

Rudolf Wimmer/Jens O. Meissner/
Patricia Wolf (Hrsg.)

Praktische Organisationswissenschaft

Lehrbuch für Studium
und Beruf

Zweite, überarbeitete und erweiterte Auflage

2014

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludwig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Berlin)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Zweite, überarbeitete und erweiterte Auflage, 2014

ISBN 978-3-89670-892-2

© 2009, 2014 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Vangerowstraße haben,
können Sie unter <http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. o 62 21-64 38 o
Fax o 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

1 Einleitung

Jens O. Meissner, Rudolf Wimmer und Patricia Wolf

1.1 Organisationswissenschaft – systemtheoretisch

Organisationen sind auf Praxis ausgelegt. Die Idee zu diesem *Herausgeberband* entstand aus Gesprächen in der Gemeinschaft der systemischen Organisationsforscher über die Schwierigkeiten, Studierenden die Grundzüge der systemischen Organisationstheorie nahezubringen. Dieses Werk ist somit selbst ein kultivierter Zufall, der sich aus vernetzten Perspektiven und inspirierenden Umweltanregungen ergeben hat.

Dieses Buch ist gleichzeitig ein Lehr- und ein Irritationsbuch, denn wie die Erfahrung zeigt, paart sich die Beschäftigung mit der Systemtheorie häufig mit einem reichlichen Grad an Irritation. Verwendet werden soll es als Lehrbuch für systemische Organisationsforschung für Studierende an Universitäten, Hochschulen und höheren Fachschulen. Das Ziel ist, die systemtheoretisch fundierte Organisationswissenschaft einem Publikum zugänglich zu machen, das sich bisher damit schwergetan hat, weil entweder a) nicht die Zeit zur intensiven Auseinandersetzung gegeben war oder b) die nicht mit der Systemtheorie vertrauten Dozierenden vor ihr zurückschreckten oder c) es schlichtweg keine Buchwerke gab, die in den Kanon des Faches »Organisation« oder »Management« an einer Universität oder Fachhochschule gepasst hätten.

Die Herausforderung dieses Buches liegt im *konstruktivistischen Dilemma*, das in der grundsätzlichen Begrenztheit eines Lehrbuches über praktische Organisationswissenschaft besteht – ein Buch enthält Theorie, keine Praxis. Der Beitrag dieses Bandes besteht darin, das Dilemma dadurch aufzulösen, dass es wie ein Reader Texte zu den wichtigsten Aspekten des Themas enthält. Zudem bietet es durch Kapitelverweise Zusammenhänge an, welche sonst erst mühsam von den Studierenden aus den vielfältigen und schwer verständlichen Originaleinzeltexten erarbeitet werden müssten. Erklärte theoretische Grundlagen werden dabei an Praxisbeispiele zurückgebunden, welche die praktische Aussagekraft der systemischen Perspektive verdeutlichen. Das vorliegende Buch ermöglicht daher einen Einblick in die

systemtheoretische Organisationswissenschaft und führt schneller zur praxisrelevanten Umsetzung der Inhalte, als dies (bislang) mithilfe anderer Lehrbücher, Aufsatzsammlungen oder Texte möglich wäre.

1.1.1 Systemtheoretisch, systemisch, systematisch

Vor dem Hintergrund ausgiebiger Erfahrungen in der Lehre scheint es sinnvoll, drei grundsätzliche Begriffe zu unterscheiden, nämlich »systemtheoretisch«, »systemisch« und »systematisch«. Als Einfachstes kann man »systematisch« darstellen, welches die geordnete, einer bestimmten Systematik folgende Aufbereitung eines Sachverhalts meint. Ein Beispiel ist die geordnete Sammlung von Briefmarken, das regelmäßige Führen von Mitarbeitergesprächen oder die gezielte Kundengewinnung aufgrund einer gegebenen Vertriebsmethode.

»Systemisch« hingegen bezieht sich auf die Komplexität von ineinandergreifenden und rückbezüglichen Prozessen. Wenn das Wasser aus dem Hahn zu kalt ist, registriert man dies und reguliert am Ventil so lange nach, bis das Wasser die gewünschte Temperatur erhält. Mit einem »Fremdwort« ausgedrückt, ist hier die sogenannte Kybernetik am Werk, aus dem Griechischen übersetzt: die Steueremannskunst, welche auf ebendiesen Korrekturzirkeln beruht. Systemisches Denken steht deutlich im Zentrum dieses Bandes. In einigen Kapiteln wird eine klare systemische Perspektive eingenommen, mit der verdeutlicht werden soll, dass solche Zusammenhänge schon um einiges komplizierter sind, als klassische Managementlehrbücher glauben machen.

Schließlich ist der Begriff »systemtheoretisch« bzw. »Systemtheorie« auf die Entwicklung einer vollständigen Theoriewelt zurückzuführen, die in ihrer »neueren« Variante maßgeblich vom Soziologen Niklas Luhmann (1927–1998) entwickelt und geprägt wurde. Wenn das Schlagwort »soziologische Systemtheorie« oder »operativer Konstruktivismus« im Internet gesucht wird, steht der Name Luhmann dort recht weit oben. Luhmann bemühte sich, eine Gesellschaftstheorie zu entwickeln, welche im Grundprinzip ebenfalls auf kleinere soziale Einheiten – wie Gruppen, Familien, Theater, Terrorverbände und eben auch Organisationen – angewendet werden kann. Wenn jemand das Wort »Systemtheorie« verwendet, so sollte man davon ausgehen, dass der- oder diejenige auf die spezifischen Theorieangebote von Niklas Luhmann und anderen verweist.

