

Zu den Funktionen und Folgen von Informationsmängeln in der Organisationsberatung

Lukas Lahme

*Institut für Controlling und Unternehmensrechnung
Helmut-Schmidt-Universität/
Universität der Bundeswehr Hamburg
Hamburg, Deutschland
lukas.lahme@hsu-hh.de*

Christian Hilgert

*Institut für Soziologie
Fernuniversität in Hagen
Hagen, Deutschland
christian.hilgert@fernuni-hagen.de*

Kurzfassung – In dem dtec.bw-Projekt Digitalisierung in der Wohlfahrtspflege wurden 13 Organisationen der sozialen Hilfe aufgenommen, um sie bei der Digitalisierung ihrer Organisation zu unterstützen. Dazu wurden vier Organisationsberatungen mit Erfahrungen im Bereich der sozialen Hilfe und Digitalisierungsprozessen beauftragt. Das ermöglichte die Untersuchung von Beratungsprozessen in verschiedenen Digitalisierungsprojekten. Hierbei fiel auf, dass einige Berater die Informationen, mit denen sie arbeiten, primär aus Interaktionen mit den Geschäftsführern sowie aus organisationsöffentlichen Workshops gewinnen. Aber wie für jede Organisation, die auf Arbeitsteilung besteht und sich vertikal ausdifferenziert, gilt: Informationen, die nach oben weitergegeben werden, sind stark gefiltert. In der Folge bekommen die Berater vor allem die formalen Strukturen der Organisation in den Blick – nicht aber die Informalität. Das kann sich, zumindest in einigen Fällen, negativ auf den Erfolg eines Beratungsprojekts auswirken. Gleichzeitig würde eine stärker auf die Informalität bezogene Beratung die Arbeit der Berater in verschiedenster Hinsicht erschweren. Erstens wird das Beratungsprojekt erheblich teurer, weil mehr Zeit in die Informationserhebung investiert werden müsste. Diese Kosten müsste der Finanzier, d. h. der Kunde, bereit sein, zu zahlen. Zweitens droht Beratern das Risiko, Überbringer schlechter Nachrichten zu werden, wenn aufgrund der höheren Informiertheit klar wird, dass bestimmte Vorhaben des Auftraggebers nicht sinnvoll umsetzbar sind. Drittens können Berater in Rollenkonflikte zwischen ihren Informanten und Auftraggebern geraten: Sie sind über informale Arbeitsweisen informiert, können sie zwecks des Friedens und der weiteren Zusammenarbeit mit ihren Informanten aber nicht an den Auftraggeber weiterleiten.

Stichworte – Beratung, Informationsasymmetrien, funktionale Analyse, Systemtheorie

I. EINLEITUNG

Im Projekt „Förderung der Digitalisierung in der freien Wohlfahrtspflege“ geht es darum, ausgewählten Organisationen der sozialen Hilfe bei ihren Digitalisierungsvorhaben zu unterstützen und die organisationalen Schwierigkeiten von Digitalisierung in Wohlfahrtsorganisationen zu erforschen. Bei den Organisationen handelt es sich um Organisationen kleiner bis mittlerer Größe. Die Anzahl der Mitglieder variiert je nach Organisation zwischen 20 bis 300. Um die Unterstützung leisten zu können, wurden im Rahmen des Projekts einschlägige Organisationsberatungen beauftragt. Den Forschern ermöglicht das Forschungsprojekt daher nicht nur umfangreiche Einblicke in Organisationen der Sozialen Hilfe und die Heraus-

forderungen ihrer Digitalisierung, sondern auch in die entsprechende Beratungspraxis. So besteht im Projekt die Möglichkeit, an verschiedensten Beratungsinteraktionen (Abstimmungstermine, Ergebnispräsentationen, Workshops usw.) teilzunehmen und Beobachtungen anzustellen.

