

## **Schicksalsgemeinschaft Unternehmen:**

### **Systemisches Consulting und die Ideologie der Restrukturierung**

#### 1) Alte und neue Ideologien

Die Vorstellung von einem „Ende der Geschichte“ (Francis Fukuyama) wird oft von der Idee eines „Endes der Ideologien“, der Beendigung der Kontroverse zwischen konträren gesellschaftspolitischen Entwürfen, begleitet. Diese Vorstellung ist nicht neu. Bereits 1960 verkündete Daniel Bell ein „Ende der Ideologien“ und bezeichnete damit einen politische Lager übergreifenden Nachkriegskonsens der westlichen Gesellschaften, der in erster Linie durch wechselseitige Annäherung erzielt worden sei. Die Fukuyamasche Position setzt jedoch einen anderen Akzent: Nicht die Konvergenz der Anschauungen, sondern der Triumph des einen (marktwirtschaftlich-liberalen) über das andere (kommunistische) System habe auch den Streit um die beste aller politischen Welten beendet. Doch erweist sich damit die oft geäußerte Feststellung, dass wir in einem Zeitalter leben, das vom „Ende der Ideologien“ gekennzeichnet sei, nicht als Beleg dessen, was in Abrede zu stellen es vermeint? Die Behauptung ist in höchstem Maße ideologisch. Denn was ist eine Ideologie? Definitionsversuche dieses komplexen Begriffes gab es viele (vgl. Heywood 2003: 6). Ideologien, wie sie hier verstanden werden, sind niemals nur Widerspiegelung der sozialen Realität. Sie sind immer auch gedankliche *Konstruktionen*, abhängig von der sozialen und kulturellen Position des ideologischen Produzenten. Sie sind Rechtfertigung und Zurechtrückung, eine Art „Rationalisierung“ auf kollektiver Ebene, wie Jürgen Habermas (1969: 159-160) einmal treffsicher bemerkt hat. Damit ist klar, dass Ideologien kein individuelles, sondern ein kollektives Phänomen sind. Jede Zeit kennt ihre dominanten und ihre untergeordneten Ideologien, ihre manifesten und latenten, die miteinander im gesellschaftlichen Wettstreit liegen. An dieser Tatsache an sich hat sich wenig verändert. Aber die Formen ideologischer Kämpfe, ihre Akteure und ihre Erscheinungsformen sind Teil einer historischen Entwicklung, sie sind also veränderlich. Was heute fälschlicherweise mit jenem „Ende der Ideologien“, dem Ende der „großen Erzählungen“, das die Postmoderne postuliert hat, beständig verwechselt wird, hat genau damit zu tun. Nicht das Ideologische an sich, sondern eine bestimmte historische Form ideologischer Entwürfe scheint an ihr Ende gekommen zu sein – ob definitiv oder nur vorübergehend sei dahingestellt. Um welche Form der Ideologie handelt es sich also dabei? Es sind gesellschaftskritische, gegenkulturelle ideologische Positionen, die sich seit Jahrzehnten in der Defensive befinden - nicht nur in Europa, sondern international. Das hängt auch, aber nicht nur, mit dem Scheitern von Systemen staatssozialistischer Prägung zusammen, wie es im Fall der Berliner Mauer 1989 seinen symbolhaften Ausdruck fand. Die früher beschworene „utopische Energie“ der Linken scheint seither verpufft. Sie wird im besten Fall als kraftlose Reminiszenz, im schlechtesten als

polemische Attacke aufgewärmt. Vielleicht sind es transnationale Netzwerke und NGOs, die globalisierungskritischen Bewegungen, die ihr Erbe antreten, wie das vor drei Jahrzehnten von den damals noch „neuen“ sozialen Bewegungen erwartet worden war. Gerade in ihrem Umfeld und im Kontext der durch sie aufgeworfenen Fragestellungen finden auch gesellschaftspolitische Analysen und Entwürfe Platz, die auf ein Bedürfnis nach der großen Theorie schließen lassen (vgl. Hardt/Negri; Castells).

Doch damit sind nicht die Ideologien verschwunden. Die heute hegemoniale Ideologie ist vom Prozess der Ökonomisierung in einem Wettbewerbsstaat und einer globalisierten Wirtschaft gekennzeichnet. Das hat dazu geführt, dass die zentralen Bausteine politischer Ideologien – die politischen Grundwerte – entweder durch neue abgelöst oder neu definiert worden sind. Freiheit, einst eine politische Haltung der Emanzipation des Individuums von autoritärer Herrschaft, erscheint heute als die Freiheit der Marktteilnehmer von sozialstaatlichen Regulierungen. Gleichheit, ursprünglich ein Kampfbegriff gegen gesellschaftliche Privilegien, bezeichnet bestenfalls den gleiche Startplatz im Kampf ums wirtschaftliche Überleben. Während die soziale Gerechtigkeit zum Etikett des politisch Überholten, des Traditionalismus wurde, erscheinen neue Begriffe auf der Bildfläche, die aus dem Bereich der Ökonomie kommen, es aber mittlerweile zu gesamtgesellschaftlicher Deutungskraft gebracht haben: Effizienz, Dynamisierung, Innovation und Veränderung flankieren ein ideologisches Gebäude, das im allgemeinen als Neoliberalismus beschrieben werden kann, auch wenn viele seiner Vertreter dessen Konsequenzen im kulturellen Bereich nicht zu akzeptieren bereit wären. Wer einmal die Ausführungen Milton Friedmans zur Drogenliberalisierung gelesen hat, der gewinnt eine lebhaftere Vorstellung von der Brüchigkeit der Allianz aus Neoliberalismus und Konservatismus, wie sie Anthony Giddens (1997) charakterisiert hat.

Zutreffender scheint es zu sein, einen „neuen Geist des Kapitalismus“ (Boltanski/Chiapello 2000) zu konstatieren und die „Hegemonie managerialen Denkens in nahezu allen Lebensbereichen“ (Bröckling 2000: 131) als eine qualitativ neue Entwicklung in der Ideologieggeschichte zu begreifen. Geändert haben sich aber nicht nur die *Inhalte*, sondern auch die *Träger* dieser Ideologie. Es sind – natürlich immer noch – Politiker, doch ihre Position als Ideologen ist geschwächt. Nur mehr selten sind es Gelehrte und Sozialphilosophen, deren Gedanken in popularisierter Form aufgegriffen werden. Aber die Werte und Normen der Manager, der Teamtrainer und Berater, die in ihrem Diskurs – gehegt in zahllosen Seminaren für Führungskräfte und in Hochglanzmagazinen – vermögen, was der Typus des Politikers nicht mehr kann: als gesellschaftlicher *mainstream* zu erscheinen, hegemonial zu werden: den Alltag der Menschen zu prägen und zu einem Bestandteil der Popularkultur zu werden.

