

# Beratung lernender Organisationen

Matthias v. Saldern

Erschienen in: Arnold, R.; Bloh, E. (Hrsg.) Personalentwicklung in lernenden Unternehmen  
Hohengehren: Schneider, 2001, 307-328.

Die Organisationsberatung im Allgemeinen sieht sich einer wachsenden Nachfrage gegenüber. Geißler (2000, S. 14) dazu. „Bildung und Beratung werden angefordert, wenn man weiß, dass es, wie es ist, nicht weitergeht“. Nach Kopp (1998, S. 274ff) liegt der Beratungsbedarf (1) an den immer turbulent werdenden Umwelten, (2) an den Orientierungs- und Anpassungsversuchen im Rahmen von Globalisierung usw. (dazu auch Wimmer 1991) und (3) an den neuen Problemstellungen, die durch neue Organisationsformen notwendig werden.

Zur Erläuterung der Beratung lernender Organisationen wird im Folgenden in drei Schritten vorgegangen: Ausgehend von verschiedenen Definitionen (1) und Theorien (2) zur Systemischen Organisationsberatung werden Kernaspekte (Rolle des Beraters, Ziele, Dilemmata) dieser Form der Beratung diskutiert (3). Danach erfolgt (4) deren Umsetzung auf Lernende Organisationen mit besonderer Berücksichtigung des Wissensmanagements (Ziele, Probleme der Umsetzung).

## 1 Was ist Systemische Organisationsberatung?

Systemische Organisationsberatung erscheint aktuell aus folgenden Gründen besonders notwendig zu sein:

- Die Schaffung und Veränderung immer wieder neuer Management-Konzepte führte zuletzt zum populären Business Process Reengineering. Grundgedanke dieses auf die Kernprozesse eines Unternehmens fokussierenden Ansatzes ist es, „die herkömmlich vertikale funktionale zu einer horizontalen prozessorientierten Organisation zu wandeln“ (Osterloh & Wübker 2000, S. 17). Dadurch wurde die Komplexität betriebsinterner Abläufe erhöht.
- Vorher hatte ein anderes Managementkonzept (Lean Management) das Ziel, durch Verschlinkung die Komplexität organisatorischer Strukturen zu senken und dadurch unternehmerische Energien zu mobilisieren bzw. ungenutzte Erfolgspotentiale aufzudecken. Tatsächlich führte dies aber auch zu einem Abbau der für die Sicherung von Abläufen notwendigen Redundanz, was wiederum die Notwendigkeit externer systemischer Beratung erhöhte.
- Zuletzt sei auf das neue Konzept des Wissensmanagements hingewiesen. Dies setzt die sog. Absorptive Kapazität (Osterloh & Wübker 2000, S. 66) voraus und beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens oder einer Person, den Wert von externem Wissen zu erkennen, anzueignen (zu integrieren, zu transformieren) und zu nutzen. Dies fördert die Notwendigkeit insbesondere der Personal- und Teamentwicklung.

Systemische Organisationsberatung scheint also dann von Nutzen zu sein, wenn Komplexität als Merkmal von Systemen eine besondere Rolle bei der Beschreibung von Organisationen bekommt. Aber es gilt auch zu bedenken, dass es oftmals zu einem unerklärlichen Wechsel der Theorie oder Verfahrensweisen kommt: „Oft scheint die Zeit einfach reif für einen bestimmten kognitiven Entwicklungsschritt, eine ideologische Wende, einen Paradigmawechsel, einen epistemologischen Wandel“ (Bamberg 1999, S. 9).

Auch wenn in der Literatur die Begriffe Organisationsentwicklung und Organisationsberatung oft nicht klar voneinander getrennt werden, ist dennoch eine Zuordnung möglich. Mit Entwicklung bezeichnet man Veränderungsprozesse unter Zuschreibung des Urhebers:

- sich entwickeln: man entwickelt sich ohne Hilfe von außen
- jemanden oder etwas entwickeln: jemand (von außen oder innen) betreibt den Prozess.

Beratung ist ein Synonym für die zweite Bedeutung. Mit Beratung ist ein Eingriff oder einer Unterstützung (Thinnes 1998, s.a. Trebesch 1995, S. 161) verbunden. Der Begriff Organisationsberatung ist indes nach wie vor unscharf. Dies hängt mit der fehlenden beruflichen Professionalisierung, mit geringen Markteintrittsbarrieren und mit einem breiten Leistungsspektrum zusammen (so zumindest Itermann 1998, S. 184). Thinnes (1998, S. 177), unterscheidet auch noch drei Typen der Beratung: die klassische Unternehmensberatung (die mehr auf die Sach-Ebene

abzielte), die OE-Beratung (die mehr auf Prozesse abzielte) und die Unternehmensentwicklungsberatung (die beide Ebenen berücksichtige).

Eine andere Unterscheidung trifft Titscher (1991) zwischen betriebswirtschaftlicher und systemischer Organisationsberatung. Erste sei eine Dienstleistung, die durch Unabhängigkeit gekennzeichnet sei und Hilfen durch Empfehlungen gebe. Systemische Organisationsberatung sei dagegen ein Lernprozess, der unterstützt würde und durch den Vergleich von Selbst- und Fremdbeschreibung anregen zur Weiterentwicklung soll. „Beratung bedeutet Vermittlung von eigenem Wissen oder Einschätzungen an andere Personen zur Unterstützung bei einer Problemlösung oder Entscheidungsfindung“ (Ittermann 1998, S. 183).

Systemische Organisationsberatung unterscheidet sich von anderen Ansätzen vorwiegend in drei Punkten (Latniak 1998):

- sie ist theoretisch gut unterfüttert (bei aller Heterogenität der Systemtheorie selbst),
- sie verfolgt einen erweiterten Interventionsbegriff, der auf externe Lösungen im Sinne einer rationalistisch-kausalistischen Verkürzung verzichtet,
- sie versucht der Komplexität der Veränderungsprozesse gerecht zu werden.

## 2 Theoretische Grundlagen

Legt man einmal die Verwendung des Systembegriffs als Marketinggag beiseite, dann wird schnell deutlich, dass hinter dem Begriff Systemische Organisationsentwicklung unterschiedliche bewährte Theorien stehen, in die man Aspekte der Beratung gut verankern kann. Legt man C.F.v. Weizsäckers Erkenntnis zugrunde, dass man jedes Phänomen systemisch beschreiben kann, dann gibt es keine nicht-systemische Organisationsentwicklung, und damit auch keine nicht-systemische Beratung. Gerade vor diesem Hintergrund ist es notwendig, sich auf ein systemisches Kernvorgehen zu besinnen: dem Aufbau von Differenzen (hier: zwischen unterschiedlichen theoretischen Ansätzen). Denn in der anschwellenden Literatur werden diese Differenzen innerhalb der Systemischen Organisationsberatung paradoxerweise meist unterschlagen.

Ausgangspunkt der „neuen“ Überlegungen zur Systemischen Organisationsentwicklung war das Buch von P. Senge (1993). Ihm zufolge gibt es die folgenden fünf Disziplinen der Organisationsentwicklung

- Persönliche Kompetenz
- angemessene mentale Modelle
- gemeinsame Vision
- Team-Lernen
- *Systemisches Denken*

Systemisches Denken ist unbestritten eines der wesentlichen Kriterien erfolgreicher Organisationsentwicklung. Dies ist in weiten Teilen der Welt der Unternehmensberater aufgenommen worden, und zwar in zweierlei Hinsicht: Zum einen wurde ernsthaft versucht, vorhandene Beratungsansätze in systemischer Hinsicht zu erweitern, zum anderen wurde der Begriff systemisch für alles angewandt, was irgendwie mit Organisationsentwicklung zu tun hatte. Hier bleibt oft nur ein Name für ein altes Konzept (alter Wein in neuen Schläuchen).

Geht man vom Allgemeinen zum Besonderen, dann ergibt sich die folgende Definition: „Systemisches Denken und Handeln bedeutet, eine Organisation als System mit vielen verstärkenden und dämpfenden Rückkopplungsschleifen zu sehen (nicht als eine große Maschine) und entsprechend zu handeln. Das bedeutet: Nicht sosehr die einzelnen Teile des Unternehmens zu betrachten, sondern vielmehr die Beziehungen der Teile zueinander; Problemlösungen zu finden anstatt Symptome zu bekämpfen; zu sehen, wo Veränderungen - mit geringen Kraftaufwand - zu anhaltenden, signifikanten Verbesserungen im Unternehmen führen; langsame, schleichende Veränderungen wahrzunehmen und deren Bedeutung zu erkennen statt auf spektakuläre Ereignisse fokussiert zu sein.“ (Mandl 1998; s.a. Philipps 1999, S. 36f).

Es bestehe nach Walger (1995, S. 11) kein Zweifel darüber, dass die systemische Organisationsberatung noch die beste theoretische Grundlage hat. Sie lasse sich auf die Familientherapie und die neuere Systemtheorie (sensu Luhmann) zurückführen. Damit wird allerdings eine nicht zulässige Einschränkung eingeführt: Unter dem Aspekt der systemischen Beratung müssen nämlich weitere theoretischen Quellen gesehen werden: Ein Zugang dahin ist die Unterscheidung von

Philipps (1999, S. 39), der drei unterschiedliche Strategien zur Veränderung sozialer Systeme zu erkennen glaubt:

- a) empirisch-rationale Strategien, wozu sachbezogene, technische und organisatorische Maßnahmen gehören,
- b) normativ-reedukative Veränderungsstrategien, die als „weicher“ Ansatz auf die Modifikation von Einstellungen, Werten und Fertigkeiten des Individuums abzielen, und
- c) Macht- und Zwangsstrategien, bei denen einflussreichen Gruppen in der Organisation den Wandel vorantreiben.

