer 1957; Gold 1958; als Überblick Bachmann 2002: 323ff) spielt bei der beobachtenden Teilnahme (vgl. Weltz 1997; als Überblick Springer 1999: 42ff) der Beobachter eine die Situation verändernde Rolle. Beobachtet wurden fünf Beratungsprozesse in mit hoher Autonomie ausgestatteten Einheiten einer im öffentlichen Besitz befindlichen Unternehmung. Zusätzlich zur beobachtenden Teilnahme wurden mehrere Jahre nach dem Beratungsprozess Interviews mit Beteiligten geführt und die Dokumente des Beratungsprozesses analysiert.

Das Ziel dieses Artikels ist es, den Umgang mit Informalität und Illegalität in Beratungsprozessen näher in Augenschein zu nehmen. Unter Informalität verstehe ich dabei Prozesse in der Organisation, die nicht durch die Formalstruktur abgesichert sind. Wenn Organisationsmitglieder informell handeln,

⁴ Die Angaben zum Unternehmen, zur Beratungsfirma und zu Projektdetails wurden aus Gründen der Anonymisierung geändert.

können sie sich nicht auf Anweisungen des Vorgesetzten, auf offizielle Wenn-dann-Regeln oder Zielvorgaben berufen. Bei Informalität müssen die Formalstrukturen nicht unbedingt verletzt werden, sondern häufig werden Anweisungen lediglich sehr frei interpretiert. Anweisungen werden sehr weit ausgelegt, die Befolgung aufgeschoben oder gar mit vermeintlich stichhaltigen Gründen abgelehnt (vgl. Luhmann 1972: 275). Illegalität bezeichnet eine Steigerungsform von Informalität. Die Handlungen sind auch in diesem Fall durch die Formalstruktur nicht abgesichert, weitgehend verletzen die Handlungen diese aber auch offensichtlich. Bei Illegalität in Organisationen ist den beteiligten Organisationsmitgliedern die Regelabweichung des Verhaltens bewusst. Anders als bei Informalität müssen Vorgesetzte oder Kontrollinstanzen einschreiten und das verantwortliche Mitglied sanktionieren, wenn sie auf illegale Handlungen aufmerksam gemacht werden. Sonst kann ihr Verhalten selbst als illegal betrachtet werden.

Im ersten Kapitel werden das beratene Unternehmen und das Beratungsprojekt vorgestellt. Es wird aufgezeigt, weswegen das unter dem Begriff Kaizen laufende Rationalisierungsvorhaben an Grenzen stieß. Diese Grenzen lassen sich auf eine widersprüchliche Zwecksetzung des Unternehmens zurückführen. Das untersuchte Unternehmen sollte sich einerseits als Teil eines Konzerns mit einem öffentlichen Versorgungsauftrag an die rigiden Richtlinien der staatlichen Verwaltung halten, andererseits aber auch als Anbieter am Markt auftreten. Die widersprüchliche Zwecksetzung wurde von dem beratenen Unternehmen nicht an der Spitze gelöst, sondern in dezentrale Teams an den einzelnen Standorten weitergereicht. Da die an den dezentralen Standorten entwickelten informellen „Lösungen“ häufig nicht den durch die Zentrale vorgegebenen Standards entsprachen und Kunden sich über Qualitätsprobleme beschwerten, sollte eine breit angelegte Beratungskampagne Abhilfe schaffen.

Im zweiten Kapitel werden die Probleme bei der Überführung der informellen in formelle Arbeitsprozesse beschrieben. Wenn die informellen Arbeitsprozesse als dezentrale Reaktion auf die widersprüchlichen Anforderungen innerhalb der Organisation verstanden werden, dann werden die Formalisierungsversuche im Beratungsprozess fast unvermeidlich mit diesen Widersprüchlichkeiten konfrontiert. Besonders durch die Beratungs-Workshops drohen die informellen Arbeitsprozesse in eine organisationsinterne Öffentlichkeit gezerrt zu werden, weil Vorgesetzte, Stabsstellen und auch Top-Manager die regelwidrigen Vorgehensweisen mitbekommen können. Effekt ist, dass die informellen Arbeitsprozesse nur sehr begrenzt für den Beratungsprozess geöffnet werden. Darüber hinaus werden die Berater schrittweise in die informellen Strukturen hineingezogen.

Im dritten Kapitel werden die Erfolgsnachweise des Beratungsprojektes behandelt. Beratungsvorhaben stehen zunehmend unter dem Druck, dass ihre Kosten durch Effizienzgewinne mindestens gedeckt werden müssen. In dem Beratungsprozess ließ sich beobachten, dass die Berater, internen

Organisationsentwickler und Teamleiter gemeinsam Erfolgsrechnungen aufstellten, mit denen ein solcher Wirtschaftlichkeitsnachweis erbracht werden sollte. Die Wirtschaftlichkeitsnachweise wurden im Laufe des Prozesses immer stärker von ihren Konstruktionsbedingungen abgelöst, so dass am Ende sowohl von dem Beratungsunternehmen als auch von dem beratenen Unternehmen nur noch die „nackten Einsparungszahlen“ kommuniziert wurden.

Im vierten Kapitel wird diskutiert, weswegen weder bei dem beratenen Unternehmen noch bei der Beratungsfirma der Projektverlauf systematisch reflektiert wurde. Aller Rhetorik des organisationalen Lernens zum Trotz wurde deutlich, dass das Beratungsvorhaben mit dem plötzlichen Ende des Projektes aus dem Blickfeld verschwand und Lerneffekte für zukünftige Projekte nicht gewonnen wurden. Die Vergesslichkeit scheint eine eigene Funktionalität zu haben, weil dadurch weitgehend unbelastet mit dem gleichen – oder einem ähnlichen – Instrumentarium das nächste Beratungsprojekt aufgelegt werden kann.

1. Die Schwierigkeiten mit der Rationalisierung: Beratung bei widersprüchlichen Zwecksetzungen

Das analysierte Beratungsvorhaben wurde im Unternehmen Technical Facility Management (TFM) durchgeführt. Technical Facility Management war landesweit für das Gebäudemanagement in Flughäfen zuständig. Die komplexen Hausmeistertätigkeiten reichten von dem Auswechseln von Glühbirnen in Gebäuden über Reparaturen von Rolltreppen bis hin zur Wartung von Parkticketautomaten und Computernetzen. Die Hausmeistertätigkeiten waren lange Zeit in Meistereien abgewickelt worden, die den jeweiligen Regionalbereichen des Mutterkonzerns zugeordnet waren. Durch einen Beschluss des Konzernvorstandes wurde das technische Gebäudemanagement in eine eigene landesweit organisierte Gesellschaft ausgegliedert. Diese eigenständige Gesellschaft mit knapp 10 000 Mitarbeitern sollte sich unter der Maßgabe der Wirtschaftlichkeit um den Instandhaltungsbedarf in den Flughäfen mit einem jährlichen Volumen von über einer Milliarde Euro kümmern.

Das Ziel dieser Ausgliederung war, dass das technische Gebäudemanagement in wenigen Jahren kostendeckend arbeiten sollte. Vorbild für diese Ausgliederung in eine eigene GmbH war die als erfolgreich betrachtete Ausgliederung von Bank- und Versicherungsaktivitäten des Konzerns. TFM sollte seinen Kunden, die fast ausschließlich andere Töchter des Konzerns waren, nach einer Übergangsphase Leistungen zu Marktpreisen anbieten. Der Plan sah vor, dass die verschiedenen Bereiche des Konzerns zukünftig wählen können sollten, ob sie ihre Hausmeisterleistungen von der konzerneigenen TFM, von Gebäudemanagementfirmen anderer Konzerne oder von kleinen, örtlich

ansässigen Handwerksbetrieben erbringen lassen. Parallel wurde TFM zugestanden, auch Kunden am externen Markt zu gewinnen (vgl. Dokument TFM Handbuch: 2).

Nach der Ausgliederung von TFM als eigenständige Gesellschaft, die im hundertprozentigen Besitz des Konzerns blieb, wurden die vorher existierenden vierzig Meistereien in einer „Bombenwurfstrategie“ (Interviewpartner Personalentwickler) aufgelöst und durch zweihundert Handwerksteams ersetzt. Diese Handwerksteams, die auf die verschiedenen Flughäfen verteilt waren, sollten die wichtigste „organisatorische Einheit“ von TFM darstellen. Die einzelnen Teams hatten „Ergebnisverantwortung“ und sollten durch den Teamleiter nach dem Vorbild des „selbständigen Handwerksmeisters“ geführt werden (vgl. Dokument TFM Handbuch: 2). Die Teamleiter sollten, so der Geschäftsführer von TFM, davon ausgehen, dass der „Betrieb ihnen gehört“ (vgl. Dokument TFM Aktuell Mitarbeiterzeitschrift 3).

Parallel zu dieser Dezentralisierung wurde von einer Stabsstelle der Zentrale versucht, die Arbeitsabläufe firmenweit zu standardisieren. Dadurch sollten die Prozesse für die Auftragsannahme, für die Einsatzplanung, die Arbeitsvorbereitung, die Materialwirtschaft, die Nachkalkulation und die Abrechnung standardisiert und für die hundert Handwerksteams vereinheitlicht werden. In einer ersten Kundenbefragung nach der Ausgliederung wurden erhebliche Defizite in allen Phasen des Gebäudemanagements verzeichnet. Bei der Phase der Auftragseinleitung (bei der Bearbeitung der Kundenanfrage, der Kalkulation, der Angebotserstellung und der Auftragsannahme) beklagten die Kunden besonders die fehlende Serviceorientierung. Bei der Phase der Arbeitsplanung (bei der Materialbeschaffung, der Einsatzplanung, der Beauftragung des Handwerkers und der Terminvereinbarung mit dem Kunden) wurde die Zuverlässigkeit negativ eingeschätzt. Für die Phase der Durchführung, die Kernaktivität des Gebäudemanagementunternehmens, wurde die Qualität zwar zufrieden stellend eingeschätzt, aber die Kontaktaufnahme mit dem Kunden, die Vorbereitung der Baustelle, die Nachbereitung der Baustelle, die Abmeldung beim Kunden und die Abnahme der Leistungen stießen teilweise nicht auf Zufriedenheit beim Kunden. Auch bei der Phase der Arbeitsnachbereitung, also der Nachkalkulation und der Rechnungsstellung, herrschte häufig Unzufriedenheit (vgl. Dokument dezentrale Kundenbefragung).

Die Ergebnisse der Kundenbefragung waren Anlass für die Geschäftsführung von Technical Facility Management, unter dem Begriff Kaizen ein Qualitätsverbesserungsprogramm aufzulegen. Bei Kaizen handelt es sich um einen japanischen Begriff, der grob übersetzt „Veränderung zum Besseren“ bedeutet. Unter diesem auf den japanischen Managementberater Masaaki Imai zurückgehenden Begriff wurden seit den achtziger Jahren große kontinuierliche Verbesserungsprogramme besonders in der Investitions- und Konsumgüterindustrie durchgeführt. Ausgangspunkt des Kaizen-Programms bei TFM war, dass die „Experten für die Reorganisation“ die „Handwerker aus den Teams“ sind und diese

lediglich durch Berater in der Reorganisation geschult und unterstützt werden. Die in Workshops entwickelten Maßnahmen sollten noch im Rahmen dieses Zusammenkommens umgesetzt werden (vgl. Dokument Vorgehensweise im Überblick).

