

## **(Re)Organisieren**

**Erschienen in: Hernsteiner 2/2003**

Organisieren ist eine Standardaufgabe des Managens, die sich im Zeitalter beinahe kontinuierlicher Reorganisationen weiter akzentuiert hat. (Re)Organisation bedeutet immer auch Intervention in das soziale System des Unternehmens. Da kann man sich leicht in die Nesseln setzen. Wir beschreiben aus unserer Erfahrung als Berater, welche typischen Fussangeln drohen, sich in die Nesseln zu setzen und worauf für erfolgreiche Reorganisationsprozesse zu achten wäre.

### Organisation als Antwort

Organisieren ist eine zentrale Aufgabe von Führung. Es sind die Strukturen, Systeme und Prozesse zu gestalten, die es, bezogen auf das Gesamtunternehmen, erlauben folgende drei Grundfragen zu beantworten:

1. Was müssen wir tun, damit das, wofür der Kunde uns bezahlt, im Zentrum der Aufmerksamkeit steht und von dort nicht wieder verschwinden kann?
2. Was müssen wir tun, damit das, wofür wir unsere Mitarbeiter bezahlen, von diesen auch wirklich getan wird?
3. Was müssen wir tun, damit das, wofür die Firmenspitze, das Top-Management, bezahlt wird, von diesen auch wirklich getan werden kann?<sup>i</sup>

Ohne Zweifel sind Antworten auf diese Fragen erfolgskritisch. Und ebenfalls ohne Zweifel sind diese Antworten immer nur auf Zeit gültig. Mit dem raschen Wandel der Weltwirtschaft, der Märkte, der Technologien, der Mitarbeiter etc. werden immer wieder neue Antworten in kürzerer Zeit fällig. Offensichtlich hat sich das diesbezügliche Tempo in den letzten Jahren drastisch erhöht. Die nächste Reorganisation steht im Zweifelsfall schon ins Haus, während die vorherige noch nicht mal abgeschlossen ist. Insbesondere die Wahrnehmungen der rasanten Marktentwicklungen (ver)führen Unternehmensleitungen dazu, rasch hintereinander zu reorganisieren. Zudem sind, wie Untersuchungen zeigen, Reorganisationen bestens dazu angetan, den Orientierungsbedarf des Top-Managements zu stillen. Für die meistens Beschäftigten stellen sie allerdings eher eine Quelle der Verwirrung und der Belastung dar, das vor dem Hintergrund weitreichenden gesellschaftlichen Wandels (von Pensionsreform bis Individualisierung). Wir halten fest, dass Führungskräfte mehr denn je vor der herausfordernden Aufgabe stehen, ihre Organisationen immer wieder neu zu gestalten und fortwährend für Motivation zu sorgen.

How to do?

Klassisch stehen verschiedene Mittel des Organisierens parat. Da ist natürlich die Gestaltung der Aufbauorganisation zu nennen, mittels Strukturen, Stellenbeschreibungen oder Funktionendiagrammen, ebenso die Gestaltung der Ablauforganisation durch Definition der verschiedenen Abläufe und Prozesse. Es lassen sich dazu „Organizing Maps“ zur Kriterien- und Entscheidungsfindung über Organisationsgestaltungen formulieren<sup>ii</sup>. Weiters ist Organisationsentwicklung zu nennen. Man könnte die Liste erweitern um typische personenbezogene Entwicklungsinstrumente wie Jobrotation, Jobenrichment, Coaching o.ä. Letztere machen darauf aufmerksam, dass jede Organisation(entwicklung) auch Personal(entwicklung) benötigt.

