

Dr. Sybille Stöbe-Blossey

Institut Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen

Vortrag auf der BDS-Tagung am 28.05.1999 in Essen

## **Verwaltungsreform und Organisationsberatung: Vom Gutachten zur aktiven Moderation**

Die Debatte um die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung wird in Deutschland seit Beginn der neunziger Jahre mit einer Intensität geführt, wie sie zuletzt Ende der sechziger, Anfang der siebziger Jahre zu beobachten war. Mit der Modernisierung hat auch die Beratung der Verwaltung Konjunktur. Dabei gibt es die unterschiedlichsten Formen der Beratung, und ebenso unterschiedlich sind die Erfahrungen, die die einzelnen Verwaltungen mit Beratungsprojekten machen. In diesem Beitrag sollen zunächst aus der Perspektive sozialwissenschaftlicher Beratung einige Erfahrungen aus der Reformphase der siebziger Jahre betrachtet werden. Als Ursachen für oft enttäuschenden Ergebnisse von Beratung ergeben sich aus dieser Betrachtung zum einen Kommunikationsprobleme zwischen Wissenschaft und Verwaltung, zum anderen die bis heute vielfach vorzufindende Trennung zwischen Beratung und Umsetzung im Veränderungsprozeß. Beide Aspekte sollen daher im Anschluß diskutiert werden. Danach sollen die aktuellen Ansprüche an (sozialwissenschaftliche) Verwaltungsberatung anhand von Ergebnissen aus einer empirischen Studie skizziert werden. Als ein möglicher Weg für sozialwissenschaftliche Beratung wird abschließend das Konzept der aktiven Moderation vorgestellt.

### **1 Die Reformphase der siebziger Jahre: Konsequenzen für die Beratung**

Mit der zum Ende der sechziger Jahre vor allem auf der Ebene des Bundes einsetzenden Reformphase kam es in Politik und Verwaltung zu einer drastisch steigenden Nachfrage nach wissenschaftlicher Beratung. Das wohl bekannteste Beispiel für die intensive Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis, die sich bis zur Mitte der siebziger Jahre entwickelte, bildet die interministerielle Projektgruppe Regierungs- und

Verwaltungsreform, die Ende 1968 eingesetzt wurde mit dem Auftrag, "Bundesregierung und Bundesverwaltung strukturell und funktionell in die Lage zu versetzen, ihre Aufgaben mit geringstmöglichem Aufwand bestmöglich zu erfüllen und dabei den Bedürfnissen der staatlichen Gemeinschaft und ihren Zukunftsproblemen gerecht zu werden"<sup>1</sup>. Diese Projektgruppe griff in den sechs Jahren ihrer Arbeit in großem Umfang auf wissenschaftliche Beratung zurück und gab zahlreiche Studien in Auftrag, was zu einem bis dahin nicht gekannten Zugang von Wissenschaft zu internen Strukturen der Verwaltung - insbesondere der Ministerialverwaltung auf Bundesebene - führte.

Ebenso wie Mitte der siebziger Jahre in bezug auf die Reformeuphorie, auf die Bestrebungen nach einer Installierung von politischer Planung und auf das Konzept der aktiven Politik eine Ernüchterung eintrat, geschah dies auch im Hinblick auf die Reichweite von wissenschaftlicher Beratung von Politik und Verwaltung. Zum einen konstatiert Thomas Ellwein, daß die Sozialwissenschaften einen "erheblichen, auch praktisch wirksamen Anteil am Reformboom" hatten und "damit auch von den späteren Entwicklungen, von der mit ihnen verbundenen Enttäuschung und von einer gewissen Ratlosigkeit betroffen" (Ellwein 1978:21) waren. Zum anderen ist zwar der Beitrag der Wissenschaft an der Auslösung des Reformbooms nicht zu bestreiten, jedoch wurde auch zunehmend offensichtlich, daß die praktische Relevanz der einzelnen Studien hinter den Erwartungen zurückgeblieben war: "Die Früchte der Ende der 60er Jahre (...) ausgebrochenen Reformeuphorie haben sich in den Schubladen der Verwaltungsbehörden in Gestalt hunderter von Studien, Gutachten, Forschungsberichten und sonstigen Veröffentlichungen über Probleme der Planungsorganisation und -technik, der Führungskonzeption, der Aufbau- und Ablauforganisation, der Information und Kommunikation, einschließlich elektronischer Datenverarbeitung, der Verwaltungsgliederung, des Ressortzuschnitts etc. angesammelt. In die Praxis wurde nur ein geringer Bruchteil dieser Vorschläge umgesetzt - und auch dies häufig nur unter großen Schwierigkeiten." (Pflaumer 1978:223)

Vor diesem Hintergrund entwickelte sich eine Debatte über das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis, in der die Erfahrungen aufgearbeitet und reflektiert wur-

---

<sup>1</sup> Projektgruppe Regierungs- und Verwaltungsreform beim Bundesminister des Innern: Erster Bericht zur Reform der Struktur von Bundesregierung und Bundesverwaltung. Bonn, August 1969 (Manuskript). Hier zitiert nach Schatz 1973:31, der einen Überblick über die Entwicklung der politischen Planung auf Bundesebene und die Arbeit der Projektgruppe gibt.

den.<sup>2</sup> Aus dieser Debatte kristallisieren sich vor allem zwei Problemfelder heraus, nämlich die Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis und das Wechselverhältnis zwischen Beratung und Umsetzung. Beide Aspekte sollen im folgenden näher diskutiert werden, wobei von der Problemrezeption aus der damaligen „Nach-Reform-Phase“ ausgegangen wird und - verbunden mit der Berücksichtigung aktueller Entwicklungen - Lösungsansätze aufzuzeigen sind.

### 1.1 Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis

Die Auseinandersetzung mit Kommunikationsproblemen zwischen Wissenschaft und Praxis nahm in der Literatur, die ab Mitte der siebziger Jahre die Erfahrungen aus den Beratungsprojekten reflektierte, einen breiten Raum ein. Aus der Analyse dieser Literatur kristallisieren sich vor allem drei Faktoren heraus, die in der Kooperation zwischen beiden Akteuren zu Schwierigkeiten führen, nämlich

- abweichende Fachsprachen und kognitive Orientierungen,
- die Reputationsmuster im Wissenschaftssystem sowie
- ein mangelnder Veränderungswille im Verwaltungssystem.

Ein oft schon auf den ersten Blick auffälliges und schon lange diskutiertes Problem besteht in den unterschiedlichen Fachsprachen.<sup>3</sup> Wissenschaftlicher Fachjargon ist für Praktiker oft wenig verständlich und wird von ihnen einerseits als Arroganz ihres Partners, andererseits als Deckmantel für inhaltliche Defizite interpretiert. Aber auch das Verwaltungssystem verfügt über seinen internen Fachjargon, der sich Externen nicht immer ohne weiteres erschließt.