Die Rationalisierungslogik im Beratungsprozess

Die Strategien, Herangehensweisen und Werkzeuge der auf Rationalisierung zielenden Organisationsberatung sind größtenteils am Typus des profitorientierten Unternehmens entwickelt worden. Der Taylorismus, eine der ersten von Beratern konzipierten und weiterentwickelten Managementstrategien, wurde von Frederick Taylor für die Industrieproduktion ersonnen und diffundierte als Leitbild dann in andere Organisationstypen wie Kirchen und Universitäten (siehe für historische Überblicke Haber 1964; Kakar 1970; Kieser 1995). Lean Management setzte als Leitbild auf vermeintliche Erfolgsfaktoren der japanischen Automobilindustrie auf und wurde mit einer Verzögerung von drei, vier Jahren dann unter Begriffen wie Lean Public Administration (Metzen 1995) beispielsweise in öffentlichen Verwaltungen übernommen (siehe für Überblicke Ortmann 1994; Benders/Bijsterveld 2000). Auch die Kaizen-Idee wurde von dem japanischen Berater Masaaki Imai für Unternehmen – und noch genauer für den Produktionsbereich von Unternehmen – entwickelt. Schon im Untertitel des Buches „Kaizen – der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb“ wird deutlich, dass es ihm vorrangig um Organisationen ging, die in einem internationalen Wettbewerb zu anderen stehen – also besonders Automobil-, Elektronik-, Schiffbau- und Maschinenbauunternehmen (vgl. Imai 1991). Aber ähnlich wie beim Taylorismus und beim Lean Management wurde die Kaizen-Idee von Unternehmen auf andere Organisationen wie Krankenhäuser, Verwaltungen, Kirchen oder Universitäten übertragen.

Managementkonzepte wie Taylorismus, Lean Management oder Kaizen ließen sich für Unternehmen gut entwickeln, weil diese – jedenfalls in ihrer Selbstbeschreibung – mit der einfachen Zweckorientierung der Gewinnmaximierung auskommen. Ihre simple Zweckstruktur ermöglicht es Unternehmen, ihre Wertschöpfungsprozesse auf diesen Zweck hin zu rationalisieren. So wurden bei TFM die Kaizen-Maßnahmen aus der Notwendigkeit einer besseren „Performance“ am Markt abgeleitet. Ein Mitglied der Geschäftsleitung erklärte beispielsweise, dass man nicht zuletzt aus der Kundenbefragung wisse, dass man sich „in vielen Bereichen erheblich steigern“ müsse, „um langfristig am Markt bestehen zu können“. Dafür sei es notwendig, durch standardisierte Arbeitsabläufe die „langen Durchlaufzeiten und hohen Fehlerquoten“ zu beseitigen (vgl. Dokument TFM Handbuch: 0).

Die Strategie der Geschäftsleitung von TFM sah vor, dass die Logik der Gewinnorientierung auf die Ebene der einzelnen Teams heruntergebrochen werden sollte. Die Teamleiter erhielten neben ihrem

Grundgehalt entsprechend ihrer „Performance“ eine Leistungsprämie, und die verschiedenen Teams wurden entsprechend ihrer Leistungsfähigkeit in einem Ranking abgebildet. Aus dieser Logik heraus hätten, so die Auffassung der Geschäftsführung, die Handwerksteams die Kaizen-Maßnahmen begrüßen müssen, weil darüber die Leistungsfähigkeit ihrer Teams hätte gesteigert werden können. In der Realität war jedoch das Gegenteil der Fall.

Fast ausnahmslos versuchten die Handwerksteams, sich den Kaizen-Maßnahmen zu entziehen. In einem Fall beklagte sich der Leiter eines Handwerksteams, dass sich schon wieder seines als eines der ersten Teams an einer von der Zentrale gewünschten Maßnahme beteiligen müsse (vgl. Beobachtung Nizza). In einem anderen Fall beschwerte sich der Teamleiter darüber, dass „Kaizen von oben kommt“, was von dem Leiter des Prozessteams mit den Worten zurückgewiesen wurde, dass „die Handwerker Kaizen selbst wollen müssen“ (vgl. Beobachtung Lyon). In einem anderen Fall verwies der Leiter des Teams darauf, dass man gerade in einer wichtigen Restrukturierung stecke und es deswegen keinen Sinn mache, dass sich das Team schon so früh an der Qualitätskampagne beteilige (vgl. Beobachtung Straßburg). In einem weiteren Fall wurde darauf verwiesen, dass über die Workshops die Handwerker für eine Woche gebunden werden und dadurch Ausfallzeiten entstehen. Auch wenn die Kosten für die Berater von der Zentrale übernommen werden würden, würden sich durch die Ausfallzeiten die Kaizen-Maßnahmen negativ auf das Ergebnis des Teams auswirken. Dies sei mit der stärkeren Ausrichtung auf Wirtschaftlichkeit nicht vereinbar (vgl. Beobachtung Paris).

Wie lässt sich diese Resistenz erklären?

Dezentralisierung als Reaktion auf widersprüchliche Anforderungen

Auch wenn sich die Firma Technical Facility Management in ihrer Selbstbeschreibung als Unternehmen präsentierte, dass sich am Markt zu bewähren hat, sah die Realität aufgrund der Einbindung in einen staatlichen Konzern anders aus. Die Gebäudemanagementfirma befand sich in einem Spannungsfeld zwischen zwei widersprüchlichen Zwecken. Einerseits war die Firma in einen Konzern eingebunden, der einen öffentlichen Versorgungsauftrag hatte. Weil sich der Konzern im alleinigen Besitz des Staates befand, war das Gebäudemanagementunternehmen in restriktive staatliche Regelungen eingebunden. Andererseits wurde das Unternehmen als Spieler in einem marktwirtschaftlichen Wettbewerb verstanden. Die Idee des Konzerns war, dass TFM mit anderen Anbietern von hausmeisterlichen Tätigkeiten unter Preis- und Qualitätsgesichtspunkten konkurrieren muss.

Solche widersprüchlichen Zwecksetzungen sind für Unternehmen vielleicht nicht typisch, finden sich jedoch in einer Vielzahl von anderen Organisationstypen. Universitäten haben beispielsweise das Ziel,

sowohl wissenschaftliche Forschung zu betreiben als auch durch Lehrtätigkeiten Studierende zu bilden – zwei Zwecksetzungen, die nicht so einfach zu harmonisieren sind, wie es das Humboldtsche Ideal der Verbindung von Forschung und Lehre vorsieht (vgl. auch Kieserling 2004b: 250ff). Stadtwerke, die im Besitz von Gemeinden sind, haben sowohl einen öffentlichen Versorgungsauftrag wahrzunehmen als auch die Vorgabe, über Gewinne Gemeindefinanzen aufzubessern. Aber schon auf den ersten Blick wird deutlich, dass eine kostengünstige und flächendeckende Versorgung mit öffentlichem Nahverkehr, Strom oder Wasser und das Ziel der Steigerung der Betriebsgewinne nicht ohne weiteres vereinbar sind (vgl. Mayntz 1993: 39ff). Staatliche und halbstaatliche Entwicklungshilfeorganisation sind auf der einen Seite genötigt, einen den Haushaltsrichtlinien ihres Landes entsprechenden Mittelabfluss zu gewährleisten. Auf der anderen Seite treten sie mit dem Anspruch an, ihre Interventionen flexibel den soziokulturellen Bedingungen in den Entwicklungsländern anzupassen. Da diese Bedingungen jedoch häufig nicht mit den Haushaltsrichtlinien in Industriestaaten vereinbar sind, entstehen widersprüchliche Zweckprogrammierungen, mit denen die Entwicklungshilfeorganisationen umgehen müssen (vgl. auch Rottenburg 2002: 94ff).

Im Fall von TFM konnte der Zielkonflikt zwischen Wirtschaftlichkeit auf der einen und Erfüllung eines öffentlichen Auftrages auf der anderen Seite nicht an der Spitze entschieden werden. Die Unternehmensleitung hatte kein Interesse, das Unternehmen aus dem Konzern herauszulösen. Wegen der Abhängigkeit vom Konzern als dem einzigen Großkunden, der schwerfälligen und kostenintensiven Zentrale und den relativ hohen Gehältern der teilweise verbeamteten Mitarbeiter hätte TFM nach Einschätzung aller Beteiligten als selbständiges Unternehmen keine Überlebenschance gehabt. Gleichzeitig konnte sich das Unternehmen aber auch nicht in den Schutz eines Status als öffentliche Anstalt zurückziehen, weil die Vorgaben des Konzerns eindeutig in Richtung Marktausrichtung und Profitorientierung gingen und zunehmend Aufträge an günstigere lokale Handwerksunternehmen vergeben wurden.

Weil die widersprüchliche Zweckprogrammierung von TFM nicht an der Spitze grundsätzlich gelöst werden konnte, setzte eine zunehmende Verlagerung der Verantwortung in Teams ein. Dies hatte den Effekt, dass der Widerspruch zwischen der Erfüllung des öffentlichen Auftrages und der marktwirtschaftlichen Orientierung nicht mehr primär in der Unternehmensspitze anfiel, sondern vor Ort, in den Handwerksteams bearbeitet werden musste. Die Handwerksteams mussten Aufträge an Subunternehmer mit ähnlich aufwendigen Verfahren vergeben wie Gemeinden oder Städte, sahen sich aber gleichzeitig dem Druck ausgesetzt, Kundenanforderungen ähnlich schnell zu bearbeiten wie selbständige Handwerksmeister, die nicht an diese Vergabeverfahren gebunden sind (Beobachtung Montpellier). Von den Handwerksteams wurde erwartet, dass sie Lager mit Ersatzteilen für die Rolltreppen, Klimaanlage oder Ticketautomaten auflösten. Nach der Ausgliederung von TFM

gehörten diese Maschinen einem anderen Konzernbereich, und die kostspielige Pflege von Lagern hätte Kapital von TFM gebunden. Gleichzeitig wurde aber von den Teams erwartet, dass sie in der Lage waren, innerhalb kürzester Zeit die Maschinen wieder in Gang zu setzen, da ansonsten die im öffentlichen Interesse liegende Aufrechterhaltung der Verkehrswege nicht hätte gewährleistet werden können (Beobachtung Straßburg).

Die Teams befanden sich in einer Vielzahl von Doppelbindungsfallen (double binds). Sie mussten gleichzeitig zwei über die Zentrale an sie herangetragene Anforderungen erfüllen, die sich jedoch widersprachen. Dabei war das zweite Gebot, das mit dem ersten im Konflikt stand, häufig so ausgedrückt, dass die Widersprüchlichkeit nicht sofort offensichtlich war. Dieses Latenthalten war wichtig, weil es eine Offenlegung des Widerspruchs durch die Teams erschwerte und die Zentrale vor Desavouierung schützte (vgl. Bateson 1955: 39f; siehe auch Siporin/Gummer 1988: 210).