Wann ist welches Mittel angesagt, wann welche Vorgehensweise hilfreich, um die Aufgaben einer Organisation, nämlich Koordination, Orientierung und Motivation optimieren zu können? Stellen wir uns vor, Probleme zwischen verschiedenen Bereichen eines Unternehmens häufen sich. Der Ruf nach übergreifenden Massnahmen wird laut, die Anzahl an Meetings der Bereichsverantwortlichen steigt, weiters treten Fehler, Missverständnisse und Unabgestimmtheiten auf, Konflikte drohen zu eskalieren. Das können typische Hinweise auf Reorganisationsbedarf sein. Wie kann man zu einer Prüfung der Probleme und zu neuen Lösungen vorstossen? Wer sollte das tun? Die Beteiligten sind „befangen“, haben eingegrenzte Perspektiven. Keiner kann sich anmassen, über die „bessere“ oder „objektivere“ Sichtweise zu verfügen. Dafür wissen sie als Systeminterne wie niemand anderer, was optimal Sache ist. Externe sind vielleicht kompetent in Organisationswissen, haben aber eventuell nicht ausreichend lokales Wissen, um funktionierende Lösungen finden und nachhaltig implementieren zu können. Dafür sind sie freier und unbefangen, um übergreifend an die Sache heranzutreten. An diesem kleinen Beispiel wird bereits deutlich, welche Tücken Organisieren haben kann. Organisieren bedeutet, in konkrete soziale Systeme, in deren vernetzte Kommunikations- und Entscheidungsabläufe einzugreifen und mit den Konsequenzen daraus konstruktiv umzugehen. Organisationsfragen berühren schnell konkrete Positionen, Konfigurationen und Perspektiven von Personen(gruppen). Das bleibt nicht ohne Folgen.

### Das Dilemma

Strukturen und Prozesse von aussen vorzugeben ist höchst voraussetzungsvoll. Eindrücklich zu erleben ist das z.B. in Spitälern, wo externe Beratungsfirmen, die meinen zu wissen, wo's lang geht und die sich auch gerne Führungsverantwortung delegieren lassen, Reorganisationen übernehmen. Diese stossen immer wieder auf die massive Ablehnung des Personals. Der Vorwurf lautet – und ähnliches kennen wir ja aus Unternehmen genauso – die Vorstellungen der Berater seien inadäquat, von zu geringem Sachverstand getragen und zu wenig bezugnehmend auf das, was eigentlich der Fall ist. Entsprechend würden die vorgeschlagenen Lösungen schlecht

funktionieren. Werden neue Strukturen durchgesetzt, zeigt sich vielfach, dass sie von den alten Prozessen wieder eingeholt werden. Wenig überraschend fordert das Personal, mehr einbezogen zu werden, denn dann, so die Argumentation, würden die Lösungen sicher besser gelingen. Fast ebenso selbstverständlich wird das von Leitungsseite abgelehnt, weil befürchtet wird, dass die verschiedenen Beteiligten die Gelegenheit der Partizipation nur nutzen würden, ihre eigenen Interessen durchzusetzen, so wie sie das in der Vergangenheit schon hinlänglich praktiziert hätten. Dieses, hier kurzgefasste Dilemma "Impulse von aussen vs. Entwicklung von innen", kennt jeder, der mit der Veränderung von Organisationen zu hat. Es zeichnete wesentlich die Geschichte des Change Management der letzten Jahrzehnte mit.