Daß die Problematik unterschiedlicher Fachsprachen oft nicht pragmatisch mit dem wechselseitigen Willen zur Verständigung gelöst, sondern manchmal zum Grundsatzproblem hochstilisiert wird, läßt sie als Symptom für ein tiefer liegendes

---

<sup>2</sup> vgl. zum Beispiel die verschiedenen Beiträge in Böhret 1978, in Prätorius/Greiffenhagen 1979, in Wissenschaftszentrum Berlin 1977 sowie später in Koch 1987.

<sup>3</sup> vgl. z. B. Böhret 1987:222; Friedrich 1970:297; Hegelau 1977:179; Schatz 1977:215ff.

Problem erscheinen, das man mit Unterschieden in der kognitiven Orientierung umschreiben kann: Bei der Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis prallen verschiedene Formen der Wissens und der Aneignung von Wissen aufeinander: theoretisches Wissen und praktische Erfahrung, systematischer Aufbau von Wissen und learning by doing. Was eigentlich Grundlage für ein produktives Wechselverhältnis sein könnte, führt angesichts von mangelnder wechselseitiger Akzeptanz oft zu einem überzeichneten Gegeneinander. Praktiker stellen sich schnell auf den Standpunkt, daß die Wissenschaftler "von der Praxis keine Ahnung" haben. Jedes unbequeme Ergebnis kann auf diese Weise leicht als nicht umsetzbare Theorie disqualifiziert werden. Umgekehrt neigen Wissenschaftler oft dazu, Praktikern das grundsätzliche Verständnis und das Wissen über Probleme und Lösungswege abzusprechen. Hemmnisse für die Umsetzung der eigenen Konzepte können auf diese Weise ebenso leicht negiert werden.

Wahrscheinlich noch schwerwiegender sind Probleme, die sich aus den im Wissenschaftssystem gültigen Reputationsmustern ergeben (Hegelau 1977:185ff.): Veröffentlichungen und Papiere sind für das Wissenschaftssystem noch immer das zentrale Produkt; in der Verwaltungspraxis hingegen löst die Überflutung mit schriftlichen Materialien eher Abwehrreaktionen aus (Böhret 1987:222). Zentrales Selektionskriterium im Wissenschaftssystem ist das Werturteil der Kollegen (Böhret 1987:224; Bruder 1980:25f.); der Praxisbezug der Arbeit wird dabei - unter Berufung auf das Postulat der Zweck- und Wertfreiheit der Wissenschaft - oft eher negativ bewertet (Hauff 1979:184f.).

Thomas Ellwein konstatiert, daß man sich in der Wissenschaft in Deutschland "mehr mit der Analyse von Defiziten in der Verwaltung und mit dem Aufzeigen von Reformnotwendigkeiten als mit dem Entwurf und der Durchsetzung von Reformstrategien beschäftigt" (Ellwein 1978:38), und Helmut Klages stellt die These auf, "daß die wissenschaftliche Beratung von Politik und Verwaltung an die Wissenschaft als Summe akademischer Disziplinen Anforderungen heranträgt, denen diese - angesichts ihrer vorherrschenden Verfassung - in der Regel nicht ausreichend gewachsen sein kann" (Klages 1987:258). Er führt dies darauf zurück, daß Wissenschaft in erster Linie auf die Ermittlung von Erklärungen, aber nicht auf Handlungsempfehlungen und schon gar nicht auf die Frage ihrer Umsetzung abstellt (Klages 1987:258ff.).

Schließlich lassen sich Probleme in der Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis auch innerhalb des Verwaltungssystems verorten. Schwierigkeiten ergeben sich oft daraus, daß die Vergabe von Forschungsaufträgen meistens nicht nur aus sachlich-fachlichen, sondern auch (oder manchmal ausschließlich) aus politischen Gründen<sup>4</sup> erfolgt. Dabei kann die Einschaltung von Wissenschaftlern durchaus bloßen Alibicharakter haben: Es kommt vor, daß Projekte genau deswegen aufgelegt werden, weil man eigentlich nichts verändern möchte, dies aber - etwa aufgrund von politischem Druck oder von Forderungen der Mitarbeiter - nicht zugeben kann. In einer derartigen Situation kann es einer Verwaltung opportun erscheinen, eine wissenschaftliche Beratung in Anspruch zu nehmen und unter Hinweis auf die zeitliche Dauer der Untersuchung konkretes Handeln auf "später" zu verschieben. Hannes Friedrich spricht in diesem Zusammenhang von der "Abschiebungs- und Aufschiebungsfunktion der Beratung" (Friedrich 1970:176).

Ein Projekt dient bei einer derartigen Interessenlage der Beruhigung, weil man zumindest so tut, als täte man etwas - nur dürfen dann aus diesem Projekt natürlich keine umsetzbaren Vorschläge herauskommen. In einem solchen Fall ist eine fruchtbare Zusammenarbeit nicht möglich, weil sie letztlich gar nicht erwünscht ist. Als eine entscheidende Voraussetzung für den erfolgreichen Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die Praxis nennt Carl Böhret denn auch "ein Minimum an (...) Implementationsüberzeugung" (Böhret 1987:224) auf Seiten der Verwaltung; Klaus von Beyme stellt fest, "daß die wissenschaftliche Beratung nur so gut und wirksam sein kann, wie die Qualität und Quantität der Verarbeitungskapazität in der Verwaltung ist" (von Beyme 1977:117); Bernd Dewe betont die „aktive Adaptionleistung des Klienten“ (Dewe 1996).

Aus der Perspektive der Wissenschaft wirft die Befassung mit diesen Problemen der Beratungsbeziehung automatisch die Frage auf, welchen Beitrag der Berater leisten kann, um die Schwierigkeiten zu überwinden oder zumindest zu reduzieren. Das Problem der abweichenden Fachsprachen läßt sich vergleichsweise leicht lösen: „Der erfolgreiche Berater muß in der Lage sein, sich in der Sprache des Klienten auszudrücken“, subsumiert Heine von Alemann (1996:17). In der Tat kann an Wissenschaftler, die sich mit einer Organisation befassen, legitimerweise die Anforderung gestellt wer-

---

4 vgl. dazu ausführlich Friedrich 1970.

den, sich auf die Fachsprache dieser Organisation einzulassen und ihrerseits auf einen vermeidbaren Fachjargon zu verzichten und erforderliche Fachausdrücke zu erklären.