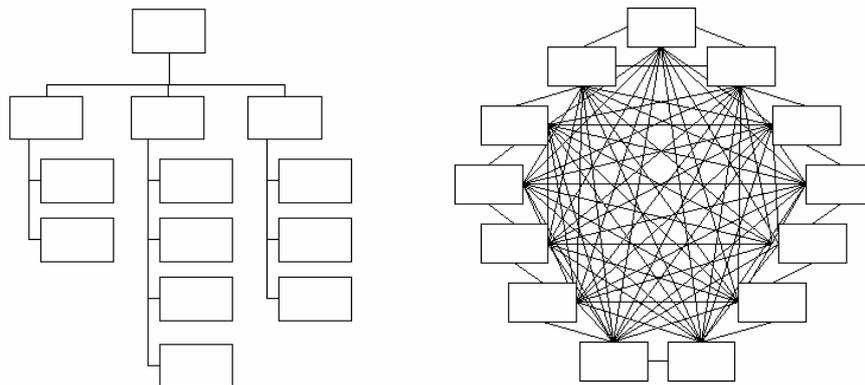
Im Einzelnen:

- a) *Empirisch-rationale Strategien*. Diese Beratungsstrategien beziehen sich in erster Linie auf organisatorisch-technische Abläufe und deren Optimierung. Systemisch ist hierbei, dass mehrere ineinandergreifende Abläufe nicht konsekutiv, sondern parallel betrachtet werden. Unternehmen werden systemisch beschrieben und auch beraten, ohne dass unbedingt der Mensch im Mittelpunkt steht (so z.B. bei Dunn 1998). Systemtheoretisch ist dieser Ansatz repräsentiert und umgesetzt durch die Arbeiten, die auf F. Vester (Ökopolpoly; ecopolicy; Gamma), auf G. Ropohl (z.B. 1996) und auf die St. Galler Schule zurückgehen.
- b) *Normativ-reedukative Veränderungsstrategien*. Diese sind sicherlich die häufigste Form der systemischen Beratung (zum letzten Begriff unter dieser Perspektive siehe Bamberg 1999, S. 9). In ihr wird externe Beratung meist definiert als Kommunikation zwischen zwei sozialen Systemen (so z.B. bei Mingers 1995, S. 28), wobei durch kontextuelle Fremdsteuerung eine Selbstveränderung des Systems erreicht werden soll. Dieser Ansatz hat theoretisch die unterschiedlichsten Quellen: die Theorien von Bateson und Watzlawik, die Ethnomethodologie, die Transaktionsanalyse, der Familientherapie usw. Dieser Ansatz wird historisch auch einer Weiterentwicklung der Gruppendynamik (Kurt Lewin) zugerechnet (Timel 1998, Wimmer 1991). Letztlich steht dieser Ansatz für eine Wende in dem Zugang, den ein Berater sucht: Nach einer Konzentration auf betriebswirtschaftliche Parameter werden die Denk- und Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder in den Vordergrund gestellt. Es wurde ehrlich der Wunsch der Manager aufgenommen, Leitbilder für eigenes Handeln aufzunehmen (Faust 1998). Sinnvoller wäre es daher, obwohl die Verwendung des Begriffes systemisch nicht ungerechtfertigt ist, von einem systemisch-kommunikativen Ansatz zu reden. Die Ansätze von Bergner (1997) und König & Volmer (1999) gehören auch in diese Kategorie.
- c) *Macht- und Zwangsstrategien*. Diese Vorgehensweise wird oft unterschätzt. Für den systemischen Berater gibt es hier die oft nicht erkannte Situation, dass er oder sie entweder nur eine Alibifunktion (oder die Rolle des „Bösen“ – so Simon 1995, S. 293) hat für Entscheidungen, die durch Externe als legitimiert erscheinen sollen, oder dass die Beratung ohne Effekt bleiben soll. Unabhängig von Fragen der Zielerreichung hat Organisationsberatung so das oft nicht erkannte implizierte Ziel Hilfe zur Nicht-Veränderung (so Thinner 1998, S. 219) zu leisten. Man holt sich Berater, die eine Alibifunktion haben. Calle (1996, S. 151) spricht in diesem Zusammenhang von einer „Beratung ohne Umsetzung“. Dies sei aber an sich nichts anrüchiges, weil durch diese Art der „Beratung“ interne Entscheidungsprozesse und -träger entlastet würden. Zumindest in der Phase der Beratung könnten Abläufe vielleicht besser verwirklicht werden.

Mingers (1995) spricht vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen Zugänge von einem Tohuwabohu der Beratungsansätze. Diese differenten Aussagen finden sich in vielen weiteren Publikationen, was dann schließlich zu dem Urteil einer „Beliebigkeits-OE“ (Latniak 1998, S. 240) führen muss. Aber dies kann man durchaus auch als Anpassung an den vielfältigen Markt betrachten. Gravierender erscheint die Kritik von Philipps (1999), der generell noch von einem Theoriedefizit ausgeht. Die Praxis – so der Autor – laufe der Theorie voraus, was u.a. dazu führe, dass Versprechungen von OE-Beratern bei den betroffenen Unternehmen oft zu Enttäuschungen führe, weil die zugrundegelegten Wirkungszusammenhänge oft nicht hinreichend geklärt seien.

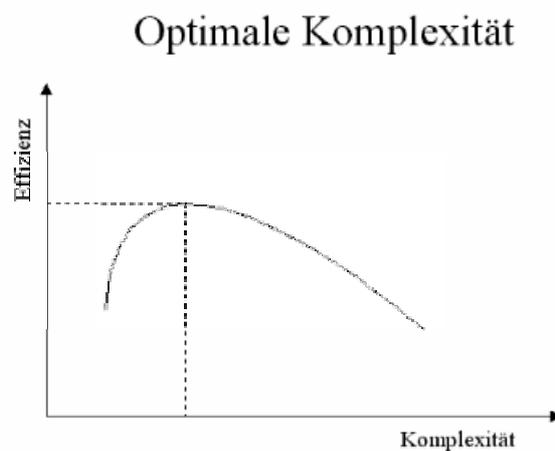
Diese Kritik löst sich nur dann auf, wenn man strikt nach theoretischen Zugängen trennt. Das Defizit im Theorie-Praxis-Verhältnis liegt eher in einer überschwänglichen und daher unkritischen Bewunderung systemtheoretischer Konzepte, was an dem systemisch-kommunikativen Ansatz besonders deutlich wird: So sind Systeme offenbar nur noch autopoietisch, komplex, selbstreferentiell, autonom und sozial (so z.B. Ahlemeyer 1996, S. 80). Die Tragweite dieser Begriffe findet man dann in den Berateransätzen kaum wieder. Haben poietische, einfache, unselbstständige Systeme grundsätzlich keinen Beratungsbedarf? Es geht auch nicht darum, „das gradlinige Ursache-Wirkung-

Denken in Frage zu stellen“ - wie es Simon (1995) glaubt -, weil systemisches Denken sich ja gerade dadurch auszeichnet, dass alles berücksichtigt wird, eben auch einfache Zusammenhänge. Besonders lebensnotwendige Systeme (z.B. Sicherheitsvorkehrungen in einem Bergwerk) zeichnen sich durch Einfachheit, klare Hierarchie usw. aus. Derartige „erstarrte Komplexität“<sup>1</sup> (Willke, 1998, 2000b) hat also in bestimmten Bereichen ihren Sinn. Dies wird besonders deutlich, wenn man die Begriffe Organisationales Lernen und Wissensmanagement unterscheidet. Nach Fried & Baitsch (1999) ist letzteres zentral geplant und gesteuert, bei der die „organisierte Komplexität“ sensu Willke offenbar keine Rolle spielt. So verwundern allumfassende Forderungen nach mehr Vernetzung (siehe Abbildung 1), wenn gleichzeitig in der Beratung Komplexitätsreduktion sensu Luhmann angezielt wird.



**Abbildung 1: Aufbrechen von Kommunikationsstrukturen (frei n. Mandl 1999)**

Ziel von Beratung kann es nicht sein, generell die Komplexität zu erhöhen, es geht vielmehr darum, die Komplexität durch Beratungsleistung im Verhältnis zur Effizienz nur soweit zu steigern, dass eine Optimierung erreicht wird (siehe Abbildung 2).



**Abbildung 2: Komplexität und Effizienz (nach Nedeß & Jacob, 2000)**

Auch wird bei der Verwendung dieser Variante des Begriffes systemisch unterschätzt, dass es z.T. sehr unterschiedliche Theorien sind, die diesen Begriff unterlegen. Wenn z.B. bei Wimmer (1991, S. 76) oder Simson (2000, S. 41) der Mensch die Grundeinheit der sozialen Organisation sei und sich in anderen Zusammenhängen auf Luhmann berufen wird, dann wird übersehen, dass bei Luhmann der Mensch eben nicht Element des sozialen Systems ist (zuletzt bei Willke 2000, S. 29). Diese Diskrepanz wird in der Beratungsliteratur selten erwähnt (Ausnahme: Barthelmeß 1999, S. 15). Konfus wird es dann, wenn man annimmt, dass autopoietische Systeme selber bestimmen sollen, was bei ihnen als Element spezifiziert wird (Walger 1995b, S. 302). Ein anderer Widerspruch tritt z.B. dann auf, wenn man dem „vermeintlich rationalen Denken“ (so Simon 1995, S. 286) vorwirft, es würde Komplexität vereinfachen, und sich dann auf Luhmann beruft, der aber gerade eine Reduktion von

<sup>1</sup> Willke meint sicher Kompliziertheit (siehe v. Saldern, 1998, S. 120)

Komplexität anstrebt. Letztlich mündet eine derartige Argumentationslinie in Sätzen wie „Die ganze Welt ist ein ... hochkomplexes System“ (Simon 1995, S. 286).

Hinweise für diese unscharfe Rezeption der Systemtheorie geben auch Publikationen, die meist in einem Theoriekapitel am Anfang der Chaostheorie und Selbstorganisation das Wort sprechen und dann im Umsetzungsteil sehr klassische Methoden der Organisationsentwicklung und -beratung vorstellen, was schließlich zu solch kuriosen Formulierungen wie „gelenkte Selbstorganisation“ (Graf-Götz & Glatz 1998, S. 55) führt.

