

Systemische Organisationsentwicklung in Kommunen

Fallstudie zu einem ganzheitlichen Veränderungsprozess in der Gemeinde Bohmte

Dino Schubert

Erfolgreiche organisationale Veränderungen stellen auch im öffentlichen Sektor die „Königsdisziplin“ dar. Die Herausforderung bei Veränderungsprozessen ist es, eine optimale Schnittmenge zwischen Mitarbeiterinteressen und Interesse der Dienststelle zu finden, damit Veränderungen überhaupt nachhaltige Akzeptanz bei den Umsetzenden finden. Dieser Artikel zeigt am Beispiel des systemischen Organisationsentwicklungsansatzes, wie dies gelingen kann. Er stellt den systemischen Ansatz am Fallstudienbeispiel eines ganzheitlichen Veränderungsprozesses der niedersächsischen Gemeindeverwaltung Bohmte dar.

Das Problem des Veränderungsparadoxons

Der Kern, um den sich dieser Aufsatz rankt, ist, dass menschliches Handeln nicht linear steuerbar ist und dass Veränderungsmotivatoren (z.B. das Topmanagement einer Kommune) nicht jedes Organisationsmitglied minutiös anweisen oder kontrollieren können bzw. wollen, damit diese so handeln, wie sie es sich vorstellen.

Insbesondere bei der Implementierung von Veränderungsergebnissen ist es aber oft elementar wichtig, dass die Mitarbeiter das tun, was „von oben“ oder je nach

Befugnis „vom Berater“ vorgegeben wird, damit Ergebnisse nachhaltig umgesetzt werden können.

Bei Veränderungsprozessen kann man in der Praxis häufig beobachten, dass ein oder zwei Personen (z.B. externe Berater oder interne Manager einer Organisation) versuchen das Handeln einer Gruppe von Menschen eines Systems (z.B. den Mitarbeiter) nach ihren Wünschen zu „programmieren“. Weiterhin kann man beobachten, dass dies nur begrenzt funktioniert, was auch die Ergebnisse zahlreicher Studien zu Erfolgsraten von Veränderungsprozessen zeigen.¹ Das Paradoxon daran: kann eine solche Handlungskonformität nicht erreicht werden, werden Veränderungsprozesse auf kurz oder lang scheitern. Es muss also irgendeinen Weg geben, hilfreiche Veränderungen zu erarbeiten, die auch umgesetzt werden. Wie also kann es gelingen, dass Organisationsmitglieder Veränderungen umsetzen, ohne dass sie dazu mit Nachdruck gezwungen werden müssen?

Einen Beitrag dazu soll dieser Aufsatz leisten. Er erklärt ihn anhand der Systemtheorie und illustriert, wie ein ganzheitlicher Veränderungsprozess in einer Kommunalverwaltung mit 27 Mitarbeitern nach schwerpunktmäßig systemischen Grundsätzen funktionieren kann.

Wie können Veränderungen in Organisationen funktionieren? Ein Beitrag der Systemtheorie

Der hier vorgestellte Zweig der Systemtheorie geht im Wesentlichen auf Niklas Luhmann² zurück. Kern der Systemtheorie ist, dass Individuen unwichtig/beliebig austauschbar sind und soziales Handeln in Form von Kommunikation stattfindet. Kommunikation sorgt dafür, dass ein System (eine Kommune) funktionieren und existieren kann.

Damit einher geht das verbundene Systemverständnis als zumindest operational geschlossenes (so genanntes autopoietisches) System, welches zwar durch bestimmte Schlüsselreize von außen zugänglich ist, sich jedoch im tiefsten Innern nur selbst weiterentwickeln kann. Es hat also einen gewissen Eigensinn, der nicht von außen steuerbar ist.

Darauf basierend hat sich die so genannte systemische Organisationsberatung oder -entwicklung³ entwickelt, wel-



Dino Schubert

Diplom-Verwaltungswirt (FH), Berater der NSI Consult Beratungs- und Servicegesellschaft für Neues Kommunales Rechnungswesens und für Organisations- und Prozessberatung in Kommunen.

¹ Um nur einige zu nennen vgl. Kotter 1996, S. 107, Capgemini 2007, S. 50 ff., Keller/Aiken 2009, S. 107 f. sowie Towers Watson 2014, S. 6 ff.