Diesen Prozess einer faktischen Dezentralisierung kann man auch bei anderen Organisationen mit widersprüchlichen Zwecksetzungen beobachten. In Universitäten könnte die Spannung zwischen Lehre und Forschung nur dann aufgehoben werden, wenn diese durch zwei unterschiedliche Organisationen bearbeitet würden. Man hätte dann Fachhochschulen, die lediglich für die Ausbildung von Studierenden zuständig wären, und Forschungsinstitute, die sich auf die Produktion von wissenschaftlichen Erkenntnissen konzentrieren können und keine Verantwortung für die Ausbildung von Studierenden haben. Da diese Modelle zumindest in der deutschsprachigen Universitätslandschaft wenig Unterstützung finden, kommt es zu einer Verlagerung der Verantwortung auf die Ebene der einzelnen Lehrenden. Das hohe Maß an Autonomie der Professorenschaft in Universitäten basiert weitgehend darauf, dass sich Universitäten aufgrund ihrer widersprüchlichen Zwecksetzung – allen Phantasien der Think Tanks großer Medienkonzerne zum Trotz – nicht durchrationalisieren lassen und die Widersprüche zwischen Lehre und Forschung auf der Ebene des einzelnen Lehrenden bearbeitet werden. In Universitäten bietet das Ausräumen zwischen den Lehr- und Forschungsanforderungen fast unbegrenzte Beschäftigungs- und Konfliktmöglichkeiten auf der Ebene der Institute oder Lehrstühle (vgl. Kieserling 2004b: 250ff). In Entwicklungshilfeorganisationen kann der Widerspruch zwischen dem ordnungsgemäßen Mittelabfluss einerseits und der Anpassung an die Erfordernisse in den Entwicklungsländern andererseits nicht auf der Ebene der Zentrale gelöst werden. Effekt ist, dass die Verantwortung für das Lavieren zwischen den beiden widersprüchlichen Anforderungen auf die Ebene der einzelnen Projekte und besonders auf die für die Vorhaben zuständigen Berater verlagert wird. Entwicklungshilfeprojekte werden für die Verwaltungen der Weltbank oder anderer Entwicklungshilfeinstitutionen zu einer Black Box, die gegenüber der Zentrale eine ordnungsgemäße Verwendung der Mittel vermeldet und gleichzeitig die Mittel in den Entwicklungsländern so „flexibel“ einsetzt, dass eine nachweisbare Wirkung erzielt wird (vgl. Rottenburg 2002: 101ff).

Das Unterleben der Organisation

Bei TFM bildete sich im Schatten der Formalstruktur von TFM eine Vielzahl von selbst gestrickten Prozessen aus. Trotz der Vorgabe, dass die von den Flughäfen zur Verfügung gestellten Werkstatt- und Lagerräume reduziert werden sollten, verfügten einige Handwerksteams über eine Vielzahl von „illegalen“ Räumen. Diese tauchten in keiner Aufstellung des vermietenden Konzerns oder der mietenden Gebäudemanagementfirma auf. Obwohl die offizielle Geschäftspolitik vorsah, die Materiallager der Teams auf ein Minimum zu reduzieren, bildete sich bei den Teams neben den „weißen Lagern“ eine Vielzahl von „schwarzen Lagern“ aus. Obwohl es recht genaue Vorgaben gab, wann ein Auftrag als Instandsetzung, Wartung, Entstörung oder Notdienst zu handhaben war, gab es in den Teams eine starke Tendenz, viele Aufträge als Notdienst zu behandeln.

Weswegen konnten sich diese selbst gestrickten Prozesse ausbilden? Die Dezentralisierung bei TFM führte zu einer neuen Mischform von Programmen. Bei der übergreifenden Steuerung der Handwerksteams stellte die Zentrale immer mehr auf Zielvorgaben um (siehe Luhmann 2000: 265ff zu Zweckprogrammen). Die Anweisungen hießen „Erreiche den Umsatz X“, „Gewinne möglichst viele Aufträge von Kunden außerhalb des Konzerns“ oder „Erreiche beim Ranking der Teams einen möglichst guten Platz“. Diese Zielvorgaben wurden von Wenn-dann-Regeln begleitet, die besonders durch das Prozesshandbuch „Neue Arbeitsabläufe“ vorgegeben wurden (siehe Luhmann 2000: 263ff zu Konditionalprogrammen). Regeln wie „Wenn eine Anfrage für Instandsetzung kommt, prüfe, ob die Kundendaten gespeichert sind“ oder „Wenn eine Wertgrenze von 2500,- Euro überschritten ist, reiche die Anfrage zur Klärung technischer Details an den Teamleiter weiter“ waren für Teams verbindlich (vgl. Handbuch Neue Arbeitsabläufe: 6). Wegen der räumlichen Distanz zwischen der Zentrale bzw. den Niederlassungen und den Handwerksteams war es jedoch für die übergeordneten Instanzen kaum möglich, die Einhaltung der Konditionalprogramme aber auch vieler detaillierter Zielvorgaben zu überprüfen. Erfasst wurde von der Zentrale nur noch, inwiefern einige wenige übergreifende Zielvorgaben erfüllt wurden oder nicht.

Das Ausbilden eines „Unterlebens“ der Organisation wird aus einer organisationssoziologischen Perspektive als „Informalität“ betrachtet.⁵ Der gemeinsame Grundgedanke ist, dass eine Organisation nur funktionieren kann, wenn die Möglichkeit einer Verletzung ihrer formalen Regeln besteht. Indem Organisationsmitglieder situativ ausbalancieren, ob sie den formalen Strukturen entsprechend handeln

⁵ Erving Goffman beobachtet, dass sich selbst in totalen Institutionen, also in Organisationen, die versuchen, ihre Klientel Tag und Nacht zu kontrollieren und zu regulieren, Freiräume ausbilden. Einige Keller in einer von Goffman beobachteten psychiatrischen Anstalt waren von den Patienten „informell“ besetzt und mit Stühlen und Tischtennisplatten ausgestattet worden. Die Wärter übersahen die Existenz dieser Räume. Teilweise beteiligten sie sich an Tischtennispartien und taten dann so, als wären die Patienten den Wärtern gleichgestellt. Offiziell herrschte in den Gebäuden ein strenges Rauchverbot. Aber es gab die stillschweigende Übereinkunft zwischen Wärtern und Anstaltsinsassen, dass in den Toiletten der Stationen für chronisch kranke Männer geraucht werden konnte und die Wärter dort kaum Aufsicht ausübten (vgl. Goffman 1973: 224f).

oder ob sie informelle Wege gehen, erreichen Organisationen überhaupt erst ihre schnelle Anpassungsfähigkeit (vgl. Friedberg 1993: 153; Hanft 1999: 149; Ortmann 2003: 33ff). Dabei besteht jedoch kein gleichberechtigtes Verhältnis zwischen Informalität und Formalität. Jedes Mitglied kann sich auf seine formale Rolle zurückziehen und damit informelle „Kommunikationsschranken“ in Kraft setzen. Dieses Zurückziehen auf die formale Rolle kann dem Mitglied nur latent zum Vorwurf gemacht werden, nicht jedoch offen als Versagen angekreidet werden (vgl. Luhmann 1964: 64).

Dieses Unterleben in den Handwerksteams wurde für die Zentrale von TFM immer mehr zum Problem.⁶ Die in den Handwerksteams entwickelten dezentralen Prozesse konnten die Kundenanforderungen in Bezug auf Preis, Schnelligkeit und Abrechnungsgenauigkeit häufig nicht erfüllen, was dann als übergreifendes Qualitätsproblem an die Führungsspitze von TFM herangetragen wurde, oder Handlungen der Handwerker entsprachen nicht den Formalvorgaben, denen TFM zu folgen hatte. Das unter dem Begriff Kaizen laufende Beratungsvorhaben war der Versuch, dieses Unterleben in den Griff zu bekommen.

2. Die Schwierigkeit mit der Informalität: Die Funktion von Illegalität und die Schwierigkeit ihrer Thematisierung im Beratungsprozess

In den betriebs-, ingenieur- und arbeitswissenschaftlichen Organisationsansätzen, die die Praxis der Organisationsberatung am stärksten geprägt haben, gibt es zwei auf den ersten Blick entgegengesetzte Formen des Umgangs mit Informalität – oder weitergehend mit Illegalität (vgl. Drepper 2001: 33f). In dem von Frederick Taylor entwickelten Konzept der wissenschaftlichen Betriebsführung dominierte die Vorstellung, dass alle in einer Organisation ablaufenden Prozesse formalisiert werden müssen. In dieser Zelebrierung des Formellen waren Informalität oder gar Illegalität Pathologien, die auf ein Versagen des Managements hindeuteten (vgl. Taylor 1967; siehe auch Fayol 1916; zur Kritik siehe Weltz 1988: 102; Kieser 1995c: 82ff).

In dem in Abgrenzung von Taylor entstandenen Human Relation-Ansatz lässt sich eine Zelebrierung des Informellen beobachten. Die informellen Gruppenprozesse, die sich jenseits der offiziellen Arbeitsstruktur ausbilden, seien nicht nur der Hort der Menschlichkeit in einer entfremdeten Arbeitswelt, sondern auch der Schlüssel zu einer gesteigerten Wirtschaftlichkeit. Es käme, so die

⁶ Auch dieser Prozess ist aus Organisationen mit widersprüchlichen Zwecksetzungen bekannt. Wenn das universitäre Personal die sich aus der widersprüchlichen Zweckprogrammierung ergebenden Freiräume dafür nutzt, allzu esoterische Forschungsinteressen zu pflegen, können sich die Effekte für die Universitätsspitze als ein Qualitätsproblem der Lehre präsentieren. Wenn die Entwicklungshilfeprojekte ihre Lösungen zu „flexibel“ wählen und die dezentral entwickelten Lösungen eine zu hohe Aufmerksamkeit erreichen, dann muss sich die Zentrale mit Problemen der Korruption auseinandersetzen.

Konzeption der Human Relation Bewegung, darauf an, diese informellen Prozesse in formal akzeptierte Arbeitsverfahren zu überführen (vgl. Roethlisberger/Dickson 1939; Mayo 1948; zur Kritik siehe Luhmann 1964: 376; Jackall 1988: 138).

Der dominierende Strang des Qualitätsmanagements hat den Anspruch, die auf die wissenschaftliche Betriebsführung zurückgehende Rationalisierungslogik mit dem aus dem Human Relation-Ansatz stammenden Humanisierungsgedanken zu verknüpfen. Die Existenz informellen Arbeitsverhaltens, verdeckter Spielräume und leistungsrelevanter Reserven wird insofern als Ansatzpunkt für die Qualitätsmaßnahmen gesehen, als sie in optimierte und allgemein akzeptierte Verfahrensweisen überführt werden sollen (vgl. auch Schumann et al. 1994: 37). Man setzt an den informellen Aspekten der Organisation an, um sie in formalisierte Arbeitsbedingungen zu überführen.

In der Systemtheorie bezeichnet man diese Formalisierung als durch die Formalstruktur gestützte Entscheidungen über Entscheidungsprämissen. Entscheidungsprämissen sind in dem Verständnis Luhmanns Vorgaben, die für eine Vielzahl von anderen Entscheidungen gelten. Es werden über Programme Kriterien festgelegt, wann Mitarbeiter regelgerecht oder regelwidrig handeln, oder über Kommunikationswege, wer mit wem wie zu kommunizieren hat (vgl. Luhmann 2000: 222ff). Die Mitarbeiter werden über die Mitgliedschaftsregel angehalten, sich an diese Programme und Kommunikationswege zu halten. Sie sind sich bewusst, dass sie ihre Mitgliedschaft riskieren, wenn sie sich nicht an die Programmstruktur der Organisation halten oder die hierarchischen bzw. lateralen Kommunikationswege ignorieren (vgl. Luhmann 2000: 80ff).