Diese theoretischen Ungereimtheiten werden von den Beratungspraktikern geflissentlich übersehen. Hochglanzbroschüren bedürfen offenbar einer einfach strukturierten Weltsicht. Willke (2000, S. 31) führt dieses Problem auf das hohe Tempo der Veränderung in Managementkonzepten zurück, die sich den „Umweg“ über das Bildungssystem nicht leisten könne. Im Beratermarkt ist zudem ein harter Wettbewerb zu beobachten. Dies ist zurückzuführen auf fehlende professionelle Standards, eine niedrige Markteintrittsbarriere und einen geringen Startkapitalbedarf (Thinnes 1998) und führt verständlicherweise dazu, dass sich Beratergruppen von anderen abheben müssen und wollen. Manteufel & Schiepek (1998, S. 32) führen dies allerdings darauf zurück, dass theoretische Konzepte weniger in die Praxis transformiert werden „oder diese gar zu dominieren, als vielmehr von Praktikern dann aufgegriffen zu werden, wenn sie eine begriffliche Nähe oder eine angemessene Beschreibungsmöglichkeit in ihnen zu entdecken glauben.“ Die Folge ist oft, dass neue Konzepte als Allheilmittel angepriesen werden, versehen mit englischsprachigen Überschriften, um Seriosität zu signalisieren (Wimmer 1995, S. 247 verwendet hierfür den Begriff Guru).

Timel (1998, S. 210) wertet dies wie folgt: „Systemische Organisationsberatung hat auf diesem Markt eine gewisse Attraktivität, auch wenn sie nicht den letzten Schrei darstellt“. Es hätte aber heißen müssen „... weil sie nicht den letzten Schrei darstellt“. Sie steht nicht für den „one-best-way“ (Kühl 1998, S. 305), ist aber durch eine jahrhundertalte Entwicklung vor allem in der Philosophie gefestigt. Der systemische Ansatz hat andere Moden überlebt. Offen hat z.B. Business Reengineering Lean Management als Zitier-Highlight abgelöst (Faust 1998, S. 158). Man hatte lange nicht erkannt, dass das Lean Management eine Interpretation der westlichen Industriestaaten für den Erfolg japanischer Unternehmen war, man also falsche Ursache-Wirkungsketten annahm. Derartige Fehleinschätzungen sind einerseits Folge einer „tiefen Ambivalenz dieser Profession gegenüber einer theoretischen Fundierung der eigenen Arbeit“ (so Wimmer 1995, S. 247). Andererseits kann man derartigen Entwicklungen aber auch so werten, dass das systemische Denken mehr und mehr Zugang zu derartigen Konzepten gefunden hat.

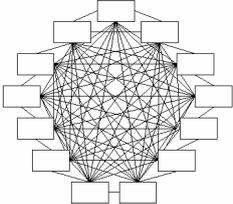
### 3 Merkmale Systemischer Organisationsberatung

Systemische Organisationsberatung hat ganz spezifische Merkmale, die es von anderen Arten der Beratung deutlich abhebt.

#### 3.1 Festlegung der System-Umwelt-Grenze

Wenn man strikt von der Definition eines Systems ausgeht, dann muss man im ersten Schritt auf jeden Fall festlegen, wo die Grenze zwischen System und Umwelt gezogen werden soll. Man kann unterschiedliche Ebenen der Beratung beobachten oder festlegen. In Anlehnung an das Stockwerksmodell von Hennig & Knödler (1998) kann man die Ebenen wie folgt differenzieren, wobei die Systemebene durchaus noch differenziert werden kann (Vergrößerung durch Heranziehen benachbarter Abteilungen etc.).

**Tabelle 1: Festlegung der System-Umwelt-Grenze des Klientensystems (Beispiel für systemisch-kommunikativen Ansatz mit Beschreibungsmöglichkeiten)**

	<p><b>Systemebene II</b> (der ganze Betrieb)</p> <p>Schlechte Unternehmenskultur</p>
---	--

	<p><b>Systemebene I</b> (die Abteilung)</p> <p>Koalitionenbildung, Cliqueswirtschaft, schlechtes Arbeitsklima</p>
	<p><b>Duale Ebene</b> (zwei Kollegen)</p> <p>Vorgesetzter ist streng. Vorgesetzter tyrannisiert und mobbt.</p>
	<p><b>Personale Ebene</b> (ein Mitarbeiter)</p> <p>Mitarbeiter ist bedrückt, aggressiv, launisch, wenig leistungsorientiert</p>

### 3.2 Systemgrenze zwischen Klienten- und Beratersystem

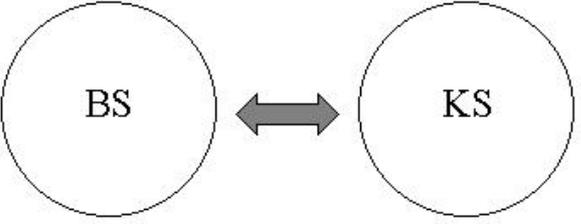
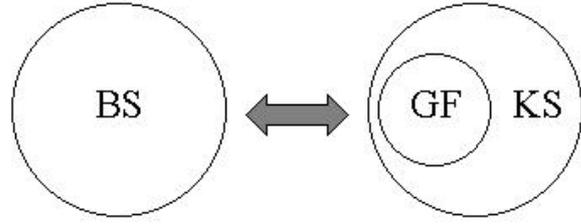
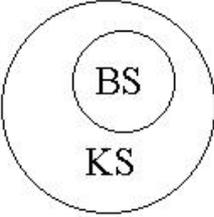
Eine weitere Grenzziehung ist notwendig zwischen den beiden beteiligten Systemen. So greift z.B. die folgende Definition die Stellung des Beraters zum Klientensystem auf: „Mit Organisationsberatung meinen wir eine professionelle, vertraglich geregelte Fach- oder Prozessberatung von Organisationen durch außenstehende Einzelberater oder Beratungsfirmen“ (Königswieser & Exner, 1999, S. 17). Diese Definition ist teilweise zirkulär (Organisationsberatung ist Prozessberatung) und schränkt insofern ein, dass Berater von außen kommen müssen. Dies ist aber kein zwingender Definitionsbestandteil, weil Beratung prinzipiell auch von innen kommen kann. Die Vor- und Nachteile beider Formen haben Ferenszkiewicz, Frieling, Goyk, Mönicke & Walter (1999) zusammengestellt (siehe Tabelle 2).

**Tabelle 2: Vor- und Nachteile interner und externer Beratung (mod. nach Ferenszkiewicz, Frieling, Goyk, Mönicke & Walter 1999, S. 14)**

	externe Beratung	interne Beratung
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ relative Unabhängigkeit</li> <li>➤ Organisation nicht verantwortlich für Fehler der Berater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kenntnis der Organisation</li> <li>➤ höhere Flexibilität</li> <li>➤ größeres Vertrauen</li> </ul>
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Profitorientierung</li> <li>➤ keine Anpassung der Instrumente an spezifischen Fall</li> <li>➤ kaum Kenntnis der Organisation</li> <li>➤ geringe Akzeptanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vereinnahmung durch Interessengruppen</li> </ul>

Man kann demnach drei mögliche Relationen zwischen dem Klienten- und Beratungssystem unterscheiden (siehe Abbildung 3)

### Abbildung 3: Mögliche Abgrenzungen zwischen Klienten- und Beratersystem

	<p>Der Berater steht außerhalb des Systems und verändert die Umwelt und dadurch das Klientensystem.</p>
	<p>Hier betritt der Berater ebenfalls nicht das System, sondern versucht z.B. mit der Geschäftsführung die Umwelt außerhalb des Systems zu verändern, und zwar so, dass das System entscheiden muss, ob es auf die Umweltänderungen reagiert. Aus der Sicht des Beraters ist natürlich die zu beratende Einheit auch die, die es zu verändern gilt (damit diese wiederum die Umwelt der zu verändernden Einheit verändert).</p>
	<p>Der Berater ist Teil eines Systems, zu dem auch der Klient gehört. Hier begibt sich der Berater, die Beratergruppe in das System (oder gehört schon dazu) und arbeitet mit den Personen der Organisation. Der Vorteil ist, dass der Berater innere Strukturen relativ schnell begreifen und darauf reagieren kann. Der Nachteil liegt darin, dass nicht gesteuert werden kann, was passiert, wenn der Berater die Gruppe wieder verlässt. Dieses Modell steht im Widerspruch zur Auffassung des systemisch-kommunikativen Ansatzes, der immer von mindestens zwei Systemen ausgeht (Berater- und Klientensystem).</p>

### 3.3 Methode der Systemischen Beratung

In der empirisch-rationalen Strategie geht es vorwiegend um Komplexitätsbewältigung durch gemeinsames Erarbeiten der sensiblen (Steuerungs-)Elemente im System und der Bewältigung komplex-linearer oder nicht-linearer Beziehungen zwischen den Elementen. Peter (1998, S. 128) fasst das Ziel des systemisch-kommunikativen Ansatzes im Unterschied dazu wie folgt zusammen:

„Systemische Beratung arbeitet die Differenz zwischen Selbst- und Fremdbeschreibung des Systems heraus und verursacht hierdurch Irritation und Systemevolution in angemessener Weise.“ Für beide Ansätze kann gelten: „Ziel der Beratung ist es, das Klientensystem (KS) zu einer eigenständigen Weiterentwicklung anzuregen und diese Entwicklung durch das Beratungssystem zu begleiten“ (Timel 1998, S. 207).

Das Beratungssystem schafft für sich und das Klientensystem ein bestimmtes soziales Gefüge (Workshops usw., „Interventionsarchitektur“ bei Ahlemeyer 1996) in der nichts weiter stattfindet als Beratung (Wimmer 1995, S. 259), welche von Walger (1995b) als Irritation für das Klientensystem bezeichnet wird. Dies könne nach Wilkesmann (2000, S. 190) allerdings so nicht richtig sein: Beratung würde jedoch auf „Irritation“ des Klientensystems verkürzt. Organisationen, die Beratung anfordern, seien schon irritiert.