Das dahinter stehende Problem unterschiedlicher kognitiver Orientierungen ist schon schwieriger zu erfassen, denn hier geht es nicht um trainierbare Verhaltensweisen, sondern um Einstellungen. Für den Berater kommt es darauf an, Praxiswissen zu akzeptieren und sich zu vergegenwärtigen, daß der Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis auf Gegenseitigkeit beruht: "Wissen - als systematisierte Kenntnis über Sachverhalte - stammt ja nicht nur aus Forschung und Reflexion, sondern auch aus 'praktischer' Erfahrung." (Böhret 1987:219) Wissenschaftliches Wissen ist somit nicht per definitionem „besser“, sondern eben anders als Alltagswissen (Minssen 1998:55). Geht der Berater von dieser Einstellung aus, so sind Grundlagen für die produktive Nutzung beider Formen von Wissen gelegt. Dabei betont Carl Böhret, daß es nicht darum gehe, "eine Denk- und Handlungsgleichheit von Wissenschaft und Praxis herzustellen, sondern um eine zweckmäßige, offene, arbeitsteilige Kooperation" (Böhret 1978:17). Als Fazit einer Analyse von Transferproblemen fordert er, "das Verhältnis Wissenschaft-Praxis noch viel mehr als bisher zur 'Kontaktkultur' auszubauen" (Böhret 1987:232).<sup>5</sup>

Bereits an dieser Anforderung zeigt sich, daß der Berater zwar auf wissenschaftlichem Hintergrund agiert, jedoch die Reputationsmuster des Wissenschaftssystems für die

---

<sup>5</sup> Daß zwischen den beiden hier zitierten Veröffentlichungen von Carl Böhret knapp zehn Jahre liegen, kann als Hinweis darauf gewertet werden, daß es zwischen dem Ende der siebziger und dem Ende der achtziger Jahre im Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis nur wenig Entwicklungen gegeben hat. Überhaupt fällt auf, daß die Problembeschreibungen im Zeitablauf eine bemerkenswerte Konstanz aufweisen. Wenn das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis als "Kontaktkultur" und als Kooperationsverhältnis begriffen wird, entspricht dies dem, was Jürgen Habermas bereits 1963 als "pragmatistisches" Modell der Politikberatung bezeichnet und dem "dezisionistischen" sowie dem "technokratischen" Modell gegenübergestellt hat (Habermas 1963/1981:121ff.): Im dezisionistischen Modell hat Wissenschaft nur die Aufgabe, Informationen bereitzustellen, die dem Praktiker eine rationale Auswahl der Mittel für die Erreichung politisch vorgegebener Ziele ermöglichen. Umgekehrt unterstellt das technokratische Modell, daß Wissenschaft den einen besten Weg aufzeigen kann und der Praktiker angesichts der Sachzwänge zum Vollzugsorgan wird. Im pragmatistischen Modell hingegen tritt an die Stelle der strikten Funktionstrennung zwischen Praktiker und Sachverständigem ein kritisches Wechselverhältnis; der Entscheidungsprozeß vollzieht sich im Rahmen einer wechselseitigen Kommunikation (Habermas 1963/1981:126f.). Carl Böhret und Werner Hugger stellen fest, daß in diesem pragmatistischen Vorgehen eine Chance zur Reduzierung der Verständigungsprobleme zwischen Wissenschaft und Praxis liegt (Böhret/Hugger 1978:185), und Klaus von Beyme bezeichnet die Modelle des Dezisionismus und der Technokratie als Negativmodelle, gegenüber denen seit Habermas (also seit 1963!) "ein pragmatisches Modell der ständigen Kooperation von Wissenschaft und Politik als wünschbar hingestellt" (von Beyme 1977:111) werde.

Beratung nicht handlungsleitend sein können. Eine erfolgreiche Beratung muß sich am Bedarf des Klienten orientieren und damit die vorrangig auf Reputation im Wissenschaftssystem ausgerichteten Aktivitäten außen vor lassen. Richtungsweisend ist hier der Ansatz einer „systemischen Beratung“<sup>6</sup>, der zufolge Beratung sich „an den Mustern des Klientensystems, nicht an den eigenen Mustern orientieren“ (Minssen 1998:61) muß. Heine von Alemann konstatiert, daß dies durchaus dazu führen kann, daß „sich der Berater von der ‘reinen’ Wissenschaft entfremdet und die Wissenschaftler auf die Berater herabsehen“ (von Alemann 1996:17). Dieses Spannungsverhältnis ist für den einzelnen nicht immer leicht zu ertragen, insbesondere dann nicht, wenn die Beratungstätigkeit nur einen Teil seiner Arbeit ausmacht und er eine Karriere innerhalb des Wissenschaftssystems anstrebt.

Die Alternative zu einem derartigen „Spagat“ sieht Hellmut Klages in einem veränderten Wissenschaftsverständnis, das er als eine "Wendung zu einer Handlungswissenschaft" (Klages 1987:262) beschreibt: "Im Zentrum dieser Wende steht ein Wirklichkeitsbild, das dem Aufbau der sozialen Realität aus Prozessen Rechnung trägt, die sich aus der 'Vernetzung' von 'Rückkopplungs'-Zusammenhängen ableiten, welche sich ihrerseits um 'Akteure' kristallisieren." (Klages 1987:262) Diese Wende bleibt allerdings auch mehr als zehn Jahre später ein uneingelöstes Postulat; bislang hat sich nichts daran geändert, daß ein beratender Wissenschaftler quasi als „Wanderer zwischen den Welten“ agieren muß.

Implementationsüberzeugung und Adaptionfähigkeit des Klienten kann der Berater vor Projektbeginn nicht beeinflussen und oft nicht einmal realistisch einschätzen. Er muß sich daher der möglichen diesbezüglichen Probleme bewußt sein und sich bei der Wahl der Methoden darauf einstellen - im Verlauf dieses Beitrages wird noch zu diskutieren sein, daß bestimmte methodische Ansätze die Umsetzungswahrscheinlichkeit erhöhen. Wenn sich allerdings das notwendige Minimum an Implementationsüberzeugung und Adaptionfähigkeit weder als vorhanden noch als im Laufe des Prozesses entwickelbar herausstellt, sollte ein Berater auch bereit sein, das Projekt abubrechen. Dies mag im Einzelfall unbefriedigend (und je nach Konstellation ökonomisch proble-

---

<sup>6</sup> zum Konzept der systemischen Beratung vgl. ausführlich zum Beispiel Ahlemeyer 1998; Königswieser/Exner/Pelikan 1995; Willke 1992.

matisch) sein, ist der Reputation des Beraters jedoch mittelfristig zuträglicher als ein zwar zu Ende geführtes, aber von allen Seiten als gescheitert eingestuftes Projekt.