1.1.2 Grundannahmen

Der vorliegende Band führt an die systemtheoretische Perspektive auf Organisationen heran. Dabei vermittelt er die zentralen Ideen und Konzepte zur praktischen Managementarbeit in Organisationen. Wie jede wissenschaftliche Arbeit beruht auch dieses Buch auf gewissen Grundannahmen. Zu ihnen gehören hier:

- *Konstruktivistische Weltsicht*: ein Verständnis von Welt, das nicht objektivierbar ist, sondern die Konstruktionsleistung der Personen und sozialen Systeme in den Vordergrund stellt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass man beliebig und konsequenzenlos beobachten und handeln könnte. In der gemeinsamen Konstruktion der Welt durch mehr als eine Person drückt sich auch immer aus, dass gewisse Perspektiven, Vorstellungen und Problemverständnisse eben nicht beliebig sind. Alle Autoren in diesem Band gehen davon aus, nicht mit *der einzigen* Realität umzugehen, sondern mit *einer möglichen und ko-konstruierten*.
- *Untersuchungseinheit Organisationen*: Nicht Unternehmen werden hier als »Normalfall« verstanden, sondern Organisationen allgemein, also auch Verwaltungen, Verbände, Stiftungen, Parteien oder auch die besondere Gruppe der Familienunternehmen. Dabei ist die Organisation nicht mit der Summe ihrer Mitglieder zu verwechseln, sondern Organisation ist als eigenständiges Gebilde zu verstehen. Alle Autoren dieses Bandes berücksichtigen dabei den Grundbaustein der Kommunikation in seiner Funktion als zentralen und nichttrivialen Zusammenhang für Organisationen.
- *Umgang mit Komplexität(en)*: Die Bewältigung von Unsicherheiten durch selektive Vorgänge ist ein grundlegender Akt jeder Organisation. Hier wird also ein unterscheidungstheoretisches Kalkül als zentraler Operationsmechanismus von Organisationen unterstellt. Komplexität entsteht durch rückgekoppelte (re-kursive) Prozesse und durch Selbstorganisation (Autopoiesis). Nur Komplexität kann Komplexität ersetzen (das »Gesetz der requisiten Varietät« von Ashby 1956). Dies bedeutet, dass jeder praktische Vorschlag gleichwohl ein Problem für die Lösung ist, welche er anbietet. Es wäre ein Irrglaube, anzunehmen, dass wir diese Verwickeltheit der Welt hier auflösen könnten (und wollten).

Es ergibt sich, so glauben wir, so ein Gesamtbild von Organisation, welches durchaus Widersprüchlichkeiten zulässt, Komplexitätssteigerungen in der Betrachtungsweise, wo notwendig, einkalkuliert und die Antwortfähigkeit systemtheoretisch informierter Manager und Wissenschaftler bezüglich Problemstellungen des Organisationsalltags sicherlich erhöht.

1.1.3 Ziel des Buches

Mit diesem Buch möchten wir erreichen, dass Studierende nach der Lektüre in der Lage sind, im Prozess zwischen dem Auftauchen eines Problems und seiner Lösung einen zusätzlichen analytischen Zwischenschritt zu vollziehen.

Die Schrittfolge *Beobachten – Interpretieren – Analysieren – Problematisieren – Verstehen – Gestalten* ermöglicht es potenziell, für handfeste Managementprobleme nicht einfach »irgendwelche« Instrumente anzuwenden, sondern stimmige Lösungen zu erstellen, welche dann in der Organisation auch wirksam werden. Der große Vorteil besteht hier darin, dass über das Problematisieren auch neue Lösungsansätze fruchtbar gemacht werden. Wer systemtheoretisch problematisiert, hat eine gute Chance, auf Lösungen zu kommen, die der Eigenlogik des jeweiligen Systems angemessen sind und die im »blinden Fleck« der traditionellen Managementlehre liegen.

Zusammenfassend möchte dieser Herausgeberband dem interessierten Leser in einem kompakten Format Folgendes bieten:

- einen Aufriss der systemtheoretischen Theoriewelt und eine Klärung systemtheoretischer Grundbegriffe
- eine Sammlung praktischer Beobachtungen von und in Organisationen sowie
- Beispiele zur praxisorientierten Anwendung und Handlungsrelevanz der systemtheoretischen Theorie.

1.1.4 Gehören Sie zur Zielgruppe?

Zielgruppe dieses Buches sind Lesende, welche sich mit der praktischen Organisationswissenschaft auf (Bachelor-)Hochschulniveau auseinandersetzen möchten. Das Buch richtet sich also an Menschen, welche ein theoretisches Modell suchen, anhand dessen sie ihr eigenes Handeln in Organisationen sowie das Eigenleben von Organisationen reflektieren und daraus einen praktischen Mehrwert erzielen können.

1.1.5 Konsequenz eines system(theoret)ischen Vorgehens

Die Reflexivität, welche in der systemtheoretischen Organisationswissenschaft eine entscheidende Rolle spielt, ist eine Herausforderung für denjenigen, der sie konsequent anwendet: Er (oder sie)¹ wird damit zum Beobachter der organisationalen Realität, die ihn umgibt und in der er handelt. Er entdeckt organisationale Paradoxien, denen er selbst nicht entkommen und die er nur begrenzt beeinflussen kann. Insofern stellt die Perspektive der systemtheoretischen Organisationswissenschaft kein bequemes Instrument dar, mit dem man Sachverhalte beliebig herbeizaubern könnte. Sondern sie fordert vielmehr dazu auf, sich an den entdeckten organisationalen Regeln und den ihnen inhärenten Widersprüchen zu reiben, um zum Schluss einen (produktiven) Weg zu finden, mit ihnen angemessen umzugehen.

Für die gesamte systemtheoretische Organisationstheorie gilt auch, dass sie ebenso wenig der Schlüssel zur Allwissenheit ist wie alle anderen Theorien. Man muss bei ihrer Anwendung akzeptieren, dass es immer um (An-)Näherungen an die Organisation geht und nicht um eindeutige und objektive Bilder von der Organisation. Insofern ist diese Theorie äußerst praxisfreundlich, denn sie fordert zum Lernen im Prozess auf. Und sie ist gleichzeitig nichtexklusiv: Zwar hilft die Kenntnis der theoretischen Grundlagen dem Beobachter, aber im Grunde kann jeder seine eigenen Beobachtungen unmittelbar heranziehen.

1.2 Aufbau des Buches

Das Buch ist in 14 Kapitel unterteilt. Abbildung 1 stellt sie überblicksweise dar.

Insgesamt lassen sich die Kapitel in vier inhaltliche Blöcke gliedern.

Die *Einleitung* (Kap. 1) präsentiert die Ziele und Inhalte des Buches, sie stellt den Gesamtkontext her.