Geht man wie (Walger 1995, S. 12) von der Behauptung aus, dass Organisationen autopoietische und rekursiv-geschlossene Systeme sind, dann muss man das Konzept der Beobachtung zweiter Ordnung heranziehen. Systeme beobachten sich und die Umwelt (Beobachtung erster Ordnung). Wenn man nun wiederum diesen Prozess beobachtet, dann spricht man von Beobachtung zweiter Ordnung. Systemische Beratung in diesem Sinne heißt, dass dem System dabei geholfen wird, andere Sichtweisen über sich und seine Umwelt zu erhalten. Dies geschieht nach Ahlemeyer (1996, S. 79) dadurch, dass „die Berater die Wirklichkeitskonstruktionen der Organisation mit anderen Vorstellungen und Erfahrungen beobachten und aus der Differenz Interventionen ableiten.“

### 3.4 Rolle des Klientensystems

Das Klientensystem muss sich bei der Systemischen Beratung stärker als bei anderen Beratungsformen über die eigene Rolle im Klaren sein. Oberstes Ziel ist es deshalb, keine passive und damit falsche Rezeptionshaltung bei Klienten zu wecken oder zu stabilisieren. Das Klientensystem muss weit mehr als in anderen Beratungsformen Verantwortung übernehmen und den Prozess der systemischen Beratung selbst verstehen. Dies führt auch zur Hilfe für Führungskräfte in einer Lernenden Organisation, worauf Freimuth & Stoltefaut (1997) hinwiesen.

### 3.5 Rolle des Beratungssystems

Ein wesentliches Ziel für das Verständnis der Systemischen Beratung ist das Erarbeiten der unterschiedlichen Rollen, die das Beratersystem haben kann. Auch dies ist abhängig von dem theoretischen Verständnis, das den Berater als Experten betrachten kann, der Lösungen von außen an das Klientensystem heranführt, oder als Helfer Lösungen mit dem Klientensystem erarbeitet.

Und dies heißt in der Pädagogik Lehren oder Beraten:

*Kein Mensch kann den anderen ändern,  
wenn der andere es nicht will.  
Nur ich kann mich ändern,  
wenn ich es will.  
Will ich einen anderen ändern,  
so muss ich erreichen,  
dass der andere sich ändern will.  
Also muss ich ihn dafür begeistern,  
dass er sich vorstellt,  
wie schön es ist,  
wenn er sich geändert hat.  
Toelstede & Gamber 1993*

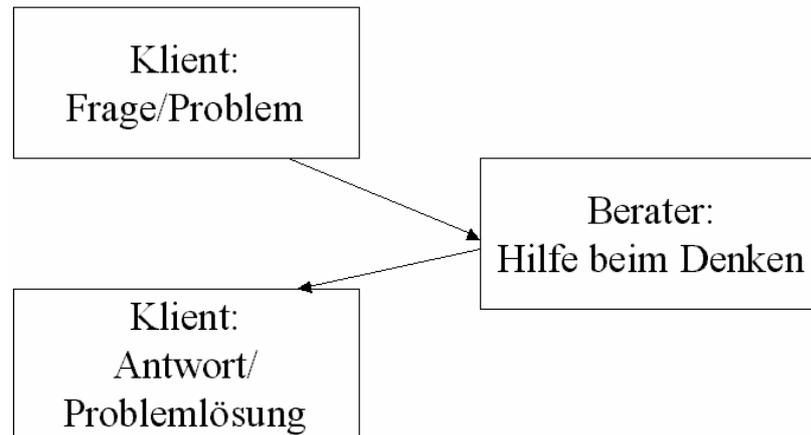
In der Vergangenheit gab es je nach Grundauffassung unterschiedliche Rollen, die Berater innehatten (Idealtypen bei Kurtz, Lutter, Kretschmer & Meifert 1997). Klassisch ist nach Wimmer (1991) z.B. das Fachexpertenmodell, bei dem der Berater Lösungen parat hatte. Auch gibt es noch den Berater als Manager auf Zeit, er seine Lösungen selber umsetzt (siehe dazu Simon 1995). Diese beiden Beraterrollen haben auch heute noch ihre Berechtigung, ihre Bedeutungen sinken indes. Dies kann man am einfachsten dadurch erklären, dass man sich die Verantwortlichkeiten für den Fall vergegenwärtigt, dass die Beratung scheitert: Im ersten Modell wäre die Organisation zu unfähig die Lösungen umzusetzen (systemisch: das Klientensystem), im zweiten Falle der Berater (systemisch: das Beratungssystem) zu unfähig, die eigenen Lösungen umzusetzen. In beiden Fällen wird die Verantwortung des Scheiterns nur einem System zugeschrieben, was aus systemischer Sicht unsinnig ist. Zudem gehen beide Ansätze von einer Asymmetrie der Beziehungen zwischen beiden Systemen aus.

Der klassische Ablauf geht im Grunde immer noch auf Kurt Lewin zurück: unfreezing – moving – refreezing. Systemisch betrachtet bedarf diese Vorgehensweise allerdings der Modifikation.

- Bei der unfreezing-Phase geht es darum, eine ausreichende Motivation für die als notwendig erachtete Veränderung herbeizuführen. Hier wird zweierlei deutlich: (1) Es ist in diesem Dreischritt nicht erfasst, wie es eigentlich zur Erkenntnis über die Notwendigkeit einer Veränderung gekommen ist. (2) Es ist nicht klar, was eigentlich alles aufgetaut werden muss, um Veränderung möglich zu machen.
- Interpretiert man diesen recht klassischen Ablauf die zweite Phase (moving) vor dem Hintergrund einer systemischen Organisationsberatung, dann fällt auf, dass das Verhältnis zwischen Berater und Klient ein anderes geworden ist: Nach Huschke-Rhein (1998, S. 27) heißt Beratung, „jemanden einen Rat geben, den dieser zwar hören und befolgen kann, den er aber auch *nicht* befolgen kann.“ Ein Berater kann daher nur Impulse geben, der Klient entscheidet, wie damit umzugehen ist (Königswieser & Exner, 1999, S. 24). Dies scheint aber eines der sensibelsten Punkte zu sein, gerade, was die Beraterrolle angeht. So empfehlen die Autoren durchaus, zu intervenieren (S. 42, Faustregel 10; Willke, 1998, S. 131). Dies steht allerdings im Gegensatz zum Selbstverständnis der systemisch-kommunikativen Beratungspraxis: Ein sich weitgehend selbst organisierendes System muss und kann sich

selbst entscheiden, ob es einen Rat annehmen kann und soll. Diese Wahl, ob man einen Rat befolgen oder einen Lernprozess in Gang setzen will (z.B. bei Kursen usw.) ist wesentlicher Grundzug einer Konstruktivistischen Lerntheorie. Damit wird aber auch Verantwortung vom Lehrenden (dem Ratgeber) an den Lernenden (den Rat holenden) abgegeben (Wimmer 1995, S. 246). Dies ist ein alter pädagogischer Gedanke, der der „Naivität des Transfergedankens“ (Thinnes 1998, S. 218) entgegensteht.

- Der dritte Schritt (refreezing) ist ebenfalls zu hinterfragen: Wie sollen neue Reaktionsmuster dauerhaft stabilisiert werden? Ungeklärt ist die Frage, ob eine derartige Stabilität neue Veränderungen auf sanftem Wege zulässt, ohne später wieder ein radikales unfreezing zu initiieren.



**Abbildung 4: Rolle des Beratersystems**

Wenn man davon ausgeht, dass Berater keine fertigen Lösungen anbieten können, dann hat dies für sie gravierende Folgen. So muss man vor dem Hintergrund des ganzheitlichen Anspruches fragen, wie viel Komplexität ein Berater eigentlich ertragen kann. Wie kann man Veränderungen erzielen wollen, wenn man eigentlich selbst nicht verändern darf? usw. Dies führt zur Notwendigkeit, dass Berater zum Klienten und auch zu sich selbst eine bewusste Distanz gewinnen, um jederzeit das eigene Handeln reflektieren zu können. Diese „unabdingbare Zurückhaltung“ hat auch einen Begriff: lean consulting (Kappler 1995, S. 194). Dadurch ergibt sich – insbesondere vor dem Hintergrund des systemisch-kommunikativen Ansatzes – das Paradox der „wirkungsvollen Nichteinmischung“ (Begriff von Kappler 1995, S. 194). Ahlemeyer (1996, S. 82) fordert deshalb, dass Berater „die schwierige Kombination von größtmöglicher Gelassenheit und hoher Beobachtungssensibilität und Professionalität“ innehaben müssen.“

### 3.6 Dilemmata

Eines der wesentliche Merkmale systemischer Beratung für eine Organisation ist die Erkenntnis, dass es Management- und Organisationsbereiche gibt, für die es keine endgültigen Lösungen gibt. Kühl (1998) hat dies anhand von sog. Dilemmata aufgezeigt, die im folgenden modifiziert und ergänzt diskutiert werden.

- *Innovationsdilemma*: Die oft gewünschte Dezentralisierung steigert die Innovationsfähigkeit, behindert aber auch die Durchsetzung von Innovationen. Dies führt zu starken Zentralen, die - stark hierarchisch untermauert – Entscheidungen stringent vorgeben. Das Unternehmen rutscht in das folgende Dilemma.
- *Standardisierungsdilemma*: Durch Dezentralisierung, Flexibilisierung usw. wird Kohärenz abgebaut. Um diese zu wieder steigern, werden Standardinstrumente neu eingeführt (z.B. Zielvereinbarungen).
- *Fettpolsterdilemma*: In der Organisationsberatung tat sich in den letzten beiden Jahrzehnten ein scheinbarer Widerspruch auf: Einerseits wurden flache Hierarchien und Vereinfachungen (lean management) von Abläufen angestrebt, andererseits wurde der systemische Ansatz immer populärer. Wie kann – so muss man fragen – es möglich sein, dass der systemische Ansatz bei angeblich zu vereinfachten Betriebsabläufen nötig ist? Die Antwort liegt darin, dass Vereinfachung nicht zwingend Komplexität abbaut, worauf Kühl (1995) bereits hinwies. Man denke nur an das japanische Brettspiel Go, dass bei weniger Regeln als im Schach sich als komplexer als dieses herausstellt.