„Nicht die Priester oder Propheten der alten und neuen Religionen, nicht die Propagandisten politischer Ideologien, nicht militärische Führer oder wissenschaftliche Autoritäten, sondern die

Spezialisten für Marketing und betriebliche Reorganisation liefern das Orientierungswissen und die Verhaltenslehren, die dazu befähigen sollen, sich unter den Imperativen des Marktes zu behaupten“ (Bröckling 2000: 134).

Diese Ideologearbeit, die der Managementdiskurs in der Gesellschaft leistet und die in zahllosen politischen *statements* gespiegelt wird, soll an einem sehr „unverdächtigen“ Beispiel erläutert werden. Am systemischen Ansatz im Consultingbereich, der, ganz und gar nicht zu den harten seiner Branche zählend, neutral, begleitend, Prozesse unterstützend wirken will. Während viele „harte“ Managementtheorien mit straffen Führungskonzepten erst gar nicht den Anspruch erheben, das betriebliche „Gemeinwohl“ im Auge zu haben, will die „ganzheitliche“ Betrachtung im systemischen Beratungsprozess alle Teile des Unternehmens miteinbeziehen und ist daher auch für Anhänger flacher Hierarchien und des Wirtschaftens „mit menschlichem Maß“ attraktiv. Gerade diese nach vielen Seiten offene Performance mag zu seiner führenden Position unter den Beratungsphilosophien beigetragen haben. Die Berater/innen erscheinen hier nicht als Umsetzer von *top-down* Modellen, die den Manager als autoritäre Führungsperson auch kenntlich machen. Im Gegenteil: Der Managertyp, der generiert werden soll, ist nicht der Macher und Beherrscher, sondern der Gärtner und Kultivator (Capra/Exner/Königswieser 1990: 125), der die Fähigkeiten seines Teams fördern und die Motivation seiner Mitarbeiter steigern will.

Nach einer gerafften Übersicht, in der ein Blick auf den Zusammenhang zwischen dominanten ideologischen Mustern und den makroökonomischen und gesellschaftspolitischen Entwicklungen geworfen werden soll, folgt eine Analyse des systemischen Ansatzes und dessen ideologischer Bausteine. Dabei soll vor allem das Augenmerk auf die Konvergenz dieser Vorstellungen mit den dominanten wirtschaftspolitischen Imperativen gelegt werden. Eine perspektivische Überlegung zur Frage, wohin die skizzierten Entwicklungen führen könnten, beschließt den Beitrag.

Die Relevanz des Themas wird erst deutlich, wenn der Analyse ein komplexer Ideologiebegriff zugrundegelegt wird. Ideologien repräsentieren die soziale und ökonomische Rationalität, aber sie wirken auch auf diese zurück. Zum einen spiegelt der Beraterdiskurs die Imperative der Ökonomie; indem sie aber aufgegriffen und in Beratungsdesigns- und Architekturen transformiert werden, trägt er zu deren Einsickern in beteiligte Gruppen und individuelle Akteure bei. Das Ziel jeder politischen Ideologie ist es, „Natur“, *common sense*, zu werden und den Alltagsverstand zu repräsentieren. Gerade der scheinbar politikfreie, ideologiefreie Zugang der systemischen Beratung, der über hierarchische Grenzen hinweg motiviert und integriert, ohne die grundlegenden Prämissen und Ordnungssysteme zu hinterfragen, ist in diesem Kontext besonders wirkungsvoll. Das soll im Folgenden schlaglichtartig beleuchtet werden.

## 2) Die schöne neue Arbeitswelt im Wettbewerbsstaat

Die Arbeitsbeziehungen sind heute durch eine drastische Veränderung der politisch-institutionellen Rahmenbedingungen gekennzeichnet. Im Fordismus ging es noch darum, die strukturell in der Gesellschaft angelegten Konflikte durch Institutionen zu regeln. Die österreichische Sozialpartnerschaft gilt als ein Musterbeispiel dieses Arrangements zwischen Arbeit und Kapital. Die Veränderungen im gesellschaftspolitischen Kräftefeld lassen sich auch daran erkennen, dass es heute die Linke ist, welche die Sozialpartnerschaft am entschiedensten verteidigt, weil in ihr die verhältnismäßig geschwächten Institutionen der Arbeitnehmerschaft noch eine gewisse Relevanz innehaben. Einst empfand gerade ihrer radikalerer Teil den informell hergestellten Elitenkonsens als „Verrat am Klassenkampf“.

Ganz anders sieht das Verständnis des Postfordismus aus. Er ist durch eine Politik der *Deregulierung* und *Restrukturierung* gekennzeichnet. Diese Tendenz betrifft nicht nur die betriebliche Ebene, sondern hat längst auf die gesellschaftliche und politische Dimension übergreifen. Der Wohlfahrtsstaat als große zivilisatorische Leistung des 20. Jahrhunderts wird durch den neoliberalen Wettbewerbsstaat abgelöst. In manchen Ländern geht dieser Prozess schneller, in anderen langsamer voran – an seiner Richtung kann jedoch kein Zweifel bestehen. Der traditionelle Aktionsradius des Staates erfährt dadurch massive Veränderungen. Das bisherige Verständnis öffentlicher Aufgaben, wie es den Wohlfahrtsstaat im „sozialdemokratischen Jahrhundert“ (Dahrendorf) geprägt hat, wird durch neue Herausforderungen förmlich gesprengt. Wie lassen sich die Eckpunkte dieser Entwicklung zusammenfassen (vgl. dazu auch Hirsch 2001: 200-203), wenn wir uns für die Konsequenzen auf der ideologischen Ebene interessieren?