## 1.2 Wechselverhältnis zwischen Beratung und Umsetzung

Das Defizit in der Umsetzung der Ergebnisse wissenschaftlicher Beratung wird im Rückblick auf die Entwicklung in den siebziger Jahren nicht zuletzt darauf zurückgeführt, daß man die Implementationsproblematik zu wenig berücksichtigt hatte (Pflaumer 1978:223). Daß die Umsetzung von Reformkonzepten oft schwieriger war, als es auf den ersten Blick erschien, hängt auch damit zusammen, daß Reformbestrebungen auf das Beharrungsvermögen von Institutionen stoßen - auf sehr unterschiedliche, teilweise gegenläufige und oft auch gut organisierte Interessen, auf Strukturen, die seit langen Jahren unverändert sind, an die sich viele gewöhnt haben, die vielen liebge worden sind, die sie verinnerlicht haben. Fritz Scharpf verweist darauf, daß aus der Sicht der Mitarbeiter "politisch-administrative Institutionen nicht nur als Instrumente der Politik, sondern auch als Einkommensquellen und Karrierechancen, als soziale Lebensräume und als Bezugsrahmen der individuellen Entfaltung und der persönlichen Identität" (Scharpf 1987:123) erscheinen, und Renate Mayntz sieht in der "fast durchweg geltenden Tatsache, daß Organisationsreformen zumindest für einen Teil der betroffenen Organisationsmitglieder mit Kosten verbunden sind" (Mayntz 1978:48), einen Grund für Widerstände und Konflikte. Veränderte institutionelle Regelungen müssen innerhalb von Organisationen erst verarbeitet werden, und das Ergebnis dieser Verarbeitung muß keineswegs mit dem übereinstimmen, was von den Initiatoren dieser Veränderungen intendiert war. In dem "mangelnden Verständnis für diese prinzipielle Unbestimmtheit von Reformprozessen - und in der dementsprechenden Überschätzung der Bedeutung von geänderten formalen Regeln und Organisationsstrukturen" sieht Fritz Scharpf (1987:144) rückblickend den entscheidenden Grund für die Enttäuschung über die Ergebnisse so vieler Reformansätze der sechziger und frühen siebziger Jahre.

Nicht zuletzt aus der Sicht der Verwaltungspraxis ergab sich somit die "Forderung an die Wissenschaft, sich mehr als bisher um die Erforschung dessen zu bemühen, was man verkürzt und leichthin 'Umsetzungsbedingungen' zu nennen pflegt" (Hegelau 1977:184). Um der Entwicklung gegenzusteuern, daß die Verwaltungspraxis sich mit dem Hinweis auf mangelnden Praxisbezug der Wissenschaft gegenüber verschließt,



fordert Gerd Pflaumer neue Anstöße der Zusammenarbeit: "Im Vordergrund der von Wissenschaft und Praxis auch zur Überwindung der eingetretenen Entfremdung zweckmäßigerweise in enger und offener Kooperation anzustellenden Überlegungen sollte dabei die Implementierungsproblematik stehen. Dieses Problemfeld scheint bislang empirisch noch viel zu wenig durchleuchtet (...)." (Pflaumer 1978:224) Eine wichtige Folgerung aus der Erkenntnis von Implementationsdefiziten war die Entwicklung der Implementationsforschung, die sich mit den Bedingungen für die Umsetzung politischer Programme befaßt (Mayntz 1980, Mayntz 1983).

Darüber hinaus gewann im Laufe der Zeit die Forderung nach einer Integration von Forschung, Beratung und Umsetzung an Bedeutung. Renate Mayntz konstatiert auf der Basis von Erfahrungen aus der Beratungspraxis der siebziger Jahre, daß "die wissenschaftlichen Berater an der späteren Implementation ihrer Vorschläge in der Regel keinen Anteil mehr haben" (Mayntz 1978:45). Wenn man die von Scharpf angesprochene "prinzipielle Unbestimmtheit von Reformprozessen" in Rechnung stellt und berücksichtigt, daß "der Prozeß der Reform nach der erfolgten Organisations-Änderung erst eigentlich beginnt" (Scharpf 1987:145), ist diese Trennung zwischen der Entwicklung von Empfehlungen einerseits und der Umsetzung andererseits als problematisch einzustufen. Gerade in komplexen Organisationsentwicklungsprozessen gehen die Phasen der Konzipierung und der Implementierung fließend ineinander über bzw. lassen sich kaum voneinander abgrenzen, weil Erfahrungen mit der Implementierung Rückwirkungen auf die weitere Konzipierung haben.

In gewisser Hinsicht ist es erstaunlich, daß die Forderung nach einer Integration von Forschung, Beratung und Umsetzung erst aus den Erfahrungen gescheiterter Projekte heraus entwickelt werden mußte, denn gerade die Sozialwissenschaften verfügen mit dem Konzept der Aktionsforschung über eine diesbezügliche Tradition: Der Ansatz der Aktionsforschung wurde nämlich bereits in den vierziger Jahren von Karl Lewin (1948) diskutiert und erprobt. Aktionsforschung (bzw. "action research" oder auch Handlungsforschung) "vollzieht sich in direktem Zusammenhang mit den praktischen Lösungsversuchen, denen sie dienen will; sie greift als Forschung unmittelbar - und nicht erst nach vollzogenem Forschungsprozeß, als sog. `Anwendung` der Forschungsergebnisse - in die Praxis ein, und sie muß sich daher für Rückwirkungen aus dieser von ihr selbst mitbeeinflussten Praxis auf die Fragestellungen und Forschungsmetho-

den im Forschungsprozeß selbst - und nicht erst in der abschließenden Auswertungsphase im Hinblick auf zukünftige Forschung - offenhalten" (Klafki 1976:60).<sup>7</sup>

Daß dieser Ansatz in der Organisationsberatung lange wenig Beachtung fand, hängt wahrscheinlich damit zusammen, daß er in der deutschen Diskussion oft verstanden als "ein von klassisch-empirischer Sozialforschung sich distanzierender Forschungsansatz" (Heinze 1987:29). Diese Auffassung bedeutet jedoch eine Verkürzung der Möglichkeiten, die gerade in einer Verbindung von Elementen der Aktionsforschung mit Elementen klassisch-empirischer Sozialforschung liegen. Eine Erweiterung der methodischen und theoretischen Diskussion zum Thema Aktionsforschung steht noch aus und kann auch im Kontext dieses Beitrags nicht geleistet werden. Von daher soll lediglich festgehalten werden, daß hier ein Begriff von Aktionsforschung zugrundegelegt wird, den Robert Halpern (1988:250) anhand von vier Kriterien umschreibt. Ein Aktionsforschungsprojekt ist demnach gekennzeichnet durch

- einen ständigen Prozeß von empirischer Forschung, Handlung und Evaluation;
- die Nutzung von Theorien, die diesen Prozeß leiten und im Verlauf dieses Prozesses ständig modifiziert und weiterentwickelt werden;
- Forschung als Prozeß der Kooperation mit "Praktikern";
- "praktische" Problemlösung und wissenschaftliche Erkenntnis als doppelte Zielsetzung.

