

Was ist eigentlich „Organisationsentwicklung“?

„Organisation“ und „Entwicklung“

Burkard Severin

Wie lernen Organisationen? Mit dieser Frage befasst sich die Anwendungswissenschaft der Organisationsentwicklung. Ihr Ziel ist es, mit Methoden- und Prozesskompetenz Wandlungsprozesse in sozialen Systemen zu moderieren und zu steuern. Burkard Severin, ein erfahrener Organisationsentwickler, erläutert Grundlagen, Gestaltungsfelder und Konfliktlinien dieses Konzepts.

Der Begriff „Organisationsentwicklung“ (OE), engl. „Organization development“ (OD), verbindet die beiden Größen „Organisation“ und „Entwicklung“. Von je her sind Menschen im Über- und Zusammenleben auf soziale Kooperationen angewiesen. Derartige Kooperationsverbände bezeichnen die Sozialwissenschaften als „soziale Systeme“ oder auch als „Organisationen“. In ihnen „wirken Menschen planmäßig und beständig mit verteilten Rollen zusammen“ und erreichen auf diese Weise gemeinsam „Ziele, die für den einzelnen ganz und gar unzugänglich wären“ (Schuler 2007). Mir gefällt dieser weite Organisationsbegriff, umfasst er mit seinen Merkmalen doch die kleinstmögliche Organisation zweier Menschen (etwa eine eheliche Liebesbeziehung, in der beide Partner kooperieren und ihr Zusammenleben bis hin zu einem Hausbau oder zur Kindererziehung gemeinsam bewerkstelligen) ebenso wie Großorganisationen, die in ausgeklügelter Arbeitsteilung High-Tech-Produkte herstellen oder die Interessen

von mehreren Millionen Mitgliedern vertreten.

Dass Organisationen keine statischen Gebilde sind, sondern sich (weiter-)entwickeln, ist eine alte Erfahrung: „Panta rhei“ (alles, was lebendig ist, ist im Fluss) – diese Erkenntnis wurde schon dem vorsokratischen Philosophen Heraklit zugeschrieben. So wundert es nicht, dass mit dem Aufkommen der Humanwissenschaften auch Organisationen zu einem expliziten Forschungsgegenstand wurden – aus ganz pragmatischen Gründen zunächst das Militär und warenproduzierende Wirtschaftsunternehmen. Mitte des 20. Jahrhunderts verschob sich das Interesse der jungen Organisationsforschung mehr und mehr von der Beschreibung und Erklärung beobachtbarer Verfasstheiten des Organisations hin zur Frage, welche Interventionen notwendig sind, um den Fortbestand einer Organisation durch planvolle Anpassungsleistungen zu sichern. Hier beginnt die Geburtsstunde der Organisationsentwicklung. Denn aus dem Bedürfnis, den Wandel von Organisationen

zielgerichtet zu beeinflussen oder zumindest aktiv zu gestalten, entstand fortan eine professionelle Zunft, die nichts anderes verfolgt, als organisationale Veränderungsprozesse zu designen, Interventionsstrategien für einen erforderlichen Wandel zu entwickeln,

Burkard Severin ist Leiter des Instituts für Systemische Organisationsentwicklung, Königswinter (www.iso-oe.de).



diese in der Praxis umzusetzen und derartige Prozesse in organisationstheoretischen Entwicklungskonzepten zu generalisieren. In der organisationssoziologischen, organisationspsychologischen und betriebswirtschaftlichen Fachliteratur schlägt sich das zunehmend

buntere Spektrum organisationsentwicklerischer Diskurse seit Anfang der 1990er-Jahre nieder. Seither hat die mittlerweile etablierte Disziplin der Organisationsentwicklung stetig an Bedeutung gewonnen – nicht zuletzt, weil auch die Sensibilisierung für den Organisationsgrad unseres weltweit vernetzten gesellschaftlichen Zusammenlebens zugenommen hat.