Die *Kapitel 2 bis 5 zur Herleitung und Verdichtung* zeigen die Wurzeln der systemtheoretischen Organisationswissenschaft auf und stellen sie in einen Bezug zu anderen wichtigen Klassikern der Organisationslehre. Dieser Block bietet dem Leser eine theoretische Grundlage:

¹ In diesem Buch ist selbstverständlich anstelle jeder männlichen grammatischen Form auch eine weibliche grammatische Form möglich. Die männliche wird hier überwiegend aus Gründen der Einfachheit gewählt.

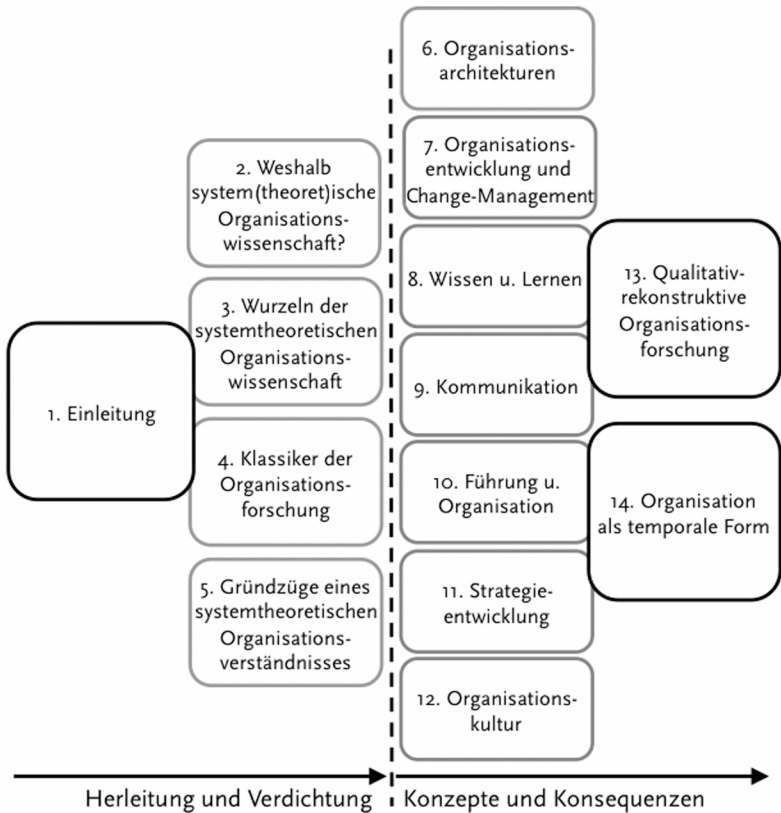


Abb. 1: Kapitelübersicht

- Kapitel 2* leistet die Auseinandersetzung mit der Frage, weshalb uns systemtheoretische Organisationswissenschaft weiterbringen könnte als die klassische, betriebswirtschaftlich dominierte Lehrschule. Der Vergleich zeigt, dass man anhand der Systemtheorie einen besseren Blick auf die für die Organisation relevanten Umwelten und daraus wiederum Entwicklungsimpulse gewinnen kann. Management kann hier organisationale Sinnstiftung betreiben, um Erklärungen und Legitimationen zu liefern und Organisationsmitgliedern Orientierung zu geben. **Patricia Wolf, Jens O. Meissner und Rudolf Wimmer** verdeutlichen dies anhand der Beschreibung von Fallstricken praktischer Organisationsarbeit bei der Entwicklung und Einführung eines Innovationsmanagementkonzepts in einem Unternehmen.

- *Kapitel 3* zeigt vier wesentliche Wurzelstränge der Entwicklung zur systemischen Organisationstheorie auf. Zu diesen Strängen gehört erstens der gedankliche Sprung vom organisierten Verhalten zur Organisation. Hier war die Einführung von zwei Unterscheidungen wichtig: die der Organisation von ihren Mitgliedern einerseits und die der Organisation von spontaner Koordination andererseits. Zweitens differenziert **Fritz B. Simon** Handlungs- und Kommunikationssystem. Er thematisiert in diesem Zusammenhang die strukturelle Kopplung und charakterisiert Kommunikation als Handlung eines Systems. Drittens stellt er heraus, dass Organisationen durch eine Unterscheidung zwischen innen und außen ihre Grenze ziehen und Routinen beziehungsweise Kernprozesse zur Sicherung ihrer Überlebensfähigkeit ausbilden. Viertens werden Organisationen als Spezialfall sozialer Systeme enttarnt, welche immer selbstreferenziell operieren und auf die Bewältigung von Störungen ausgerichtet sind.
- In *Kapitel 4* verdeutlichen **Ralf Wetzel und Jens Aderhold**, dass die hier vorgestellte organisationswissenschaftliche Perspektive von Vorarbeiten verschiedener Autoren wesentlich beeinflusst wurde. In einem Streifzug durch die Geschichte der klassischen Organisationsforschung werden wichtige Beiträge von Max Weber, Frederick W. Taylor, Mary Parker Follett, Chester Barnard, Herbert Simon, James March, Richard Cyert und Karl Weick vorgestellt.
- In *Kapitel 5* fassen **Stefan Jung und Rudolf Wimmer** die aufgeworfenen Fragen des theoretischen Teils inhaltlich zusammen, indem sie die Grundlinien eines integrativen und systemorientierten Management- und Führungsverständnisses skizzieren. Hierzu werden etablierte oder bereits ausgearbeitete Konzepte vorgestellt, diskutiert und unter Wahrung der Grundlagen der neueren Systemtheorie abgeleitet. Zentrale Aspekte werden verdeutlicht im Hinblick darauf, auf welche Fragen systemtheoretische Konzepte der Organisation antworten. Diese Verdeutlichung beruht im Wesentlichen auf der Annahme der Selbststeuerung von Organisation. Berater und Manager können Organisationen und ihre Entwicklungen zwar nicht steuern, aber sie können als Beobachter Unterscheidungen der Organisation (re)konstruieren und somit sichtbar machen. Das

Kapitel stellt das systemtheoretische Organisationsverständnis als Instrument zur Beobachtung organisationaler Phänomene vor.