- *Lerndilemma*: Erfolgreiches Lernen führt zu Wahrnehmungsmustern, die später hinderlich sind. Die Probleme von heute sind eben die Lösungen von gestern. Der Misserfolg von heute liegt im Erfolg von gestern.
- *Identifikationsdilemma*: Wenn man eine starke Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen anstrebt (wie es z.B. Pete Senge tut), dann geht die Wandlungsfähigkeit verloren. Die Stärkung der Identität mit dem Unternehmen kann also u.U. die Flexibilität einschränken. Ähnlich ist auch das folgende Dilemma zu werten.
- *Ideologiedilemma*: Dieses bezieht sich aber nicht auf die Corporate Identity, sondern auf den Zwang, sich unbedingt wandeln zu müssen (Wandel, um des Wandels willen).
- *Selbstorganisationsdilemma*: Unabhängig von der Frage, ob es Selbstorganisation überhaupt gibt, liegt ihre Gefahr darin, dass sich Gruppen oder Abteilungen in ihrer neuen Freiheit aus Vertrautheit auf genau die Erfahrungen berufen, die vorher fremdorganisiert waren.

Systemische Organisationsberatung heißt demnach vor allem, auf solche und weitere Dilemmata hinzuweisen durch die Frage nach Effekten, die eine auf den ersten Blick sinnvolle Entscheidung noch haben kann. Systemisch zu beraten heißt also vor allem, auf Unsicherheiten hinzuweisen.

### 3.7 Beratungsziele

Generelle Ziele einer systemischen Beratung sind Informationsbildung und Begleitung von Veränderung (Barthelmeß 1999, S. 94). Typisch für Systemische Beratung ist allerdings, dass die Methode selbst vom Klientensystem verstanden werden muss, um Erfolg zu haben. Wenn diese methodenzentrierten Ziele erreicht sind, können inhaltliche Ziele in Angriff genommen werden. Dazu gehören nach Wimmer (1995, S. 256ff):

- Die Unterstützung des Klientensystems bei der Erarbeitung von Informationen, die eine andere Problemsicht ermöglichen,
- die Umsetzung und den Transfer dieser neuen Informationen, und
- die Ermöglichung eines organisationsinternen dauerhaften Prozesses zur Sicherung der Bearbeitungsrichtung.

Dabei gelte es insbesondere, dem Klientensystem Mut für eigenes Handeln dadurch zugänglich zu machen, dass es sich selbst thematisiert. Schärfer formuliert wird damit (zumindest im systemisch-kommunikativen Ansatz) der Aufbau eines autopoietischen Systems angezielt (Philipps 1999, S. 72). Dies ist ein äußerst problematisches Ziel: Wenn ein System wirklich autopoietisch werden soll, bedeutet dies, dass es selbst entscheidet, wie es mit Umweltreizen umgeht. Aber vielleicht werden diese internen Entscheidungen auf der Basis falscher Annahmen getroffen.

In der Literatur ist oft der Hinweis zu finden, dass systemische Beratung ergebnisoffen sein müsse. Sie ist in ihrem Vorgehen sicherlich „weicher“ (Latniak 1998, S. 244). Die Ergebnisoffenheit kann sich aber nur auf Mittel und Wege beziehen, nicht auf die Ziele des Unternehmens schlechthin. Ein Ziel kann z.B. durchaus lauten: „Steigerung des Gewinnertrags um 10%“. Das Ziel ist verbindlich und steht auch einer Beliebigkeit einer Beratung im Wege. Auch aus diesem Grunde ist es notwendig, das Ziel der Beratung zu Beginn der Beratung zu präzisieren. Dies ist auch einer der Gründe dafür, dass Latniak (1998, S. 236) einen „klaren, schriftlich formulierten. Beraterauftrag“ verlangt. „Systemische Organisationsberatung fußt auf einem zielorientierten Vorgehen“ – so skizziert Wimmer (1995, S. 265, s.a. Ahlemeyer 1996) den Anspruch.

Mit diesem letzten Merkmal der Beratungsziele wird die Doppeldeutigkeit systemischer Organisationsberatung deutlich: Systemisches Denken ist nicht nur die *Methode* dieser Form der Beratung, sondern auch das *Ziel*. Damit wird der Beratungsprozess selbst zum allgemeingültigen Vorbild für Entwicklungsprozesse in einem Betrieb, er hat Modellcharakter. Systemische Organisationsberatung ist auch eine Hilfe zur Emanzipation des Klientensystems. Sie hilft, dass Stärken und Schwächen selbst erarbeitet werden können und darauf entsprechend reagiert werden kann.

## 4 Beratung in Lernenden Organisation

Bisher ist mehr über das Beratersystem und dessen Grundlagen als über das Klientensystem gesagt worden. Im Folgenden geht es darum, Beratung für Klientensysteme zu beschreiben, die sich selbst als Lernende Organisation oder mit dem Kennzeichen Wissensmanagement beschreiben.

Beide Begriffe sind Konsequenz aus einer „Entmaterialisierung der Wertschöpfung“ (Wilkesmann 1999). Der größte Anteil der Wertschöpfung vieler Produkte werden nicht mehr durch Maschinen und Gebäude, sondern durch Wissen erzeugt. „Wissenmanagement hat das Zeug zum Megatrend in Management, Beratung und Organisationsentwicklung“ (Willke 2000, S. 22). Zu Geld und Macht trete das Wissen, was auch zu einer theoretischen Revision der Gesellschaftstheorie führen müsse (S. 37). In der Wissensgesellschaft trete kein Teilsystem hervor, sondern alle Teilsysteme der Gesellschaft würden an eine Wissensbasierung gebunden. Man könnte geradezu vermuten, dass die Pädagogik die Biologie oder Physik als neue Leitwissenschaft ablöst.

Eine umfassende Theorie zu Lernenden Organisationen liegt noch nicht vor: „Leider hat der Begriff „Lernende Organisation“ mittlerweile auch wieder den Entwicklungsstand eines „Schlagwortes“ erreicht, was gerade in der Unternehmensberatung und im Firmenmanagement manches Mal eine Jagd nach Modernität, dabei sein, aktuell sein, somit eine Gefahr darstellt. Gefahr insofern, dass PE-, bzw. OE-Maßnahmen angerissen oder „eingeführt“, dann aber wieder fallen gelassen werden, wenn ein neuer Begriff oder Trend auf dem Weiterbildungsmarkt erscheint“ (Ertinger 1997, S. 159).

Wie schon beim systemischen Ansatz generell wird auch hier deutlich, dass manche begriffliche Unschärfen vorliegen. Zumindest werden die beiden Alternativen in der Literatur deutlich: (1) Man kann Lernende Organisationen entwickeln und beraten und (2) die Lernende Organisation selbst sei die Weiterentwicklung der Organisationsentwicklung (so z.B. bei Graf-Götz & Glatz 1998, S. 82). Organisationslernen ist mit (Trebesch 1995) ein Teil der Organisationsentwicklung (und diese wieder ein Teil der Unternehmensentwicklung), und zwar eingeschränkt über die Ziele der Beratung, wie es in der Definition von Probst & Büchel deutlich wird: „Unter organisationalem Lernen ist der Prozess der Erhöhung und Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder innerhalb der Organisation zu verstehen“ (Probst & Büchel, 1994, S. 17).

Die Definition von Schöppe (1999) führt wie folgt weiter: „Lernende Organisationen sind ... solche Organisationen, die es verstehen, ... Verhaltensregeln flexibel und aktiv einer sich ändernden Umwelt anzupassen. ... Ein „lernendes“ Unternehmen muss also versuchen, Veränderungen vorauszuahnen, es muss durch Vorausplanung Wettbewerbsvorsprünge herausholen, d.h. es muss versuchen weniger passiv als vielmehr aktiv, weniger reaktiv als „proaktiv“ bzw. antizipativ zu handeln“ (Schöppe 1999). Die Begründung liegt darin, dass andere Formen des Lernens Gefahren für die Organisation mit sich bringen können, wie in Tabelle 3 deutlich wird.

**Tabelle 3: Übersicht über die Arten des Lernens (Schöppe 1999)**

	<i>Umwelt</i>		<i>System</i>		
	Umgang mit Umweltanforderung	Eigenschaft der Umwelt	Aufwand	Flexibilität	Risikoerwartung
Lernen 1 aktiv	Anpassung	gleichbleibend	maximal	minimal	minimal
Lernen 2 passiv	Konfrontation	gleichbleibend	minimal	minimal	maximal
Lernen 3 antizipativ	Vorwegnahme	gleichbleibend	optimal	minimal	minimal
Lernen 4 simulativ	Kooperation	flexibel	optimal	optimal	minimal

Nach Schöppe ist also das simulative Lernen vorzuziehen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, die offenbar dürftige Rezeption pädagogischer Lerntheorien (Ausnahme: Guldenberg 1997; Schüppel 1996). Wilkesmann wird diesbezüglich ein wenig genauer: „In der Literatur wird häufig von „der“ lernenden Organisation gesprochen. Es wird damit ein „Supersubjekt“ Organisation unterstellt, das lernt. Diese Redeweise missachtet jedoch, dass eine Organisation eine Aggregation von Akteuren ist. Nicht „die“ Organisation, sondern Frau Müller oder Herr Schulze lernen. Das Lernen von Organisationen erschöpft sich jedoch andererseits auch nicht in dem individuellen Lernen der

Mitarbeiter. Damit ein Unternehmen lernt, müssen neben Frau Müller und Herr Schulze noch viele andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen. Organisationales Lernen ist kollektives Lernen. Zumindest ist es kollektives Handeln, denn nur, wenn alle ihr Verhalten ändern und sich dies in neuen Strukturen, Anreizen etc. niederschlägt, kann von organisationalem Lernen gesprochen werden. Eine Theorie des organisationalen Lernens muss demnach die Wechselbeziehung von individuellem und kollektivem Lernen sowie dessen „Materialisierung“ in neuen, von Individuen unabhängigen Organisationsstrukturen, Anreizen oder Wissensbasen als „geronnene“ Lernerfahrung erklären können. Es muss also die Wechselwirkung von Handeln innerhalb vorgegebener Strukturen und das Verändern dieser Strukturen durch Handlungen thematisiert werden“ (Wilkesmann 1999). Damit versöhnt der Autor zwei unterschiedliche theoretische Standpunkte innerhalb des systemisch-kommunikativen Ansatzes: Offenbar muss das Individuum auch Element des sozialen Systems sein, und nicht nur Handlungen und Kommunikationen.