Ein breit angelegter langfristiger Ansatz

Anders als in der klassischen Unternehmensberatung, die sich vornehmlich auf eine betriebswirtschaftliche Optimierung der Abläufe und Strukturen von Unternehmen spezialisiert hat, steht in der Anwendungswissenschaft der Organisationsentwicklung in der Regel *die ganze Organisation mit ihren Umweltbezüge* im Fokus der Aufmerksamkeit. Ob in großen Produktions- oder Dienstleistungsunternehmen, in öffentlichen Verwaltungen, Kirchen, sozialen Einrichtungen, Wohlfahrts- und Interessenverbänden oder Armeen: In organisationsentwicklerischer Perspektive geht es diagnostisch immer um *die Funktionslogik des ganzen sozialen Systems* mit seinen verschiedenen Akteuren, den Beziehungen innerhalb und außerhalb der Organisation, den Werten, die in den Innen- und Außenverhältnissen gelten, die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele, die Verteilung von Ressourcen, die expliziten und unausgesprochenen Gesetzmäßigkeiten, nach denen „das Ganze tickt“.

Eine Stimulation von Veränderungen, die im Interesse der Nachhaltigkeit nicht nur auf der Verhaltensebene wirksam werden, sondern *auch Einstellungen modifizieren und differenzieren* hel-

fen soll, braucht Zeit und meist ein ganzes Bündel unterschiedlicher Maßnahmen. Insofern ist ein OE-Prozess nicht das Mittel der Wahl, wenn eilige „Feuerwehrmaßnahmen“ oder schnelle „Lösungen“ notwendig erscheinen. Organisationsentwicklerische Arbeit ist tendenziell *breit und umfassend angelegt* und vornehmlich ein kontinuierlicher mittel- bis langfristiger Ansatz zur Gestaltung des (meist unumgänglichen) Wandels. Sie trägt dem Umstand Rechnung, dass Adaptionen von Veränderungen in der Umwelt und entsprechende Differenzierungsleistungen innerhalb eines Systems mit *Wachstums- und Reifungsprozessen* verbunden sind. Von daher tragen Organisationsentwickler/-innen, die einen OE-Prozess moderieren, nicht in erster Linie dafür Sorge, dass technisch-instrumentelle Lösungen und Verfahren zu einer effektiveren Erreichung der (vielfach vorgegebenen) Organisationsziele von außen in die Organisation implementiert werden. Als Prozess- und Methodenfachleute besteht ihre Aufgabe vorrangig darin, eine angemessene Kontextsteuerung des (Weiter-)Entwicklungsprozesses einer Organisation anzubahnen und den OE-Prozess begleitend zu steuern. D. h. sie sind Anwalt einer partizipativen Einbindung möglichst vieler Organisationsmitglieder quer durch alle Hierarchieebenen, sie fördern die Einbeziehung jener „relevanten Umwelten“ (beispielsweise „Kunden“ oder „Zulieferer“), die organisationale Effektivität erst ermöglichen oder gewährleisten, und sie designen und moderieren einen zielführenden, methodisch validen Prozessverlauf. Dass sie günstigenfalls als „Externe“ von außen kommen und nicht Teil der

Organisation sind, verschafft ihnen (idealtypisch) eine unabhängige Rolle innerhalb der Organisation und eine Beobachterperspektive, die sich von der der Organisationsmitglieder unterscheidet. Deshalb verwende ich zur Beschreibung meiner Rolle gerne das *Bild des Geburtshelfers oder des Gärtners*: Mit einer tiefen Achtung vor dem Geheimnis des Wachstums und Entfaltens tut er alles dafür, dass sich das Leben in einer fruchtbaren Weise (weiter-)entwickeln darf. Den Erfolg eines Entwicklungsprozesses kann er freilich nicht „machen“. Der Erfolg ist, wenn er sich denn einstellt, die Frucht einer gemeinsamen ergebnisoffenen Such- und Erkundungsbewegung, die nicht nur die Organisation, sondern auch die Prozessbeteiligten verändert. Genau dies ist für mich der Reiz und die Befriedigung in meiner Arbeit als Organisationsentwickler.

Wurzeln und Menschenbild

Wesentliche Impulse verdankt die junge Disziplin der Organisationsentwicklung der Gruppendynamik (Kurt Lewin, Jakob Levy Moreno u. a.), der Humanistischen Psychologie (Abraham Maslow, Carl Rogers, Ruth C. Cohn u. a.), der Human-Relations-Bewegung (Douglas McGregor, Chris Argyris u. a.) und der Systemtheorie (Niklas Luhmann, Helmut Willke, Fritz B. Simon u. a.). Dabei ist bislang *kein in sich abgeschlossenes und konsistentes Theoriegebäude* entstanden. Vielmehr erscheinen Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung als eine Baustelle oder ein Laboratorium, in dem mit einer großen Offenheit für neue Wissensbestände und einer Lust des Ausprobierens neuer Methoden und Verfahren kreativ experimentiert wird.