Verkürzend ist auch die häufig vorfindbare Bindung der Aktionsforschung an bestimmte Themen. Bekannt ist Aktionsforschung bislang vor allem aus Projekten mit - im weitesten Sinne - sozialpädagogischem Inhalt, so daß die Diskussion um die Aktionsforschung stark von dieser Thematik geprägt ist.<sup>8</sup> Darüber hinaus wird Aktionsforschung jedoch durchaus auch als Instrument der Organisationsberatung im Sinne der Veränderung von Führungsstrukturen, des Aufbaus von Mitbestimmung oder der Ver-

---

<sup>7</sup> Grundlegend zur Aktionsforschung vgl. zum Beispiel Fairweather 1967; Haag et al. 1972.

<sup>8</sup> Dies zeigt sich auch an den Anwendungsbeispielen, die in Kurzdefinitionen des Begriffs der Aktionsforschung angeführt werden: Hartfiel/Hillmann (1982:15) nennen beispielsweise Slumsanierung und Gastarbeiterintegration, Wienold (1988:30) Slumsanierung und Abbau von Rassendiskriminierung, Friedrichs (1982:371) die Arbeit mit Bewohnern einer Neubausiedlung oder eines Sanierungsgebiets, den Aufbau einer sozialtherapeutischen Anstalt, den Bereich der Vorschulerziehung, die Lösung sozi-

besserung von Kommunikationsprozessen eingesetzt. Derartige Aktionsforschungsprojekte, die auf einzelne Unternehmen ausgerichtet sind (Töpfer 1987:263), sind allerdings bislang im deutschen Sprachraum nicht sehr verbreitet. Überlegungen dazu finden sich jedoch vereinzelt in der Literatur zu Personalwesen und Personalforschung, etwa indem Aktionsforschung als Instrument zur Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen (Conradi 1983:110ff.) oder eben zur Entwicklung von "maßgeschneiderten" Konzepten (Töpfer 1987:264) postuliert wird.

Wissenschaftler in derartigen Projekten bezeichnet Armin Töpfer als "Change Agent und Moderator" (Töpfer 1987:263) und umschreibt ihre Rolle folgendermaßen: "Für den Wissenschaftler stellt sich hier die Aufgabe, diese Diagnose zu konzipieren und durchzuführen sowie bei erkanntem Handlungsbedarf die anschließende Therapie als Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen in einen Prozeß der Organisationsentwicklung wissenschaftlich zu begleiten und zu unterstützen. Dabei ist der Wissenschaftler auf eine fruchtbare Zusammenarbeit mit einer Projektgruppe aus der Unternehmung angewiesen, die sich aus Mitarbeitern aller vom Projekt betroffenen Ebenen zusammensetzen sollte. Nur so kann ein 'maßgeschneidertes' Konzept unter Berücksichtigung aller internen problemrelevanten Aspekte situativ erarbeitet werden." (Töpfer 1987:264)

Die Beschreibung verweist auf einen engen Zusammenhang zwischen den Grundgedanken der Aktionsforschung und dem Konzept der Organisationsentwicklung, das inzwischen als Beratungsform weithin anerkannt ist.<sup>9</sup> Unternehmensberatungen gehen inzwischen verstärkt dazu über, nicht mehr nur reine Strategiekonzepte zu verkaufen, sondern die Implementierung einzubeziehen. "Dicke Studien sind out, konkrete Umsetzung ist in", heißt es im Untertitel eines Artikels in der Wirtschaftswoche (Nr. 28/1993, S. 40), in dem diese Tendenz beschrieben wird. Auch Peter Ittermann bestätigt diese Entwicklung aufgrund einer Analyse der Branche: „Zunehmend agieren Berater auf ausführenden Ebenen in den Betrieben und wirken vor Ort an der Lösung konkreter Problemstellungen mit.“ (Ittermann 1998:191)

---

aler Konflikte in einem Jugendfreizeitheim, Konflikte zwischen verschiedenen ethnischen Gruppen und die Integration von Gastarbeitern.

<sup>9</sup> vgl. grundlegend French/Bell 1994 und Wohlgemuth 1991.

Ausgangspunkt des Prinzips der Organisationsentwicklung ist die Feststellung, daß keine Organisation so gut ist, daß sie nicht noch besser werden könnte. Daher soll die Organisation in einem längerfristig angelegten Prozeß durch eigenverantwortliche Gestaltung durch die Betroffenen selbst (weiter-) entwickelt werden. Ziel ist dabei nicht die Schaffung der (zu einem bestimmten Zeitpunkt) optimalen Organisation, sondern der lernenden Organisation. Auch in der Debatte um die Verwaltungsmodernisierung wird dieses Prinzip inzwischen aufgegriffen: „Verwaltung als ‘Lernendes System’ bzw. ‘lernende Organisation’ ist das Leitbild einer Verwaltungskultur, in der Lernfähigkeit und -bereitschaft prägende Werte und Normen sind. Veränderungs- und Modernisierungsprozesse werden als Lernchance gesehen, und Lernaktivitäten werden darauf ausgerichtet, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genauso wie die Organisation beim permanenten Wandel zu unterstützen.“ (KGSt 13/1994:8)

Tabelle 1 gibt einen Überblick darüber, was das Konzept der Organisationsentwicklung von traditionellen Formen der Beratung unterscheidet. Die oben skizzierten Schwierigkeiten in der Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis lassen sich mit Hilfe eines derartigen Beratungskonzepts zweifellos relativieren: Der Berater ist durch seine Rolle als Moderator geradezu gezwungen, sich sowohl auf Sprache und kognitive Orientierungen des Klienten einzulassen als auch dessen Bedarf gegenüber den Reputationsmustern des Wissenschaftssystems in den Vordergrund zu stellen, und das Konzept impliziert eine Erhöhung von Implementationsüberzeugung und Adaptionfähigkeit des Klienten. Eine entsprechende methodische Ausrichtung von Beratungsprojekten kann also als Essenz aus der Auswertung der Erfahrungen der sechziger und siebziger Jahre gelten.

Tabelle 1<sup>10</sup>

Was unterscheidet Organisationsentwicklung von "traditionellen" Formen der Beratung?	
"traditionelle" Form	Organisationsentwicklung
Problemstellung ist vorgegeben	Problemstellung wird im Rahmen des Projektes (weiter-) entwickelt

---

<sup>10</sup> nach Paul 1994:26.