Präzise beobachtet kommen Veränderungsprozesse insbesondere in organisatorischen Verhältnissen, die von Wissensarbeit, hoher Qualifikation, Kompetenz und Selbständigkeit der Mitarbeitenden gekennzeichnet sind, nicht darum herum, Beteiligte einzubeziehen. Etwas simplifiziert formuliert: Experten wissen selbst am besten, was sie zu tun haben. Auch eben das wissen sie, lassen sich darum entsprechend ungern dreinreden und sind daher äusserst misstrauisch gegenüber von extern vorgeschlagenen Lösungen. Für einen Miteinbezug von Beteiligten spricht zudem, dass viele Strukturen und Prozesse sich nur dann sinnvoll adaptieren lassen, wenn das darin eingebundene Erfahrungswissen als Ressource aktiviert wird. Gleichzeitig aber sind dissoziierte Perspektiven (der obersten Leitungsebene wie von anderen Experten, Beratern, durch Vergleiche mit anderen etc.) vielfach unabdingbar, um Probleme überhaupt erst als solche erkenntlich werden zu lassen, um verhärtete Sichtweisen aufweichen zu können und Lösungssuche zu beschleunigen. Die Frage ist also nicht so sehr ob, sondern wieviel Einbezug von wem, an welcher Stelle und mit welchen Aufgaben, Rollen und Entscheidungsarchitekturen Sinn macht? Offensichtlich lassen sich sinnvoll spezifische Antworten auf diese Fragen nur angesichts einer konkret gegebenen Unternehmens- und Führungssituation aufzeigen. Jedoch lassen uns Erfahrungen aus der Prozessdynamik von Veränderungsprozessen erfolgskritische Hinweise für die Gestaltung solcher Prozesse definieren. Wir beschreiben im Folgenden einige der für uns wegleitend gewordenen Hinweise.

### Probleme ↔ Lösungen

Veränderungen nehmen ihren Ausgangspunkt üblicherweise bei der Entdeckung von Problemen – Personen im Unternehmen sehen und kommunizieren, dass etwas nicht optimal funktioniert. Ein Prozess der Auseinandersetzung setzt ein und führt, wenn es gut läuft, zu Lösungen. Die Reise der Veränderung geht also vom Problem Richtung Lösung – und wieder retour. Beispielsweise braucht es gelegentlich Lösungen, damit Probleme überhaupt wahrgenommen werden und regelmässig erweisen sich Veränderungsprozesse in Unternehmen als intensives Pendeln zwischen einer Anzahl von Problemen und diversen Versuchen der Lösungen.<sup>iii</sup>

Stellen wir uns vor, in einem internationalen Unternehmen verdichten sich die Schwierigkeiten vorhandene funktionale wie regionale Perspektiven und Aufgaben miteinander zu verknüpfen. Beispielsweise geraten die zentral organisierten Bereiche Marketing und Produktentwicklung mit den lokal in verschiedenen Ländern operierenden Einheiten zunehmend übers Kreuz. Es zeigt sich jeweils, treten die funktionalen Kriterien in den Vordergrund, drohen die regionalen Gesichtspunkte vernachlässigt zu werden und umgekehrt. Stellen wir uns weiter vor, die Unternehmensleitung entschliesst sich, eine Matrixorganisation als Möglichkeit der Verbesserung ins Auge zu fassen. Sie bringt diesen Lösungsvorschlag ins Spiel. Mit diesem Moment beginnen explizit wie implizit verschiedenste Überlegungen bei den Mitarbeitern zu laufen: Wozu verändern, wenn's doch gut läuft? Verändern ja, aber warum, um Gottes Willen, Matrix? Warum nicht schon früher? Warum werde ich nicht gefragt? Was ist es, was die eigentlich erreichen wollen? etc. Das soziale System beginnt „zu schwingen“ und sich mit Variationen von Problemen und Lösungen und den realen und vermuteten Intentionen der Leitung und anderer Beteiligter neu und intensiv zu beschäftigen. Der Prozess der Auseinandersetzung im Unternehmen hat begonnen. Die Leitung gewinnt in der Folge den Eindruck, dass ihre Lösungsidee vorschnell als negativ beurteilt wird. Sie ist erstaunt darüber, vergisst ihre eigene Unsicherheit über diese Idee und beginnt mit Nachdruck zu verteidigen. Das wiederum ruft Gegendruck hervor. ..