Systematisches | Werkzeugkasten

Zur Entwicklung einer Organisation braucht man ein Instrumentarium, einen „Werkzeugkasten“. Auch, wenn es etwas zu reparieren gilt.

So ein Werkzeugkasten ist aber auch ein System für sich.

Wenn man so will, haben Organisationsentwickler ein „*positives Menschenbild*“, in dem „sinnerfüllte Arbeit für das Individuum“ und „höhere Effektivität für Organisation“ nicht als Widerspruch, sondern in Einklang gedacht werden (Becker/Langosch 1984). Es wird von der Grundannahme getragen, dass „Menschen und Organisationen zum Lernen entworfen sind“ (Senge 1996). Dies mag manchem angesichts der erlebten rauen Wirklichkeit im beruflichen Alltag etwas euphemistisch erscheinen. Wer aber schon einmal einen Garten angelegt, sich auf das Abenteuer einer Ehe eingelassen oder Kinder großgezogen hat, der weiß, dass derartige Lebensprojekte einen

sinnstiftenden Bedeutungsüberschuss brauchen, damit jene motivationale Energie freigesetzt und erhalten wird, die zum Durchtragen der Option auch in Durststrecken unentbehrlich ist.

Materiale Gestaltungsfelder: Strategie – Struktur – Kultur

Auslöser für OE-Prozesse ist meist die schlichte Erkenntnis „So nicht!“ oder „Nicht weiter so!“. Wenn eine Organisation Veränderungen in ihrem Umfeld nicht länger ignorieren kann, wenn bewährte Lösungen zum Problem werden, wenn die (neue) Leitung Lethargie und Lähmung bei Mitarbeitern/-innen oder Konflikte im System beobachtet, wenn Arbeitsroutinen nicht (mehr) funkti-

onieren, wenn die Arbeitsbelastung innerhalb der Organisation stark angestiegen ist, wenn eine Organisation (zu) schnell wächst oder bedrohlich schrumpft ... und solche Beobachtungen und Einschätzungen der Lage innerhalb des Systems einen *Leidensdruck* erzeugen, der thematisiert wird, dann ist die Zeit reif für einen OE-Prozess.

Lernprozesse, die dann im Rahmen einer organisationsentwicklerischen Maßnahme angestoßen und begleitet werden, beziehen sich idealtypisch auf *drei Lebensvollzüge einer Organisation*: deren strategische Ausrichtung, deren strukturelle Verfasstheit und auf die Art und Weise, wie die Organisation ihre Ziele erreicht und ihre Strukturen kulturell mit Sinn anreichert (Sattelberger 1996; Eberl 1996; Senge 1996; Argyris/Schön 1999; Lembke 2001; Gairing 2008).

Da Organisationen kein Selbstzweck sind, sondern der Erreichung jener Ziele dienen, die nur arbeitsteilig gemeistert werden können, wird in jedem OE-Prozess die *strategische Ausrichtung* der Organisation und ihrer Mitglieder bearbeitet. D.h. es bedarf der Definition und Implementierung von langfristigen Zielen (als Richtungsweiser für einen Zeitraum von fünf oder mehr Jahren), die noch einmal in mittel- und kurzfristige Ziele (für ein Jahr, ein Quartal, einen Monat, eine Woche, einen Tag) operationalisiert werden. Unverzichtbar ist darüber hinaus eine Klärung, in welcher Weise der Grad der Zielerreichung systematisch evaluiert wird. Derartige „geteilte Strategien“ sind eine notwendige Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit einer Organisation, sonst verpuffen die Energien in unterschiedliche Richtungen oder blo-

ckieren sich gegenseitig in Nullsummenspielen. Zudem lässt sich eine Organisation über solche „Bilder des Ankommens“ wirksam steuern (Management by Objectives – MBO).