### *Ökonomisierung des politischen Denkens*

Die *Transformation des politischen Systems* ist mit dessen relativem Bedeutungsverlust gegenüber der Ökonomie verbunden. Die Wirtschaftsinteressen und Finanzapparate engen den Spielraum politischer Gestaltung ein. Dieser Sachverhalt wird auf der kulturellen Ebene von einer scheinbaren „Entideologisierung“ im Sinne von Pragmatismus und einer weitgehenden Medialisierung von Politik unterstützt. Die ideologischen Kernthemen der Moderne werden zum Teil uminterpretiert, zum Teil durch neue, vorgeblich ideologiefreie Polaritäten wie „alt“ und „neu“, „modern“ und „traditionell“, „Veränderung“ und „Beharrung“ ersetzt. Die Wirksamkeit dieser Ideologie wird durch ihre Anschlussfähigkeit an den Alltag, die tägliche Lebenswelt, unterstützt. Dass bei den Ausgaben gespart werden muss, dass der „Staat“ ein schlechter Unternehmer ist, dass private Initiative dem vorzuziehen ist, das alles ist längst Bestandteil des allgemeinen Denkens, des Hausverständes, geworden.

### *Konturen der Kontrollgesellschaft*

Gerade diese Verbindung aus politischem Denken und Alltagsverstand (common sense) ist besonders wirksam. Als den Übergang von der *Disziplinar-* zur *Selbstdisziplinierungs-* und *Kontrollgesellschaft* hat man (folglich) jene Entwicklung bezeichnet, in der die dominanten Werthaltungen und Verhaltensweisen nicht mehr durch äußeren Zwang, sondern freiwillig angenommen werden. In einer Gesellschaft, in der die Ökonomisierung fortschreitet, sind viele Marktmechanismen bereits verinnerlicht worden. Das kann verschiedene konkrete Ausformungen beinhalten, die von der Naturalisierung sozialer Ungleichheit bis zur vielzitierten Entsolidarisierung reichen.

### *Vertrauensverluste und Unsicherheit – Zusammenhalt im Innern und Abgrenzung nach außen*

Der Bedeutungsverlust der sozialen, kulturellen und ökonomischen Funktionen des Staates ist bemerkenswerter Weise von einer tendenziellen Zunahme seiner sicherheitspolitischen Dimension begleitet. Der Verlust von Vertrauen in soziale Absicherung als Charakteristikum der auch von den Exponenten des sozialdemokratischen Dritten Weges abgelehnten „Marktgesellschaft“ (Schröder/Blair 1999), fördert augenscheinlich die Tendenz, den vorhandenen Wohlstand gegen außen zu schützen. In den wohlhabenden Ländern ist eine Legitimationsstrategie festzustellen, die „Wohlstandsinseln“ verteidigen will, wodurch die Verteilungsfrage sowohl im Inneren wie auch im Äußeren nicht mehr gestellt wird. Der Sicherheitsdiskurs bezieht sich also stärker auf die Wohlstandsfestung und verliert seine soziale Dimension im Sinne einer Sicherung des Sozialstaates. Ein Gefühl der Unsicherheit wird also zu einer kulturellen Konstante. Dies findet seine Entsprechung auf betrieblicher Ebene. Die Identifikation mit dem „eigenen“ Unternehmen erhält einen weitaus höheren Stellenwert als die Solidarisierung mit den Beschäftigten anderer Betriebe.

Die hier beschriebenen Tendenzen sind nicht Teil einer umfassenden Verschwörung. Es sind vielmehr die politisch-ideologischen Facetten einer Ökonomisierung der Gesellschaft. Gegen diese Trends gibt es Widerstände, die nicht übersehen werden dürfen. Keine politische Entwicklung ist unumkehrbar. Diese Gegenkräfte sollen aber hier nicht das Thema sein. Vielmehr geht es darum, beispielhaft zu veranschaulichen, wie die skizzierten Weltbilder und Ideologeme im politischen Leben und gesellschaftlichen Alltag fixiert werden.

Die zentralen Botschaften lauten:

- Die Wirtschaft dominiert die Politik, die Politik soll die Wirtschaft nicht reglementieren, sondern umgekehrt.

- Die wirtschaftliche Entwicklung ist nur begrenzt gestaltbar, sie definiert daher Notwendigkeiten, an denen sich die Politik orientieren muss.
- Die Leitsätze des Marktes (Rentabilität, Konkurrenz, Ungleichheit, Wettbewerb) gelten auch im öffentlichen und persönlichen Leben.
- Gesellschaftliche Interessen sind nicht vertikal (Arbeitnehmer – Arbeitgeber), sondern horizontal organisiert. Das Unternehmen als Zentrum der Marktwirtschaft ist durch die Interessenidentität seiner Mitglieder (vermittelt durch die notwendige Behauptung der Marktposition *nach außen*) definiert. Sozial und ökonomisch bedingte Interessengegensätze der verschiedenen Gruppen *innerhalb* des Unternehmens verlieren demgegenüber an Bedeutung.

An ausgewählten Beispielen soll nun dokumentiert werden, wie sich genau jene ideologischen Positionen im Verständnis einer systemisch orientierten Unternehmensberatung finden, die ihrem Selbstverständnis nach neutral, also ideologiefrei ist. Dass dabei vor allem auf Literatur aus dem Umfeld der Beratergruppe Neuwaldegg (BGN) in Wien zurückgegriffen wird, hat zwei Gründe. Zum einen bietet die umfangreiche Publikationstätigkeit der BGN (der auch eine Forschergruppe angeschlossen ist) eine systematische Darlegung des Beratungsverständnisses, auf die immer wieder Bezug genommen werden kann. Zum anderen wurden die Schriften der BGN und ihrem „Netzwerk“ vom Autor des vorliegenden Textes bereits einmal im Rahmen einer Studie analysiert, auf deren Ergebnisse deswegen zurückgegriffen werden kann. Der Erkenntnis der Beratergruppe, „daß die Weitergabe von Wissen intelligenter, Wissen für sich zu behalten aber dumm macht“ (Königwieser/Exner 1998: 13), verdanken wir eine Fülle von Texten, die trotz bemerkenswerter Redundanzen ein reiches Analysematerial definieren.