² Vgl. grundlegend Luhmann, 1984.

che annimmt, dass ein außenstehender Begleiter (z.B. ein Berater oder auch das Topmanagement⁴) keine optimalen Gestaltungslösungen erzielen und in das System hineingeben kann. Organisationen können lediglich bei der selbstständigen Analyse und Lösung von Problemen unterstützt werden. Der Unterschied zwischen den Einheiten System und Umwelt ist hier sehr wichtig, denn je nach Veränderungsebene und -art, ist der Berater (dies kann auch hier wieder eine Person aus dem Management der eigenen Organisation sein) ein Teil der Umwelt. Die Umwelt bietet Möglichkeiten zur Problemlösung, das System selbst jedoch bestimmt, welche dieser Möglichkeiten es annimmt (Selbstreferentialität). Dies bedeutet, dass Veränderungen mit größerer

alität unterscheidet sich die Systemtheorie bzw. die systemtheoretische Betrachtungsweise von organisationalen Veränderungen fundamental von der „klassischen“ betriebswirtschaftlichen (u.a. auch sog. mechanistischen Betrachtungsweise)⁶, die zahlreichen anderen Veränderungs- und Beratungskonzepten sowie auch wissenschaftlichen Theorien zugrunde liegt. Der systemische Ansatz geht davon aus, dass es zwischen Beratersystem (Umwelt) und Kommune/Kundensystem (System) während des Beratungsprozesses ein so genanntes temporär angelegtes Beratersystem gibt, über welches das Beratersystem intervenieren kann.⁷

Durch die operationale Geschlossenheit werden der Veränderungsoptimismus

ca. 12.600 Einwohner und ist im ländlichen Raum gelegen. Ihre Kernverwaltung hat 27 Mitarbeiter. Die Gemeindeverwaltung besteht aus drei Abteilungen (Fachdienste).

Der Mitarbeiterstamm der Kernverwaltung der Gemeinde wohnt überwiegend im Umland von Bohmte und kennt sich schon über viele Jahre. Die Personalfuktuation ist relativ gering und es herrscht ein eher familiäres Klima.

Beschreibung des Veränderungsprozesses

Die Gemeinde Bohmte beabsichtigte im Juni 2015, größer angelegte Veränderungen in der Verwaltung vorzunehmen. Es ging darum, zahlreiche „gewachsene Strukturen“ aufzubrechen und unterschiedliche Aspekte neu zu organisieren.

Die zu bearbeitenden Themen waren dabei

- die Organisationsstruktur: die Aufbauorganisation, die Stellen je Organisationseinheit (in der Gemeinde Bohmte als Fachdienst bezeichnet) und die auf diesen Stellen liegenden Arbeitsvorgänge, inklusive den vom jeweiligen Fachdienst verantworteten Produkten,
- die Prozesslandschaft: wichtige Geschäfts-, Management- und Unterstützungsprozesse¹⁰,
- die Mindestanforderungen an Führungskräfte und
- Kommunikationsregeln: untereinander sowie nach außen.

Die zu bearbeitenden Themen wurden von der Steuerungsgruppe der Gemeindeverwaltung, die den Veränderungsprozess von Anfang an begleitet hat, vorgeschla-

»Ein Veränderungsprozess kann nicht von der Verwaltungsleitung oder einem Berater linear gesteuert werden. Die Kommune ist ein in sich geschlossenes System, welches nur mit den richtigen Angeboten bei der Lösung seiner eigenen Probleme unterstützt werden kann.«

Wahrscheinlichkeit dann gelingen werden, wenn die richtigen Angebote, nämlich solche, die vom System selbst als hilfreich eingestuft werden, dargeboten werden. Wie auch immer deren Nutzenfunktion im jeweiligen Moment aussieht. Letztlich liefert der Berater oder Begleiter also ein Menü aus verschiedenen Angeboten zu verschiedenen Themen, von denen das System die für sie passenden auswählt. Exakt diese werden weiter forciert und aufgrund der eigenen Überzeugung der Systemmitglieder mit intrinsischer Motivationskraft umgesetzt. Die Maßnahmen, die ein Veränderungsmanager einsetzen kann, um Veränderungen herbeizuführen, werden im systemischen Kontext Interventionen genannt.⁵

Durch die vorstehend erläuterte Konstellation von System und Umwelt oder auch der operationalen Geschlossenheit in Verbindung mit dessen Selbstreferenti-

und die Steuerbarkeitsvorstellung von Veränderungen verhaltener, denn Veränderungen können weder durch das Management noch durch einen Berater einfach vorab geplant und gesteuert werden.⁸