Diese Grundhaltung des Lernens lässt sich durchaus auch übertragen auf die Beratung lernender Organisationen: Hier geht es weniger um den Transport inhaltlicher Problemlösungen, sondern vielmehr um das Steuern von sozialen und technischen Prozessen, so dass eine Verhaltensänderung im Unternehmen erreicht wird.

Lernende Organisation nach Senge (so Freimuth & Haritz 1997, S. 20) ist identisch mit freiem Fluss und Verbreitung von Wissen. So ist es nicht verwunderlich, dass der Begriff Wissensmanagement eine richtige Konsequenz aus der Diskussion um die lernende Organisation ist. Aus pädagogischer Sicht ist mit diesem neuen Begriff allerdings eine Einschränkung mit eingeführt worden: Der Begriff Lernen ist weit offener, man fragt danach, ob man die richtigen Dinge tut (Führung), Management hingegen umfasst nur die Frage, ob die Dinge richtig gemacht werden. Diese Verbetriebswirtschaftlichung von Führungsprozessen wird so auch konsequent in das lean management übertragen: „Mit Bildungsfunktionären ist dieser Weg nicht zu gehen“ (Friedrich 1997, S. 37). Diese Grundhaltung ist allerdings im Bereich des Wissensmanagements eher selten anzutreffen. Ganz im Gegenteil kann man von einer Pädagogisierung der Organisationslehre sprechen.

Döring-Katerkamp, Trittman & Trojan (2000) berichten von einer Befragung von 347 Mitarbeitern über Wissensmanagement und kommen zu folgendem Ergebnis: „Drei Aussagen kennzeichnen das Befragungsergebnis:

- Fast alle Unternehmen glauben an die Wichtigkeit des Themas, wobei viele nicht genau angeben können, was sie unter Wissensmanagement verstehen.
- Viele Unternehmen haben Probleme damit, aus der Beschäftigung mit Wissensmanagement ein konkretes Projekt zur Umsetzung abzuleiten.
- Von den Unternehmen mit dem Label "Wissensmanagement" belegte Vorhaben oder Projekte sind so vielfältig, dass sich keine scharfen Konturen für das Wissensmanagement-Projekt zeichnen lassen. Eine klare Abgrenzung zu anderen Themen, wie beispielsweise Dokumenten-Management oder Groupware fehlt vielfach.“

Diese Unschärfe auch in dem Begriff Wissensmanagement bedeutet für die Beratung, zumindest die eigene Auffassung von Wissensmanagement dem Klientensystem zu verdeutlichen. „Der unscharfe Begriff Wissensmanagement kann leicht zum Mühlstein werden, der konkrete Projekte mit vormals klarem Fokus in den Abgrund reißt. Unternehmen sollten sich nicht einem öffentlichen Druck aussetzen, mit irgendeinem Projekt unter der Bezeichnung Wissensmanagement Innovationsfähigkeit oder Zukunftsorientierung nach außen signalisieren zu müssen ... Die Unschärfe des Begriffes führt bei vielen Unternehmen zu zwei typischen Verhaltensweisen: Entweder man findet aus der Diskussion nicht zum konkreten Projekt, oder man betitelt andere Sachverhalte mit dem Label Wissensmanagement“ (Döring-Katerkamp, Trittman & Trojan 2000).

#### **4.1 Spezifische Beratungsziele für Lernende Organisationen**

Unter der Perspektive Wissensmanagement ergibt sich die Frage, ob Beratung überhaupt notwendig ist: Wenn ein Unternehmen sich nämlich nicht für eine starke Wissensbündelung entscheidet, dann ergibt sich kein Beratungsbedarf. Die Konsequenzen aus einer hohen bzw. geringen Wissensfokussierung sind in Abbildung 5 gegenübergestellt.

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dynamische Wissensentwicklung</li> <li>▪ hohe Komplexität des Wissens</li> <li>▪ dominierender Problemtyp</li> <li>▪ hohe Bedeutung externer Beratungsleistungen</li> <li>▪ vielschichtiger, aber abgrenzbarer Wissensbedarf</li> </ul>	Wissens- bündelung	↔	Wissens- streuung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ keine dynamische Wissensentwicklung</li> <li>▪ geringe Komplexität des Wissens</li> <li>▪ kein dominierender Problemtyp</li> <li>▪ geringe Bedeutung externer Beratungsleistungen</li> <li>▪ vielschichtiger, aber abgrenzbarer Wissensbedarf</li> </ul>
--	-----------------------	---	----------------------	---

**Abbildung 5: Wissensbündelung vs. –streuung (frei nach Frese & Theuvsen, 2000)**

Durch diese für ein Unternehmen notwendige Entscheidung für eine Wissensfokussierung folgt die Notwendigkeit externer Beratungsleistungen. Darüber hinaus allerdings muss geklärt werden, welches Wissen überhaupt für das Unternehmen erfolgskritisch ist (Bullinger, Wagner & Ohlhausen, 2000). Insbesondere Soukup (1999) hat darauf hingewiesen, dass ein wissensintensives Unternehmen gegen das „Herumirren“ von Information angehen muss, weshalb die Selbstreflexion über das eigene Tun eine besondere Rolle erhält.

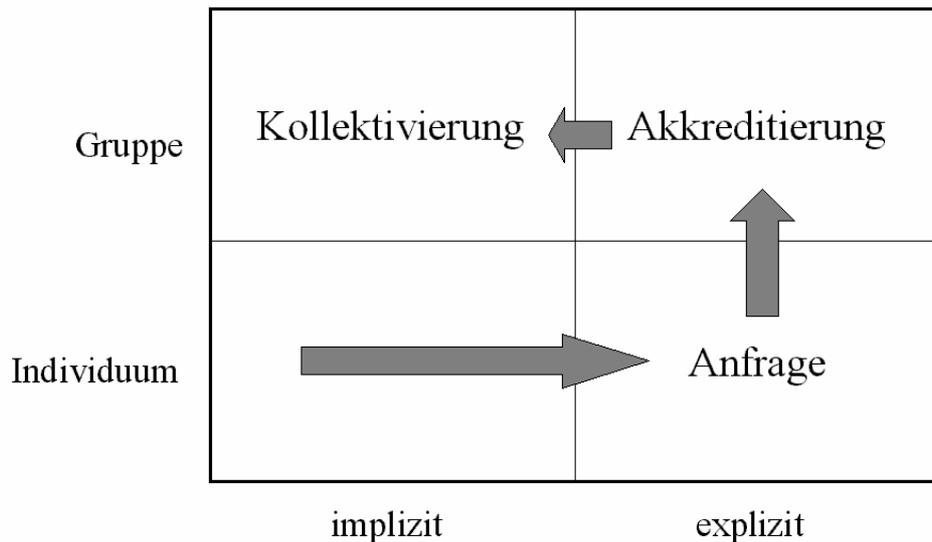
Die Ziele einer Beratung unter der Flagge des Wissensmanagements ergeben sich aus den Dimensionen, die dieses Konzept umfasst. Diese sind nach Bürgel & Zeller (1997, S. 23; modifiziert, um die nichtssagenden Anglizismen zu vermeiden):

- Aufbau einer tragfähigen Organisation, um Wissen zu akquirieren, zu speichern und zu transferieren,
- Aufbau von Informations- und Kommunikationstechnologien, um mit Wissen flexibel umzugehen, und
- Gestaltung einer Unternehmenskultur, die den Wissenstransfer unterstützt.

Dies kann noch besser differenziert werden, wenn man das Ebenenmodell Wissensnetzwerke von Seufert, Back & v. Krogh (1999, S. 141) zur Grundlage macht. Basis wäre der Aufbau einer Wissensarchitektur, zu der in erster Linie Kommunikationswerkzeuge gehören. Die mittlere Ebene umfasst die sozialen Beziehungen mit Merkmalen der Person, der Gruppe usw. und deren Beziehungen untereinander. Die obere repräsentiert die Einbettung der sozialen Beziehungen in eine Organisation (Kultur, Struktur, usw.).<sup>2</sup>

Ein weiterer zentraler Punkt der Beratung im Wissenmanagement ist – neben den erwähnten technischen Inhalten –, die Bereitstellung individuellen Wissens zu unterstützen. Dabei geht es nach Willke (2000) besonders um das Bearbeiten des „Zusammenspiels von personalem und organisationalem Wissen“. Dies sei ein dreistufiger Prozess der wie folgt ablaufe (siehe in Abbildung 6 die Pfeile; vgl. Bürgel & Zeller 1997, S. 62):

<sup>2</sup> Hier wird übrigens deutlich, dass die Begrenzung der systemischen Organisationsberatung auf den systemischen-kommunikativen Ansatz, die untere, eher technisch orientierte Ebene nicht zur Genüge erfassen könnte.



**Abbildung 6: Kollektivierung von Wissen (Freimuth & Haritz 1997, S. 17)**

**Schritt 1:** Ein Ziel der Beratung im Kontext Wissensmanagement ist das implizite Wissen (nicht formuliertes oder dokumentiertes intuitives Wissen; siehe Weggemann 1999, S. 43) „gleichsam zu externalisieren“ (Freimuth & Haritz 1997, S. 16), also explizit zu machen. Dazu gehört besonders, alte Denkschemata aufzugeben: „Viele der besten Ideen in Organisationen werden nicht in die Praxis umgesetzt. Ein wichtiger Grund dabei ist, dass neue Erkenntnisse und Initiativen mit fest etablierten mentalen Modellen in Konflikt geraten. Die Fähigkeit des Führens besteht nun darin, solche etablierten mentalen Modelle (auch die eigenen) in Frage zu stellen, ohne Verteidigungs- und Abwehrhaltungen zu provozieren“ (Mandl 1998). Organisationales Lernen braucht einen derartigen Anstoß, d.h. ein Widerspruch zu bisherigen Routinen, der als Widerspruch wahrgenommen wird. Es muss benannt werden, woher dieser Widerspruch kommt und wer ihn wahrnimmt.