Die *Kapitel 6 bis 12* verfolgen einen stärkeren *Konzeptbezug* und erläutern die wichtigsten Aspekte der systemtheoretischen Organisationswissenschaft im Detail. Die Praxisorientierung erhalten die Kapitel durch den Einbezug von Fallstudien oder anschaulichen Beispielen. Die Themenauswahl kann nicht vollständig sein. Dennoch erheben wir den Anspruch, dass sie die wichtigsten Grundaspekte zur systemtheoretischen Organisationswissenschaft abdeckt. In der Regel sind die Kapitel so aufgebaut, dass sie die klassische oder traditionelle Sichtweise der Management- und Betriebswirtschaftslehre aufnehmen, sie kritisch reflektieren und dann herausstellen, wo der Gewinn einer systemtheoretischen Perspektive liegt. Dieser Gewinn wird sodann anhand der praxisorientierten Kapitelabschnitte illustriert. Folgende Themenbereiche werden behandelt:

- In *Kapitel 6* werden die Grundannahmen derzeit beobachtbarer Organisationsarchitekturen offengelegt. **Reinhart Nagel** zeigt vier grundsätzliche Bauprinzipien, nach denen Organisationen strukturiert werden können: das funktionale Organisationsdesign, die Geschäftsfeldgliederung, die Projekt- sowie die Prozessorganisation. Zu jeder Organisationsarchitektur werden die inneren Logiken sowie die entsprechenden Führungsherausforderungen erläutert. Die Wahl und Ausgestaltung einer passenden Organisationsarchitektur bleibt eine zentrale Managementaufgabe. Jedoch wird deutlich, dass die Hoffnung auf ein ultimatives Design aufgegeben werden muss – zu unterschiedlich sind die Erfordernisse einer einzelnen Organisation, als dass ein einzelnes Konzept als das einzig richtige herausgestellt werden könnte. Mit diesem Kapitel relativieren sich viele der linearen Ursache-Wirkungs-Aussagen zu Organisationstypen, wie man sie in älteren, aber durchaus noch populären Lehrbüchern lesen kann.
- *Kapitel 7* spitzt die systemtheoretischen Grundlagen hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Erklärung von Organisationsveränderungen und der ihnen spezifischen Entwicklungsdynamiken zu. **Frank von der Reith und Rudolf Wimmer** betrachten das

systemische Verständnis organisationaler Veränderung vor dem Hintergrund der langjährigen Tradition des Organisationsentwicklungsansatzes. Sie entfalten eine orientierende Unterscheidung von vier Spielarten absichtsvoller Veränderung von Organisationen: der kurzfristigen Sanierung, der kontinuierlichen Verbesserung, der radikalen Transformation und der vorausschauenden Selbsterneuerung. Im Beitrag werden die relevanten Fragen für die Wirksamkeit von Veränderungsmaßnahmen in Organisationen skizziert, aber auch die Grenzen des Veränderungsansatzes aufgezeigt.

- *Kapitel 8* setzt sich mit Aktivitäten zum Management von Wissen und Lernen auseinander. Im Gegensatz zum traditionell betriebswirtschaftlichen Wissensverständnis, welches Wissen als »klassische Ressource« mit gegenständlichem Charakter behandelt, wird Wissen aus der systemtheoretischen Perspektive als bewährtes Problemlösungsmuster der Organisation im Umgang mit Informationen verstanden. Organisationales Wissen wird durch seine Bestätigung veränderungsresistent und kann durch Lernen verändert werden. Organisationales Lernen bezeichnet insofern den Prozess der Veränderung von Wissen, eine Wissenstransformation. Am konkreten Praxisbeispiel aus der Welt des Corporate Learnings zeigen **Patricia Wolf und Heiko Hilse** auf, wie und inwiefern die systemtheoretische Perspektive auf Wissen und Lernen im Unternehmensalltag handlungsrelevant ist.
- *Kapitel 9* spannt den Bogen vom klassischen hin zum systemtheoretischen Kommunikationsverständnis und veranschaulicht dies durch eine begleitende Fallkonstruktion und die Beschreibung von organisationalen Kommunikationsplattformen. **Jens O. Meissner, Gian-Claudio Gentile und Harald Tucker** arbeiteten heraus, dass die Systemtheorie Organisationen als Aneinanderreihung anschlussfähiger Kommunikationen versteht. Kommunikation besteht dabei aus den *drei Selektionsakten* von Mitteilung, Information und Verstehen. Besonderes Augenmerk wird dem *vierten Akt*, der Anschlusskommunikation, gewidmet. Das Kapitel zeigt, dass das Gelingen von Kommunikation überhaupt ein voraussetzungsreiches Ereignis ist, welches ein Individuum bestenfalls beabsichtigen, nicht aber determinieren kann.

- Das *Kapitel 10* widmet sich der Domäne des General Managements. Im Zentrum steht ein ganzheitlicher Ansatz zum General Management, verstanden als eine wirkungsvolle Steuerungs- und Gestaltungsfunktion zur Gewährleistung des langfristigen Überlebens der Gesamtorganisation. »Gutes« General Management, so wird gezeigt, muss sich aufgrund von Rahmenbedingungen wie vermehrter Komplexität, Bedarf nach einer gesamtorganisationalen Perspektive sowie der Widersprüchlichkeit der planerischen Zukunftsbewältigung von einer individualistischen Führungsperspektive lösen und die Ebene der Gesamtorganisation als solche in den Blick nehmen. **Rudolf Wimmer und Thomas Schumacher** stellen Aufgabenfelder und Spielarten des General Managements vor und erläutern die konkreten Herausforderungen in den Handlungsfeldern »Strategieentwicklung«, »Marketing und Branding«, »Ressourcenmanagement«, »Organisationsentwicklung«, »Personalmanagement« sowie »Mechanismen zur Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung/Controlling«.
- *Kapitel 11* vertieft das Problem der Strategieentwicklung. Hier schärfen **Katrin Glatzel und Rudolf Wimmer** zunächst den Strategiebegriff und verorteten ihn im Kontext der Managementaufgaben. Anschließend stellen sie vier verschiedene Herangehensweisen (»Spielarten«) der Strategieentwicklung sowie den Strategieentwicklungsprozess einer dezentral organisierten Unternehmensgruppe in seinen verschiedenen Phasen vor. Strategieentwicklung wird hier als zukunftsorientierter Führungsprozess begreifbar, in welchem die Organisation die Grundprämissen ihres Geschäftes reflektiert und sich auf die gewünschte Zukunft hin ausrichtet.
- Das folgende *Kapitel 12* widmet sich dem Thema der Organisationskultur. Sie wird durch **Christof Baitsch und Erik Nagel** als eine wesentliche Managementdimension von Organisationen dargestellt. Dabei arbeiteten sie Kultur als weitgehend selbstverständliche Denk- und Handlungsmuster heraus, welche sich einem direkten, steuernden Zugriff entziehen. Die beiden zentralen, aber gegensätzlichen Organisationskulturansätze – das einer Steuerungsvorstellung folgende »7-S-Modell« von Peters und Waterman (1982) und das auf Emergenz beruhende »Kulturebenenmodell« von Edgar Schein (1985) – werden erklärt und verglichen. Anhand mehrerer Fallbeispiele entsteht eine