Mitarbeiter sind passive Objekte	Mitarbeiter sind aktive Subjekte
Berater bringen fertige Lösungen mit	Lösungen werden intern entwickelt
Lösungen werden vorgestellt	Lösungsmethoden werden gelernt
Projekt ist mit Fertigstellung eines Konzeptes beendet	Umsetzung ist Teil des Projektes
schneller Problemlösungsprozeß mit geringer Umsetzungswahrscheinlichkeit	langwieriger Problemlösungsprozeß mit hoher Umsetzungswahrscheinlichkeit
Berater ist Fachexperte (mit Methodenkenntnissen) ("Lehrer")	Berater ist Methodenexperte (mit Fachkenntnissen) ("Moderator")
Fremdhilfe	Hilfe zur Selbsthilfe

## **2 Die Reformphase der neunziger Jahre: Konsequenzen aus empirischen Ergebnissen zur Verwaltungsberatung**

Zu Beginn der neunziger Jahre setzte erneut eine Phase der Verwaltungsreform ein. Zunächst waren die Kommunen, die mit der Modernisierung ihrer Verwaltungen begannen. Gemeinsames Kennzeichen der meisten Reformprojekte ist die Berufung auf das niederländische Modell einer dienstleistungsorientierten und nach dem Prinzip eines Konzerns strukturierten Kommunalverwaltung ("Tilburger Modell"); Stichworte wie Kontraktmanagement, Zielvereinbarungen, Outputsteuerung, dezentrale Ressourcenverantwortung und Controlling spielen in unterschiedlicher Ausgestaltung eine Rolle im Reformprozeß. Inzwischen gibt es auch auf der Ebene der staatlichen Verwaltungen zahlreiche Reformansätze, die in eine ähnliche Richtung zielen.

Beratung hat in diesem Reformprozeß erneut Konjunktur. Vor diesem Hintergrund führte das Institut Arbeit und Technik 1996 eine Befragung von Bundes- und Landesministerien durch, deren Ziel es war, einen Überblick über die Erfahrungen und Einschätzungen zu gewinnen, die in der staatlichen Verwaltung im Hinblick auf den Ein-

satz von externen Beratern im Prozeß der Verwaltungsmodernisierung bestehen (vgl. ausführlich Stöbe 1997).<sup>11</sup> Einige Ergebnisse sollen im folgenden skizziert werden.<sup>12</sup>

In den Ergebnissen der Befragung bestätigt sich zunächst die hohe Bedeutung von externer Beratung: In 83 Fällen (76,9 %) wurden für das Ministerium oder den ihm nachgeordneten Bereich in den letzten fünf Jahren Aufträge für externe Organisationsuntersuchungen oder andere Projekte mit externer Beratung zur Modernisierung, Weiterentwicklung oder Neustrukturierung der Verwaltung vergeben oder befinden sich in der Planung. Für die Zukunft ist die Mehrheit der Ministerien der Auffassung, daß die Inanspruchnahme von externer Beratung zunehmen wird: 52 % aller Befragten erwarten eine Steigerung, 39 % vermuten eine gleichbleibende Tendenz, 9 % prognostizieren ein Absinken. Der Markt für die Beratung der öffentlichen Verwaltung wird also weiterhin wachsen.

Wissenschaftliche Beratung spielt dabei allerdings eine untergeordnete Rolle. In erster Linie wendet die staatliche Verwaltung sich an große, überregional tätige Unternehmensberatungen. 87 % der Ministerien, die bereits Erfahrung mit Beratung haben, haben diesen Firmen schon mindestens einmal einen Auftrag erteilt. Kleine, vorwiegend regional tätige Unternehmensberatungen folgen mit 35 %, 21 % haben sich an freie Berater und Trainer gewandt. Im wissenschaftlichen Bereich sind die Auftragnehmer vor allem Beratungseinrichtungen im Umfeld von (Fach-) Hochschulen: Mit 27 % ist der Anteil der Ministerien, die deren Dienste schon mindestens einmal in Anspruch genommen haben, etwas höher als bezüglich der freien Berater und Trainer. (Fach-) Hochschullehrer wurden von 18 % der Ministerien eingeschaltet, Forschungsinstitute von 17 %. Von der "Beratungskonjunktur" der neunziger Jahre profitieren also in erster Linie Unternehmensberatungen.

Betrachtet man die Aufgaben, die externe Berater übernehmen, so gibt es immer noch einen klaren Vorrang des traditionellen Gutachtens. 82 % der Ministerien haben Berater mit der Erstellung von Gutachten ohne Einbeziehung der Umsetzung beauftragt (24 % einmal, 58 % mehrfach). Die Erstellung von Gutachten einschließlich einer Mitwir-

---

<sup>11</sup> 108 Ministerien haben sich an der Befragung beteiligt, was einer Rücklaufquote von 58,1 % entspricht.

<sup>12</sup> Inwieweit die Ergebnisse auch auf den kommunalen Bereich übertragbar sind, kann nicht abschließend eingeschätzt werden. Aus Erfahrungen der Autorin aus Projekten in Kommunen ergibt sich jedoch der Eindruck, daß die Ergebnisse bei einer Befragung von Kommunen ähnlich aussehen würden.

kung bei der Umsetzung der Ergebnisse wurde bislang von 45 % der Befragten in Auftrag gegeben (17 % einmal, 28 % mehrfach). In 37 % der Fälle wurden Berater für die Moderation von Organisationsentwicklungsprozessen verpflichtet (23 % einmal, 14 % mehrfach).<sup>13</sup>

Für die Zukunft dürfte sich die Struktur der Beratung allerdings ändern. Für die Erstellung von Gutachten ohne Einbeziehung der Umsetzung ist die Zukunftsprognose negativ: 40 % der Befragten erwarten, daß die Bedeutung dieser Beratungsform sinken wird, nur 24 % prognostizieren einen Anstieg, die übrigen gehen von einem gleichbleibenden Stellenwert aus. Für die Erstellung von Gutachten einschließlich der Mitwirkung an der Umsetzung sieht das Bild anders aus: Hier vermuten 44 % eine wachsende und nur 15 % eine sinkende Bedeutung. Die positivste Zukunftsprognose gibt es für die Moderation von Organisationsentwicklungsprozessen: 58 % sagen einen Anstieg und nur 10 % ein Absinken der Bedeutung heraus. Die aus den Erfahrungen der sechziger und siebziger Jahre abgeleiteten Forderungen an die methodische Ausgestaltung von Beratungsprojekten könnten somit in den nächsten Jahren ihrer Einlösung ein Stück näher kommen.