So funktionieren Systeme eben nicht nach Ursache und Wirkung oder Zwecken und Mitteln, sondern sind sehr viel vielschichtiger, da immer noch eine wertende Komponente des Systems dazwischen steht.⁹

Fallstudie: Organisationsentwicklungsprozess in der Gemeindeverwaltung Bohmte

Beschreibung des Fallstudienpartners

Die Gemeinde Bohmte ist eine kreisangehörige Einheitsgemeinde im Landkreis Osnabrück im Sinne des § 14 Abs. 1 Satz 1 der Nds. Kommunalverfassung. Sie hat

3 Vgl. dazu Königswieser/Hillebrand 2004.

4 Wenn das Management eine Abteilung oder einen Bereich verändern möchte, ist es selbst auch ein Teil der Umwelt und nicht des Systems.

5 Vgl. dazu z.B. Migge 2007, S. 358.

6 Im Kontext der Beratung vgl. dazu die Gegenüberstellung beider Konzepte in Handler 2007, S. 41. Der klassische Ansatz wird auch Expertenberatung oder Strategieberatung genannt.

7 Vgl. dazu vertiefend Zech 2013, S. 97 ff.

8 Vgl. Kühl 2005, S. 67.

9 Vgl. Luhmann 2000, S. 26.

10 Vgl. Rüegg-Stürm 2003, S. 64 ff.

gen und in Abstimmung mit den Beratern „feinjustiert“.

Der Zeitpunkt der Veränderungsdiagnosen und Lösungserarbeitungen erstreckte sich von Juli bis Dezember 2015. Im Januar 2016 wurden die Ergebnisse in einer Mitarbeiterversammlung präsentiert und ab Februar 2016 begann die Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse.

Ziele des Veränderungsprozesses

Ziele des Veränderungsprozesses waren

- eine zweckmäßige Aufgabenverteilung auf die entsprechenden Planstellen,
- die Zuordnung einer effektiven und zweckmäßigen Produktverantwortung,
- die Optimierung von Prozessen,
- die Führung (Personalführung und

Exkurs: Brutto-/Nettonutzen eines Veränderungsprozesses

In extern begleiteten mechanistisch angehauchten Veränderungsprojekten werden oft Veränderungsvorschläge mit einer großen Tragweite oder einem großen Wirkungsfundus vorgeschlagen (Outsourcing, Umstrukturierungen der Aufbauorganisation, Neuordnung und Festlegung von Prozessen). Der Bruttonutzen ist hier relativ hoch. Geht man jedoch davon aus, dass kaum ein Vorschlag in Reinform umgesetzt wird und von der Organisation selbst stets Kompromisse einzugehen sind, ist der Nettonutzen, also das was tatsächlich aus einem „Mechanikgutachten“ umgesetzt wird, wesentlich niedriger. Einige Dinge werden gar nicht umgesetzt, andere sorgen für eine riesen Unzufriedenheit oder gar Resignation der Belegschaft.

motiviert sein dürften, ihre eigenen, für sie und ihren Arbeitsalltag hilfreichen, Vorschläge nicht zu unterlaufen.

Interventionen: Methoden und Techniken

Auf der Makroebene wurden zu Interventionszwecken Workshops und Diskussionsforen in einer Steuerungsgruppe, bestehend aus dem Bürgermeister und seinen Führungskräften, durchgeführt. Die Steuerungsgruppe kann als so genannte Führungsintervention bezeichnet werden. In ihr wurden erarbeitete Ergebnisse noch einmal in kompakter Form durch den „Führungsfilter“ gegeben. Die Workshops waren jeweils offen für alle Mitarbeiter, sie wurden von der Verwaltungsleitung als freiwillig ausgeschrieben. Die Beteiligung war überaus hoch, im Mittel waren stets um 15 Personen bei den Veranstaltungen dabei.

»Mechanistische Veränderungsprozesse versprechen einen größeren Bruttonutzen, jedoch wird ein Großteil von Veränderungsvorschlägen externer Berater aus Mechanikgutachten aufgrund interner Rahmenbedingungen nicht ohne Weiteres umsetzbar sein.«

Auf der Mikroebene wurde in den Workshops mit themenbezogenen Impulsvorträgen der Berater, Gruppenarbeiten, Plenumsdiskussionen und Kollegialen Fallberatungen gearbeitet. Anders als in klassischen, extern begleiteten Veränderungsprozessen war der „Problemgeber“ ausschließlich die Organisation und nicht der Berater. Seitens der Berater wurden ausschließlich Impulse hineingegeben, die Diskussionen über mögliche Problemstellungen und Lösungswege anfeuern und rundum beleuchten sollten.

sachbezogenes Management) ergebnis- und mitarbeiterorientiert zu gestalten und

- die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern untereinander sowie gegenüber den Schnittstellen (Bürger, Politik, etc.) effektiv, effizient und transparenter zu gestalten.