Eine dieser Beobachtungen war, dass einige Berater dazu tendieren, Informationen über die zu verändernde Organisation primär aus Gesprächen mit der Führungsriege – vor allem den Geschäftsführern – und aus organisationsöffentlich stattfindenden Workshops zu gewinnen. Aus unseren Beobachtungen lässt sich nicht ableiten, dass dies für *alle* Berater gilt und dass Berater *nur* so vorgehen. Einige Berater tendieren stärker als andere dazu, vereinzelt oder methodisch das vertrauliche Gespräch mit operativ arbeitenden Sozialarbeitern zu suchen. Und einige Berater variieren ihre Informanten je nach Arbeitsauftrag. Unsere nachfolgenden Überlegungen fokussieren auf Beratungsprozesse, deren Informationsbeschaffung dem obigen Muster folgt. Wir wollen uns die Frage stellen, inwiefern dadurch ein einseitiges Bild der Organisation konstruiert wird und ob und inwiefern sich dies auf die Ergebnisse des Beratungsprozesses auswirken kann. Um diese Frage zu bearbeiten, werden wir im Folgenden einige theoriegeleitete, organisationssoziologische Überlegungen zu ihrer spezifischen Selektivität dieser beider Formen der Informationsbeschaffungen machen. Abschließend wollen wir dann noch danach fragen, welche Funktionen diese Formen der Informationsbeschaffung – bzw. Nichtbeschaffung – erfüllen.

II. INFORMATIONSMÄNGEL IM BERATUNGSPROZESS

Im Wesentlichen, so unsere These, erhalten Berater, die vorzüglich mit Leitungsebenen sprechen oder Workshops veranstalten, primär Informationen über die formale Seite der Organisation, während der Blick auf die informale Seite zwangsläufig verstellt bleibt. Formale Erwartungen sind solche, die durch die „Mitgliedschaftsregel gedeckt [sind], d. h. wenn erkennbar Konsens darüber besteht, daß die Nichtanerkennung oder Nichterfüllung dieser Erwartung mit der Fortsetzung der Mitgliedschaft unvereinbar ist.“ (Luhmann 1972, S. 38). Wir wollen zunächst ausführen, wodurch dieses verstellte Bild entsteht.

Wir wissen aus der systemtheoretischen Forschung, dass in arbeitsteiligen Organisationen Informationsasymmetrien entstehen: „Wenn die Informationen, die ein System zu verarbeiten hat, einen gewissen Umfang überschreiten, wird es un-

rationell, eine gleichmäßige Informiertheit aller Mitglieder anzustreben“ (Luhmann 1972, S. 179). Insbesondere gilt dies – wengleich nicht nur – in vertikaler Hinsicht, also hinsichtlich der Hierarchie der Organisation. Allein schon aus Gründen der begrenzten Informationsbearbeitungskapazitäten von Personen (Simon 1981, S. 116 ff.) lassen sich nicht alle Informationen der Basis an die Spitze weiterleiten. Würden sämtliche Organisationsmitglieder alle Informationen an die Geschäftsführung weiterleiten, wäre diese maßlos überfordert. Damit andere die Informationen zur Grundlage ihres Handelns machen können, müssen die ursprünglichen Informationsinhaber sie nach bestimmten Relevanzkriterien filtern, und sie in ihrer Komplexität und Widersprüchlichkeit reduzieren (Luhmann 1972, S. 174 f.). In der Organisation existieren dann, je nach Anzahl der Hierarchieebenen, unterschiedlich viele Filter. In unseren Fällen sind das in der Regel zwei Hierarchiestufen. Die Sozialarbeiter berichten also nicht direkt an den Geschäftsführer, sondern an ihre Teamleiter bzw. Fachbereichsleiter und diese wiederum filtern weiter Informationen, die sie dann an den Geschäftsführer weitergeben. Je größer die Organisation wird, desto eher werden Ausdifferenzierung der Organisation, konkret der Kontaktstrukturen, relevant. So berichtete ein Geschäftsführer, dass er vor einiger Zeit noch versuchte, an allen Teambesprechungen teilzunehmen – um so das Problem der Informationsasymmetrien abzuschwächen. Mit der wachsenden Zahl der Organisationsmitglieder hat sich das allerdings schlicht als nicht mehr opportun angeboten und wurde daher aufgegeben. Die Informationen, die oben ankommen, unterscheiden sich also mehr oder weniger stark von dem tatsächlichen Arbeitsalltag der Sozialarbeiter ab.