Ein im Vergleich zur bisherigen Diskussion neuer Aspekt ergibt sich aus der Befragung in einem anderen Zusammenhang: Eine der wesentlichen Funktionen von externer Beratung besteht in der Entwicklung von neuen Ideen. Diese These läßt sich aus mehreren Einzelergebnissen ableiten:

- Fast drei Viertel der Befragten sind der Meinung, daß neue Ideen in der Verwaltung oft nur bei einer Hinzuziehung von Externen eine Chance haben.
- Die Hoffnung, daß eine externe Beratung eine andere Sichtweise und neue Ideen bringt, steht von elf abgefragten Gründen für die Inanspruchnahme von externer Beratung an zweiter Stelle (nach der Hinzugewinnung von zusätzlichen Kapazitäten): 66 % der Befragten geben an, daß dieser Grund bei der Vergabe von Beratungsaufträgen häufig eine Rolle spielt.
- Von zehn möglichen Kriterien für die Bewertung des Erfolges von Beratungsprojekten stehen (nach der Akzeptanz durch die Mitarbeiter und durch die Führungs-

---

<sup>13</sup> In der Befragung wurden noch weitere mögliche Aufgaben (etwa EDV-Entwicklung) abgefragt, die

kräfte) die Entwicklung von neuen Ideen an dritter, der Anstoß von Veränderungen an vierter Stelle. Ersteres halten 88 % für wichtig, letzteres 86 %.

Diese Erwartungen könnten eine Chance für sozialwissenschaftliche Beratung bilden. Wissenschaft kann durchaus die Funktion der Ideenproduktion übernehmen; Wissenschaftler haben - und zwar gerade dann, wenn sie nicht ausschließlich in der Beratung tätig sind - mehr Freiraum zum „Querdenken“ und für einen „Blick über den Zaun“. Gegenüber Unternehmensberatungen, die aus ökonomischen Gründen gezwungen sind, zahlreiche, oft ähnlich geartete Projekte abzuwickeln, haben im wissenschaftlichen Bereich verankerte Berater unter diesem Aspekt durchaus komparative Vorteile.

Wenn aber das Einbringen von neuen Ideen ein wesentliches Ziel von Beratungsprozessen wird, ergeben sich daraus auch Anforderungen an das Beratungsverständnis. Eine neutrale Moderation, wie sie sich aus dem Konzept der Organisationsentwicklung ableitet, reicht dafür nicht aus. Ein Nachteil dieses Konzepts liegt nämlich in der Gefahr einer inhaltliche Beschränkung auf interne Potentiale - ein Berater, der sich eng an der Moderatorenrolle orientiert, kann per definitionem keine eigenen Ideen einbringen. Vor diesem Hintergrund soll dieser Beitrag abschließend das Konzept einer „aktiven Moderation“ zur Diskussion stellen. Tabelle 2 zeigt, daß es sich bei diesem Konzept um eine Kombination von Ansätzen der Organisationsentwicklung und der traditionellen Beratung handelt. Vom ersteren Ansatz profitiert die aktive Moderation insofern, als sie die aktive Rolle der Betroffenen und die Verbindung von Beratung und Umsetzung betont; Parallelen zum letzteren ergeben sich vor allem aus einer inhaltlich aktiven Rolle des Beraters. Potentiell könnte die Ausrichtung von Beratung am Konzept der aktiven Moderation sowohl zu einer Dynamisierung der Verwaltungsreform als auch zu einer Stärkung der Rolle sozialwissenschaftlicher Beratung beitragen.

<b>Was unterscheidet "aktive Moderation" von Organisationsentwicklung von "traditionellen" Formen der Beratung?</b>		
<b>"traditionelle" Form</b>	<b>Organisationsentwick-</b>	<b>aktive Moderation</b>

---

aber im Kontext dieses Beitrages nicht von Interesse sind.



	<b>lung</b>	
Problemstellung ist vorgegeben	Problemstellung wird im Rahmen des Projektes (weiter-) entwickelt	Problemstellung wird im Rahmen des Projektes (weiter-) entwickelt
Mitarbeiter sind passive Objekte	Mitarbeiter sind aktive Subjekte	Mitarbeiter sind aktive Subjekte
Berater bringen fertige Lösungen mit	Lösungen werden intern entwickelt	Lösungen werden kooperativ entwickelt (Berater und Interne)
Lösungen werden vorgestellt	Lösungsmethoden werden gelernt	Lösungsmethoden werden gelernt; Ideen zur Lösung werden zur Diskussion gestellt
Projekt ist mit Fertigstellung eines Konzeptes beendet	Umsetzung ist Teil des Projektes	Umsetzung ist Teil des Projektes, kann aber über die Projektlaufzeit hinausgehen
schneller Problemlösungsprozeß mit geringer Umsetzungswahrscheinlichkeit	langwieriger Problemlösungsprozeß mit hoher Umsetzungswahrscheinlichkeit	mittlere Dauer des Problemlösungsprozesses; Umsetzung kann - insbesondere bei innovativen Ideen - langwierig sein
Berater ist Fachexperte (mit Methodenkenntnissen) ("Lehrer")	Berater ist Methodenexperte (mit Fachkenntnissen) ("Moderator")	Berater ist Anstoßgeber (mit Fach- und Methodenkenntnissen) ("Katalysator")
Fremdhilfe	Hilfe zur Selbsthilfe	Kombination von Fremdhilfe und Hilfe zur Selbsthilfe

## Literatur

Ahlemeyer, H. W., 1996: Systemische Organisationsberatung und Soziologie. In: Alemann, H. v./Vogel, A. (Hrsg.), 1996: 77-88.

Alemann, H. v., 1996: Einige allgemeine Bemerkungen zur Soziologie der soziologischen Beratung. In: Alemann, H. v./Vogel, A. (Hrsg.), 1996: 16-26.

Alemann, H. v./Vogel, A. (Hrsg.), 1996: Soziologische Beratung - Praxisfelder und Perspektiven. Opladen.

Beyme, K. v., 1977: Sozialwissenschaften und Politikberatung. In: Flitner, A./Herrmann, U. (Hrsg.), 1977: 107-126.

Böhret, C., 1978a: Organisations- und Verwaltungsreformen als Verständigungsproblem zwischen Politikwissenschaft und Praxis. In: Böhret, C. (Hrsg.), 1978b: 11-18.

Böhret, C. (Hrsg.), 1978b: Verwaltungsreformen und Politische Wissenschaft. Zur Zusammenarbeit von Praxis und Wissenschaft bei der Durchsetzung und Evaluation von Neuerungen. Baden-Baden.

Böhret, C., 1987: Wissenstransfer - eine „praktische“ Zusatzaufgabe der Verwaltungswissenschaft. In: Koch, R. (Hrsg.): Verwaltungsforschung in Perspektive. Baden-Baden: 219-232.

Böhret, C./Hugger, W., 1978: Praxistest eines Gesetzentwurfs. Zur Zusammenarbeit von Wissenschaft, Verwaltung und Verbänden. In: Böhret, C. (Hrsg.): Verwaltungsreformen und Politische Wissenschaft. Zur Zusammenarbeit von Praxis und Wissenschaft bei der Durchsetzung und Evaluation von Neuerungen. Baden-Baden: 185-210.

Bruder, W., 1980: Sozialwissenschaften und Politikberatung. Opladen.

Conradi, W., 1983: Personalentwicklung. Stuttgart.