Als übergeordnete Zielsetzung sollte der Veränderungsprozess sehr partizipativ und möglichst konkret auf die Veränderungsbedarfe der Mitarbeiter zugeschnitten sein. Da man gerade in der öffentlichen Verwaltung die Belegschaft nahezu ausschließlich intrinsisch motivieren kann, sollte kein Veränderungsvorhaben „von oben“ stattfinden, um den Nettonutzen der umgesetzten Vorschläge zu optimieren.

Insbesondere solche aufoktroierten Veränderungsvorschläge, deren Umsetzung durch das Management im Arbeitsalltag nicht immer überwacht werden können (z.B. Prozessfestlegungen) werden möglicherweise von den Mitarbeitern gar nicht umgesetzt oder nach eigenem Sinngefühl abgeändert, da sie nicht für sinnvoll erachtet werden.

Bei solchen Veränderungsprozessen wie dem hier vorgestellten, wo der Problemgeber ausschließlich die Organisation mit ihren Mitarbeitern ist, mag es sein, dass der Bruttonutzen eigens vorgeschlagener und erarbeiteter Veränderungsvorschläge im ersten Schritt eher moderat erscheint. Der Nettonutzen hingegen dürfte wesentlich höher ausfallen, da die Umsetzenden und Ausführenden allesamt intrinsisch

Im Rahmen von Impulsvorträgen haben die Berater gemeinsam mit allen Mitarbeitern zu den einzelnen Themen erläutert, was die Literatur oder „Best-Practice“ zu den Themen hergaben. Im nächsten Schritt wurde in Problemanalysen die jeweilige Situation vor Ort diskutiert. In Gruppen oder im Plenum erarbeitete man sodann darauf aufbauend Lösungen, die aus Mitarbeitersicht den Problemen vor Ort bestmöglich gerecht wurden. Durch dieses Vorgehen wurde durch die Berater ein Menü aus zusammenfassenden und von den Mitarbeitern erarbeiteten Ideen zur Problemlösung aufgezeigt, von denen sich das System selbst diejenigen Elemente und Mosaike aussuchte, die zur Verbesserung der Gegebenheiten vor Ort am nutzenstiftendsten waren.

In Steuerungsgruppensitzungen wurden nach Abschluss von ein bis zwei Workshops jeweils die im Workshop erarbeiteten Ergebnisse noch einmal reflektiert und gegebenenfalls feinjustiert. So wurde für jeden Veränderungsvorschlag ein Rundumfeedback durchgeführt. Da stets eine große Schnittmenge der Steuerungsgruppenteilnehmer auch bei den vorherigen Workshops dabei waren, konnte hier gemeinschaftlich darüber gesprochen werden, welche erarbeiteten Ergebnisse auf welchen Gedanken fußten und wozu

Diese Dokumentation wurde zum Ende des Projektes in einer Mitarbeiterversammlung vorgestellt.

Die wesentlichen Ergebnisse werden nachfolgend aufgeführt:

- Verschiebung von verschiedenen Tätigkeiten in andere Fachdienste, um Aufgaben zu bündeln, Entscheidungskraft zu vergrößern und Transaktionskosten („Reibungsverluste“) zu reduzieren,
- Neukonzeption und Ausschreibung von einigen vakanten Stellen (was

- Festlegung notwendiger Anordnungs- und Feststellungsbefugnisse je Fachdienst,
- Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte (Führungskräfte benötigen mehr Kompetenzen in der Mitarbeiterführung und sollen dort auch fortlaufend geschult werden) und
- Festlegungen für klare Dienstbesprechungszeiten (einheitlicher Wochentag für die Fachdienstleiterrunde, einheitlicher Wochentag für die Fachdienstbesprechung je Fachdienst, um den „Flurfunk“ zu reduzieren).