Viele Reorganisationsprozesse starten wie dieser und führen zu ähnlichen Prozessverläufen: es wird über Lösungen diskutiert, wiewohl noch keine Einigkeit besteht, was das Problem ist. Es entsteht keine Vergemeinschaftung von Problem- wie Lösungssichten, von Kosten wie Nutzen-Einschätzungen und Abwägungen von Gewinnen und Verlusten. Man streitet sich über unfertige, vorschnell verfasste Ideen, ohne einen Raum zu eröffnen, in dem genuin neue Ideen erst sich entfalten könnten. Der Fokus des Prozesses verschiebt sich zur wechselseitigen Unterstellung von Gegnerschaften. Typischerweise stellen sich daraufhin unserer Erfahrungen nach folgende Phänomene ein:

- Die Verhaltensweisen der Beteiligten verwirren sich wechselseitig und steigern die ohnehin schon gegebene Mehrdeutigkeit in der Situation.
- Für die Sache wichtige Unterschiede (Perspektiven, Erfahrungen, Wissen) verfangen sich in den Beziehungsgeflechten zwischen den Beteiligten und können somit für Lösungen nicht genutzt werden.
- Meinungen und Einschätzungen laufen zusehend auseinander, werden immer weniger miteinander verhandelt und drohen eventuell zu weiteren Konflikten zu eskalieren.
- Ein weites Feld mikropolitischer Auseinandersetzungen öffnet sich.
- Eventuell spricht die Leitung ein – alle Seiten unbefriedigendes - Machtwort.

Mitten in den Nessel

Nehmen Reorganisationsprozesse solche Verläufe, gewinnen die Beteiligten früher oder später das Gefühl mitten in den Nessel zu sitzen. Und dazu haben sie leider auch noch selbst beigetragen. Haben sie doch einige Fussangeln nicht bedacht, die in Veränderungsprozessen regelmässig bereit liegen, um auch gutmeinende Veränderer stolpern zu lassen.

Fussangel 1 – Lösungen ohne Klarheit über Definition und Ausmass der Probleme: Ohne dass vergemeinschaftet wäre, was wie als Problem anzusehen ist, beginnen die Beteiligten rasch nach Lösungen zu suchen. Das kann nicht gut gehen, weil zu wenig klar ist, wovon sich die Lösung unterscheiden soll und nicht ausreichend Energie entstehen wird, Lösungen kraftvoll anzugehen.

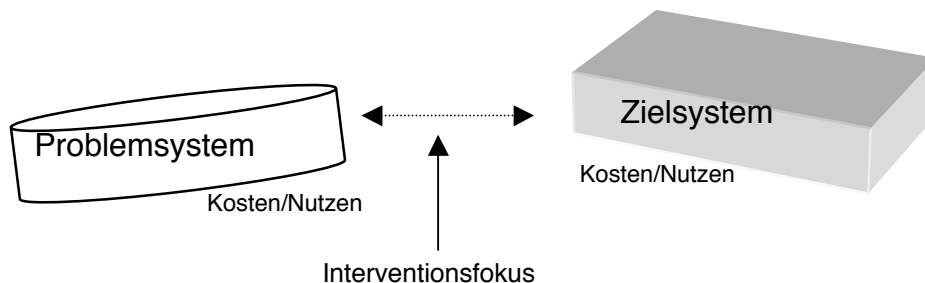
Fussangel 2 – einseitige Lösungsbetrachtung: Veränderer beginnen für Lösungen – Matrix! – zu kämpfen, machen sich für deren Vorteile und Nutzen dieser einen Lösung stark. Während die Veränderer noch über den Nutzen sprechen, beginnt in den Köpfen der Betroffenen bereits gleichzeitig implizit die Suche den Kosten der Lösungen zu laufen: Was werde ich hergeben müssen bzw. verlieren? Muss ich mir wichtige Kooperationen/Aufgaben/Beziehungen preisgeben? Was muss ich Neues lernen? Je weniger Raum für die Thematisierung dieser Kosten-Seite zur Verfügung steht, desto wichtiger wird sie, gemäss der Change Management-Regel Nr. 101: Worüber nicht gesprochen wird, das ist besonders wichtig, denn es wird gute Gründe geben, warum nicht darüber gesprochen wird.