Dewe, B., 1996: Beratende Rekonstruktion. Zu einer Theorie unmittelbarer Kommunikation zwischen Soziologen und Praktikern. In: Alemann, H. v./Vogel, A. (Hrsg.), 1996: 38-56.

Ellwein, T., 1978: Evaluierung von Organisations- und Verwaltungsreformen. In: Böhret, C. (Hrsg.), 1978b: 21-44.

Ellwein, T./Hesse, J. J. (Hrsg.), 1985: Verwaltungsvereinfachung und Verwaltungspolitik. Baden-Baden.

Ellwein, T./Hesse, J. J./Mayntz, R./Scharpf, F. W. (Hrsg.), 1987: Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft. Baden-Baden.

Fairweather, G. W., 1967: Methods for Experimental Social Innovation. New York.

Flitner, A./Herrmann, U., 1977: Universität heute. Wem dient sie? Wer steuert sie? München/Zürich.

French, W.-L. / Bell, C. H., 1994: Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsänderung. Bern und Stuttgart. (4. Auflage; 1. Auflage 1977)

Friedrich, H., 1970: Staatliche Verwaltung und Wissenschaft. Die wissenschaftliche Beratung der Praxis aus der Sicht der Ministerialbürokratie. Frankfurt am Main.

Friedrichs, J., 1982: Methoden empirischer Sozialforschung. 10. Auflage. Opladen.

Fuchs, W./Klima, R./Lautmann, R./Rammstedt, O./Wienold, H. (Hrsg.), 1988: Lexikon zur Soziologie. Ungekürzte Sonderausgabe. Opladen.

Greiffenhagen, M./Prätorius, R. (Hrsg.), 1979: Ein mühsamer Dialog. Köln/Frankfurt am Main.

Haag, F./Krüger, H./Schwärzel, W./Wildt, J. (Hrsg.), 1972: Aktionsforschung. München.

Habermas, J., 1981: Technik und Wissenschaft als "Ideologie". 11. Auflage. Frankfurt am Main.

Halpern, R., 1988: Action Research for the Late 1980s. Journal of Community Psychology 16: 249-260.

Hartfiel, G./Hillmann, K.-H., 1982: Wörterbuch der Soziologie. 3., überarbeitete und ergänzte Auflage. Stuttgart.

Hauff, V., 1979: Wie läßt sich die Verständigung zwischen Wissenschaftlern und Politikern verbessern? In: Greiffenhagen, M./Prätorius, R. (Hrsg.), 1979: 182-194.

Hegelau, H., 1977: Die Arbeit der Projektgruppe "Regierungs- und Verwaltungsreform". In: Wissenschaftszentrum Berlin (Hrsg.), 1977: 166-188.

Heinze, T., 1987: Qualitative Sozialforschung. Erfahrungen, Probleme und Perspektiven. Opladen.

Howaldt, J./Kopp, R. (Hrsg.), 1998: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin.

Ittermann, P., 1998: Unternehmensberatung: Umrisse einer Wachstumsbranche. In: Howaldt, J./Kopp, R. (Hrsg.), 1998: 183-200.

Kappler, E., 1980: Aktionsforschung. In: Grochla, E. (Hrsg.), 1980: 52-64.

Klafki, W., 1976: Aspekte kritisch-konstruktiver Erziehungswissenschaft. Weinheim.

Klages, H., 1987: Beratung als Bedingung der Wissenschaftsentwicklung. In: Koch, R. (Hrsg.), 1987: 258-267.

Koch, R. (Hrsg.), 1987: Verwaltungsforschung in Perspektive. Baden-Baden.

Königswieser, R./Exner, A./Pelikan, J. M., 1995: Systemische Intervention in der Beratung. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 2: 52-65.

Lewin, K., 1948: Resolving Social Conflicts. New York.

Mayntz, R., 1978: Zur Nichtbeteiligung der Wissenschaft bei der Implementierung von Reformen. In: Böhret, C. (Hrsg.), 1978b: 45-52.

Mayntz, R. (Hrsg.), 1980: Implementation politischer Programme. Empirische Forschungsberichte. Königstein/Taunus.

Mayntz, R. (Hrsg.), 1983: Implementation politischer Programme. Ansätze zur Theoriebildung. Opladen.

Mayntz, R./Scharpf, F. W. (Hrsg.), 1973: Planungsorganisation. Die Diskussion um die Reform von Regierung und Verwaltung des Bundes. München.

Minssen, H., 1998: Soziologie und Organisationsberatung - Notizen zu einem komplizierten Verhältnis. In: Howaldt, J./Kopp, R. (Hrsg.), 1998: 53-72.

Paul, G., 1994: Organisationsentwicklung. Verwaltungen helfen sich selbst. Fortbildung & Praxis Band 2, Hrsg. Bayrische Verwaltungsschule. Stuttgart et al.

Pflaumer, G., 1978: Zur Rolle der Politikwissenschaft bei der Reform des öffentlichen Dienstes. Diskussionsbeitrag aus der Sicht der Verwaltungspraxis. In: Böhret, C. (Hrsg.), 1978b: 319-322.

Scharpf, F. W., 1973: Planung als politischer Prozeß. Frankfurt.

Scharpf, F. W., 1987: Grenzen der institutionellen Reform. In: Ellwein, T./Hesse, J. J./Mayntz, R./Scharpf, F. W. (Hrsg.), 1987: 111-154.

Schatz, H., 1973: Auf der Suche nach neuen Problemlösungsstrategien: Die Entwicklung der politischen Planung auf Bundesebene. In: Mayntz, R./Scharpf, F. W. (Hrsg.), 1973: 9-67.

Schatz, H., 1977: Funktionsbedingungen und Konfliktsituationen verwaltungswissenschaftlicher Forschung und Beratung, dargestellt am Beispiel der Projektgruppe "Regierungs- und Verwaltungsreform". In: Wissenschaftszentrum Berlin (Hrsg.), 1977: 189-226.

Stöbe, S., 1997: Verwaltungsmodernisierung und Organisationsberatung. Auswertung einer Befragung. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 1997/11. Gelenkirchen.

Töpfer, A., 1987: Zukünftige Aufgabenfelder der Personalforschung. Zeitschrift für Personalforschung 3: 259-271.

Wienold, H., 1988: Aktionsforschung. In: Fuchs, W. et al. (Hrsg.), 1988: 30.

Willke, H., 1992: Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, R. (Hrsg.), 1992: 17-42.

Wimmer, R. (Hrsg.), 1992: Organisationsberatung - Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden.

Wirtschaftswoche Nr. 28, 1993.

Wissenschaftszentrum Berlin (Hrsg.), 1977: Interaktion von Wissenschaft und Politik. Frankfurt.

Wohlgemuth, A. C., 1991: Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. 3. Auflage. Bern und Stuttgart.