»Es kamen viele zweckmäßige Veränderungsvorschläge aus den Reihen der Mitarbeiter. Diese zu diskutieren und zu professionalisieren, ist der Schlüssel für ‚gute‘ Ergebnisse.«

sie künftig dienlich sein sollten. Daneben wurde in der Steuerungsgruppe stets über den weiteren Verlauf des Projekts, die Terminierung und inhaltliche Bestückung von Meilensteinen sowie realistischen Umsetzungszeitpunkten für erarbeitete Ergebnisse gesprochen.

Projektverlauf und Ergebnisse

Nachdem die Workshops und Steuerungsgruppensitzungen von Juni bis November stattgefunden hatten, wurden die Ergebnisse sodann in eine Gesamtdokumentation übertragen. Anders als in klassischen mechanistischen Beratungsansätzen wurde ausdrücklich kein Abschlussgutachten mit Problemanalysen und Handlungsempfehlungen seitens der Berater erstellt. Vielmehr galt es die Vorschläge für Veränderungen, die die gesamte Belegschaft im Projekt als sinnvoll erachtete, in einer Gesamtdokumentation zusammenzufassen.

braucht die Gemeinde künftig an Kompetenzen? Was braucht sie künftig eher nicht mehr?),

- Sicherstellung von Eindeutigkeit der Produktverantwortungen (zu Beginn gab es auch „mal“ zwei Produktverantwortlichkeiten oder Produkte, die in der Verantwortung von mehreren Personen oder Fachdiensten lagen, obwohl niemand sie richtig „managte“)
- Standards zu Rufumleitungen und Antwortzeiten an Bürger (keine Rufumleitungen mehr auf andere Kollegen für Halbtagskräfte an Nachmittagen, Beantwortung von Emails binnen 24 Std. mit mindestens einer Zwischenmeldung, Einstellung von Rufumleitungen bei sämtlichen Dienstgängen),
- Zentrale Erfassung von Abwesenheitszeiten (Urlaub oder Krankheit mit Arbeitsunfähigkeitsbestätigung, so dass die Telefonzentrale Zugriff auf diese Daten hat und externen Kunden Grundsatzinformationen zukommen lassen kann),

Zusammenfassung und Umsetzungsausblick

Die vorangegangenen aufgezählten wesentlichen Ergebnisse sind nicht der globale „Turnaround“ der gesamten Verwaltung, wie er in manchen Veränderungsprozessen mit Beraterinsatz häufig auch in Form von landläufig verbreiteten „Schauergeschichten“ propagiert wird. Sie sind vielmehr spezielle, einzelne Mosaiksteine, die dazu führen, das große organisatorische Gerüst ein Stück weit kompletter und besser zu machen. Und es sind letztlich solche Maßnahmen, die sich direkt auf jene Schwachstellen der Mitarbeiter- und eben nicht der Berater- oder „nur“ der Managementperspektive beziehen. Damit ist die Motivation der Umsetzenden und mit den Ergebnissen arbeitenden Personen im späteren Dienstalltag unstrittig wesentlich höher als bei hierarchisch oktroyierten Veränderungen.

Wichtig wird sein, dass diese Motivation auch auf weitere Veränderungen übertragen werden kann, denn letztlich legt so ein Projekt den Grundstein für eine weiterzuführende Veränderungskultur. Ist der Funke übersprungen, so kann er ein Feuer auslösen.

Nach der Mitarbeiterversammlung und Ergebnispräsentation wurde seitens der Gemeinde ein zentraler Zeitpunkt für den Beginn der Umsetzung der Ergebnisse festgelegt. Als erste Schritte sollen strukturelle Ergebnisse umgesetzt werden. Es wurde vereinbart, dass die neue Prozesslandschaft ebenfalls ab sofort Geltung hat. Es ist wichtig sich zu verdeutlichen, dass hierbei eine Art „Selbstsanktionsmechanismus“ vorherrscht, denn es gibt

immer zahlreiche Kollegen, die im Falle einer Nichtumsetzung Nachteile hätten und die die potenziellen „Nichtumsetzer“ in diesem Falle darauf hinweisen und darauf drängen würden, die einzelnen Dinge verbindlich umzusetzen. Dies ist deshalb ein besonderer Aspekt, da es ihn bei klassischen Veränderungsprozessen, die ggf. „top-down“ durchgedrückt wurden, nicht gibt. Hier hat oft kein Mitarbeiter ein echtes Interesse an der Umsetzung von

kamen, so kann man sich als Leitung eben kaum dagegen verwehren, diese auch zu berücksichtigen und umzusetzen.