### 3) Systemisches Denken und die Politik der Restrukturierung

Die Systemtheorie kommt ursprünglich aus dem naturwissenschaftlichen Bereich und wurde von den beiden Biologen Humberto R. Maturana und Francisco Varela entwickelt. Dieser Ursprung ist in vielen Publikationen, die sich auf die Systemtheorie beziehen, zu bemerken, auch wenn diese selbst nicht naturwissenschaftlich ausgerichtet sind. Die systemische Organisations- und Managementtheorie bedient sich zahlreicher Metaphern (Organismus, lebendiges System etc.), die auf diesen Ursprung verweisen. Das systemische Verständnis von Unternehmensberatung lässt sich auf zwei theoretische Ansatzpunkte zurückführen, auf die in der einschlägigen Literatur immer wieder verwiesen wird. Da ist zum einen die (sozialwissenschaftliche) Systemtheorie des Bielefelder Soziologen Niklas Luhmann, zum anderen die therapeutische Praxis der systemischen Familientherapie. Definiert der erste Ansatz Grundverständnis und Schlüsselbegriffe, ist der zweite Zugang für den konkreten Beratungsprozess von Bedeutung. Theorie und Anwendung sind unmittelbar aufeinander bezogen.

Natürlich ist es nicht das Anliegen der durchwegs populär ausgerichteten Beratungsliteratur in die theoretischen Tiefen des Luhmannschen Denkens vorzudringen, doch der Anspruch, sich an dessen Prämissen zu orientieren, wird erhoben. Worin bestehen nun diese Grundannahmen?

Systemische Beratung orientiert sich wie die Systemtheorie am Modell *autopoietischer* (sich selbst organisierender) Systeme. Dem Beratungsverständnis der systemischen Unternehmensberatung liegt das Modell des Unternehmens als operativ geschlossenes System zugrunde. Das bedeutet, dass Unternehmen sich an selbsterzeugten Zuständen und Zustandsveränderungen orientieren. Sie richten im Laufe ihrer Entwicklung und Geschichte Strukturen ein, die für die Reproduktion von Entscheidungen und damit für die Reproduktion des Unternehmens insgesamt sorgen. Das System Unternehmen ist also in dieser Hinsicht *selbstreflexiv* und definiert damit auch seine Differenz zur Umwelt. Der Prozess der Selbstorganisation findet in einer Umwelt statt, die das Unternehmen nur selektiv, d.h. eingeschränkt wahrnimmt. Eine nicht angemessene Sicht- und Wahrnehmungsweise ist die entscheidende Ursache von Problemen. An diesem Punkt knüpft nun das systemische Beratungsverständnis an. Durch (paradoxe) Interventionen will die systemische Beratung die Möglichkeit zur Distanz, zu einer anderen Sichtweise schaffen. Die neue Problemsicht, die der Positions- und Perspektivenwechsel ermöglicht, lässt Lösungsansätze deutlich werden. Zentral für das Beratungsverständnis ist aber, dass die Veränderung aus dem sozialen System selbst kommen muss, von den Beratern kann sie also nur angeregt werden. Das Unternehmen muss entscheiden, ob es den Veränderungsprozess auch will. Da ein Unternehmen aber nicht nur ein autopoietisches System, sondern auch eine hierarchische Organisation ist, ist auf diesen Entscheidungsprozess nun besonderes Augenmerk zu legen. Die Teile des Unternehmens (Mitarbeiter – Management – Vorstand etc.) werden nicht als Akteure, sondern im Hinblick auf ihre Funktionalität begriffen. Welche Funktionen haben sie als Teile des Gesamtsystems, wie „funktionieren“ sie im Veränderungsprozess?

Soziale Systeme basieren nach systemtheoretischem Verständnis auf Kommunikation. Die Frage, woraus soziale Systeme bestehen, erforderte für Luhmann eine Doppelantwort: „aus Kommunikationen und aus deren Zurechnung als Handlung. Kein Moment wäre ohne das andere evolutionsfähig gewesen“ (Luhmann 1987: 240). Kommunikation ist auch ein zentraler Faktor im Selbstverständnis der systemischen Unternehmensberatung. Veränderungsprozesse in Unternehmen sind daher in erster Linie kommunikative Prozesse. Die Konzeption, Organisation und Durchführung dieser Prozesse ist die Aufgabe der systemischen Berater/innen. Während die Prozessebene im engeren Sinne einmal ausgeblendet werden soll (vgl. den Beitrag Ulrich Schönbauer), interessieren hier die Ausgangspositionen und Grundannahmen der systemischen Unternehmensberatung. Damit soll, ausgehend von einem komplexen Ideologiebegriff, eine ideologische Verortung der Theorie und Praxis des systemischen Consultings ermöglicht werden. Weit davon entfernt, in einem ideologiefreien Raum zu agieren, werden bei genauer Betrachtung systemischer Beratungsdesigns

Konturen eines Weltbildes sichtbar, das unter dem Versprechen von Beteiligung und Neutralität in höchstem Maße anschlussfähig für eine Politik und Ideologie der Restrukturierung ist.

Dies lässt sich an den folgenden Eckpunkten verdeutlichen:

- Systemische Berater verstehen sich als Vertreter einer „weichen“ Schule, die nicht verordnend, sondern moderierend und „neutral“ den Umstrukturierungsprozess eines Unternehmens begleitet. Diese Ausgangsposition kaschiert die tatsächliche *Interessengebundenheit* der Berater, die im Regelfall ihren Auftrag vom Management bzw. der Unternehmensführung erhalten.
- Gegenüber seiner Umwelt erscheint das Unternehmen als System unter ständigem Anpassungsdruck zu stehen. Eine gleichsam *naturalisierte Systemumwelt* (marktwirtschaftlich-kapitalistische Ordnung) und eine darauf basierende Funktionalität innerhalb des Systems bedingen eine prozessuale Fixierung: Denn durch diese Grundannahmen sind die Richtung und die Rationalität des Prozesses am Beginn festgelegt.
- Im Inneren erscheint das Unternehmen als Organismus, in dem jeder Teil zum Funktionieren (und letztlich zum Überleben) beitragen muss. Durch dieses Modell können grundlegende Interessenunterschiede innerhalb des Systems ausgeblendet oder entwertet werden.
- Daher werden auch die zugrundeliegenden Werte, die diese Funktionalität konstruieren, stabilisiert und zu nicht hinterfragbaren Bestandteilen des Prozesses gemacht.

Wie diese ideologische Konstruktion funktioniert, wird deutlich, wenn wir nun einige ideologische Bausteine des systemischen Beratungsansatzes genauer betrachten.