Die Bearbeitung der beiden übrigen Gestaltungsfelder einer Organisation („Struktur“ und „Kultur“) ist in gewisser Weise nachrangig, jedoch nicht weniger wichtig. Schon Peter Chandler, ein Pionier der Organisationsforschung, postulierte in den 1930er-Jahren: „Die Struktur folgt der Strategie.“ Die strategische Ausrichtung einer Organisation findet dementsprechend Gestalt in einer *strukturellen Ausrichtung* der Organisation, d. h. in der zuverlässigen Regelung von Abläufen, Zuständigkeiten und der Verteilung jener Ressourcen, die zur Erreichung der Organisationsziele benötigt werden. In der Vergangenheit stand hierbei in erster Linie die Klärung von Verantwortungsbereichen und Zuständigkeiten im Fokus der organisationsentwicklerischen Arbeit („Dominanz der Funktion“). Mit zunehmender Komplexität von Produktions- und Dienstleistungsprozessen wuchs jedoch die Einsicht, dass das Erreichen von Organisationszielen weit mehr von „wertschöpfenden Prozessen“ abhängig ist als von „wertneutralen Funktionen und Zuständigkeiten“. Damit das richtige Produkt bzw. die richtige Dienstleistung zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Qualität zu den richtigen Kosten am richtigen Ort vorgehalten wird, sind jene „Kernprozesse“ zu identifizieren und zu definieren, mit denen eine Organisation ihren systemerhaltenden Output generiert. Dies bedeutet konkret, jeden Kernprozess in Prozessschritten von seiner Anfangsaktivität bis zu seiner

Endaktivität zu standardisieren und in einem Organisationshandbuch zu dokumentieren. Gleichfalls ist festzulegen, welche Unterstützungsprozesse notwendig sind, damit der entsprechende Kernprozess erfolgreich verläuft. In

treten. Solche Abweichungen sind – so lästig und ressourcenintensiv sie mitunter auch sein mögen – immer eine Chance zur Optimierung des Prozessdesigns und zur Weiterentwicklung der Organisation.



Systematisches | Kreuzung

Wenn sich in einem System Wege kreuzen, Zielrichtungen verschiedener Akteure quer zueinander liegen, kann es leicht einmal chaotisch werden.

der Praxis erfordert die strukturelle Ausrichtung einer Organisation weit mehr Einsatz und Disziplin als ihre strategische Ausrichtung. Ein entscheidender Gewinn dieser „Fleißarbeit“ liegt in der Identifizierbarkeit von Abweichungen, die in geplanten Prozessverläufen unweigerlich auf-

Die Bewirtschaftung des organisationalen Lern- und Gestaltungsfelds „Kultur“, die *kulturelle Ausrichtung* einer Organisation, stellt schließlich die größte organisationsentwicklerische Herausforderung dar. Dies liegt einerseits daran, dass wir in unserem Kulturkreis (nicht nur in unseren

Arbeitswelten) üblicherweise kaum über ein entsprechendes „Sonar“ verfügen, die den Umgang miteinander prägenden, oft wenig bewussten Wertvorstellungen und Bedeutungsbeimessungen, jene virulenten Dynamiken der „Tiefenschichten“ einer Organisation, wahrnehmbar werden zu lassen. Noch weniger sind wir geübt, unsere „inneren Landkarten“, nach denen wir uns durch die „Landschaft einer Organisation“ bewegen, zu kommunizieren und auf die ihnen zugrunde liegenden Annahmen hin zu überprüfen (das Ausmaß der Irritation und Verstörung muss schon beträchtlich sein, um eine Unterbrechung bestehender Wahrnehmungs- und Erlebensgewohnheiten auszulösen). Zum anderen sind solche Prozeduren aufwendig. Eine Stimulation der Organisationskultur benötigt von daher Zeit und einen langen Atem – vor allem auf Seiten der Führungskräfte. Beides erscheint vielfach in einem auf schnellen Erfolg ausgerichteten Alltagsbetrieb einer Organisation kaum möglich. Dabei sind alle Momente der Kultur einer Organisation äußerst verhaltensrelevant, weil in ihnen „geronnen“ ist, was individuell wie kollektiv als notwendig und erlaubt, wichtig und wertvoll, stimmig und richtig betrachtet wird. Dieser für den Steuermann auf der Schiffbrücke vordergründig nicht sichtbare Teil eines Eisbergs ist jedoch stark mit dem emotionalen Erleben des Einzelnen wie auch des sozialen Systems als Ganzem verbunden. Durch solche Energien kann eine Organisation beflügelt und nach vorne gebracht werden. Sie können aber auch lähmen und eine Organisation von innen heraus aushöhlen und absterben lassen.