Fussangel 3 – Lösungen ohne Kraft: Eine bestimmte Lösung mag für manche Beteiligte attraktiv erscheinen und entsprechende Zugkraft entfalten, für etliche aber auch gar nicht. Häufiger noch finden wir den Fall, dass nicht ausreichend klar wird, was die neue Lösung überhaupt bedeuten und welchen Unterschied zur Problemsituation sie machen wird. Entsprechend kann sie nur wenig Kraft entfalten. Man ist im Zweifelsfall trotzdem dagegen und hat als Gewinn daraus ein vorübergehendes Gemeinschaftsgefühl. Die Beteiligten unterhalten sich, wenn sie darüber sprechen, weitgehend in Worthülsen. Das fällt solange nicht auf, bis die Dinge konkret erfahren werden. Beispielsweise wird die Wirkung einer neuen Organisation in ihren Vor- wie auch Nachteilen oftmals erst deutlich, wenn sie z.B. im Rahmen einer Simulation durchgespielt wird. Am konkreten Durchprobieren einiger ausgewählter Fälle kann erfahren werden, welchen Unterschied diese Art von Lösung wirklich erzeugen würde. Durch die wirksame Konkretisierung von Lösungen, deren Optionen und möglichen Konsequenzen kann sehr viel Arbeit vorweggenommen werden, die andernfalls zu einem späteren Zeitpunkt in Form von Widerstand für Belastung sorgen würde.

Fussangel 4 – zu unterschiedliche Problemsichten: Indem sich Veränderer für Lösungen stark machen, bringen sie unvermeidlich zum Ausdruck, dass die Ist- oder

Problem-Situation nicht ausreichend ist und Kosten produziert, die zu vermeiden sind, seien es Abstimmungsverluste oder Qualitätsprobleme, Zeitverzögerungen o.ä. Das kann sich für die verschiedenen Beteiligten allerdings höchst unterschiedlich darstellen. Beispielsweise mag für einen Funktionsverantwortlichen die derzeitige Struktur bestens funktionieren, weil er seinen Auftrag ausreichend und zur Zufriedenheit erfüllen kann. Dass dabei Kundenpotentiale nicht ausgeschöpft werden, kann er eventuell aus seinem Blickwinkel gar nicht erkennen. Wird ihm vorgehalten, dass die Struktur defizitär ist, ist das nur irritierend. Reorganisierer können nicht von der Illusion ausgehen, dass Probleme für alle gleich aussehen. Im Gegenteil, es sind höchst unterschiedliche Einschätzungen anzunehmen. Bleiben diese Unterschiede implizit, wird sich das im Verlauf des Vorgehens rächen.

Fussangel 5 – nützliche Probleme: Während die nachteilige, die Kostenseite der Problem-Situation angesprochen wird, bleibt deren Nutzen für das System vielfach unbeleuchtet. Dieser kann aber erheblich sein. Beteiligte können – unbeabsichtigt – von Problemen profitieren: sie erleben zwar Reibereien, können sich aber eventuell gerade dadurch mächtige Bezugsgruppen auf Distanz halten, oder sie leben in Beziehungen und Bezügen, die sie gewohnt sind und die sie schätzen und nicht verlieren möchten. Es mag auch einen Teil geben, der gut funktioniert und der nicht preis gegeben werden sollte etc. Der Möglichkeiten sind viele. Jedenfalls gilt, wer diesen Nutzen ignoriert, droht sich Widerstand einzuhandeln. Hilfreicher ist es, danach zu fragen, was an Qualitäten und positiven Erfahrungen in neue Lösungen mitgenommen werden sollte.



## Probleme

Die unangenehmen Fussangeln lassen sich vermeiden, indem sowohl am Problem- als auch am Lösungssystem und deren jeweiligen Auswirkungen gemeinsam und eigenständig immer wieder gearbeitet wird. Bei ersterem geht es vor allem darum, gemeinsame Problemverständnisse zu entwickeln, indem Bewährtes *in Frage gestellt*

wird sowie *Abweichungen verstärkt werden*. Dazu sind *intensive Dialoge* zu führen, um Lernen zu ermöglichen.