Relevant ist hier die Frage, nach welchen Kriterien die Informationen in der Hierarchie gefiltert werden. Das hängt von vielerlei ab. Etwa konnten wir beobachten, das oftmals von den Sozialarbeitern formal erwartet wird, ihre Klientenarbeit zu dokumentieren und einsichtig zu machen. Oder es gibt Super- bzw. Intervisionen, in denen Informationen zusammengetragen werden. Unabhängig von der Art und Weise, wie die Informationsweitergabe organisiert ist, lässt sich annehmen, dass Sozialarbeiter Hemmungen haben, informale Abweichungen oder gar brauchbare Illegalitäten (Luhmann 1972, S. 304 ff.; ausführlich Kühl 2020) an ihre Vorgesetzten mitzuteilen, um sich nicht selbst zu exponieren oder gar zu belasten. Damit sind Handlungen gemeint, die einerseits klar gegen die formalen Vorgaben der Organisation verstoßen, andererseits aber einen funktionalen Beitrag zur Leistungsfähigkeit des Betriebs erbringen. Wenn sich Berater also primär bei Führungskräften über die Arbeitsprozesse informieren, ist zu vermuten, dass sie sich ein unvollständiges Bild über die tatsächliche Praxis bilden, da ihnen die Dimension informaler Arbeitsweisen weitgehend verborgen bleibt.

Neben den Gesprächen mit der Geschäftsführung führen die Berater im Projekt aber auch Workshops mit operativ arbeitenden Sozialarbeitern durch, die im Beratungsprozess der Problembestimmung und Prozessaufnahme dienen. Mindestens hier, so ließe sich argumentieren, können die Berater aufgrund des unmittelbaren Austauschs mit den Sozialarbeitern, die den Arbeitsalltag an der Basis der Organisation kennen, Informationen über die informale Seite der Organisation sammeln. Dagegen lässt sich aber einwenden, dass diese Workshopformate keineswegs ‚sichere‘ Situationen sind, in denen die Teilnehmer bereit wären, sich ernsthaft zu exponieren. Denn die Öffentlichkeit dient als Zensurmechanismus, sodass die Anwesenden dazu tendieren, primär ungefährliche Informationen zu teilen, wie etwa wenig persönlich zurechenbare

Wertebekundungen (Kieserling 2002, S. 1 f.). Und zwar nicht allein aus dem Grund, weil Führungskräfte anwesend sind, sondern auch, weil ab einer bestimmten Gruppengröße die Frage relevant wird, ob man wirklich auf die Diskretion der Anwesenden vertrauen kann (Kieserling 2002, S. 1). Es gehört einiges an Mut – oder Unbedachtheit – dazu, vor versammelter Mannschaft zu berichten, dass man regelmäßig privat mit seinen Klienten Zeit verbringt, gegen das Arbeitszeitgesetz verstoßende Dienstpläne erstellt oder die Konto-Pin des Klienten kennt.

Problematisch kann dieser blinde Fleck bezüglich der informalen Seite der Organisation werden, wenn die Berater die formale Struktur der Organisation verändern bzw. dazu raten, ohne zumindest einige Folgen absehen zu können, die dadurch für die informalen Arbeitsweisen entstehen könnten (siehe zu dieser Schwierigkeit – allerdings ohne Beratungsbezug – auch Büchner 2020; Hilgert u. a. 2024). Solche informalen Arbeitsweisen werden allzu schnell als das Funktionieren der Organisation behindernde und deshalb zu beseitigende Missstände definiert. Aber so leicht, das hat die systemtheoretische Organisationsforschung ebenfalls gezeigt, ist es nicht. Organisationen sind mit einer Umwelt konfrontiert, die widersprüchliche Erwartungen an sie stellt und an die sich die Organisation zugunsten ihres Funktionierens anpassen muss (Luhmann 1972, S. 305). Auch die Sozialarbeitswissenschaft sieht diese widersprüchlichen Umwelterwartungen und greift zumindest eine davon immer wieder unter dem Begriff des Doppelmandats auf: Sozialarbeiter „sollen ihren Klienten helfen und sie sollen für die Gesellschaft die Funktion der sozialen Kontrolle ausüben (bspw. straffällig gewordene Jugendliche resozialisieren oder sterbende Menschen aus der Öffentlichkeit fernhalten“ (Dunkel 2011, S. 192). Allerdings lassen sich solche Widersprüchlichkeiten aus Konsistenzgründen nicht in die formalen Regeln übersetzen. Andernfalls wären die Regeln in sich widersprüchlich und ihre Funktion, falsches Handeln sanktionierbar zu machen, würde verloren gehen. Insofern können informale Arbeitsweisen durchaus funktional für die Organisation sein, weshalb seitens der Berater auch wohlüberlegt sein sollte, ob und inwieweit diese durch Veränderungen in der Formalstruktur irritiert oder sogar behindert werden könnten. Wir wollen das an einem Beispiel illustrieren.