**Schritt 2:** In dieser Phase geht es darum, dass die Gruppenebene individuelles, explizites Wissen nutzt. Diese offene Kommunikation ist notwendiger Bestandteil der Lernenden Organisation (siehe z.B. das Gebot 7 bei Graf-Götz & Glatz 1998, S. 86) und wird damit auch Gegenstand der Beratung für ein Unternehmen, das sich dem Wissensmanagement verschrieben hat. Hinzu kommen der Abbau von strukturellen und kulturellen Barrieren auf individueller und kollektiver Ebene (siehe zfd. Bürgel, Zeller 1997, S. 60). Dieser Schritt ist zuerst zu vollziehen, bevor es an die Implementierung des Modells von Freimuth & Haritz geht. Der damit verbundene Motivationsaspekt ist bei der Lernenden Organisation besonders wichtig, weil die Beschäftigten durch Austauschprozesse ihr Wissen der Organisation vollständig zur Verfügung stellen sollten (Hardwig 1998).

**Schritt 3:** In diesem letzten Schritt geht es darum, dass die Gruppe das explizite Wissen von Einzelnen als Gruppenwissen ansieht und danach handelt. Es gelte „Impulse zur Kollektivierung dieses individuellen Wissens“ zu ermöglichen“ (S. 17) und ermöglichende Kontexte und Anreize zu schaffen.

Nach Wagner (1999) zählt eine wissensfreundliche Kultur zu den wichtigsten Erfolgsbedingungen für Wissensmanagementprojekte. Dazu seien verschiedene Komponenten notwendig

- Positive Einstellung der Mitarbeiter zum Wissen
- Fehlen von wissenshinderlichen Barrieren in der Unternehmenskultur
- Stringenz von Wissensprojekt und Unternehmenskultur

#### **4.2 Grenzen der Beratung**

Die Frage ist aber, ob diese optimistischen Modelle in der Praxis funktionieren. Es gibt zahlreiche Gründe auf individueller, kollektiver und technischer Ebene, warum Wissen unbeabsichtigt vergessen wird oder werden kann (siehe dazu Übersichten bei Alex, Becker & Stratmann, 1999; Bullinger, Wörner & Prieto 1998).

In der bereits erwähnte Studie von Döring-Katerkamp, Trittman & Trojan (2000) heißt es dazu: „Unabhängig von Definitionen, Absichten und Projekten, werden immer wieder die gleichen Probleme bei der Beschäftigung mit Wissensmanagement genannt. Als die wichtigsten Probleme bei der Einführung von Wissensmanagement gelten:

- Akzeptanzprobleme bei den Mitarbeitern (50%)
- Die Aufbereitung und Gliederung des Wissens (47%)
- Schwierigkeiten die Theorie in eine praxisnahe Vorgehensweise zu übertragen (45%)
- Die Auswahl geeigneter Komponenten. (25%)“

Hinzu kommen die unterschiedlichsten Wissens- und Lernbarrieren, wie sie von Schüppel (1996) umfangreich diskutiert worden sind. Gravierender als all diese Risikoeinschätzungen erscheint aber die Frage, ob die Mitarbeiter in einer Organisation ihr Wissen überhaupt zur Verfügung stellen sollen.

Simson (2000, S. 46) kommt diesbezüglich zu folgender ernüchternden Feststellung: „Unsere Mentalität ist eigentlich darauf gerichtet, anderen Informationen vorzuenthalten. Diese Einstellung setzt sich leider im Berufsleben fort. Trotz aller Teamarbeit gilt Know-How als Besitz des Einzelnen. Die Einstellung ‚Wissen ist Macht‘ ist eines der Haupthindernisse für das Teilen von Wissen.“ Damit weist Simon auf ein Paradox hin: Während das Privateigentum an Produktionsmitteln auch in der sozialen Marktwirtschaft eine heilige Kuh ist, soll das Privateigentum an Wissen sozialisiert werden. Genau dies wurde intensiv von Dunn (1998) reflektiert, der durch die Spieltheorie versucht zu erklären, warum Mitarbeiter in bestimmten Situationen ihr Wissen eben nicht zur Verfügung stellen (Kernfrage: Ist soziale Kooperation im Unternehmen möglich? S. 68). Ein Problem, das an dieser Stelle hinzutritt ist, dass Mitarbeiter oft in „echter Ungewissheit“ arbeiten und daher das Verhalten der Kolleginnen und Kollegen interpretieren müssen (s.a. Manteufel & Schiepek 1998; Wilkesmann 2000).

Auch muss darauf hingewiesen werden, dass völlig freier Informationsfluss nicht dazu geeignet ist, Betriebsgeheimnisse zu schützen. Auch insofern kann man durchaus von einer gewissen Blauäugigkeit hinsichtlich der Idee sprechen, dass alles Wissen offen werden soll.

Für die Beratung bedeutet dies, dass (a) den Mitarbeitern deutlich gemacht wird, dass es kein persönlicher Nachteil ist, ihr Wissen in die Organisation zu geben, und (b) dass den Führungskräften deutlich gemacht wird, dass Mitarbeiter dafür als Gegenleistung eine größere Sicherheit und einen Abbau der Ungewissheit erwarten, weil sie persönliche Stärken sozialisieren sollen.

Zusätzlich muss erklärt werden, wer die Macht besitzt, solche Interaktionen innerhalb der Organisationen zu gestalten. Eine weitere wichtige Frage ist, welche Rolle der Betriebsrat in einem organisationalen Lernprozess spielen kann. Ist er nur noch Appendix eines Kollektivs selbständiger Arbeitnehmer oder ein Faktor des Co-Managements?

## 5 Zusammenfassende Bewertung

Derzeit liegen keine Untersuchungen darüber vor, ob systemische Beratung erfolgreich ist. Empirische Untersuchungen wären auch schwierig, weil die Effekte kaum messbar wären, einmal, weil sie über eine längere Zeit kaum mehr zu identifizieren wären, zum anderen, weil man nicht sagen kann, was ohne die Beratung geschehen wäre. Man hat also keinen Vergleichsmaßstab. Nach Wilkesmann (2000, S. 194) scheint das wichtigste Erfolgskriterium für eine Beratung zu sein, ob die Führungskräfte voll dahinterstehen. Berater sollen sich auf Wünsche einlassen und das Engagement des Klienten unterstützen.

Dennoch wird man vorsichtig sein müssen, dass Berater sich selbst keinen „Freibrief“ (so Thinner 1998, S. 224) ausstellen, weil sie ja – systemtheoretisch untermauert – eigentlich keine Verantwortung für den Erfolg übernehmen können. Die Behauptung des systemisch-kommunikativen Ansatzes, dass Systeme selbstregulativ sind, kann durchaus auch als Immunisierungsstrategie von Beratern gesehen werden: „Beratung gibt als systemische Beratung ihren Anspruch auf Beeinflussung, Veränderung oder Entwicklung des Klienten auf“ (Walger 1995, S. 14). Dies steht allerdings – und macht es damit nicht einfacher – im klaren Widerspruch von anderen Autoren, die dem systemischen Berater durchaus das Recht zusprechen zu intervenieren.

Nachdem schon drei Metaphern (Lernende Organisation, Wissensmanagement und Intelligentes Unternehmen; siehe dazu Oberschulte, 1996; Willke, 2000b) stark an pädagogische Konzepte

erinnern, wäre eine konsequente Weiterentwicklung in dem Begriff „Kognitive Organisation“ zu erwarten (Kognition als Wahrnehmen, Speicherung und Abruf). Dies fordert auch dazu auf, dass Beratungsunternehmen Erkenntnisse aus Lernender Organisation und Wissenmanagement auf sich selbst anzuwenden versuchen (Wojda & Schwendenwein 2000).