Formalisierung als Entscheidung von Team und Zentrale

Ein Teil der Entscheidungsprämissen kann vom Team oder vom Teamleiter festgelegt werden. Es kann dezentral darüber entschieden werden, wie die Bereitschaft organisiert ist, wer der Ansprechpartner für den Kunden ist oder wer den Teamleiter in Abwesenheit vertritt. Viele Entscheidungsprämissen können jedoch nicht vom einzelnen Team geändert werden. Wenn der Arbeitsprozess durch die Neuanschaffung einer Maschine optimiert werden soll, kann sich das Handwerksteam diese Investition selbst genehmigen. Wenn bei einem Workshop herauskommt, dass das von der Zentrale vorgesehene Standardverfahren für die Stellung einer Rechnung über 1000 Euro sechs Wochen dauert, durch sieben Hände geht und am Ende drei Stunden Arbeitszeit in Anspruch nimmt, dann muss, so die Vorstellung, diese Prozedur auf der Ebene des zuständigen Vorstandes geändert werden. Wenn festgestellt wird, dass es in den Handwerksteams notwendig ist, Lager für Ersatzteile anzulegen, auch wenn die offizielle Politik des Unternehmens vorsieht, dass in den Wartungsteams die Lagerhaltung gegen Null gedrückt werden soll, dann müsse, so die Ideologie des Beratungsansatzes, eine Sondergenehmigung durch die vorgesetzte Stelle eingeholt werden.

Die Ideologie der Kaizen-Beratung sieht vor, dass Probleme, die von den Workshop-Beteiligten nicht bearbeitet werden können, in der Hierarchiekette nach oben weitergereicht werden. Bei TFM wurde von den Organisationsberatern in diesem Sinne vorgeschlagen, eine solche Programmkritik zu institutionalisieren. In jedem Workshop sollten „systematisch Anregungen zur Optimierung der Geschäftsprozesse gesammelt werden“. Während der Workshops sollten Mitglieder der Geschäftsleitung telefonisch zur Verfügung stehen, um kurzfristig eine illegale Routine zu einem offiziellen Programm zu erklären. Regelmäßige Abweichungen in den Handwerksteams sollten anonymisiert auf einem Workshop der Geschäftsführung diskutiert werden. Im Mittelpunkt dieser Workshops sollte die Frage stehen, was die Leitung aus den Team-Workshops lernen kann und wie die Geschäftsprozesse geändert werden können (Dokument Anregungen und Potentiale für die Flächenphase).

Hinter dieser Beratungsideologie steckt die Auffassung, dass die während der Beratungsprojekte durchgeführten Kontrollen zwei Funktionen haben können: Einerseits können die Kontrollen die Funktion haben, das Verhalten in den Teams den Geschäftsprozessen des Unternehmens anzugleichen. Wenn das Handeln der Teammitglieder von den vorgeschriebenen Programmen abweiche, sei dies ein Problem der Teammitglieder, die auf Vordermann gebracht werden müssten. Andererseits haben die im Rahmen der Workshops durchgeführten Kontrollen auch die Funktion, die Nützlichkeit der Programme zu überprüfen. Wenn Teammitglieder permanent von einem Programm abweichen, dann sei das nicht primär ein Problem der Teammitglieder, sondern eines der Programme. Konsequenz müsse dann nicht eine Anpassung der Handlungen an die Programme, sondern eine Anpassung der Programme an die Handlungen sein.⁷

Es fiel jedoch auf, dass die dezentral aufgeworfenen Probleme von den zuständigen Mitarbeitern in den Spitzenpositionen kaum aufgegriffen wurden. Die Spitze der Organisation schien kapazitätsmäßig überfordert zu sein, wenn sie sich mit den Detailproblemen der Handwerksteams intensiver auseinandersetzte. Dies wurde noch dadurch verschärft, dass die Probleme nicht von einem Vorstandsbereich allein gelöst werden konnten, sondern zwischen verschiedenen Bereichen abgestimmt werden mussten. Solche Abstimmungen zwischen Vorstandsbereichen unterliegen einem hohen Maß an Willkür und Beliebigkeit. Auch sinnvoll durchgeplante Vorschläge für Regelsetzungen

⁷ In der Organisationsforschung werden die beiden Funktionen mit der Gegenüberstellung eines „strukturkonservativen“ und eines „strukturkritischen“ Kontrollbegriffs bezeichnet. Die Idee Niklas Luhmanns (1973: 324ff) ist, dass beim Abweichen vom vorgeschriebenen Programm nicht automatisch der Abweichende bestraft wird, sondern dass lediglich die Rechtfertigungslast neu verteilt wird. Bei einem regelkonformen Verhalten ist der Handelnde auf der sicheren Seite. Die Regelung kann im Einzelfall noch so schwachsinnig sein. Der Verweis auf die in den Geschäftsprozessen festgelegte Prozedur reicht aus, um die Handlung des Mitarbeiters zu rechtfertigen. Bei der Abweichung vom vorgeschriebenen Programm verlagert sich nun, so Luhmann, die Beweislast. Der Abweichende muss mit dem Hinweis auf Systemanforderungen rechtfertigen, weswegen er so (regelabweichend) und nicht anders (regelkonform) gehandelt hat.

scheitern, so eine Einsicht Niklas Luhmanns, an dem „einfachen System unmittelbarer Interaktion“. Sie fallen oft den „Zufälligkeiten“ des „relativ unstrukturierten Prozessverlaufs“ von Interaktionen in Spitzengremien zum Opfer (vgl. Luhmann 1972: 276).

Die Grenzen der Formalisierung

Die Formalisierung der Prozesse war deswegen schwierig, weil sich die in den Teams praktizierten informellen Prozesse nicht – wie es die Kaizen-Logik behauptet – aus Gedankenlosigkeit, Schludrigkeit oder Unwissenheit ausbildeten, sondern Reaktionen auf widersprüchliche Anforderungen an die Handwerksteams waren.

In einem Workshop gab es die Situation, dass sich ein Wartungsteam mit Händen und Füßen dagegen wehrte, ein Kleinteillager aufzuräumen. Dies erschien den Kaizen-Beratern irrational, weil ein gut geordnetes Lager allen Mitarbeitern die Materialsuche erleichtert hätte. Erst in Randgesprächen wurde den Beratern dann mitgeteilt, dass auch Fremdfirmen Zugang zu diesem Lager hätten, wenn sie ihre Reparaturleistungen günstiger als das Handwerksteam anbieten. Da die Kleinteile offiziell im Besitz des Kunden waren, konnte man den Fremdfirmen den Zugang nicht verwehren. Die Strategie des Teams war es aber, ein solches Chaos im Lager zuzulassen, dass nur die „Lagerexperten“ des eigenen Teams die notwendigen Teile finden konnten. So konnte eine Entnahme von Teilen durch die Fremdanbieter weitgehend ausgeschlossen werden, weil diese sich nicht in dem Chaos zurechtfinden. Ein nach Kaizen-Maßstäben aufgeräumtes Lager hätte jedoch diesen Fremdfirmen den Zugang zu den Kleinteilen erleichtert und damit beim Kunden die Tendenz verstärkt, Aufträge auch an Fremdfirmen zu vergeben (vgl. Beobachtung Workshop Paris).

In einem Team fiel beispielsweise auf, dass das Abrechnungssystem eine überraschende Verteilung der Aufträge in die Kategorien Instandsetzung, Wartung, Entstörung und Notdienst zeigte. Vom Gesamtarbeitsaufkommen des Handwerksteams waren lediglich 12% geplante Instandsetzungen und 7% Wartungen, während 30% auf Montagen und sogar 51% auf Entstörungen und Notdienst entfielen. Wenn diese Zahlen die Arbeitsrealität des einzelnen Handwerkers widerspiegelt hätten, dann hätte dies bedeutet, dass dieser über die Hälfte der Arbeitszeit nur mit Notdiensten beschäftigt gewesen wäre – eine Zahl, die sich nicht mit der Selbstwahrnehmung der Handwerker decken ließ. Hintergrund dieses hohen Anteils an Notdiensten und Entstörungen war, dass für diese ein vereinfachtes Auftragseinleitungsverfahren galt und deswegen eine Vielzahl von Instandsetzungs-, Inspektions- und Montageaufträgen zu Notdiensten umdefiniert wurden. Bei Notfällen reichte ein Anruf auf das Handy des Handwerkers, damit mit der Arbeit begonnen werden konnte. Der Auftrag brauchte erst nachträglich vom Service-Team eröffnet zu werden. Dagegen waren die Verfahren der Auftragseinleitung bei Instandsetzung, Inspektion und Montage äußerst umständlich und verlangten

die Hinzuziehung der Teamleiter, der Ingenieurbüros und der Servicebüros, bevor mit dem Auftrag begonnen werden durfte (vgl. Beobachtung Workshop Lyon).

In einem weiteren Workshop stand die Optimierung der Raumsituation auf der Tagesordnung, weil alle Mitarbeiter über lange Wege, Abstimmungsschwierigkeiten und schlechte Arbeitsbedingungen klagten. Die Berater setzten bei der Optimierung der „offiziell“ vorhandenen Räume an. Im Laufe des Workshops wurde jedoch deutlich, dass neben den sechs offiziell angemieteten Räumen in den Katakomben des Großobjektes noch etwa zwanzig weitere „illegal“ genutzte Räumlichkeiten existierten. Über die Jahrzehnte hatte sich das Wartungsteam immer wieder Lüftungsräume, Stauräume unter Rolltreppen, ehemalige Fahrzeugwärterräume und vergessene Abstellräume „angeeignet“. Diese Räume hatten sich über die Jahre zu bequemen Einzelarbeitsplätzen für Mitarbeiter entwickelt, die teilweise mit Tapeten, Teppichen, Mikrowellenherden und in einem Fall mit einem Hitler-Bildchen ausgestattet waren. Weder die Teamleiter noch die Mitarbeiter hatten ein Interesse daran, diese „illegalen Räume“ aufzulösen, weil sie bei der Mietberechnung nicht anfielen, gleichzeitig so aber über den ganzen Komplex dezentrale Lager- und Arbeitsräume zur Verfügung standen (vgl. Beobachtung Workshop Paris).

In einem anderen Workshop fiel auf, dass in den Werkstätten des Wartungsteams völlig unkoordiniert Schrott gesammelt wurde. Die Schrottcontainer des Werkes, von dem das Team seine Aufträge erhielt, waren in Reichweite. Die Berater entwickelten mit den Mitarbeitern einen Prozess, mit dem der Schrott sofort in die Container verbracht werden konnte. Es bildeten sich jedoch immer wieder neue Schrotthaufen in der Werkstatt. Teilweise wanderte der Schrott aus den Schrottcontainern auch wieder zurück in die Werkstätten. Unter der Hand wurde den Beratern vom Teamleiter zu verstehen gegeben, dass man doch den Schrott lieber nicht weiter thematisieren sollte, weil der Verkauf des Schrotts durch das Wartungsteam (und nicht über das Werk) zur Aufrechterhaltung einer schwarzen Kasse notwendig sei (vgl. Beobachtung Workshop Nizza).