Wer denkt, dass er in einem mechanistischen Veränderungsprozess bessere Ergebnisse erhält, wird spätestens bei der Umsetzung von der „nackten Realität“ eingeholt, denn langjährig gewachsene Strukturen bricht keine Verwaltungsleitung oder kein Berater so einfach durch

»Wenn kommunale Entscheider systemische Veränderungsprozesse initiieren, sind sie genauso wie die Mitarbeiter, welche die Veränderungsmaßnahmen erarbeitet haben, daran gebunden, deren Umsetzung zuzulassen. Die Herausforderung ist es, sich als Führungsebene darauf einzulassen.«

Ergebnissen, da sie für ihn selbst unbequeme Zeiten bedeuten (z.B. Mehrarbeit, Messbarkeit oder einfach nur eine nicht gewollte Veränderung von gewohnten Abläufen).

Schlussfolgerungen für das kommunale Management

Mit Blick auf die Funktionsweise dieses systemisch angelegten Veränderungsprozesses wird klar, dass die Nachhaltigkeit der in das operational geschlossene System Kommune eingedrungenen Veränderungsideen der Mitarbeiter wesentlich höher sein dürfte, als bei einem mechanistischen Vorgehen.

Wenn man als Verwaltungsleiter einen solchen Organisationsentwicklungsanstoß vornimmt, ist es aber wichtig, wirklich ergebnisoffen an die Dinge heranzugehen, die da kommen können (auch wenn man selbst schon Dinge erahnt, die auf den „Problem Tisch“ kommen). Wenn man also den Mitarbeitern die notwendigen „Property Rights“ verleiht, Veränderungsvorschläge erarbeiten zu dürfen und diese dann ggf. auch noch einstimmig zustande

einen groß angelegten von oben angestoßenen Veränderungsprozess auf.

Ich stelle daher die These auf, dass der Nettonutzen derjenigen wirklich umgesetzten Ergebnisse bei systemisch zustande gekommenen Veränderungen größer ist, als bei klassischen mechanistischen. Dies schließt ein, dass die Veränderungsideen aus mechanistisch angelegten Veränderungsprozessen an sich zwar möglicherweise häufig einen größeren Wirkungsfokus versprechen, jedoch unter dem Strich am Ende weniger in die Umsetzung gelangt als bei seinem hier vorgestellten systemischen Pendant (s.o. Ausführungen zu Nettonutzen-Bruttonutzen).

Literatur

Capgemini Consulting (2008): Change Management-Studie 2008. Business Transformation-Veränderungen erfolgreich gestalten. Berlin. Verfügbar unter: <http://www.konflikt-management-akademie.de/index.php/werkzeuge/cap-gemini-change-management-studie-2008/download>, Download am 10.01.2016.

Handler, G. (2007): Konzept zur Entwicklung integrierter Beratung. Integration systemischer Elemente in die klassische Beratung, in: Bauer, U./Biedermann, H./Wohinz, Josef W. (Hrsg.): Techno-ökonomische Forschung und Praxis, Wiesbaden.

Keller, S./Aiken, C. (2009): The irrational side of change management, in: McKinsey Quarterly, Nr. 2/2009, S. 101-109. Verfügbar unter: http://www.mckinsey.com/insights/organization/the_irrational_side_of_change_management, Download am 10.01.2016.

Kotter, J.P. (1996): Leading Change, Boston, MA. Königswieser, R./Hillebrand, M. (2004): Einführung in die systemische Organisationsberatung, Heidelberg.

Kühl, S. (2005): Organisationsberatung. Konturen eines dritten Weges jenseits von betriebswirtschaftlicher Beratung und systemischer Prozessberatung, in: Organisationsentwicklung, Nr. 3/2005, S. 64-73.

Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main.

Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen/Wiesbaden.

Migge, B. (2007): Handbuch Coaching und Beratung, Weinheim und Basel, 2. Aufl.

Rüegg-Stürm, J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer modernen Managementlehre. Der HSG-Ansatz, 2. Aufl., Berne

Towers Watson (2014): Change and Communication ROI – The 10th Anniversary Report. Verfügbar unter: <http://www.towers-watson.com/de-DE/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2013/12/2013-2014-change-and-communication-roi-study>, Download am 11.01.2016.

Zech, R. (2013): Organisation, Individuum, Beratung. Systemtheoretische Reflexionen, Göttingen.