Probleme entstehen, wenn Ergebnisse oder Entwicklungen vom Erwarteten abweichen, die mit den etablierten Routinen und Kompetenzen nicht ausreichend bearbeitet werden können und wenn engagierte Personen beginnen kritische Fragen zu stellen. Angesichts der typisch divergierenden Einschätzungen zu Beginn dieser Prozesse sind intensive, manchmal auch konflikthafte, mutig Auseinandersetzungen zu führen. Die konkrete Gestalt dieser Art der Konversation ist stark abhängig von der existierenden Kultur und den bisherigen Erfahrungen mit Wandel im Unternehmen. Leitfragen sind jedenfalls: Was läuft schlecht? Was läuft gut? Was haben wir nicht/zu wenig berücksichtigt? Welche Perspektiven sind zu ergänzen? Wozu sollen wir uns verändern? Was sind die Kosten der Problem-Situation? Was ihre Vorteile? Was gibt es zu verlieren? Auf welchen Stärken können wir aufbauen? Diese erste kritische Selbstbefragung hat regelmässig eine gewisse Orientierungslosigkeit zur Folge, schliesslich wird Bewährtes in Frage gestellt, unvermutete Problemfelder können auftauchen und unangenehme Unterschiede sichtbar werden. Insofern sind solche Aufbrüche selten harmonische Unterfangen. Dieser Disharmonie auszuweichen würde aber bedeuten über eine sechste Fussangel zu stolpern.

Probleme tauchen auf als Abweichungen vom Erwarteten. Z.B. bislang loyale Kunden wandern ab, Produkte weisen Qualitätsmängel auf, an bislang ruhigen Bereichsschnittstellen fliegen Funken. Schwache Signale laufen immer Gefahr übersehen oder in ihrer Bedeutung unterschätzt werden. Darum ist *Abweichungsverstärkung* nötig. Erst dadurch, dass schwache Signale verstärkt werden, haben sie eine Chance, Bedeutung zu erlangen. Erst durch die Verstärkung von Abweichungen können neue Bedeutungen und geteilte Sichtweisen entstehen. Manchmal braucht es unkonventionelle, kreative Wege, um diese Diskussionen in Gang zu bringen. In einem Unternehmen hatte nach etlichen ergebnislosen Versuchen, die Geschäftsleitung dazu zu bewegen, zunehmenden Kundenreklamationen ernst zu nehmen, ein Mitarbeiter einen besonders wütenden Kunden auf Tonband aufgenommen, um das Gremium erleben zu lassen, was die Kunden wirklich meinen. Die Rage des Kunden im Direktionszimmer machte den entscheidenden Unterschied. Danach war man sich einig: wir haben ein Problem.

Prinzipiell gilt in dieser Phase, je vielfältiger und interaktiver Massnahmen gestaltet sind, desto besser. Der Grund dafür liegt im Beteiligt-Sein und in der darin angestrebten Emotionalisierung der Auseinandersetzungen. Emotionalisierung meint nicht rote Köpfe und geballte Fäuste, sondern engagierte Dialoge und gemeinsames Lernen. Beides braucht emotionales Unterfutter, sonst ist keine Energie für die Veränderung vorhanden. Und natürlich sind das Prozesse, die sorgsam gestaltet werden müssen. Es braucht auf Befragung und Lernen fokussierte Settings und

Support, damit gemeinsam neue Einsichten und Annahmen entwickelt werden können.