Wie lassen sich diese in den verschiedenen Teams beobachteten Phänomene interpretieren? Organisationen mit widersprüchlichen Zwecksetzungen sind Musterbeispiele dafür, dass die Erhaltung des Bestandes einer Organisation häufig Leistungen erfordert, die einander widersprechen. Die Bestandsvoraussetzung einer Organisation kann häufig, so Niklas Luhmann, nur durch Handlungen erfüllt werden, die „zugleich dysfunktionale Folgen für andere Bestandsprobleme nach sich ziehen“ (vgl. Luhmann 1964: 154). Wenn man beispielsweise im Falle von Universitäten versuchte, die Qualität der Lehre durch tägliche Anwesenheitspflichten oder durch eine effektive Verhinderung der kleinen Tricks zur Lehrdeputatsreduktion zu steigern, dann ließen sich nur schwer gleichzeitig die Formalanforderungen an die Forschungsaktivitäten hochschrauben. Wenn im Falle von Entwicklungshilfeprojekten die Programme zur Mittelverwendung verschärft werden, dann hat dies

Auswirkungen auf die Handlungsspielräume der lokalen Verantwortlichen, die ihre Projekte immer wieder den sich wandelnden politischen, sozialen und ökonomischen Gegebenheiten anpassen müssen. Wenn man ein Industrieunternehmen allein nach den „technischen Anforderungen der Produktionsaufgabe“ gliedern könnte, dann würde dies jedoch auf Kosten anderer Anforderungen gehen, beispielsweise der Kapitalgeber, der arbeitenden Mitglieder oder der Vertreter der weiteren Öffentlichkeit (vgl. Luhmann 1964: 88).⁸

Diese widersprüchlichen Bestandsvoraussetzungen können nicht durch Entscheidungen auf der Formalebene gelöst werden. In Organisationen kann es immer nur eine „konsistent geplante, legitime formale Erwartungsordnung“ geben. Werden Mitglieder mit einer Überzahl offensichtlich widersprüchlicher, formalisierter Erwartungen konfrontiert, kann das Handeln der Organisationsmitglieder nicht mehr gebunden werden, weil sie sich jeweils auf die für sie gerade besonders sinnvolle Regel berufen (vgl. Luhmann 1964: 155). Organisationen reagieren deswegen auf widersprüchliche Bestandsvoraussetzungen mit einem hohen Maß an Illegalität (vgl. Luhmann 1964: 154).⁹ Da Organisationen zu ihrer Erhaltung „eine Fülle von Leistungen brauchen, die nicht als formale Erwartungen formuliert“ und „als exklusive Aufgabe zugeteilt werden können“, bleibt dem Management häufig nichts anderes übrig, als diese Illegalität zu akzeptieren oder sogar zu fördern (Luhmann 1964: 86).¹⁰

Die Bedrohung der Informalität und die Einbindung der Berater in das Unterleben

Durch den Beratungsprozess bei TFM drohten die informellen Lösungen an die organisationsinterne Öffentlichkeit gezerrt zu werden. Es hätte deutlich werden können, dass die im Handbuch „Neue Arbeitsabläufe“ festgelegten Prozeduren in vielen Handwerksteams kaum beachtet wurden und Auftragsannahmen und Abrechnungen nach selbst gestrickten Lösungen erfolgten. Die auch strafrechtlich problematischen „Tricksereien“ bei der Vergabe von Unteraufträgen hätten dem Niederlassungsleiter bekannt werden können. Die Unternehmensspitze hätte mitbekommen können, dass die teilweise chaotischen Lager die Funktion hatten, Fremdfirmen den Zugang zu Ersatzteilen zu verwehren.

⁸ Wenn deren Interessen innerhalb der Organisation abgebildet werden würden, dann wäre diese zwar im Verhältnis zu ihrer Umwelt „besser balanciert“, aber dafür mit „internen Widersprüchen belastet“. Die „Probleme der Umweltanpassung“ würden „in interne Probleme verwandelt“. Durch Verwandlung in interne Probleme ergäben sich „andere Formen der Problemlösungen“. Die Organisation schafft innere Problemverarbeitungsmechanismen. Es werden Vorgänge entwickelt, mit denen die widersprüchlichen Anforderungen intern koordiniert werden können. Es bilden sich sowohl formale als auch informale Mechanismen der „Streitschlichtung“ und „Machtentfaltung“ aus (vgl. Luhmann 1964: 88).

⁹ Für Luhmann (1964: 154) ist dies ein wesentlicher Grund, weshalb das „Zweckmodell, d.h. die ausschließliche Orientierung am Organisationszweck, als Theorie abgelehnt werden“ musste.

¹⁰ Für eine eindrucksvolle Schilderung, wie weit eine solche Akzeptanz von Illegalität gehen kann, siehe die Fallstudie von Joseph Bensman und Israel Gerver (1963) über Vergehen und Bestrafung in einer Rüstungsfirma.

Die unmittelbare Reaktion in den Workshops war, die informellen Lösungen zu schützen. Gerade die Anfangsphase eines Workshops war durch ein „Fremdeln“ der Mitarbeiter gegenüber den internen Organisationsentwicklern und Beratern gekennzeichnet (Interview Berater). In zwei Workshops wurde deutlich, dass der Teamleiter vorher den Mitarbeitern mitgeteilt hatte, dass man gegenüber den Externen vorsichtig zu agieren hätte (vgl. Beobachtung Workshop Nizza und Straßburg). In der Phase der Problembestimmung wurden häufig Themen gewählt, die nicht in der Verantwortung des Teams lagen. Bei der Diskussion wurden mit „Impfung gegen Hepatitis“, „Desinfektionsanlagen in den Duschen“, „Reinigung der Sozialräume durch die Flughafenreinigungsgesellschaft“ oder „Informationen zur Jahresarbeitszeit“ Themen bestimmt, für die die Niederlassungsleiter, die Stabsstellen der Zentrale oder andere Dienstleister des Konzerns verantwortlich waren (vgl. Beobachtung Workshop Paris).

Auf dieses Problem zielt André Kieserlings (2002: 1) Beobachtung von organisationsinterner „Öffentlichkeit als Zensurmechanismus“. Wenn bei Workshops alle Gruppen einer Unternehmenseinheit vertreten seien, dann bedeute dies vor allem, so Kieserling, dass „man auf Vertrauen und Diskretion nicht zählen“ könne. Bei informellen Treffen mit Kollegen und manchmal auch mit Vorgesetzten könne man sich auf diese „wertvollen Ressourcen“ verlassen, in einem Workshop würden diese Ressourcen aber allen zugänglich gemacht werden. Es hieße, die Intelligenz der Mitglieder gering zu schätzen, wollte man annehmen, dass sie unter den Bedingungen einer organisationsinternen Öffentlichkeit bereit wären, zu sagen, wo sie das Problem sehen.¹¹

Durch die Dauer der Workshops ließ es sich jedoch nicht vermeiden, dass immer wieder informelle Lösungen der Handwerksteams deutlich wurden. Allein durch die Arbeit an Details der Auftragsvergabe, der Lagerhaltung oder der Abrechnung kamen immer mehr informelle Lösungen der Handwerksteams an die Oberfläche. In den einzelnen Workshops bildeten sich stillschweigende Vereinbarungen zwischen Teamleitern, Beratern und internen Organisationsentwicklern darüber aus, welche informellen Aspekte ansprechbar waren und welche nicht. Ein Team signalisierte deutlich,

¹¹ Effekt sei, dass die Mitglieder in den Workshops in allgemeine Wertformulierungen fliehen würden. Es gibt, so Kieserling, in jeder Organisation eine Menge von Werten und Formeln, zu „denen man sich unter allen Umständen bekennen kann“. Von allen Mitgliedern könne erwartet werden, dass „auch sie diese Werte schätzen oder jedenfalls nicht offen zugeben werden, dass sie es nicht tun“. Wollte man in den Workshops nicht völlig verstummen, dann empfehle es sich, sich in seinen Beiträgen auf die in der Organisation gepflegten Werte zu beziehen. Die Argumentation einer Öffentlichkeit als Zensurmechanismus ist für Organisationen, deren Wertschöpfung auf ein hohes Maß an Illegalität angewiesen ist, einleuchtend. Eine Generalisierung des Kieserlingschen Arguments auf Workshop-Situationen insgesamt ist fragwürdig. Weswegen sollten Bereiche in Workshops nicht offensiv ihre Positionen vertreten? Es mag einzelne Konstellationen geben, bei denen eine Darstellung der eigenen Interessenlagen aus strategischen Gründen nicht sinnvoll ist. Zwei Aspekte müssen beachtet werden: Erstens kann eine Workshop-Situation als eine Face-to-face Interaktion eine Eigendynamik entwickeln, die die Zensurmechanismen außer Kraft setzt. Zweitens kann sich in Workshops eine Ermüdungserscheinung gegenüber Phrasendrescherei ausbilden, die sich entweder in intelligenter gemachten Wertformulierungen oder in einem Zwang zur Offenheit zeigt.

dass man bereit sei, sich aktiv an der Freiräumung einiger genutzter Räume zu beteiligen, wenn die Grundproblematik der weit über zwanzig belegten, aber nicht offiziell registrierten Räume nicht angesprochen würde (Beobachtung Workshop Paris). In einem anderen Team wurde den Beratern Zugang zu den Daten über die verschiedenen Arten der Auftragsvergabe gewährt, dafür aber erwartet, dass der hohe Anteil an kaschierten Notdiensten in dem Team nicht offen problematisiert wurde (Beobachtung Workshop Montpellier). In einem anderen Team wurde unter dem Begriff „Modell Lyon“ sogar ein lange Zeit praktizierter Abrechnungsvorgang so verändert, dass er für das Team eine Arbeitserleichterung darstellte, aber eindeutig den Vorgaben des Prozesshandbuchs widersprach (Beobachtung Workshop Lyon).

Interessant ist, dass die Berater im Laufe des Prozesses immer weiter in das Unterleben der TFM-Handwerksteams hineingezogen wurden. Bei der Rekonstruktion einer Auftragsabwicklung in einem Team wurde deutlich, dass in dem behandelten Beispielfall keine konkurrierenden Angebote für Aufträge eingeholt worden waren, sondern vielmehr der Subunternehmer mit Wissen des Teamleiters fingierte Angebote von Konkurrenten eingereicht hatte. Nach einem kurzen Stocken im Workshop wurde dieses „Detail“ dann von allen Beteiligten geflissentlich übergangen (Beobachtung Workshop Montpellier). In einem anderen Fall zeigten die Handwerker bei einer Tour durch das Unternehmen auch Räumlichkeiten, die offiziell gar nicht von Technical Facility Management genutzt werden durften. Diese Räume wurden im stillen Einvernehmen zwischen Beratern, internen Organisationsentwicklern und Teamleitern im Workshop nicht angesprochen, weil sie offiziell nicht im Raumplan verzeichnet waren (Beobachtung Workshop Paris).