Formale Gestaltungsvariablen: Transparenz – Reflexion – Partizipation

Alle einschlägigen Untersuchungen bestätigen vor diesem Hintergrund, dass der langfristige Erfolg einer Unternehmung wesentlich davon abhängt, in welcher Weise es gelingt, das kulturelle Wachstum einer Organisation zu fördern. Denn je transparenter, reflexiver und partizipativer alle Beteiligten miteinander in Zeiten „turbulenter Umwelten“ immer wieder aufs Neue Antworten auf die Herausforderungen „harter Wirklichkeiten“ suchen, finden und ausprobieren, desto lern- und anpassungsfähiger, desto proaktiver wird eine Organisation im Umgang mit unausweichlichen Veränderungen in ihrem Umfeld.

Deshalb zielt die organisationsentwicklerische Intervention formal auf die Erzeugung und Ausgestaltung eines lernfreundlichen Klimas: Organisationsentwickler/-innen treten ein für eine offene Kommunikation über die Hierarchieebenen hinweg und praktizieren diese beispielhaft; sie machen Informationen zugänglich und laden ein zur Klärung der Annahmen, auf denen Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen beruhen (*Transparenz*). Sie initiieren und implementieren gemeinsame Beobachtungs- und Reflexionsprozesse auf allen Ebenen der Organisation und vernetzen diese miteinander (*Reflexion*). Sie sorgen für breite Beteiligungsmöglichkeiten bei Problemwahrnehmungen, Konfliktbearbeitungen und Verständigungen auf Handlungsschritte, was die Identifikation mit gemeinsam erarbeiteten Lösungswegen und nicht zuletzt mit der Organisation selber stärkt (*Partizipation*).

Konfliktlinien

OE-Prozesse gehen, so viel dürfte inzwischen deutlich geworden sein, ans Eingemachte. Sie sind sowohl für die beteiligten Organisationsmitglieder wie auch für begleitende Organisationsentwickler/-innen nur in seltenen Fällen ein Zuckerschlecken. Deshalb weise ich auf einige Konflikte hin, mit denen im Vorfeld eines OE-Prozesses bzw. bei seiner Durchführung gerechnet werden muss.

Konflikte zwischen Aufbruchsimpulsen und Beharrungstendenzen: Zwangsläufig aktiviert ein planvolles Veränderungsmanagement ein Spannungsfeld bisweilen unvereinbar erscheinender Bedürfnisse: Wünsche nach Neuem, Besserem wecken lustbesetzte Neugier und hoffnungsvolle Zukunftserwartungen, sie lösen aber immer auch Ängste vor einem Verlust des Vertrauten und Bewährten aus und lassen das Verlangen nach Schutz und Sicherheit ansteigen. Ein wertschätzender Umgang mit Widerständen und Abwehrmechanismen gehört damit ebenso zum notwendigen Ambivalenzmanagement wie die klare Positionierung für eine Zukunftsoption, deren Verheißung am Beginn eines OE-Prozesses in ihrem materialen Ergebnis nicht einmal bekannt ist.

Konfligierende Einschätzungen zwischen Hierarchieebenen: Günstigstenfalls gibt es in vielen Bereichen der Organisation Motivation und Willen, Zukunftsherausforderungen entwicklungsorientiert anzugehen. In der Praxis beginnen Veränderungsüberlegungen jedoch an der Spitze oder an der Basis oder irgendwo in der Mitte oder in einem Teilsystem der Organisation. Soll angesichts einer so beschaffenen Ausgangslage die Anbahnung und Durch-

führung eines OE-Prozesses Aussicht auf Erfolg haben, so ist zunächst ein strategisches Werben um Unterstützer des Prozesses erforderlich. Dies erfordert in der Regel auch eine transparente Klärung, wer welche Interessen mit einem angestrebten OE-Prozess verbindet, und das Aushandeln einer gemeinsamen Interessenlage als Basis für den Start. Ein „no go“ für einen OE-Prozess liegt dann vor, wenn die oberste Hierarchieebene den angestrebten Prozess mit ihrer Positionsmacht nicht mitträgt oder selber „nicht mit duschen geht“ nach dem Motto „Alle müssen sich verändern, nur wir nicht“.