praktische Taxonomie bzw. Klassifikation zur Erkundung von Organisationskulturen. Bei kulturbewussten Gestaltungsversuchen, so zeigen die Autoren auf, ergeben sich Handlungsoptionen zur Weiterentwicklung von Organisationen.

Die *letzten beiden Kapitel* schließen den Band ab und leisten einen *Ausblick*. Zuerst stellt dabei **Werner Vogd** in *Kapitel 13* die Grundbedingungen einer Organisationsforschung vor, die die in diesem Band erarbeiteten Grundlagen und ihre praktischen Konsequenzen würdigt. Abschließend reflektiert **Dirk Baecker** in *Kapitel 14* die Herausforderungen der Organisation im Sinne einer »nächsten Gesellschaft«. Wir haben dieses Kapitel am Ende des Bandes positioniert, weil ein Leser nach Lektüre der vorangehenden Teile in der Lage sein müsste, sich mit der systemtheoretisch aufbereiteten Idee der praktischen Organisationswissenschaft im Kontext der Herausforderungen der nächsten (Organisations-)Gesellschaft produktiv auseinanderzusetzen.

1.3 Bemerkungen zu den Kapiteln

Am Anfang jedes Kapitels befinden sich Zusammenfassungen, am Ende Wiederholungsfragen. Diese Aufbereitungsform ist zweifellos ein Tribut an den Stil eines Lehrbuches, in dem die Verdichtung der Inhalte zum Teil vom Studierenden, aber auch durch die Lehrperson beziehungsweise das Lehrmaterial erbracht werden muss.

Um auf systemtheoretischem Niveau versiert argumentieren zu können, benötigt man in der Regel mehrere Jahre Zeit des Lesens, Diskutierens, Interpretierens, Aufbereitens und Verdichtens der Inhalte. Diese Zeitspanne soll durch den vorliegenden Band etwas verkürzt werden. Aufgrund der Komplexität des Themas ersetzen die Zusammenfassungen jedoch nicht die Textbearbeitung. Vielmehr soll durch sie lediglich ein optimaler Überblick möglich werden.

Die Wiederholungsfragen sind zum Teil anhand des genauen Textstudiums zu beantworten. In der Regel ist jedoch mindestens eine Frage dabei, welche themenübergreifend oder nicht anhand des Textes zu beantworten ist. Uns schien es sinnvoll, auch solche »offenen« Fragen zu formulieren, die jederzeit als guter Einstieg in reflektierende Arbeitsphasen oder Gruppendiskussionen dienen können.

Über Verweise am Ende jedes Kapitels werden die einzelnen Inhaltsblöcke zueinander in Beziehung gesetzt. Die Kapitel dieses

Buches bilden somit ein Netzwerk mit vielfältigen Zugängen. Innerhalb des theoretischen und des praxisorientierten Teils mag der Leser das eine oder andere Kapitel überspringen oder vorziehen. Wir haben die Sortierung aber deshalb so vorgenommen, weil wir diesen Aufbau vor dem Hintergrund unserer eigenen Lehr- und Praxiserfahrungen für sinnvoll halten.

Ein sich durch das ganze Buch und alle Kapitel ziehendes Thema ist das der Inter- und Transdisziplinarität der praktischen Organisationsarbeit. Unter »Interdisziplinarität« versteht man die gesellschaftliche Zusammenarbeit von Personen mit verschiedenen fachlichen Hintergründen, also aus verschiedenen Disziplinen. Hierzu zählen beispielsweise bereichsübergreifende Innovationsprojekte in einem Unternehmen. »Transdisziplinär« wird eine Kooperation, wenn Systemgrenzen überschritten werden, also etwa Unternehmen (Gesellschaftssystem Wirtschaft) mit Hochschulen (Gesellschaftssystem Wissenschaft) an einer Innovation arbeiten (Scholz, Mieg a. Oswald 2000).

Inter- und Transdisziplinarität sind klassische Querschnittsthemen. Wir bauen sie hier deshalb explizit in unsere Grundperspektive ein, da die Erklärung klassischer Organisationsarbeit ohne sie unvollständig ist. Will man die Praxis von Organisationen ergründen, so muss man die Funktionsweise von Organisationen an ihren *disziplinären Rändern und Bruchstellen* entziffern, analysieren, diskutieren und illustrieren. Ein zentrales Managementinformationssystem beispielsweise kann je nach transdisziplinärem Bezug unterschiedlich verstanden werden: Für das Topmanagement dient es dem Controlling des Projektportfolios. Es kann aber genauso gut der Legitimation gegenüber gesellschaftlichen Akteuren (wie dem Staat) dienen, indem es die Ordnungsgemäßheit der Mittelverwendung dokumentiert. Oder es ist für die Mitarbeiter, sofern es beispielsweise eine Zeiterfassung enthält, ein Instrument zum Leistungsnachweis oder auch zum Selbstschutz. Eine die Disziplinen übergreifende Perspektive bietet also für den Organisationswissenschaftler einen wesentlichen Mehrwert zur Erklärung seiner Fragestellungen.

Schließlich finden wir in der Literatur häufig einseitig auf die Ebene der individuellen Personen zugeschnittene Diskussionen der Interdisziplinarität, nicht jedoch auf die Ebene von Organisationen zugeschnittene transdisziplinär geführte Argumentationen, gar mit gemeinsamen Bezugspunkten (Wimmer 2012). Unsere Ausführungen in den einzelnen Kapiteln sollen hier Anstöße zur vertieften Reflexion darstellen.