Besonders in den Abschlusspräsentationen für das Top-Management wirkten die externen Berater und die internen Organisationsentwickler aktiv am Schutz der informellen Lösungen mit. Bei einem anderen Workshop wurde unter anderem der Einsatz von Multi-Cars optimiert. Nach der offiziellen Fuhrparkregelung der Zentrale durfte das Team jedoch diese über dreißig Jahre alte Mischung zwischen Gabelstapler und Kleinwagen nicht mehr besitzen. Bei der Abschlusspräsentation mit dem Niederlassungsleiter verschwanden diese Wagen – mit der stillschweigenden Zustimmung von Beratern und Organisationsentwicklern – aus dem Blickfeld (Beobachtung Workshop Straßburg). Bei einem Rundgang am Ende des Workshops mit dem Niederlassungsleiter und den Vertretern der Konzernzentrale wurden die aufgeräumten Lager präsentiert. Es wurde dabei der Eindruck vermittelt, die Gäste bekämen alle von TFM an diesem Standort genutzten Räume zu sehen. Während der Tour trat jedoch ein jüngerer Handwerker in TFM-Uniform aus einem der illegalen Räume heraus und lief dem Niederlassungsleiter direkt in die Arme. Sofort begannen Teamleiter und Berater, den Vorfall mit Verweis auf einen anderen Rationalisierungserfolg zu überspielen und den Niederlassungsleiter von diesem Raum abzulenken (Beobachtung Workshop Straßburg).

Warum ließen sich die Berater in das Unterleben der Handwerksteams hineinziehen? Gerade wegen des partizipativen Ansatzes des Kaizen-Programms waren die Berater auf die Mitarbeit der Handwerker angewiesen. In der Beratungsliteratur wird dieses Phänomen als „zweiter Vertrag“ von Beratern bezeichnet. Der Berater einigt sich mit seinem Auftraggeber, der ihn auch bezahlt, auf einen „ersten Vertrag“. Dieser „erste Vertrag“ stellt aber nicht sicher, dass auch die Betroffenen sich auf den Beratungsprozess einlassen. Deswegen, so die Standardauffassung in der Beratungsliteratur, sei es nötig, einen nicht formalisierten „zweiten Vertrag“ zum Beispiel mit den Workshoppartnern zu schließen (vgl. Wimmer 1993: 84ff; Zwingmann et al. 2000: 180ff).

Der Umgang mit der Informalität im Beratungsprozess wurde stark dadurch beeinflusst, mit welchen Ensemblestrukturen man es jeweils zu tun hatte. Bei Ensembles handelt es sich um eine Gruppe von Personen, die gemeinsam eine Rolle aufbauen. Jedes Ensemblemitglied muss sich dabei auf das gute Benehmen der anderen Mitglieder verlassen können. Diese Abhängigkeit innerhalb eines Ensembles überbrückt hierarchische und funktionale Differenzen innerhalb einer Organisation, teilweise sogar auch über Organisationsgrenzen hinweg (vgl. Goffman: 1971: 83ff).

Während des Beratungsprozesses veränderte sich die Zusammensetzung der Ensembles immer wieder. Waren die externen Berater und die internen Organisationsentwickler unter sich und diskutierten über den Umgang mit den informellen Prozessen, standen die beiden Gruppen sich tendenziell als zwei Ensembles gegenüber. In der Workshopsituation mit den Handwerkern bildeten sie sowohl in der Eigen- als auch in der Fremdwahrnehmung ein Ensemble. Als in einem Workshop der Leiter der internen Organisationsentwickler vor den Handwerkern die Berater kritisierte, wurde damit gegen die Regeln einer impliziten Ensemble-Bildung verstoßen und dadurch der Workshop fast gesprengt. Bei den Präsentationen für die Niederlassungsleiter und die Vertreter des Unternehmensvorstandes bildeten die Berater, internen Organisationsentwickler und Handwerker ein Ensemble, das versuchte, die Informalität in den Teamprozessen vor Einblicken durch „Externe“ zu schützen.

3. Die Schwierigkeit mit den Zahlen: Das gemeinsame Schaffen von Erfolgsmythen

Berater – und ihre Auftraggeber – stehen in der Regel unter dem Druck, den Nutzen einer Beratungsmaßnahme darzulegen. Der Erfolg soll beispielsweise über eine wachsende Kundenzufriedenheit, eine reduzierte Anzahl von Fehlern, eine gestiegene Zufriedenheit von Mitarbeitern oder einen gewachsenen Unternehmensumsatz nachgewiesen werden.

In dem beobachteten Beratungsprozess setzte der Auftraggeber viel daran, dass im Kaizen-Prozess „nachweisbare Effekte“ erzielt werden sollten (Interview interner Organisationsentwickler). Besonders

das interne Organisationsentwicklerteam, das die Workshops von Seiten TFM betreute und die Schnittstelle zu den externen Beratern darstellte, äußerte immer wieder, dass der Kaizen-Workshop nur dann weitergeführt werden sollte, wenn man nicht nur einen wagen Eindruck von Sinnhaftigkeit habe, sondern den Nutzen auch quantifizieren könne.

Dieser Druck, einen ökonomischen Nutznachweis zu erbringen, hing mit der ökonomischen Neuausrichtung von TFM zusammen. Die Idee war, dass die „Vermarktlichung“ so weit wie möglich in dem Unternehmen heruntergebrochen werden sollte. Wenn sich das Unternehmen am Markt bewähren müsse, jede Niederlassung Nachweis über seine Leistungsfähigkeit erbringen müsse und auch die Handwerksteams sich an Marktpreisen orientieren sollten, dann müsse auch das Beratungsprojekt solche Nachweise erbringen.

Wil Martens spricht von der Tendenz in Unternehmen, Kommunikationen in Geldsprache zu „übersetzen“. Die „mit Geldpreisen als Symbolen operierende Semantik“ sei letztlich nur eine von sehr vielen unterschiedlichen Semantiken, die in Unternehmen zum Tragen kommen. Da aber Unternehmen die „Reproduktion des Kapitalkreislaufes“ gewährleisten müssen, wird einer mit Geldpreisen operierenden Semantik besonders viel zugetraut (Martens 1989: 150). Ulrike Berger bezeichnet Geld als eine Art „Landessprache“, in der und auf die sich in Unternehmen alle verständigen müssen. In Unternehmen, deren „raison d’être“ die „Vermehrung des vergossenen Kapitals“ sei, bilde die „Berechnung“ von Handlungsalternativen in der „Sprache des Geldes“ den „Kern der Organisationskultur“ (vgl. Berger 1988: 127).¹²

Wie läuft in den Beratungsprozessen die Übersetzung in die Sprache des Geldes ab?

Die Übersetzung in die Sprache des Geldes

Je stärker der Legitimationsdruck auf den Beratungsprozess wurde, desto mehr Zeit wurde in den Workshops damit zugebracht, Berechnungen über die erzielten Effizienzgewinne anzustellen. Am Ende eines Workshops wurde beispielsweise bei einem Arbeitstreffen von Beratern, internen Organisationsentwicklern und Teamleitern eine „künftige Einsparung von 5760,- Euro für Miete“ und „15132,- Euro an Arbeitersparnis pro Jahr“ ermittelt. Für die Berechnung der Arbeitersparnisse wurde grob überschlagen, dass sich durch die Auflösung eines Lagers die Arbeitswege insgesamt um 180 Stunden pro Jahr reduzieren, und diese Stundenzahl dann mit dem durchschnittlichen Stundenverrechnungssatz für einen TFM Mitarbeiter von 39,- Euro multipliziert. Zusammen mit der

¹² Axel Müller hat in seinem Vergleich zwischen privatwirtschaftlich agierenden Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen festgestellt, dass öffentliche Verwaltungen häufig auf nahe liegende interne monetäre Bewertungsmöglichkeiten verzichten, während in Privatunternehmen häufig auch in Situationen, die eine Zurechnung und Quantifizierung kaum zulassen, monetäre Bewertungen stattfinden (vgl. Müller 1984: 100ff; siehe auch Berger 1988: 126f).

Einsparung von Miete durch die Freiräumung der beiden Lager in Höhe von 5760,- Euro ergab sich dann eine Einsparung von insgesamt 12780,- Euro. Bei der Umsortierung eines anderen Lagers wurde ausgerechnet, dass durch eine verbesserte Übersichtlichkeit 104 Stunden Arbeitszeit einspart wurden. Zusammen mit dem Wert der drei frei geräumten Regale ergab sich eine Einsparung von 5306,- Euro (Dokument Workshop Paris).

In einem Workshop in Straßburg wurde in einer gemeinsamen Überschlagsrechnung von Beratern, internen Organisationsentwicklern und Teamleitern eine Mieteinsparung von 60000,- Euro pro Jahr berechnet. Diese erheblichen Einsparungen kamen dadurch zustande, dass das Handwerkerteam lange Zeit auf einem Werksgelände mehrere große Hallen belegt hatte, die von keinen anderen Einheiten des Mutterkonzerns belegt wurden. Weil TFM als selbständige Unternehmenseinheit zukünftig vom Mutterkonzern für belegte Räume Miete abverlangt werden sollte, entschied sich das Team, in eine neue, wesentlich kleinere Halle umzuziehen (Dokument Workshop Straßburg).

Das Interessante ist, dass es für die Bestimmung des Einsparpotenzials keine klaren Kriterien oder Kategorien gab. Es fand im Fall von TFM eine Ökonomisierung von Vorgängen statt, die intern nicht immer schon ökonomisiert waren. An den zurückgelegten Wegen beim Kunden, den einzelnen Arbeitsschritten oder den Lagerräumen hängt in der Regel kein Preisschild, sondern es wird erst durch die am Beratungsprozess Beteiligten darangehängt. Dieser Verzicht auf die Ökonomisierung interner Vorgänge wurde erstmals von Roland Coase (1937) aus einer institutionenökonomischen Perspektive erklärt. Organisationen agieren kostengünstiger und schneller, so Coase, wenn sie darauf verzichten, jede einzelne interne Transaktion mit Preisen zu hinterlegen.

Für die Ökonomisierung der internen Abläufe wurden zwei Vereinfachungen vorgenommen. Eine erste Vereinfachung betraf die Bestimmungsmöglichkeiten von Einsparungspotenzial. Es wurde davon ausgegangen, dass die Wege von Wartungsarbeitern genau bestimmt werden können und sich die eingesparten Wege wie im Team Paris in Geldbeträge übersetzen lassen. Die Idee, Rationalisierungsgewinne in Geldbeträgen zu messen, stammt jedoch aus stark standardisierten Arbeitsprozessen im Fertigungs- und Montagebereich. Diese Tätigkeiten im „technischen Kern“ (vgl. Thompson 1967: 20f) sind gegenüber externen Einflüssen wie Liefer-, Absatz- oder Personaleinsatzschwierigkeiten abgepuffert, so dass der Arbeitsprozess – für Organisationen eher ungewöhnlich – wie eine „triviale Maschine“ funktioniert (vgl. zum Begriff Foerster 1984: 10). Bei diesen teilweise sekundengenau getakteten Arbeitsverrichtungen mögen sich per Zeitaufnahme die Dauer einzelner Handgriffe oder Wege und damit auch Zeiteinsparungen durch Maschinenumstellungen genau bestimmen lassen, bei Wartungstätigkeiten handelt es sich jedoch um Tätigkeiten, die den technischen Kern schützen sollen, also selbst nicht den gleichen Standardisierungsmöglichkeiten unterliegen.