#### 4) Ideologische Bausteine des Beratungsverständnisses

##### *Alter Dualismus und neue Polaritäten*

Der systemische Ansatz der Organisationsentwicklung und Unternehmensberatung basiert, wie aus vielen sprachlichen Konstruktionen und Bildern, Graphiken und Tabellen in den einschlägigen Texten deutlich wird, auf einem dualistischen Modell der (sozialen) Welt. Es sind die immer gleichen Polaritäten, die Identifikation und Abgrenzung gleichermaßen hervorrufen sollen. Wie auch die Religionsgeschichte zeigt, erzeugen solche Dualismen eine starke Suggestivität und Anziehungskraft, weil sie einerseits durch die damit verbundene *Komplexitätsreduktion* leichtere Orientierung ermöglichen und andererseits ein Erlösungsversprechen in sich bergen: nämlich das Weisen und Aufzeigen des „richtigen“ Weges. Durch den Einsatz liturgischer Elemente (bis hin zum Kultivieren von „Unternehmensreliquien“) im Organisationsentwicklungsprozess wird dieser Eindruck noch



verstärkt (vgl. zur Bonsen 2000). Wie bei allen Heilslehren verfügen jene, welche die Polaritäten definieren, die Werte vorgeben und die Begriffe prägen, über beträchtliche Machtressourcen.

Das systemische Weltbild versteht sich als Ausdruck eines „neuen“ Denkens, das in seinem euphorischen Selbstverständnis und seiner Erlösungsrhetorik an alleinseligmachende Heilslehren erinnert. Konsequenterweise fühlen sich die Berater auch als Repräsentanten einer „Sichtweise“, „welche schlicht im Begriff ist, ein Weltverständnis abzulösen, das seine Orientierungsfunktion nicht mehr glaubwürdig zu erfüllen vermag“ (Königswieser/Lutz 1990: III).

In einer relativ frühen „stichwortartigen“ Übersicht (Königswieser 1990: 2) wird diese später etwas verknappten Gegenüberstellungen zwischen den konkurrierenden Weltbildern folgendermaßen präsentiert:

Unterschiede zwischen dem mechanistischen und dem ganzheitlich-systemischen Weltbild

<b>Mechanistisches Weltbild</b>	<b>Ganzheitlich-systemisches Weltbild</b>
<b>Bisher standen im Vordergrund:</b>	<b>Jetzt und in Zukunft erhalten Bedeutung:</b>
Hierarchie	Vernetzungen
Maschinenweltbild	Lebendige Organismen
Fixe Planung	Visionen
Führungskraft als Macher	Führungskraft als Entwickler(in) Impulsgeber(in), Gärtner (in)
Hartes Denken, Logik, Denken in Widerspruchsfreiheit	Weiches Denken, Psycho-Logik
Organisation	Selbstorganisation
Druck ausüben	Gedeihen lassen, Energie freisetzen
Männliches Prinzip	Weibliches Prinzip
Objektivität	Subjektivität
Struktur	Prozeß
Ursache-Wirkungs-Denken	Denken in Wechselwirkungen
Richtig/falsch-Beurteilungen	Beurteilung nach Funktionalität
	Symptomträger
Geplanter Wandel	Balance zwischen Verändern und Bewahren

Innerhalb des Organisationsberatungsprozesses erfüllen diese Polaritäten eine klare Funktion. Den Betroffenen soll möglichst rasch vermittelt werden, welches die richtige Seite ist, in welche Richtung die Veränderung gehen muss, sich der unabwendbare Prozess bewegt, dem sich entgegenzustellen

letztlich zwecklos ist. Dabei werden (oft karikaturhafte) Gegenbilder konstruiert (als das „Alte“), von denen sich dann das „Neue“ umso eindrucksvoller abheben lässt. Der Veränderungsprozess vom Alten hin zum Neuen soll als letztlich im Interesse aller liegend, als alternativlos porträtiert werden. Denn auch von seinen „Gegnern“, in deren „objektiven“ Interesse er möglicherweise gar nicht ist, muss der Prozess letztlich mitgetragen werden. Betrachtet man die von den systemischen Vertretern selbst vorgebrachten „möglichen Widerstände“ gegen ihr Modell (z.B. „Traditionelle Wahrnehmungsmuster“ und „Verunsicherung durch das Neue“, „Objektivitätsglaube“, „Individualismusideologie“ etc.) so fällt auf, dass diese durchwegs dem Bereich des Irrationalen zugeordnet werden, währenddessen offensichtlich rationale Einwände gegen den Ansatz erst gar nicht in Erwägung gezogen werden (vgl. Königswieser 1990). Es gibt also, vernünftigerweise, keine Alternative. In einer späteren Publikation wird noch schärfer akzentuiert, *welche* Resultate als negativ, welche als positiv erscheinen sollen. Erscheint etwa die „Kritik an Autoritäten“ als Resultat eines offensichtlich abzulehnenden, konventionellen Denkens, als „widerständlerisch“, so erinnern die Konsequenzen des „neuen“ Denkens an die Resultate einer totalitären Umpolungsstrategie: „engagiert“, „bejahend“ und „verlässlich“ reagiere dieses neue Denken auf eine nicht näher bezeichnete „Veränderung“ (Königswieser 2000 a: 43). Hier regiert also die Logik des positiven Denkens, in der Kritik als zersetzend, weil nicht konstruktiv und als dysfunktionales Moment erscheint, zumal die Autoritäten im alten Sinne ja nicht mehr zu existieren scheinen.