1.4 Verwendungshinweise

Grundsätzlich erreicht dieser Band sein Ziel, wenn er für die praktische organisationswissenschaftliche Arbeit Verwendung findet. Die Herausforderung für die Herausgeber besteht entsprechend darin, dieses Buch bei Studenten und Dozenten, Schülern und Moderatoren, Organisationspraktikern und -beratern als Arbeitsgrundlage zu etablieren. Vorstellbar ist beispielsweise, dass es in Vorlesungen und Seminaren, aber auch als Arbeitsbuch zum Selbst- und Gruppenstudium oder als Grundlage für die Organisationsarbeit herangezogen wird. Dazu scheinen einige Hinweise zum Einsatz in unterschiedlichen Szenarien angebracht, denn je nach Szenario kann der Verwendungszweck variieren, können die Rollenverteilungen sich unterscheiden und auch unterschiedliche Ressourcen zur Bearbeitung notwendig sein.

1.4.1 Einsatz in Vorlesungen und Seminaren

Das klassische Szenario ist, dass das Buch in Vorlesungen und Seminaren eingesetzt wird. Dies entspräche am ehesten der ursprünglichen Intention der Herausgeber. Ein Blick ins Inhaltsverzeichnis zeigt, dass der Band sich, abzüglich der Einleitung, in 13 Kapitel gliedert. Dies ist kein Zufall: Ein Semester an einer deutschsprachigen Hochschule umfasst in der Regel 13–15 Wochen. Dementsprechend passt die Bearbeitung des Bandes in ein Semester und lässt zudem Luft für beispielsweise eine Einführungs- und eine Reflexionslektion.²

In Vorlesungen und Seminaren kann die Rolle des Dozierenden unterschiedlich sein. Nimmt er in Vorlesungen eher die Position des traditionellen Dozierenden oder des Großgruppenmoderators ein, so sollte er in Seminaren empfehlenswerterweise als gruppensensitiver Moderator oder Vermittler das entdeckende Lernen ermöglichen. In beiden Fällen ist ein Vor- und Nachbereiten der Thematik anhand des entsprechenden Kapitels ratsam, kann der Band als Grundlage für das weiterführende Studium dienen. Bei wiederholtem Lesen wird der Interessierte ihn möglicherweise als wertvolle Ressource bezüglich der Inhalte und der umfangreichen Literaturangaben zu würdigen wissen.

2 Vor dem Hintergrund der zunehmenden Modularisierung von Lehrinhalten scheint es heute wichtiger denn je, dass man in der ersten Veranstaltung genügend Zeit darauf verwendet, den Rahmen zum Semesterprogramm zu setzen. Daher ist es sinnvoll, das 1. Kapitel (die Einleitung) ebenso wie die anderen zum Gegenstand einer eigenen Lektion zu machen. Es gehört zur Buchstrategie, Luft für ein bis zwei Zusatzveranstaltungen zu lassen. So können Praxisbeispiele und Fallstudien bzw. auch der eine oder andere ergänzende Originaltext bearbeitet werden.

Die konzentrierte Aufmerksamkeit der Studierenden in den Vorlesungen und Seminaren ist in diesem Zusammenhang eine kritische Ressource. Wie bereits erwähnt, ist es nicht einfach, systemtheoretische Perspektiven zu erschließen. Bei der Veranstaltungsplanung seitens des Dozierenden ergibt es daher Sinn, genügend Zeit fürs Selbststudium einzuplanen. Die Präsenzveranstaltungen können sich dann auf die kritischen Fragen konzentrieren. Je nach Veranstaltungsart spielt die Aufgabenbearbeitung eine unterschiedliche Rolle: Bei einer Vorlesung kommt den Aufgaben, relativ gesehen, ein höherer Stellenwert zu, da die Intensität der Auseinandersetzung nicht so groß sein dürfte wie in einem Seminar.

Tendenziell ist für dieses Buch ein Einsatz in Gruppenarbeiten wünschenswert. Manchmal ist dies aber nicht möglich. In Vorlesungen ist es daher sinnvoll, das Buch für die intensive Vor- und Nachbereitung zu verwenden. In der Vorlesung selbst kann auf einzelne Abschnitte, insbesondere auf die Praxisteile und -fälle der Kapitel, Bezug genommen werden. Zwei kleine methodische Griffe haben sich hier als besonders lohnenswert herausgestellt. Einerseits der »Lernstopp«: Hierbei werden in der Vorlesung an geeigneten Zeitpunkten (etwa nach 20 Minuten Lehrpräsentation) kleine, offene Diskussionsfragen an die Studierenden gestellt, welche in etwa fünf Minuten mit einem in der Nähe sitzenden Partner diskutiert werden können. Zum anderen können auch kleine Textarbeiten eingesetzt werden, beispielsweise unter Zuhilfenahme kurzer Artikel aus der Tagespresse. Die kleinen Übungen helfen insbesondere in Vorlesungen sehr bei der Verarbeitung des Themas.

Abzuraten ist dabei vom übermäßigen Einsatz elektronischer Medien, es sei denn zur Illustration anhand praktischer Fallbeispiele. Zwar werden elektronische Ressourcen zum Thema immer mehr verwendet, aber der persönlich-präsenten Bearbeitung sollte der Vorzug gegeben werden, da die Inhalte kompliziert sind und man die eine oder andere Fußangel nur im persönlichen Gespräch herausfindet.

1.4.2 Einsatz als Arbeitsbuch zum selbst gesteuerten Studium

Als zweites Einsatzszenario ist es vorstellbar, dass dieses Buch als Arbeitsgrundlage im selbst gesteuerten Studium, allein oder in Gruppen, hilfreiche Dienste leistet. Besonders für das Verfassen studentischer Arbeiten eignet sich der Band als Einstieg in die vertiefte Recherche.