Eine zweite Vereinfachung betraf die Zurechnung von Einsparungen auf den Beratungsprozess. In dem Team Straßburg wurde davon ausgegangen, dass die Mieteinsparungen in Höhe von 60000,- Euro pro Jahr dem Beratungsprozess zu verdanken seien. Nicht thematisiert wurde, dass die Freiräumung vieler ungenützter Flächen vom Team seit einigen Monaten vorbereitet wurde und der Workshop lediglich zum Anlass genommen wurde, die Freiräumung weiter voranzutreiben. In Organisationen sind Kausalzurechnungen häufig Vereinfachungen, indem zwei Ereignisse in einem Ursachen-Wirkungsgeflecht miteinander verbunden werden, ohne dass das eine sich aber unbedingt aus dem anderen ergeben muss (vgl. March 1996: 281f).

Wie war es möglich, dass diese Vereinfachungen nicht als grundsätzliches Argument gegen eine Kondensierung in Euro-Ziffern vorgebracht wurden? Besonders die durch Foucault geprägte Accounting-Forschung rechnet die Kondensierungs- und Übersetzungsleistungen einzelnen professionalisierten Beratungsgruppen zu. Es seien der Innenrevisor einer Bausparkasse, der vereidigte Buchprüfer, der auf Fusion spezialisierte Rechtsanwalt oder eben der Strategieberater, die als „Wachhunde des Kapitalismus“ den Gebrauch von Zahlen im Unternehmen kontrollierten und ein professionell abgesichertes Monopol für deren Verwendung hätten (vgl. Vormbusch 2004: 33f).

In dem beobachteten Beratungsprozess fällt auf, dass nicht eine Profession für die Kondensierungsleistung verantwortlich war, sondern eher eine Koalition unterschiedlicher Akteure.¹³ Es bildeten sich im Beratungsprozess „Koalitionen des Erfolges“, die die Übersetzungen in die Sprache des Geldes vornahmen. Die Teamleiter hatten ein Interesse daran, dass die Workshops in ihrem Unternehmen besonders erfolgreich erschienen, weil dies ihre Stellung in dem Unternehmen verbesserte. Die internen Organisationsentwickler standen ebenfalls unter dem Druck, den Nutzen ihrer Arbeit zu rechtfertigen. Für die Berater waren quantifizierte Erfolgsmeldungen im Beratungsprozess wichtig, weil ihre Leistungen mit zwei konkurrierenden Beratungsunternehmen verglichen wurden und es einen verdeckten Wettbewerb um die Folgeaufträge gab. Bei einem der beteiligten Beratungsunternehmen kam hinzu, dass die einzelnen Berater zusätzlich Prämien für die in den Workshops erreichten Einsparungen erhielten.

Die Verselbständigung der Erfolgswahlen

Im Laufe des Prozesses entfernten sich zeitlich, sozial und sachlich die Erfolgswahlen immer weiter von ihrem Entstehungszusammenhang. In der Betriebszeitung von TFM wurden in der Rubrik „Kaizen in barer Münze“ die Werkstattmietersparung im Werk Straßburg, die Einsparungen durch

¹³ Das hängt damit zusammen, dass das „managerial accounting“ der am wenigsten professionell strukturierte Bereich in Unternehmen ist.

Wege- und Ausfallzeiten beim Team in Paris und die Einsparungen beim Team in Lyon mitgeteilt und der Qualitätsprozess als eine „entscheidende Säule in der Unternehmensstrategie von TFM“ präsentiert (TFM Betriebszeitung 3). Auch die Berater nutzten in Präsentationen und Publikationen die in den Workshops generierten Zahlen. In einem Artikel für den landesweiten Ingenieursverband wurden die verschiedenen „quantitativen Nutzenabschätzungen“ aus den Workshops in Paris und Straßburg präsentiert und als durchaus repräsentativ für den Gesamtprozess dargestellt (Dokument Artikel zweier Berater im Tagungsband).

Eine zeitliche Distanz entstand alleine dadurch, dass die Erfolgswerte Monate, teilweise Jahre nach ihrer Erarbeitung in den Workshops verwandt wurden. Eine soziale Distanz bildete sich dadurch aus, dass die Zahlen nicht mehr nur der Kommunikation zwischen den an der Konstruktion beteiligten Akteuren dienten, sondern mit Lesern der Betriebszeitungen, durch Bewerbungen der beteiligten Akteure oder die Beraterszene ganz neue Zielgruppen mit den Zahlen konfrontiert wurden. Eine sachliche Distanz bildete sich darüber aus, dass die Zahlen in inhaltlich neue Zusammenhänge gestellt wurden. Richard Rottenburg (2002: 229) verweist darauf, dass die Qualität von „Schlüsselzahlen“ nicht in erster Linie von der „Richtigkeit“ der elementaren Primärdaten abhängt. Bei der „Transformation elementarer Daten in interessante Informationen“ seien die Schlüsselzahlen nicht von ihrer „Korrespondenz mit einer Wirklichkeit“, sondern von dem „a priori ausgewählten Verfahren“ abhängig.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich der Beratungsprozess immer mehr in zwei Prozesse aufgespalten hat. Der eine Prozess ist der unmittelbare Arbeitsprozess in den Handwerksteams. Hier werden Lager aufgeräumt, Materialien geordnet, Büroräume freigemacht oder fahrbare Werkbänke angeschafft. Der zweite Prozess ist die Erstellung von Erfolgsrechnungen.

Diese beiden Prozesse sind nur noch lose miteinander gekoppelt. Dabei ist es wichtig, auf beide Aspekte der losen Kopplung zu verweisen (vgl. Weick 1976: 5). „Lose“ verweist darauf, dass der eine Prozess nicht nur die Folge, die Konsequenz oder die Abbildung des anderen Prozesses ist. Die Erfolgsrechnung ist nicht einfach nur eine andere Darstellung der Ereignisse des Workshops. „Kopplung“ verweist darauf, dass sie nicht völlig unabhängig voneinander existieren. Die Produktion der Erfolgsrechnungen kann nicht völlig unabhängig von den Ereignissen des Workshops stattfinden.

Die lose Kopplung der beiden Prozesse im Beratungsprojekt kann funktional sein. Wil Martens (1989: 153) hat darauf aufmerksam gemacht, dass die meisten Organisationsmitglieder ihr „Entscheiden und Handeln nicht in erster Linie an wirtschaftlichen Denkmustern orientieren können und wollen“. Eine „primär wirtschaftliche Orientierung würde ihre Aufmerksamkeit auf Bedeutungen und Perspektiven lenken, die ihren Beitrag zur Funktionsfähigkeit der Organisation nur beeinträchtigen“ würden.

4. Die Schwierigkeit mit dem Lernen: Für eine Archäologie von Beratungsprozessen

Bei Beratungspraktikern im Allgemeinen und bei Soziologen in der Beratung im Speziellen findet sich das Plädoyer, dass aus Veränderungsprozessen gelernt werden soll. Peter M. Senge (1990a: 23f) fordert eine Lernkultur ein, in der eigene Handlungen evaluiert werden, auch wenn sich Erfahrungen nicht direkt, unmittelbar und kurzfristig auf Ursachen beziehen lassen. Hermann Hill (1994: 94) schlägt die Anfertigung eines „Book of Knowledge“ vor, in dem positive und negative Erfahrungen in Veränderungsprojekten geschildert werden. Heinz-Kurt Wahren (1996: 2) stellt fest, dass Unternehmen, die sich auf „anhaltenden Wandel einstellen wollen“, eine „hohe Lernfähigkeit und Lernbereitschaft an den Tag legen“ müssen.

Auch der hier untersuchte Beratungsprozess war als Lernprozess angelegt. Es wurde vorgeschlagen, die „Erfahrungen aus bereits gelaufenen Workshops anderen Teams und Niederlassungen zugänglich“ zu machen. In „Kaizen-Vor-Ort-Veranstaltungen“ sollte das Vorgehen bisher nicht involvierten Teamleitern vorgestellt werden und dabei die Frage diskutiert werden, welche Kaizen-Maßnahmen direkt von anderen Teams aufgegriffen werden könnten (Dokument Anregung und Potentiale für die Flächenphase).

Das hier vorgestellte Beratungsprojekt ist aber eher Ausdruck davon, wie schnell ein solcher Beratungsprozess in Vergessenheit geraten kann. Der Beratungsprozess wurde von einem Moment auf den anderen abgebrochen, weil es auf Konzernebene grundlegendere Überlegungen zur Restrukturierung von TFM gab. Effekt war, dass es keinen Interessenten für die Evaluation des Prozesses mehr gab. Der geplante Know-how-Transfer von den Beratern auf die internen Organisationsentwickler stoppte unmittelbar mit dem Ende des Beratungsprozesses. Selbst in der Beratungsfirma, die auch weiterhin Kaizen-Projekte anbietet, gab es keine systematische Auswertung des Beratungsvorhabens.

Im Fall von TFM waren mehrere Mechanismen im Spiel, die die Vergesslichkeit förderten. Aufgrund der Restrukturierung von TFM wechselten auch das Top-Management und damit die Betreiber des Kaizen-Projektes aus der Firma heraus. Die Handwerksteams, in denen die „Betroffenen“ Erfahrungen mit Kaizen gemacht hatten, wurden teilweise neu zusammengestellt und die Teamleiter ausgewechselt. Dadurch, dass die Berater mitten im Projekt abgezogen wurden, gab es keine Evaluierungen ihrer Interventionen. Schon Nils Brunsson und Johan Olsen haben beobachtet, dass Berater Experten in der Einführung von Reformen sind, in der Regel aber zu beschäftigt sind, um von Anfang bis zum Ende in eine Reform integriert zu sein. Sie seien deswegen in einer hervorragenden Position, um die gleiche

Reform in immer neuen Organisationen zu initiieren und voranzutreiben (vgl. Brunsson/Olsen 1993: 41).

Welche Funktion kann diese fehlende Evaluierung haben? Vergesslichkeit ist wichtig, um überhaupt das Risiko von neuen Handlungen auf sich zu nehmen. Organisationen müssen sich, so Albert Hirschman, eine „schützende Unwissenheit“ gegenüber den Konsequenzen ihrer Handlungen zulegen, um überhaupt bestimmte riskante Situationen eingehen zu können. Für diese schützende Unwissenheit ist das Vergessen zuvor versuchter Veränderungen wichtig (Hirschman 1967: 12f). Ein „verschwiegenes Vergessen“ der Gründe, aus denen frühere Reformen gescheitert sind, gehört, so Niklas Luhmann, zu den wichtigsten Ressourcen der Reformer (Luhmann 2000: 340f; siehe auch Brunsson 1989: 226).

Es spricht einiges dafür, dass die Vergesslichkeit sowohl für die beratende als auch für die beratene Firma funktional ist. Es gibt aus einer Perspektive der Soziologie der Beratung keine Gründe, diese Vergesslichkeit gegenüber Beratungsprozessen durch Ignoranz zu stützen. Eine soziologische Erforschung von Beratung hat keinerlei Loyalität mit dem Beratungsprozess, sondern kann sich zu einer distanzierten Rekonstruktion des Beratungsprozesses verpflichtet fühlen. Wenn es also eine Chance für die Archäologie von Beratungsprozessen gibt, dann wird sie wohl eher aus einer „Soziologie der Beratung“ denn aus einer „Soziologie in der Beratung“ kommen.