An der oben angeführten Übersicht fallen vier Faktoren besonders auf: *Erstens* der bereits skizzierte, dualistisch pseudo-religiöse Charakter, der mit einer suggestiven Rhetorik die neue Sichtweise als eine sich sukzessive durchsetzende Strategie präsentieren will. Trotz der Ablehnung fundamentaler Kategorien (richtig – falsch) wird dabei genau auf diese Polaritäten (alt-neu, weich-hart, männlich-weiblich etc.) zurückgegriffen. *Zweitens* sticht die Naturalisierung von Kategorien und Prozessen ins Auge, die deren Hinterfragbarkeit unmöglich macht. Damit sind nicht nur basale Kategorien wie „männlich“ und „weiblich“ gemeint, sondern vor allem auch der Prozess der „Veränderung“. Sie findet in jedem Fall statt und auch an ihrer Richtung kann kein Zweifel bestehen. *Drittens* frappt das pastorale Modell der Menschenführung (vgl. Bröckling 2000:141), in dem der Manager als „Entwickler“, „Impulsgeber“, „Förderer“ genau jene „Energie freisetzen“ soll, die das Unternehmen von Mitarbeitern heute erwartet: Eigenverantwortung und Kreativität, Durchsetzungsvermögen und Initiative, letztlich auch Loyalität. Und damit sind *viertens* die Metaphern interessant geworden, die das Unternehmen als „lebendiges“ System, als Organismus erscheinen lassen. Das Organismusmodell war in der politischen Ideengeschichte ein Modell, das soziale Interessengegensätze harmonisiert hat keine Konflikttheorie ausbilden konnte. Machtfragen und Konflikte werden auch hier entweder aus dem Spiel genommen oder in „Kultur“-Konflikte zwischen Modernisierung und Traditionalismus transformiert. Diese beiden letzten Punkte sollen nun näher betrachtet werden.

## *Naturalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft*

Veränderungsprozesse in Unternehmen sind kommunikative und soziale Prozesse. In solchen Prozessen treffen unterschiedliche Akteure und unterschiedliche Interessen aufeinander. Demokratische Prozesse sind Aushandlungsprozesse. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass zwischen den verschiedenen Gruppen und deren Vorstellungen Verhandlungen stattfinden und institutionell zivilisierte Konflikte ausgetragen werden. Doch dabei geht es nicht nur um die Frage, was verhandelt und allenfalls der Tauschlogik unterworfen wird, sondern auch um die Frage, was außer Streit gestellt, was also (stillschweigend) vorausgesetzt wird. Das systemische Beratungsmodell operiert mit einer Konstruktion der Wirklichkeit, in der die Anforderungen, die von der Umwelt an das System gestellt werden, weitgehend als gegeben angenommen werden. Es eröffnet damit einen ausgesprochen geringen Verhandlungsspielraum, in dem bestehende Machtasymmetrien nicht aufgelöst, sondern bestätigt werden. Ein weitgehend nicht zu hinterfragender, naturhaft ablaufender sozioökonomischer Veränderungsprozess erzwingt die Anpassung der von ihm betroffenen sozialen Systeme, der Menschen und Personengruppen, aus denen sich diese zusammensetzen. Das Skizzieren eines evolutionären Prozesses, der Anpassung als Überlebensbedingung erfordert, stellt dabei ein ausgesprochen biologistisches Argumentationsmuster dar. Der Preis der Nichtanpassung wird selten explizit genannt, ist aber im Grunde genommen präsent. Letztlich geht es – metaphorisch gesprochen – ums Überleben. Und genau das unterscheidet das alte Wohlfahrtsmodell vom neuen Ethos des Wettbewerbes: „Ging es gestern um Versorgung, so ging (sic!) es heute ums Überleben“ (Königswieser 2000 b: 23). Menschen werden gewissermaßen zum Spielball zwischen Systemmechanismen und einer nach naturhaften Gesetzen ablaufenden Systemumwelt.

Das hier deutlich werdende Verständnis von Veränderung, das Bewegung und Erneuerung *per se* für gut und notwendig befindet, ohne nach der Qualität von Veränderung zu fragen, stellt eine implizite Grundannahme in Beratungsprozessen dar. Zu dieser naturalisierten Veränderung und Erneuerung funktional verhalten sich die Menschen im System. Sie stehen zwar angeblich im Mittelpunkt des Beratungsverständnisses, was „keine notwendige Komponente systemischen Denkens“ sei (Königswieser/Lutz 1990: III), wie freimütig bekannt wird. Sie erscheinen aber als funktionale Elemente des Systems, als „Symptomträger“, als „Know-How-Träger“, als „Normsetzer“, als „Veränderer“ oder als „Bewahrer“.

Die Tendenz zur Naturalisierung sozialer Phänomene betrifft nicht nur die Relation von Umwelt und System, sondern zeigt sich auch in einer biologistischen Charakterisierung individuellen und kollektiven Verhaltens. Das Verhalten von und in Gruppen verdient dabei besondere Beachtung. Um insbesondere in großen Betrieben den Prozess in die Mitarbeiterschaft hineinzutragen, aber auch

wegen der beabsichtigten emotionalen und massenpsychologischen Effekte, stellen sogenannte Großgruppenveranstaltungen ein besonderes Instrument systemisch geleiteter Prozesse dar. Individuelles Verhalten in und gegenüber der Gruppe wird in zahlreichen Texten demzufolge ausführlich charakterisiert. Welcher Beschreibungsformen bedient sich die systemische Beratungsliteratur dabei (vgl. zum Folgenden: Königswieser 2000 a: 35-38)?

Systemische Berater/innen behaupten, dass in Gruppen ein „Hunger nach Sinnlichkeit“ spürbar werde. Große Gruppen böten ein Forum, in dem Menschen diese gleichsam zivilisierten und unterdrückten sinnlichen Gefühlsregungen in einem vorgegebenen, kontrollierten Rahmen ausleben könnten. Rituale und Spiele müssten deshalb eingesetzt werden, um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden. Ein Bedürfnis nach Gemeinschaft und sozialer Anerkennung werde spürbar: Menschen wollten gesehen werden und dazugehören. Dafür bedürfe es offensichtlicher klarer Kategorien und Schemen: Menschen, so fährt die Argumentation fort, wollten wissen, wo ihr Platz in der Gemeinschaft ist. Die von der systemischen Beratung konstruierten Menschentypen wollten zwischen Gut und Böse unterscheiden können. Sie seien aber auch permanent mit der Angst konfrontiert, das Gesicht zu verlieren. Latent sei immer das Moment des Wettkampfes, des sozialen Vergleiches, vorhanden.

Mit dieser Einschätzung – der Konkurrenz als notwendiger Bestandteil und als Bedingung natürlicher und menschlicher Evolution – wird ein Argumentationsmuster des Sozialdarwinismus verwendet, die Idee des „survival of the fittest“ – übertragen auf soziales Verhalten. War der britische Naturforscher hinsichtlich der Ausweitung seiner Erkenntnisse auf die menschliche Gesellschaft eher skeptisch eingestellt, teilten viele seiner Popularisatoren diese Skepsis nicht. Die individuellen Verhaltensweisen werden somit als menschliche Natur ausgewiesen. Es wird ein Grundverständnis formuliert, in dem Wettkampf und sozialer Vergleich genauso als naturhaft erscheinen wie das Bedürfnis nach einem genau definierten Platz in der Gemeinschaft – der im sozialen System Unternehmen ein Platz in der Unternehmenshierarchie ist.