In einer der Organisationen plant die Geschäftsführung – mithilfe der Beratung –, den telefonischen Kontakt zwischen Klienten und Sozialarbeitern zu reorganisieren, indem sie eine zentrale Telefonstelle einführen. Bisher besaß jeder Sozialarbeiter eine eigene Telefonnummer und war unter dieser für seine Klienten erreichbar. Der Geschäftsführung geht es dabei um zweierlei: Einerseits soll die zentrale Telefonstelle die Terminklärung für Sozialarbeiter und Klient übernehmen – bisher vereinbarten die Sozialarbeiter direkt Termine mit den Klienten. Der Kontext ist, dass die Klienten Termine oftmals absagen und die Sozialarbeiter die Termine nicht neu besetzen und einige stattdessen – so die Geschäftsführung – „Däumchen drehen“. Die Hoffnung ist also, die Arbeitszeit der Sozialarbeiter durch die zentralisierte Terminregelung effizienter nutzen zu können, indem für sie zentral neue Termine gebucht werden. Andererseits soll die Zentralisierung verhindern, dass die Sozialarbeiter ihren Klienten eine zeitlich zu extensive Betreuung zukommen lassen. Etwa sollen Sozialarbeiter den Klienten keine Hilfe außerhalb der dafür vorgesehenen Arbeitszeiten leisten – was laut verschiedener Sozialarbeiter unterschiedlicher Organisationen gängige Praxis im Feld ist.

Die Geschäftsführung definiert beide Punkte negativ und sieht Veränderungsbedarf. Gleichzeitig geht durch diese Perspektive unter, dass die bisherige dezentralisierte Arbeitsweise für die Organisation durchaus funktional sein kann. Natürlich kann es sein, dass die Sozialarbeiter in den ausgefallenen Terminen tatsächlich nur „Däumchen drehen“. Andererseits kann die Zeit aber auch dienstlich genutzt werden, zum Beispiel um Klientenarbeit zu dokumentieren. So wurde etwa in einer anderen Organisation in einer anonymen Mitarbeiterbefragung mitgeteilt, dass der Arbeitsplan im Alltag nicht genügend Zeit für die Dokumentation vorsehe. Denkbar wäre auch, dass solche freien Zeiten für fachliche Gespräche zwischen Tür-und-Angel genutzt werden (siehe hierzu etwa Ackermann 2017, S. 154). Auch der zweite Punkt bezüglich der Extensivierung der Arbeitszeit sollte nicht ausschließlich als dysfunktionale Abweichung abgetan werden. Durch die informale Entgrenzung der Arbeitszeit schaffen die Sozialarbeiter – auf eigene Kosten – Flexibilität, wodurch sie sich besser an ihre Klienten anpassen können. Diese Anpassung ist vor allem deshalb wichtig, weil das Vertrösten der Klienten auf einen späteren Zeitpunkt die zwischenmenschliche Beziehung belasten kann und somit die Mitarbeit bzw. Koproduktion (siehe hierzu Drepper/Tacke 2010, S. 268; Bommers/Scherr 2018, S. 258) der Klienten gefährdet (siehe hierzu konkret den empirischen Fall bei Streck/Unterkofler 2023, S. 130).

Fehlt es den Beratern nun an Informationen über solche informalen Arbeitsweisen, können sie offensichtlich nicht abschätzen, welche möglichen Folgeprobleme sie durch die Veränderung der formalen Regeln – hier: Einrichten einer zentralen Telefonstelle – erzeugen. Die potenziellen Folgeprobleme – Verlust an Flexibilität, Belastung der Sozialarbeiter-Klienten-Beziehung – könnten dann den nachhaltigen Erfolg des Beratungsprojekts beeinträchtigen. Und sei es nur, weil es Zeit bedarf, neue ‚workarounds‘ zu finden (Büchner 2020, S. 372; zu workarounds siehe auch die Studie von Huuskonen/Vakkari 2013). Die Vorteile der Umstellung – die ja durchaus vorhanden sein können – erkaufte man sich dann mit einem Bouquet an nicht absehbaren Folgeproblemen.