Eine solche Archäologie von Beratungsprozessen ist methodisch sicherlich nicht ganz unproblematisch. Man greift auf Beobachtungsprotokolle zurück, die die noch frischen Erinnerungen der Beobachter unmittelbar nach einem Workshop nicht befriedigend ersetzen können. Man gräbt Dokumente aus, deren Entstehungs- und Verwendungszusammenhang nur noch mühsam rekonstruiert werden kann. Man versucht, mit Beteiligten zu sprechen, für die die Ereignisse „Geschichte“ sind und die ihre Gedächtnislücken mit Interpretationen füllen.

Aber eine Archäologie der Beratung ermöglicht es, an Facetten heranzukommen, die während des Prozesses nicht ohne weiteres thematisierbar sind. Organisationen lassen sich ungern auf ihre widersprüchlichen Zwecksetzungen ansprechen, weil sie damit den logisch konsistenten, zweckrationalen Aufbau ihrer Organisation in Frage stellen würden. Aus einer zeitlichen Distanz sind diese Widersprüche jedoch deutlich ansprechbar, weil die Akteure sich nicht mehr an die vergangene Organisationsstruktur gebunden fühlen. Auch die Funktionen informeller und illegaler Handlungen sind während des Prozesses nur schwerlich ansprechbar, weil damit die Akteure die Regelmäßigkeit dieser Handlungen zugestehen würden. Rückblickend gibt es jedoch eine Art Verjährungsfrist, nach der man bereit ist, über die kleinen Abkürzungen seines organisatorischen Alltags zu berichten. Die Konstruktionsformen der Erfolgsberechnungen sind während des Prozesses kaum offen ansprechbar,

weil damit ihre Plausibilitäten reduziert würden. Mit zeitlichem Abstand verlieren die Erfolgssignale jedoch ihre legitimatorische Funktion, und es ist möglich, ihre Konstruktionsformen offener anzusprechen.

5. Literatur

- Alemann, Annette von (2000): Soziologen als Berater. Eine empirische Untersuchung zur Professionalisierung der Soziologie. Opladen: Leske + Budrich.
- Bachmann, Götz (2002): Teilnehmende Beobachtung. In: Kühl, Stefan; Petra Strodtholz (Hg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt, S. 323-360.
- Bateson, Gregory et al. (1963): A Note on the Double Bind. In: Family Process, Jg. 2, S. 153-161.
- Becker, Howard S.; Blanche Geer (1957): Participant Observation and Interviewing: A Comparison. In: Human Organization, Jg. 16, S. 28-32.
- Benders, Joes; Mark van Bijsterveld (2000): Leaning on Lean. The Reception of a Management Fashion in Germany. In: New Technology, Work and Employment, Jg. 15, S. 50-64.
- Bensman, Joseph; Israel Gerver (1963): Crime and Punishment in the Factory: The Function Deviancy in Maintaining the Social System. In: American Sociological Review, Jg. 28, S. 588-598.
- Berger, Ulrike (1988): Rationalität, Macht und Mythen. In: Küpper, W. ; Günther Ortmann (Hg.): Mikropolitik - Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: WDV, S. 115-130.
- Bohn, Ursula; Stefan Kühl (2004): Beratung, Organisation und Profession - Die gescheiterte Professionalisierung in der Organisationsentwicklung, systemischen Beratung und der Expertenberatung. München: unveröff. Ms.
- Brunsson, Nils (1989): The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organization. Chichester: John Wiley and Sons.
- Brunsson, Nils; Johan P. Olsen (1993): The Reforming Organization. London; New York: Routledge.
- Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm. In: Economica, Jg. 17, S. 386-405.
- Drepper, Christian (2001): Differenzierung, Entscheidung und Integration. Dilemmata der Steuerung und Intervention in Organisationen. Berlin: Duncker & Humblot.
- Faust, Michael (1998): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung. In: Howaldt, Jürgen; Ralf Kopp (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin: Edition Sigma, S. 147-182.
- Faust, Michael (2002): Warum boomt die Managementberatung? - und warum nicht zu allen Zeiten und überall. In: Schmidt, Rudi; Rainer Trinczek (Hg.): Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven. München; Mering: Hamp, S. 19-55.
- Fayol, Henri (1916): Administration industrielle et générale, prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle. Paris: ***.
- Foerster, Heinz von (1984): Principles of Self-Organization in a Socio-Managerial Context. In: Ulrich, Hans; Gilbert J. B. Probst (Hg.): Self-Organization and Management of Social Systems: Insights, Promises, Doubts, and Questions. Berlin: ***, S. 2-24.
- Friedberg, Erhard (1993): Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée. Paris: Seuil.
- Goffman, Erving (1971): The Presentation of Self in Everyday Life. London: Penguin.
- Goffman, Erving (1973): Asyl. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Gold, Raymond (1958): Roles in Sociological Field Observation. In: Social Forces, Jg. 36, S. 217-223.
- Groß, Claudia (2003): Unternehmensberatung - auf dem Weg zur Profession? In: Soziale Welt, Jg. 54, S. 93-116.
- Groth, Torsten (1999): Wie systemtheoretisch ist "Systemische Organisationsberatung"? Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie. 2. überarb. Aufl. Münster: Lit.
- Haber, Samuel (1964): Efficiency and Uplift. Scientific Management in the Progressive Era 1890-1920. Chicago; London: University of Chicago Press.
- Hanft, Anke (1996): Organisationales Lernen und Macht - Über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur. In: Schreyögg, Georg; Peter Conrad: Managementforschung 6. Berlin; New York: Walter de Gruyter, S. 133-162.

- Hill, Hermann (1994): Innovation durch Lernen. In: Gablers Magazin, H. 11/12/1994, S. 40- 43.
- Hirschman, Albert O. (1967): Development Projects Observed. Washington, DC.: The Brookings Institution.
- Iding, Hermann (2000): Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus. Opladen: Leske + Budrich.
- Iding, Hermann (2001): Hinter den Kulissen der Organisationsberater. Macht als zentrales Thema der soziologischen Beratungsforschung. In: Degele, Nina et al. (Hg.): Soziologische Beratungsforschung. Opladen: Leske + Budrich, S. 71-86.
- Imai, Masaaki (1991): Kaizen: der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. München: Langen Müller Herbig.
- Jackall, Robert (1988): Moral Mazes. The World of Corporate Managers. New York; Oxford: Oxford University Press.
- Kakar, Sudhir (1970): Frederick Taylor: A Study in Personality and Innovation. Cambridge: MIT Press.
- Kieser, Alfred (1995): Managementlehre und Taylorismus. In: Kieser, Alfred (Hg.): Organisationstheorien. 2. Aufl. Stuttgart; Köln; Berlin: Kohlhammer, S. 57-90.
- Kieserling, André (2002): Öffentlichkeit als Zensurmechanismus. München: unveröff. Ms.
- Kieserling, André (2004a): Die Soziologie der Selbstbeschreibung. In: Kieserling, André (Hg.): Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung. Beiträge zur Soziologie soziologischen Wissens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 46-108.
- Kieserling, André (2004b): Bildung durch Wissenschaftskritik. Universitäten zwischen Selbstbeschreibung und Soziologie. In: Kieserling, André (Hg.): Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung. Beiträge zur Soziologie soziologischen Wissens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 81-118.
- Kühl, Stefan (2001a): Systemische Organisationsberatung - beobachtet. In: Bardmann, Theodor M.; Torsten Groth (Hg.): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung. Opladen: WDV, S. 221-226.
- Kühl, Stefan (2001b): Professionalität ohne Profession. Das Ende des Traums von der Organisationsentwicklung als eigenständiger Profession und die Konsequenzen für die soziologische Beratungsdiskussion. In: Degele, Nina et al. (Hg.): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Opladen: Leske + Budrich, S. 209-238.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1972): Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen. In: Wössner, Jakobus (Hg.): Religion im Umbruch. Soziologische Beiträge zur Situation von Religion und Kirche in der gegenwärtigen Gesellschaft. Stuttgart: Ferdinand Enke, S. 245-285.
- Luhmann, Niklas (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.
- March, James G. (1996c): Continuity and Change in Theories of Organizational Action. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 41, S. 278-287.
- Martens, Wil (1989): Entwurf einer Kommunikationstheorie der Unternehmung: Akzeptanz, Geld und Macht in Wirtschaftsorganisationen. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Mayo, Elton (1948): The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration.
- McKenna, Christopher D. (1995): The Origins of Modern Management Consulting. In: Business and Economic History, Jg. 24, S. 51-58.
- McKenna, Christopher D. (2001): The World's Newest Profession. Management Consulting in the Twentieth Century. In: Enterprise and Society, Jg. 2, S. 673-679.
- Metzen, Heinz (1995): Lean Public Administration. In: Bungard, Walter (Hg.): Lean Management auf dem Prüfstand. Weinheim: PVU, S. 67-92.
- Mingers, Susanne (1996): Systemische Organisationsberatung - Eine Konfrontation von Theorie und Praxis. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Müller, Axel (1984): Entscheidungsprozesse in öffentlichen Verwaltungen und privaten Unternehmen. Frankfurt a.M.: Fischer.

- Ortmann, Günther (1994): Lean - Zur rekursiven Stabilisierung von Kooperation. In: Schreyögg, Georg; Peter Conrad (Hg.): Managementforschung 4. Dramaturgie des Managements. Berlin; New York: de Gruyter, S. 143-184.
- Ortmann, Günther (2003): Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Roethlisberger, Fritz Jules; William J. Dickson (1939): Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Rottenburg, Richard (2002): Weit hergeholte Fakten. Eine Parabel der Entwicklungshilfe. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Scherf, Michael (2002): Beratung als System: Zur Soziologie der Organisationsberatung. Wiesbaden: DUV.
- Schumann, Michael et al. (1994): Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte. In: Beckenbach, Niels; Werner van Treeck (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9, S. 11-43.
- Senge, Peter M. (1990): The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
- Siporin, Max; Burton Gummer (1988): Lessons From Family Therapy. The Potential of Paradoxical Interventions in Organizations. In: Quinn, Robert E.; Kim S. Cameron (Hg.): Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management. Cambridge: Ballinger, S. 205-227.
- Springer, Roland (1999a): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Taylor, Frederick W. (1967): The Principles of Scientific Management. New York; London: Norton & Company.
- Thompson, James D. (1967): Organizations in Action. New York et al.: McGraw-Hill.
- Vormbusch, Uwe (2004): Accounting. Die Macht der Zahlen im gegenwärtigen Kapitalismus. In: Berliner Journal für Soziologie, Jg. 14, S. 33-50.
- Wahren, Heinz-Kurt E. (1996): Das lernende Unternehmen. Theorie und Praxis des organisationalen Lernens. Berlin; New York: de Gruyter.
- Weick, Karl E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 21, S. 1-19.
- Weltz, Friedrich (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Jg. 39, S. 97-103.
- Weltz, Friedrich (1997): Beobachtende Teilnahme - ein Weg aus der Marginalisierung der Industriesoziologie. In: Lange, Hellmuth; Eva Senghaas-Knoblauch (Hg.): Konstruktive Sozialwissenschaft. Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation. Münster: Lit, S. 35-47.
- Willke, Helmut (1996): Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. 2. Aufl. Stuttgart: UTB.
- Wimmer, Rudolf (1992): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Gabler, S. 59-111.
- Zwingmann, Elke et al. (2000): Management von Dissens. Die Kunst systemischer Beratung von Organisationen. Frankfurt a.M.; New York: Campus.