Worin besteht also – resümierend betrachtet – die Funktion der Großgruppen? Neben der „direkten Kommunikation“, der „Sinnstiftung“ sowie dem „Energieaufbau- und transport“ und der „Möglichkeit, viele Menschen gleichzeitig zu erreichen“ wird ihnen eine weitere zentrale Funktion zugeschrieben: der „Aufbau eines Wir-Gefühls“ (Königswieser/Exner 1998: 54).

### *Interessenidentität in der Schicksalsgemeinschaft*

Indem das System Unternehmen als einheitlich, kohärent und von einem klar definierten Hauptinteresse geleitet erscheint (Überleben im Wettbewerb), haben Widersprüche und Interessengegensätze innerhalb des Unternehmens keinen Raum. Sie erscheinen als dysfunktional und

müssen mittels gezielter „Interventionen“ aufgelöst werden. Während die Unterscheidung zwischen Veränderern und Bewahrem eine klare Trennlinie zieht, sind die klassischen Widersprüche (Arbeitgeber-Arbeitnehmer; Arbeit-Kapital) geradezu diskursiv aufgehoben. Die Betonung der Gemeinschaftlichkeit, der weitgehenden Interessenidentität der Mitglieder eines Unternehmens und die Ausblendung von strukturell bedingten Konflikten zugunsten einer Bewahrer-Veränderer-Kontroverse zieht notwendigerweise auch nach sich, dass über ungleich verteilte Machtressourcen nicht mehr geredet wird. Oder einfacher ausgedrückt: Wenn der Eindruck erfolgreich vermittelt wird, dass alle in einem Boot sitzen, dann wäre es natürlich äußerst unvernünftig, nicht gemeinsam in die gleiche Richtung, durch die rauhe See der Marktwirtschaft zu rudern.

Die Konstruktion einer Interessenidentität hat vor allem den Zweck, die Bedeutung von Hierarchien und strukturellen Unterschieden zu minimieren. Über neue Polaritäten werden zwar, wie wir gesehen haben, wiederum Differenzen ins Spiel gebracht, doch diese hängen nicht mit der sozialen Position zusammen. Sie sind quasi „Einstellungssache“. Denn das „Alte und „Konventionelle“ vertreten sowohl die hierarchisch orientierten Führungskräfte als auch die um ihren Arbeitsplatz besorgten und an Sicherheit interessierten Mitarbeiter. Sie sind die „Bewahrer“. Die „Veränderer“ hingegen sind die dynamischen, charismatischen Manager und Führungspersönlichkeiten genauso wie die flexiblen, „bejahenden“ Mitarbeiter. Neue Allianzen erscheinen somit entlang der Grenzen des beabsichtigten „Kulturwandels“ möglich. Man muss sich nur für die richtige Seite entscheiden, Einsicht in die Notwendigkeit zeigen.

Die äußere Bedrohung (wirtschaftliche Notwendigkeiten) kann den inneren Zusammenhalt stärken. Die Berater nehmen hier eine pastorale Funktion ein. Ihr Paternalismus will dazu ermuntern, Unsicherheiten zu artikulieren und in kontrollierten Bahnen zu halten. Die von Rationalisierungsmaßnahmen Betroffenen werden eingeladen, ihre Gefühle zu äußern, ihre Unzufriedenheit auszusprechen, Dampf abzulassen, ihre Angst anzuvertrauen (Boos/Königswieser 2000: 28). Über irgendeine Form von Macht, an ihrem Zustand etwas zu ändern, verfügen sie freilich nicht. Dadurch kann der Prozess sehr leicht einen kompensatorischen Charakter annehmen, an dessen Ende die Einsicht in eigene Ohnmächtigkeit steht. Denn die Absicht der systemischen Berater/innen ist es ja, „Strukturen und Kulturen (zu) (..) verändern, die sich als dysfunktional erweisen“ (Königswieser 2000 b: 21). Wer aber von „Kulturveränderung“ spricht, wenn es um Arbeitsplatzverlust und existenzielle Bedrohung geht, der bedient sich einer Tarnsprache. Und wer sein Subprojekt auch dann noch „Gewinner ohne Verlierer“ nennt, „wenn Stellenabbau unumgänglich ist“ (Königswieser/Lutz 1998: 65), weiß zumindest sehr genau, was ein sozialer Euphemismus ist.

## 5) Fiktionen

Nach der vorliegenden Analyse kann gefolgert werden, dass der Beratungsprozess aus der Sicht der Belegschaft eine Reihe von Fiktionen erzeugt, die es lohnt, genauer zu betrachten. Die erste dieser Fiktionen kann als *Mitgestaltungsfiktion* bezeichnet werden. Da alle gefordert sind, ihre Kreativität und ihr Engagement einzubringen, verschwimmen die Grenzen, wer den Prozess *macht* und wer den Prozess *mit-macht*. Für die von „Veränderungsmaßnahmen“ Betroffenen hat dieser aber oft nur eine Ventilfunktion, weil wenig Spielraum besteht, an ihrem „Schicksal“ etwas zu ändern. Die scheinbare Mitbestimmung ersetzt daher die tatsächliche. Damit hängt eine zweite Fiktion unmittelbar zusammen, nämlich die *Selbstbestimmungsfiktion*. Die Mitarbeiter/innen sollen das Gefühl bekommen, an der Prozessgestaltung mitzuwirken, obwohl die wesentlichen Ziele im Regelfall bereits mit der Unternehmensleitung fixiert sind. Für sie bedeutet ein Veränderungsprozess daher oft nur, nachzuvollziehen, was ohnedies schon beschlossene Sache ist. Gerade dadurch entsteht aber eine *Vertrauensfiktion*: Die Berater erscheinen als neutrale, überparteiliche Vertrauenspersonen, obwohl sie in ihrer Arbeit den Auftraggeber/inn/en verpflichtet sind. Wie wir gesehen haben, nehmen sie dabei eine pastorale, paternalistische Position ein, die die Betroffenen einlädt, in einer der Beichte ähnlichen Situation, ihre Emotionen zu artikulieren. Der Einsatz massenpsychologischer Elemente führt darüber hinaus zu einer *Erlösungsfiktion*. Durch den Einsatz „liturgischer“ Elemente, einer Ideologie des positiven Denkens und tarnsprachliche Konstruktionen wird die Illusion einer Lösung sozialer Probleme durch Bewusstseins- und „Kulturveränderung“ erzeugt.