## Lösungen

Es folgt die *Erarbeitung von Lösungsvorstellungen*. Was wollen wir wie erreichen? Möglichst attraktive, mindestens aber gut begründbare und Orientierung bietende Lösungen sind zu erzeugen. Die Zugkraft einer für alle attraktiven, anziehenden Lösung ist die ideale Voraussetzung für einen gelingenden Reorganisations-Prozess. Doch nicht alle Lösungen können für alle attraktiv sein. Kostensenkung oder Personalabbau können etwa nötige Ziele darstellen, sind aber selten für alle attraktiv. Umso wichtiger ist es, klare und nachvollziehbare Argumente zu liefern. Lösungsvorstellungen erzeugen ihre wichtige Sogwirkung dann, wenn sie einen Nutzen versprechen, der aus Sicht der Beteiligten grösser ist als die Summe der angenommenen Kosten sie zu erreichen sowie den Vorteilen, die die derzeitige Situation bietet. Technisch übersetzt, könnten wir sagen:

Attraktion ist dann gegeben, wenn

$$N_{\text{Nutzen Lösung}} > K_{\text{Kosten Lösung}} + K_{\text{Kosten Lösungserreichung}} + V_{\text{Vorteil Ist-Situation}}$$

Lösungen sind konzentriert zu erarbeiten, sie entstehen nicht nebenbei und sie entstehen selten im vollumfänglich beschäftigenden Getriebe des alltäglichen Operierens. Sie beanspruchen Raum und Zeit innerhalb des Prozesses und sind voraussetzungsvoll insbesondere hinsichtlich der Ermöglichung kreativer Impulse und unkonventioneller Zugänge für neue Ideen. Die Chance, dass aufkeimende „Lösungspflänzchen“ zertreten werden, ehe sie die Chance hatten, erste, zarte Blätter zu entfalten, ist immer gegeben. Lösungen können erst dann sinnvoll erarbeitet werden, wenn etablierte Routinen und Problemsichten durchbrochen werden und eigentliches out-of-the box-Denken Raum erhält. Darum sind diese Abschnitte sorgsam zu gestalten. Es ist der Raum zu schaffen, in dem Neues erst entstehen kann.

Was sich hier als klares Hintereinander beschreiben lässt, erweist sich in der Realität als mehrfaches Pendeln zwischen Problemen und Lösungen, wobei mit jeder Reisebewegung neue Facetten, Erkenntnisse z.B. über Kosten und Nutzen und Auswirkungen auftauchen. Für Führungskraft bedeutet das ein förderliches Festhalten von Noch-nicht-Entscheiden, bis ausreichend Klarheit im der Veränderungsprozess entstanden ist. Dann ist der Zeitpunkt der Entscheidung gereift.

Dr. Christof Schmitz ist Gründer von Corporate Pragmatics, Zürich, einem Beratungsunternehmen, das sich speziell mit Veränderungsprozessen, der Optimierung der Intelligenz von Organisationen und der Steigerung der Innovativität beschäftigt.

Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen: Change Management, Wissensmanagement und Management Development.

Marlies Lenglachner ist Gesellschafterin der Corporate Development Lenglachner & Partner KEG, mit Spezialisierung auf ressourcenorientierte systemische Unternehmensberatung.

Ihre Arbeitsschwerpunkte bestehen in gesamtunternehmerischen Konzepten und organisationalem Lernen, systemischem Gestalten von Veränderungsprozessen, Beratung in Konfliktsituationen und Führungcoaching. Darüber hinaus ist sie systemische Psychotherapeutin, Lehrpsychotherapeutin und –supervisorin, sowie Lehrbeauftragte am IFF und an der Universität Witten / Herdecke.

---

<sup>i</sup> F. Malik; Führen, Leisten, Leben. Stuttgart/München. DVA 2000

<sup>ii</sup> M. Osterloh/J. Frost; Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wiesbaden: Gabler 1996

<sup>iii</sup> M. Lenglachner/C. Schmitz; Make it real - Compared to what? Vom Vor und Zurück der Entscheidungen in Veränderungsprozessen. Schmitz C. u.a. (Hrsg.), Managerie. 4. Jahrbuch. Heidelberg 1997