Konflikte zwischen Organisationsinteressen und Interessen von Organisationsmitgliedern: Mit einer gewissen Folgerichtigkeit führt die aufdeckende organisationsentwicklerische Arbeit die Beteiligten eines OE-Prozesses in dilemmatische Situationen, in denen zunächst eine Unvereinbarkeit zwischen organisationalen und individuellen Bedürfnissen zutage tritt. Dieses Erleben ist mitunter für alle Seiten sehr belastend und droht den festgefahrenen Prozess nicht selten zu zerreißen. Es ist jedoch notwendig, weil nur über solche existenziellen Erfahrungen Entwicklungsschritte möglich werden, die zu einer Binnendifferenzierung des Systems und seiner Mitglieder führen. Wer hier begleitet, muss geübt sein im Aushalten und kreativen Transformieren paradoxer Tetralemmata („entweder/oder“ bzw. „weder/noch“ in „sowohl als auch“).

Die Qual der Wahl

Damit ergibt sich abschließend die Frage: Wen wähle ich, so ich einen OE-Prozess initiieren möchte, als externen fachlichen Mode-

rator und Begleiter? Der Anbietermarkt wartet mit einer schier unüberschaubaren Fülle auf. Bei der Suche nach einer/m kompetenten Organisationsentwickler/-in helfen folgende *Kriterien* weiter:

- Über welche Erfahrungen verfügt der potentielle Begleiter? Welche OE-Prozesse hat er moderiert? Mit welchen Organisationen? Von wem wird er empfohlen?
 - Wirkt der potentielle Begleiter vertrauenswürdig, fachlich und menschlich überzeugend?
 - Ist der potentielle Begleiter nach seiner vorbereitenden Sondierungsarbeit bereit, das von ihm entwickelte Prozessdesign in einer Projektskizze zu präsentieren und mit dem Auftraggeber zu diskutieren?
 - Kann der potentielle Begleiter sein Unternehmen über die persönliche Begegnung hinaus durch entsprechende Medien (Homepage, Broschüre) vorstellen?
 - Verfügt der potentielle Begleiter bzw. sein Unternehmen über hinreichende zeitliche und personelle Ressourcen für den Auftrag?
 - Welche Dienstleistungen werden in Rechnung gestellt? Sind Nebenleistungen (Vorbereitungstreffen, Telefonate, Recherche- und Dokumentationsarbeiten) in den berechneten Präsenzzeiten enthalten?
- Günstigenfalls werden letztlich weniger die Kosten die Wahl beeinflussen, sondern qualitative Aspekte – geht es im Feld der Organisationsentwicklung doch um eine hinreichend sensible und notwendigerweise vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen externen und internen Perspektiven. Im Vorfeld der Auftragsklärung sollte sich zeigen, inwieweit

Auftraggeber und Auftragnehmer „einen Draht zueinander finden“, ob die „Chemie zwischen ihnen stimmt“ und in welcher Weise im Zuge der Sondierungskontakte bereits erlebbar wird, wofür die potentielle organisationsentwicklerische Begleitung authentisch zu stehen vermag. ■

Literatur zum Nach- und Weiterlesen

- Chris Argyris/Donald A. Schön, *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis.* Stuttgart 1999.
- Horst Becker/Ingo Langosch, *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis.* Stuttgart 1984⁵/2002.
- Peter Eberl, *Die Idee des organisationalen Lernens. Konzeptionelle Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten.* Bern 1996.
- Gerhard Fatzer, *Organisationsentwicklung für die Zukunft.* Köln 2004.
- Fritz Gairing, *Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen.* Weinheim 2008.
- Gerald Lembke, *Die Lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung.* Marburg 2001.
- Thomas Sattelberger, *Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung.* Wiesbaden 1996.
- Heinz Schuler, *Lehrbuch Organisationspsychologie.* Bern 2007.
- Peter M. Senge, *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation.* Stuttgart 1996.