## 6) Schlussfolgerung

Im dialektischen Denken werden hegemoniale Bewegungen immer in ihrer Relation zu Gegenbewegungen, zu Widerständen begriffen. Vielleicht resultiert aus dieser Widersprüchlichkeit auch eine Chance. Inwieweit die von den modernen Managementtheorien geförderten Potenziale und „human resources“ nicht nur funktionalistisch verkürzt, sondern auch zu einer selbstbestimmten und selbstbewussten Politik der Arbeitnehmer/innen beitragen können, ist schwer abzuschätzen. Eine Reform und Einflussnahme auf Beratungsprozesse wäre dafür in jedem Fall eine unverzichtbare Voraussetzung (vgl. den Beitrag Ulrich Schönbauer).

Der systemische Beratungsansatz, der hier im Zentrum der Analyse stand, weist einerseits hohe Anschlussfähigkeit an ökonomistische Imperative auf. Andererseits versucht er, seine soziale, gemeinschaftsbildende Funktion herauszustreichen. Auf den ersten Blick scheint es daher, als folge er widersprüchlichen Logiken, die sich aber genau besehen als komplementär erweisen. Eine bedrohliche, Unsicherheit erzeugende Systemumwelt lässt das Bedürfnis nach Sicherheit im Unternehmen steigen. Da diese Sicherheit auf einer sozialen Ebene nicht eingelöst werden kann, wird sie auf einer kulturellen und ideologischen hergestellt. Unterstützt werden soll die Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderung und Erneuerung in der Form von Restrukturierungsmaßnahmen und

Rationalisierung, die als notwendiges Anpassen an äußere Zwänge präsentiert werden. Damit werden aber auch Identifikation und Gemeinschaftsgefühl als funktional erkannt und eingesetzt. Das von außen (der Umwelt) unter Druck geratene System Unternehmen kann nun zur Schicksalsgemeinschaft zusammengeschweißt werden.

Literatur:

Bell, Daniel (1960): *The End of Ideology*. Glencoe, Ill.

Boltanski, Luc/Éve Chiapello (2000): *Befreiung vom Kapitalismus? Befreiung durch Kapitalismus?*, in: *Blätter für deutsche und internationale Politik*, 4/2000, 476-487.

Bonsen, Mathias zur (2000). *Eine neue Geschichte erzählen: Spirit, Mythen, Großgruppen-Interventionen und liturgische Systeme*, in: Roswita *Königswieser* und Marion *Keil* (Hg.). *Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen*. Stuttgart, 85-99.

Boos, Frank/Roswita Königswieser (2000). *Unterwegs auf einem schmalen Grat: Großgruppen in Veränderungsprozessen*, in: Roswita *Königswieser* und Marion *Keil* (Hg.). *Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen*. Stuttgart, 17-29.

Castells, Manuel (1996-1998): *Volume 1: The Rise of the Network Society*, 1996. *Volume 2: The Power of Identity*, 1997. *Volume 3: End of Millennium*, Blackwell Publishers (Oxford, and Malden, MA), 1998.

Bröckling, Ulrich (2000): *Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement.*, in: Bröckling, Ulrich/Susanne Krasmann /Thomas Lemke (Hg.): *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*, Frankfurt am Main, 131-167.

Bröckling, Ulrich (2003): *Menschenökonomie, Humankapital. Eine Kritik der biopolitischen Ökonomie*, in: *Mittelweg* 36, 1/2003, 3-22.

Capra, Fritjof/Alexander Exner/Roswita Königswieser (1990): *Veränderung im Management – Management der Veränderung*, in: Königswieser, Roswita und Christian Lutz (Hg.): *Das systemisch-evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer*. Wien, 116-125.

Castells, Manuel (2001): Bausteine einer Theorie der Netzwerkgesellschaft, in: Berliner Journal für Soziologie, 4/2001, 423-439.

Habermas, Jürgen (1969): Erkenntnis und Interesse. In: Jürgen Habermas: Technik und Wissenschaft als Ideologie. Frankfurt am Main.

Fukuyama, Francis (1992). Das Ende der Geschichte. Wo stehen wir? München.

Giddens, Anthony (1997). Jenseits von Links und Rechts. Die Zukunft radikaler Demokratie. Frankfurt am Main.

Hardt, Michael/Antonio Negri (2002). Empire. Die neue Weltordnung. Frankfurt am Main.

Heywood, Andrew (2003): Political Ideologies. An Introduction. Third Edition. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York.

Hirsch, Joachim (2001): Postfordismus: Dimensionen einer neuen kapitalistischen Formation, in: Joachim Hirsch/Bob Jessop/Nicos Poulantzas: Die Zukunft des Staates. Denationalisierung, Internationalisierung, Renationalisierung. Hamburg, 171-209.

Königswieser, Roswita (1990): Widerstände gegen systemische Unternehmensführung, in: Roswita Königswieser, Christian Lutz (Hg.): Das systemisch-evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer. Wien, 1-9.

Königswieser, Roswita (1998): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart.

Königswieser, Roswita (2000 a): Das Feuer großer Gruppen, in: Roswita Königswieser und Marion Keil (Hg.). Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen. Stuttgart, 30-44.

Königswieser, Roswita (2000 b). Macht – Wandel – Macht. In: Hernsteiner – Fachzeitschrift für Managemententwicklung 2/14, 21-24.

Königswieser, Roswita (2001): „Rapunzel“. Grundlegende Gedanken zum systemischen Ansatz. In: Roswita Königswieser, Uwe Cichy, Gerhard Jochum (Hg.): SIMsalabim. Veränderung ist keine Zauberei. Systemisches IntegrationsManagement. Stuttgart, 25-29.



Luhmann, Niklas (1987). Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main.

Schröder, Gerhard/Tony Blair (1999): Der Weg nach vorne für Europas Sozialdemokraten, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, 7, 887-896.