Zugegebenermaßen kann Beratung, die sich wenig für das Informale interessiert, auch relativ harmlos enden. Nämlich dann, wenn die Veränderungen ohnehin mehr oder weniger folgenlos für den Organisationsalltag sind. Das ist der Fall, wenn an Themen gearbeitet wird, die primär der Außendarstellung der Organisation dienen. Also etwa die Arbeit an wert aufgeladenen Leitbildern, die für den organisationalen Alltag geringe Relevanz besitzen, weil sie zu abstrakt sind, als dass aus ihnen konkrete Handlung abgeleitet werden könnten (Kühl 2017, S. 11 ff.). Ein anderer Fall wäre, dass zwar grundlegende strukturelle Veränderungen angestrebt werden, diese allerdings in der Formalstruktur so schlecht verankert sind, dass sie nicht zu tragen beginnen. Etwa beschließt man, zukünftig die Klientenarbeit zu dokumentieren, klärt aber nicht, wie diese Dokumentation aussehen soll und wer sie kontrolliert. Und noch ein letzter Fall: Die Beratung kann auch schlicht scheitern. Etwa wenn die Berater mit ihren Veränderungsabsichten starken Widerstand in der Belegschaft erzeugen.

III. FUNKTIONEN INFORMALITÄTSBLINDER BERATUNG

Allerdings hat diese Form der Beratung, sei sie nun folgenreich oder folgenarm, auch durchaus seine Vorteile. Hierzu muss man lediglich das Referenzsystem wechseln: hin zu der Beratungsorganisation.

Zunächst lässt sich wohl unterstellen, dass eine stärker an Informalität interessierte Beratung schwieriger an den Kunden zu verkaufen ist. Denn die dafür nötigen Informationen müssen aufwendig erhoben werden. Ob die Berater das durch vertrauliche Interviews oder eher ethnografische Ansätze zu erreichen versuchen, ist zunächst einmal zweitrangig. Der Punkt ist, dass die Erhebung teuer zu bezahlender Zeit bedarf. Die Berater stehen dann vor der Schwierigkeit, diesen Preis vor dem Kunden zu rechtfertigen und ihn zur Zahlungswilligkeit zu bewegen.

Darüber hinaus beauftragen in der Regel Geschäftsführer Organisationsberatungen mit der Intention, bestimmte Probleme zu lösen oder bestimmte Vorhaben umzusetzen. Diese Vorhaben können – so kann sich bei der Beratung herausstellen – aber durchaus auch dysfunktionale Folgen für die Organisation haben. So laufen die Berater Gefahr, zum Überbringer schlechter Nachrichten zu werden – und dafür verantwortlich gemacht zu werden.

Für den letzten Vorteil der weniger an der Informalität interessierten Beratung können wir uns auf die Studie von Stefan Kühl (2007) beziehen. In dieser untersucht er ein Beratungsprojekt, in dem die Berater Wissen über die informalen Praktiken der Organisationsbasis sammeln konnten. Die Folge dieses Wissens war jedoch, dass die Berater in Rollenkonflikte zwischen ihren Informanten und der Führungsetage der Organisation gerieten: „Die Berater selbst werden jedoch schrittweise in die informellen Strukturen hineingezogen und tragen zum Schutz der Informalität gegenüber dem Top-Management bei“ (Kühl 2007, S. 274). Dieses Phänomen erklärt er damit, dass die Berater mindestens für potenzielle Folgeprojekte auf die Kooperation ihrer Informanten angewiesen sind und sie ihnen deshalb nicht schaden wollen (Kühl 2007, S. 285). Denn zur konstruktiven Kooperation der Informanten kann nicht ohne weiteres motiviert werden (zur theoretischen Herleitung dieses Problems siehe Weißmann 2023, S. 51–54). Die Sozialarbeiter und Berater teilen sich dieses Problem. Die Schwierigkeit solcher Rollenkonflikte können natürlich vermieden werden, indem man mit den Informanten gar nicht erst in Kontakt tritt.

IV. FAZIT

Zusammengefasst stellen wir die These auf, dass eine über Informalität informierte Beratung vielleicht die für die zu beratende Organisation nachhaltigere Beratung ist, aus der Sicht der Berater aber auch einiges dafürspricht, diese gerade nicht zu ausgeprägt anzubieten. Nicht allein, weil sie – schon aufgrund der Informationsbeschaffung – die komplexere und aufwendigere Beratung ist. Sondern auch, weil diese Form der Beratung die Berater in ganz eigene Probleme führt. Man verkauft lieber ein kleineres, günstigeres Projekt als gar keins. Man riskiert lieber nicht den Unmut der Geschäftsführung, weil man schlechte Botschaften überbringen muss. Man meidet die Probleme, die sich aus Rollenkonflikten ergeben würden. Diese Interessenskonflikte zwischen Beratern und zu beratenden Organisationen sind Beratungsprozessen inhärent und nicht einfach zu lösen. Aber vielleicht müssen sie auch gar nicht immer gelöst werden. Immerhin hat auch die Beratung, die auf die umfangreiche Erhebung von Informationen verzichtet, ihre Funktion; und sei es nur die Legitimierung eines Vorhabens durch den Status der Berater (siehe hierzu Sturdy 1997, S. 513). Die Frage ist nur, wie nachhaltig nützt es auch der zu beratenden Organisation?