## Literatur

- Ahlemeyer, H. W. (1996). Systemische Organisationsberatung. In H.v. Alemann & A. Vogel (Hrsg.), *Soziologische Beratung* (S. 77-88). Opladen: Leske & Budrich.
- Alex, B., Becker, D. & Stratmann, J. (2000). Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung. In K. Götz (Hrsg.), *Wissensmanagement* (S. 47-70). München: Hampp.
- Bamberg, G. G. (1999). *Lösungsorientierte Beratung*. Weinheim: Beltz.
- Barthelmeß, M. (1999). *Systemische Beratung*. Weinheim: Beltz.
- Bergner, I. (1997). *Beratung in der lernenden Organisation*. Frankfurt: Lang.
- Bullinger, H.-J., Wörner, K. & Prieto, J. (1998). Wissensmanagement - Modelle und Strategien für die Praxis. In H.D. Bürgel (Hrsg.), *Wissensmanagement* (S. 21-40). Berlin: Springer.
- Bullinger, H. J., Wagner, K. & Ohlhausen, P. (2000). Intellektuelles Kapital als wesentlicher Bestandteil des Wissensmanagements. In H. Krallmann (Hrsg.), *Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement* (S. 73-90). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bürgel, H. D. & Zeller, A. (1997). Forschung & Entwicklung als Wissenscenter. In H.D. Bürgel (Hrsg.), *Wissensmanagement* (S. 53-66). Wiesbaden: DUV.
- Calle, v. v. (1996). Zur sozialen Wirksamkeit soziologischer Beratung. In H.v. Alemann & A. Vogel (Hrsg.), *Soziologische Beratung* (S. 149-155). Opladen: Leske & Budrich.
- Döring-Katerkamp, U. Trittman, R. & Trojan, J. (2000). Des Kaisers neue Kleider - oder Phantom Wissensmanagement. <http://www.knowledgeMARKT.de>.
- Dunn, M. H. (1998). *Die Unternehmung als ein soziales System*. Berlin: Duncker & Humblodt.
- Ertinger, G. (1997). *Die Lernende Organisation*. Taufkirchen: GME-Verlag.
- Faust, M. (1998). Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung. In J. Howaldt & R. Kopp (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis* (S. 147-182). Berlin: edition sigma.
- Ferenzkiewicz, D. C., Frieling, E. Goyk, R. Mönicke, G. & Walter, U. (1999). *Das Initiatorenmodell*. München: HamS.
- Freimuth, J. & Haritz, J. (1997). Personalentwicklung auf dem Wege zum Wissensmanagement? In J. Freimuth, J. Haritz & B.-U. Kiefer (Hrsg.), *Auf dem Wege zum Wissensmanagement* (S. 9-24). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Freimuth, J. & Stoltefaut, M. (1997). Mein Körper und ich sind nicht mehr per du - die Angst der Manager - auf der Suche nach einer neuen Identität und Professionalität in sich selbst steuernden Organisationen. In J. Freimuth, J. Haritz & B.-U. Kiefer (Hrsg.), *Auf dem Wege zum Wissensmanagement* (S. 111-124). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Frese, E. & Theuvsen, L. (2000). Organisationsarbeit als Wissensmanagement. In H. Krallmann (Hrsg.), *Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement* (S. 13-52). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Friedrich, A. (1997). Organisatorische Schlankeitskuren und ihre Auswirkungen auf Personalentwicklungskonzepte. In J. Freimuth, J. Haritz & B.-U. Kiefer (Hrsg.), *Auf dem Wege zum Wissensmanagement* (S. 25-38). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Geißler, K. A. (2000). Von der Wiege bis zur Bahre - Seminare, Seminare! Bedeutung, Ursachen und Tendenzen der (Weiter-)Bildungsexpansion. In Institut für Bildung und Entwicklung (Hrsg.), *Bildung für die Zukunft - Zukunft der Bildung* (S. 10-21). München: don bosco.
- Graf-Götz, F. & Glatz, H. (1998). *Organisation gestalten*. Weinheim: Beltz.
- Güldenber, S. (1997). *Wissensmanagement und Wissencontrolling in lernenden Organisationen*. Wiesbaden: DUV.
- Hardwig, T. (1998). "Lieber den Spatz in der Hand" - Industriesoziologen und Organisationsberatung. In J. Howaldt & R. Kopp (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis* (S. 109-122). Berlin: edition sigma.
- Hennig, C. & Knödler, U. (1998). *Problemschüler - Problemfamilien*. Weinheim: Beltz.
- Huschke-Rhein, R. (1998). *Systemische Erziehungswissenschaft*. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Ittermann, P. (1998). Unternehmensberatung: Umriss einer Wachstumsbranche. In J. Howaldt & R. Kopp (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis* (S. 183-200). Berlin: edition sigma.

- Kappler, E. (1995). Lean Consulting - Coaching und Supervision als Beispiele schlanker prozessorientierter Organisationsentwicklung. In G. Walger (Hrsg.), *Formen der Unternehmensberatung* (S. 182-201). Köln: Otto Schmidt.
- König, E. & Volmer, G. (1999). *Systemische Organisationsberatung*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Königswieser, R. & Exner, A. (1999). *Systemische Intervention*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kopp, R. (1998). Ein neuer industriesoziologischer Projekttypus - Konzeptionelle und methodische Überlegungen zur Organisationsberatung. In J. Howaldt & R. Kopp (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis* (S. 273-286). Berlin: edition sigma.
- Kühl, S. (1995). *Wenn die Affen den Zoo regieren*. Frankfurt: Campus.
- Kühl, S. (1998). Von der Suche nach Rationalität zur Arbeit an Dilemmata und Paradoxen - Ansätze für eine Organisationsberatung in widersprüchlichen Kontexten. In J. Howaldt & R. Kopp (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis* (S. 303-324). Berlin: edition sigma.
- Kurtz, H.-J., Lutter, A. Kretschmer, G. & Meifert, T. (1997). Versuch einer Standortbestimmung zum Selbst- und Rollenverständnis der Personalentwicklung - von Dinos, Darwinismus und Derniers cris. In J. Freimuth, J. Haritz & B.-U. Kiefer (Hrsg.), *Auf dem Wege zum Wissensmanagement* (S. 39-54). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Latniak, E. (1998). Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltungsberatung - Orientierung in Gestaltungsprozessen durch professionelle Standards. In J. Howaldt & R. Kopp (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis* (S. 213-250). Berlin: edition sigma.
- Mandl, C. (1998). Führen, aber wie? *industrie - Die Wochenzeitschrift für Unternehmer und Führungskräfte*.
- Mandl, C. (1999). Innovationsfähiger werden. *Management-Zeitschrift*, 5, 52-57.
- Manteufel, A. & Schiepek, G. (1998). *Systeme spielen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Mingers, S. (1995). *Systemische Organisationsberatung*. Frankfurt: Campus.
- Nedeß, C. & Jacob, U. (2000). Das Knowledge Warehouse vor der Gefahr der Komplexitätsfalle. In H. Krallmann (Hrsg.), *Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement* (S. 91-118). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Oberschulte, H. (1996). Organisatorische Intelligenz - ein Vorschlag zur Konzeptdifferenzierung. In G. Schreyögg & P. Conrad (eds.), *Wissensmanagement* (. Berlin: Walter de Gruyter .
- Osterloh, M. & Wübker, S. (2000). *Wettbewerbsfähiger durch Prozess- und Wissensmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Peter, G. (1998). Wissen wirken lassen - ein Essay zur Diskussion um richtige Beratung im Feld Arbeit und Wirtschaft. In J. Howaldt & R. Kopp (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis* (S. 123-132). Berlin: edition sigma.
- Philipps, G. (1999). *Das Konzept der Organisationsentwicklung*. Frankfurt: Lang.
- Probst, G. J. B. & Büchel, B. S. T. (1994). *Organisationales Lernen*. Wiesbaden: Gabler.
- Ropohl, G. (1996). Schwierigkeiten mit der Systemtheorie. *Ethik und Sozialwissenschaften*, 7, 630-632.
- Saldern, M. v. (1998). *Grundlagen systemischer Organisationsentwicklung*. Hohengehren: Schneider.
- Schöppe, A. (1999). Von der Lernenden Organisation zum "Community-Konzept". *Gabler's Magazin*, 13, 14-17.
- Schüppel, J. (1996). *Wissensmanagement*. Wiesbaden: DUV.
- Simon, F. B. (1995). Die Funktion des Organisationsberaters - Einige Prinzipien systemischer Beratung. In G. Walger (Hrsg.), *Formen der Unternehmensberatung* (S. 284-300). Köln: Otto Schmidt.
- Seufert, A., Back, A. & v. K. G. (2000). Wissensnetzwerke: Vision - Referenzmodell - Archetypen und Fallbeispiele. In K. Götz (Hrsg.), *Wissensmanagement* (S. 133-156). München: Hampp.
- Simson, W. (2000). Wissensmanagement sichert Zukunft. Erfahrungsbericht am Beispiel VIAG AG. In Institut für Bildung und Entwicklung (Hrsg.), *Bildung für die Zukunft - Zukunft der Bildung* (S. 40-47). München: don bosco.
- Soukup, C. (2000). Zu Risiken und Nebenwirkungen von Wissensmanagement. In K. Götz (Hrsg.), *Wissensmanagement* (S. 195-214). München: Hampp.
- Thinnes, P. (1998). Beratung mit Profil - Chancen und Herausforderungen soziologischer Professionalisierung in der Organisationsberatung. In J. Howaldt & R. Kopp (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis* (S. 215-230). Berlin: edition sigma.
- Timel, R. (1998). Systemische Organisationsberatung - eine Mode oder eine zeitgemäße Antwort auf die Zunahme von Komplexität und Unsicherheit? In J. Howaldt & R. Kopp (Hrsg.),

- Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis* (S. 201-214). Berlin: edition sigma.
- Titscher, S. (1991). Intervention: Zu Theorie und Techniken der Einmischung. In M. Hofmann (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung* (S. 309-344). Heidelberg: Physica.
- Toelstede, B. G. & Gamber, P. (1993). *Videotraining und Feedback*. Weinheim: Beltz.
- Trebesch, K. (1995). Organisationslernen und Organisationsentwicklung im Prozess der Unternehmensentwicklung. In G. Walger (Hrsg.), *Formen der Unternehmensberatung* (S. 159-181). Köln: Otto Schmidt.
- Wagner, H. (1999). *Wissensmanagement in Unternehmensberatungen (Diplomarbeit)*. Saarbrücken: Universität des Saarlandes.
- Walger, G. (1995). Idealtypen der Unternehmensberatung. In G. Walger (Hrsg.), *Formen der Unternehmensberatung* (S. 1-18). Köln: Otto Schmidt.
- Walger, G. (1995b). Chancen und Folgen der Irritation in der systematischen Unternehmensberatung. In G. Walger (Hrsg.), *Formen der Unternehmensberatung* (S. 301-322). Köln: Otto Schmidt.
- Weggemann, M. (1999). *Wissensmanagement*. Bonn: MITP.
- Wilkesmann, U. (1999). Von der lernenden Organisation zum Wissensmanagement. *Industrielle Beziehungen*, 485-496.
- Wilkesmann, U. (2000). Kollektives Lernen in Organisationen am Beispiel von Projektgruppen. In A. Clermont, W. Schmeisser & D. Krimphove (Hrsg.), *2000: Personalführung und Organisation* (S. 295-312). München: Vahlen.
- Willke, H. (1998). *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: UTB.
- Willke, H. (2000a). Herausforderung Wissensgesellschaft. In Institut für Bildung und Entwicklung (Hrsg.), *Bildung für die Zukunft - Zukunft der Bildung* (S. 22-39). München: don bosco.
- Willke, H. (2000b). Nagelprobe des Wissensmanagement. In K. Götz (Hrsg.), *Wissensmanagement*. München: Hampp.
- Wimmer, R. (1991). Organisationsberatung - eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. In M. Hofmann (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung* (S. 45-136). Heidelberg: Physica.
- Wimmer, R. (1995). Wozu benötigen wir Berater? - Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht. In G. Walger (Hrsg.), *Formen der Unternehmensberatung* (S. 239-283). Köln: Otto Schmidt.
- Wojda, F. & Schwendenwein, G. (2000). Wissensmanagement bei Planung und Beratung. In H. Krallmann (Hrsg.), *Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement* (S. 307-348). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.