Hier fehlt dann die Rolle eines »Instruktors« wie etwa eines Dozenten oder Moderators. Beim selbst gesteuerten Lernen ist die strukturierte Darstellung eines abgegrenzten Wissensgebietes hilfreich, die eine Führung bei der Erschließung bietet und so über längere Zeit hinweg die Motivation erhält. Beim selbst gesteuerten Lernen treibt häufig ausschließlich das Interesse der Studierenden den Fortschritt an. Für Durststrecken eignet sich daher eine Studien- gruppe sehr gut. Sollten Kapitel in Gruppenarbeit erschlossen oder diskutiert werden, so scheint es förderlich, vorgängig den Zweck des Selbststudiums zu klären. Wofür genau soll das Studium des Buches dienen? Vor welchem Hintergrund wird der Text gelesen und diskutiert? Je mehr Beteiligte an einem solchen Prozess teilnehmen, desto breiter gestreut ist in der Regel die Perspektivenvielfalt. Es leuchtet ein, dass eine Bearbeitung der Texte vor dem Hintergrund zukünftiger Organisationsberatungsangebote eine andere Diskussion ergibt als die vor dem Hintergrund der Dynamiken eines bestehenden Familienunternehmens. Die zu klärende Frage für die Studierenden ist also, zu welchem »Ereignisstrom« das Textstudium beitragen soll. Oder, systemtheoretisch: Woran sollen die Inhalte dieses Bandes anschließen?

Die Bearbeitung der Aufgaben zu den Kapiteln sollte dann zum Zweck der Studiengruppe passen und ihn praktisch konkretisieren. Zur didaktischen Bereicherung kann dabei das ergänzende Studium durchaus auch ausführliche Artikel oder Reflexionsgespräche zu eigenen Praxiserfahrungen umfassen. Das Arbeiten an eigenen Vorannahmen und praktischen Erfahrungen scheint beim selbst gesteuerten Studium besonders attraktiv, und der vorliegende Band bietet reichlich Denkanstöße, die zu einer verbesserten Praxis führen können.

1.4.3 Einsatz als Grundlage für die praktische Organisationsarbeit

Als dritter Einsatzzweck kann der Band als Arbeitsbuch für die praktische Organisationsarbeit nützlich sein, beispielsweise für »Organisatoren« (Personen, welche mit Organisationsgestaltung beauftragt sind, wie beispielsweise Manager) und Berater. Hierbei stehen praktische Organisationstätigkeiten im Vordergrund, und das Buch kann dazu dienen, über bestehende Organisationsprozesse zu reflektieren oder sie zu verbessern. Jedes der Kapitel 2–14 bietet zahlreiche Anknüpfungspunkte für die Beobachtung des jeweiligen Themas in Organisationen und liefert Verweise auf weitere Literatur und andere Kapitel.

In diesem Fall ist es wichtig, dass »Organisatoren« ihre Tätigkeiten nicht alleine ausführen, sondern stets im Zusammenspiel mit Organisationsmitgliedern. Führungskräfte, Mitarbeiter und Kollegen fungieren hier als Träger der Organisationskultur sowie der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse der Organisation. Auch langfristige Kunden und andere Stakeholder können sehr präzise Aussagen über die Organisation machen, weil sie aus ihrer Außenperspektive gut beobachten können, wo die Organisation relevante Unterscheidungen trifft, wo also wichtige Sensibilitäten vorliegen. Eine Bearbeitung der Wiederholungsaufgaben hat im Kontext der eigenen Organisation besonders viel Sinn. Der Clou besteht hier darin, die Fragen anhand der konkreten Ausgangslage in der eigenen Organisation zu beantworten.

Das Buch kann in diesem Einsatzszenario als Systematisierungshilfe für den OrganisationsCheck dienen: Kapitel für Kapitel kann die eigene Organisation aus systemtheoretischer Perspektive betrachtet werden.

Für mögliche Problemlösungen und Verbesserungen stellt sich dann anschließend die praktische Frage, ob die Organisation eine beabsichtigte Änderung überhaupt akzeptieren würde. Jede Organisationsarbeit hält unerwartete Überraschungen bereit: Wie der sprichwörtliche Flügelschlag eines Schmetterlings »am anderen Ende« der Welt, der in Europa einen Orkan auslöst, kann jede Winzigkeit zu einer überdimensionierten Ereignisfolge führen. Die Wahrscheinlichkeit, dass dies passiert, steigt mit der Intensität der Organisationsarbeit und der Nähe zu den *Leitunterscheidungen* einer Organisation. Je mehr sich die praktische Organisationsarbeit auf diese Kernoperationsmechanismen der Organisation bezieht, desto empfindlicher können die Reaktionen sein. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Organisation Themen, die damit in Zusammenhang stehen, ablehnt, ist vermutlich eher hoch, was sich in einem Scheitern eines Projektes oder im Entzug eines Gestaltungsmandates etc. äußern könnte. Wir unterscheiden hier – sehr vereinfacht gesagt – Ansatzpunkte auf vier Ebenen, welche quasimögliche Herangehensweisen mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden darstellen:

- *Einfacher Ansatzpunkt (Gestaltungsebene)*

Auf dieser Ebene geht es darum, Reflexions- und Beobachtungsräume auf individueller Ebene zu schaffen. Hierbei kommt es vor allem darauf an, Reflexionszeit für Mitarbeiter zu organisieren, damit wichtige Entscheidungen aus der Perspektive der systemtheoretischen Organisationswissenschaft betrachtet und

überdacht werden können. Dies kann in Seminaren stattfinden, aber auch während Pausen, Betriebsausflügen, Klausurtagungen und Ähnlichem.

- *Fortgeschrittener Ansatzpunkt (Reflexions- und Gestaltungsebene)*
Hier geht es um die partizipative Entwicklung von Managementkonzepten in Organisationen, beispielsweise um die eines Innovationsmanagementkonzepts unter Einbindung möglichst vieler Interesseneigner. Dabei kommt es darauf an, Partizipationsräume zu schaffen, also in systemtheoretischer Sprache: auf das Suchen und Gestalten von formellen und informellen Kommunikationsplattformen und auf ihre systematische (Weiter-)Entwicklung. Vom einfachen Ansatzpunkt unterscheidet sich dieses Vorgehen durch die systematische Verknüpfung der Kommunikationsplattformen, beispielsweise bei der Durchführung einer Workshopserie zur Strategieentwicklung.