DANKSAGUNG

Wir bedanken uns für die Förderung bei dtec.bw – Zentrum für Digitalisierungs- und Technologieforschung der Bundeswehr. dtec.bw wird von der Europäischen Union – NextGenerationEU finanziert.

(Hrsg.), *Organisierte Grenzrollen: Außendienst und Publikumskontakte in soziologischer Perspektive*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S.39–104, abrufbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-40597-7_1, letzter Zugriff am 8.1.2024.

LITERATUR

- [1] Ackermann, Timo (2017): Über das Kindeswohl entscheiden: Zur Fallarbeit im Jugendamt, transcript Verlag, abrufbar unter: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9783839437513/html>, letzter Zugriff am 14.2.2024.
- [2] Bommers, Michael/Scherr, Albert (2018): *Soziologie der Sozialen Arbeit Eine Einführung in Formen und Funktionen organisierter Hilfe 2., vollst. überarbeitete Auflage.*, Weinheim: Beltz Juventa.
- [3] Büchner, Stefanie (2020): Formalität und Informalität unter den Vorzeichen der Digitalisierung, in: Nadia Kutscher/Thomas Ley/UDO Seelmeyer/Friederike Siller/Angela Tillmann/Isabel Zorn (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung*. Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- [4] Drepper, Thomas/Tacke, Veronika (2010): Zur gesellschaftlichen Bestimmung und Fragen der Organisation ›personenbezogener sozialer Dienstleistungen‹. Eine systemtheoretische Sicht, in: Thomas Klatetzki (Hrsg.), *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen: soziologische Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.241–284.
- [5] Dunkel, Wolfgang (2011): Arbeit in sozialen Dienstleistungsorganisationen: die Interaktion mit dem Klienten, in: Adalbert Evers/Rolf G. Heinze/Thomas Olk (Hrsg.), *Handbuch Soziale Dienste*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.187–205, abrufbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-531-92091-7_9, letzter Zugriff am 29.11.2023.
- [6] Hilgert, Christian/Genth, Felix/Junne, Jaromir/Lahme, Lukas (2024): *Digitalität und Ambiguität. Organisationskulturen der sozialen Arbeit unter Druck.*, Hamburg: im Erscheinen.
- [7] Huuskonen, Saila/Vakkari, Pertti (2013): “I Did It My Way”: Social workers as secondary designers of a client information system, in: *Information Processing & Management* 49, S. 380–391.
- [8] Kieserling, André (2002): *Öffentlichkeit als Zensurmechanismus*, München: unveröffentlicht.
- [9] Kühl, Stefan (2007): Formalität, Informalität und Illegalität in der Organisationsberatung: Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozesses, in: *Soziale Welt* 58, S. 271–293.
- [10] Kühl, Stefan (2017): *Leitbilder erarbeiten*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, abrufbar unter: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-13423-5>, letzter Zugriff am 25.6.2024.
- [11] Kühl, Stefan (2020): *Brauchbare Illegalität: Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen*, Campus Verlag.
- [12] Luhmann, Niklas (1972): *Funktionen und Folgen formaler Organisation 2. Aufl.*, Berlin: Duncker & Humblot.
- [13] Streck, Rebekka/Unterkofler, Ursula (2023): Situative Herstellung des Persönlichen. Ethnografische Perspektiven auf Aushandlung von Beziehung in wenig formalisierten Settings der Sozialen Arbeit, in: *Österreichisches Jahrbuch für Soziale Arbeit*, S. 116–138.
- [14] Sturdy, Andrew (1997): The Dialectics of Consultancy, in: *Critical Perspectives on Accounting* 8, S. 511–535.
- [15] Weißmann, Martin (2023): Grenzrollen und Grenzsysteme: Funktionen und Strukturmerkmale des Handelns an den Grenzen sozialer Systeme, in: André Kieserling/Martin Weißmann