- *Schwieriger Ansatzpunkt (kollektive Reflexionsebene, kultursensitive Intervention)*

Bei diesem Ansatzpunkt werden neue, gemeinsame (kollektive!) Reflexionsmethoden und -räume konzipiert und eingeführt, durch die insbesondere implizite Handlungsstrukturen aufgedeckt werden sollen, beispielsweise durch Open Spaces, Aufstellungsarbeit, Unternehmenstheater oder auch »Unkonferenzen« (Wolf, Hansmann a. Troxler 2011). Diese Maßnahmen brauchen in der Regel ein Grundvertrauen in die eigene Organisation sowie in systemtheoretische Methoden. Sie haben das Potenzial, eine Veränderung der lokalen Theorien (Baitsch 1993) anzustoßen. Aus organisationskultureller Perspektive berühren diese Methoden oftmals die zugrunde liegenden Werthaltungen der Organisation und sind somit schwer bearbeitbar. Oftmals stellen Gestaltungsversuche hier zum Teil heftige Interventionen dar, deren Folgen schwer zu kontrollieren sind. Darum können Mediationsangebote oder Konfliktmanagement als flankierende Maßnahmen sinnvoll sein. Berücksichtigt werden müssten dann auch Aspekte wie Gender-Management oder Cultural Diversity. Internationale Unternehmenszusammenschlüsse sind für Eingriffe auf dieser Ebene ein gutes Beispiel.

- *»Mastership«-Ansatzpunkt (radikale Intervention, Perturbations-ebene)*

Bei dieser Herangehensweise werden bewusst Irritationen bestehender Kommunikationsmuster erzeugt, kontrafaktische

Interventionen ausgeführt und subversive Managementtechniken verwandt. Damit befinden sich die Anwender der systemtheoretischen Organisationstheorie auf der höchsten Komplexitätsstufe. Die Organisation wird als Living Lab verstanden, welches über Perturbationsimpulse systematisch verunsichert wird. Damit nimmt die Komplexität stark zu, die Unübersichtlichkeit wächst, aber auch die Chance zu disruptiven Prozessen und somit auch radikalen Neuerungen. Resultat des Prozesses können zwei verschiedene Dinge sein: Entweder lehnt die Organisation eine solche Intervention ab, was sich beispielsweise darin zeigen würde, dass die Interventionsbemühungen ignoriert und/oder ihre Verursacher aus der Organisation ausgeschlossen werden (zum Beispiel Kündigung von Mitarbeiter- oder Beratungsverträgen). Oder aber – und auch diese Chance besteht – die Intervention ebnet ganz neuen Dingen den Weg. Interventionen auf dieser Ebene sind immer riskant, aber zur Bearbeitung komplexer, vielschichtiger und nachhaltiger Problemlagen angebracht. Beispielsweise würde ein Eigentümer/Unternehmer-Wechsel an der Spitze eines Familienunternehmens der zweiten Generation hierzu zählen.

Bei aller Stufenbildung ist hier aber Achtung geboten: Die verschiedenen Ansatzpunkte sagen nichts darüber aus, ob eine Intervention besser oder schlechter ist. Letztendlich geht es nicht darum, in der praktischen Organisationsarbeit möglichst viele komplexe Eingriffe vorzunehmen, sondern darum, anschlussfähige Entscheidungsoptionen anzuregen. Der Maßstab bestimmt sich auch dabei nach der Verhältnismäßigkeit von Problem und Lösung, hier also dem gewählten systemtheoretischen Ansatzpunkt und der Problembearbeitung.

1.5 Schlussfolgerung oder: Wie anfangen?

Der Titel dieses Buches lautet *Praktische Organisationswissenschaft*. Wie beginnen wir damit? Ein vom Organisationswissenschaftler Karl E. Weick (1985, S. 195) formuliertes Organisationsrezept hilft weiter, er fragt: »Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich höre, was ich sage?« Analog könnte man hier fragen »Wie kann ich wissen, was ich verstehe, bevor ich darüber spreche, was ich gelesen habe?« Dementsprechend scheint es attraktiv, die bis hier gelesenen Ver-

wendungshinweise und möglichen Einsatzzwecke zur Kenntnis zu nehmen, schlicht ins Lesen einzusteigen und so viel wie möglich in ergänzenden Gesprächen, Diskussionen, Präsentationen, anderen Texten etc. (also in weiteren »Diskursen«) zu verarbeiten. Erst anhand dieser praktischen Kommunikationstätigkeit wird der Beitrag des Buches deutlich werden. Während dieser »Umsetzung« des Buches wird dem Leser auffallen, dass die praktische Organisationswissenschaft verschiedene Intensitätsgrade annehmen kann – je nachdem, wie tief man in die Systemlogiken einer Organisation eindringt.

Die von uns in diesem Band vorgeschlagene Kapitelreihenfolge ergibt unseres Erachtens Sinn. Je nach Leser kann aber auch eine andere Art des Lesens sinnvoll sein – menschliche Verarbeitungsprozesse stellen sich hier ähnlich wie Organisationslogiken dar, nämlich als komplex, ineinander verschränkt und letztlich bestenfalls beeinfluss-, aber nicht steuerbar. Wir wünschen viel Genuss bei der Lektüre und sind für Rückmeldungen jederzeit dankbar.

Literatur

- Ashby, R. W. (1956): An introduction to cybernetics. London (Chapman & Hall).
- Baitsch, C. (1993): Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive. Frankfurt a. M. (Campus).
- Peters, T. J. a. R. Waterman (1982): In search of excellence. New York (Harper & Row).
- Schein, E. H. (1985): Organizational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco, CA (Jossey-Bass), 3. ed. 2004. [Dt. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt a. M. (Campus).]
- Scholz, R. W., H. A. Mieg a. J. E. Oswald (2000): Transdisciplinarity in groundwater management – Towards mutual learning of science and society. *Water, Air, & Soil Pollution* 123 (1–4): 477–487.
- Weick, K. E. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt a. M. (Suhrkamp)
- Wolf, P., R. Hansmann a. P. Troxler (2011): Unconferencing as method to initiate organizational change: A case study on reducing CO₂-emissions of a university. *Journal of Organizational Change Management* 24 (1): 112–142.
- Wimmer, R. (2012): Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In: J. Rüegg-Stürm u. T. Bieger (Hrsg.): *Unternehmerisches Management. Herausforderungen und Perspektiven*. Bern (Haupt).