

Teil 1

Perspektiven von Systemlösungen im Bereich OE/PE

Bernd Schmid und Arnold Messmer

In diesem Heft beginnen wir eine neue Serie über systemische Organisationsentwicklungsinstrumente, die von Bernd Schmid und Arnold Messmer gestaltet wird. Darin geht es im 1. Teil um ein Reflexionsmodell für die Organisations- und Personalentwicklung, mit dem angedachte Konfigurationen von Maßnahmen und Vorgehensweisen im Sinne stimmiger Systemlösungen überprüft werden können.

Im Zusammenhang mit Innovations- und Veränderungsprozessen in Organisationen stellen wir eine wachsende und faszinierende Vielfalt von Methoden und Architekturvorstellungen fest. Wir möchten dem kein zusätzliches Modell hinzufügen, sondern ganz in der Tradition unseres Institutes ein Reflexionsmodell vorstellen, mit dem angedachte Konfigurationen von Maßnahmen und Vorgehensweisen im Sinne stimmiger Systemlösungen überprüft werden können. Unter Systemlösungen verstehen wir eine strukturierte Vorstellung davon, was alles in einer Organisation zusammenkommen muss, damit eine Innovation gelingen, d.h. in den Regelvollzug einer Organisation integriert werden kann.

5 Perspektiven zur Überprüfung impliziter Annahmen von Maßnahmen

Angesichts drängender Herausforderungen und Problemstellungen neigen AuftraggeberInnen und oft auch BeraterInnen dazu, ihre Fragestellungen von vornherein als Maßnahmen zu denken. D.h. anstatt zuerst zu klären, worum es im wesentlichen und bei knappen Ressourcen vorrangig geht, werden Maßnahmen diskutiert, wie vorgegangen werden könnte. Im Bestreben Organisationen weiterzuentwickeln wird dabei oft zu gewohnten oder zu besonders verheißungsvollen Methoden gegriffen, die in aller Munde sind (z.B. Großgruppenprozesse), ohne deren Effektivität genauer zu prüfen.

Wenn etwa ein Projekt „Kundenorientierung“ zu wenig greift, werden oft Bildungsmaßnahmen für den Verkauf oder Kundendienst verlangt. Diese Maßnahmen basieren auf impliziten Annahmen über das Wesen der Problemstellung und des dazu passenden Lösungsansatzes. Z.B. basiert die Bildungsmaßnahme für das Verkaufspersonal auf der Vorstellung, dass die mangelnde Umsetzung der Kundenorientierung (was immer damit im Detail gemeint sein mag) eine Folge mangelnder Fähigkeiten der betreffenden MitarbeiterInnen sei. Bei näherer Analyse könnte es jedoch genauso gut eine Folge mangelnder Entscheidungsbefugnisse, Ressourcen oder fehlender Unterstützungssysteme sein.

Der hier dargestellte Ansatz soll helfen, über einige wesentliche Dimensionen unabhängig von den einzelnen Maßnahmen nachzudenken. Indem so über Dimensionen und Maßnahmen getrennt nachgedacht wird, können spezifischere Kombinationen gewählt werden. Die hier ausgewählten 5 Perspektiven haben sich aus der wiederkehrenden Supervision von Projekten herausgeschält (siehe Abbildung 1). Sie bieten Unterstützung in der Überprüfung und (Neu-) Konfiguration von Innovationsmaßnahmen.

Das Zusammenspiel zentraler Aspekte von Reorganisationsprozessen werden wir jeweils in der Metapher des Theaters verdeutlichen:

Eine Reorganisation kann dabei mit der Neuinszenierung eines Theaterstückes verglichen werden: So können Aspekte des

Dr. Bernd Schmid

ist Leiter des 1984 gegründeten Instituts für systemische Beratung in Wiesloch (BRD), ist systemischer Berater, Lehrtrainer und Supervisor. Studium der Wirtschaftswissenschaften, Psychologie und Pädagogik. Nach der Psychotherapieausbildung seit 1979 selbständig. Publikation zahlreicher Schriften und Tondokumente.

Arnold Messmer

ist Leiter des Instituts für systemische Beratung in Zürich, nach Primarlehrerausbildung, Psychologiestudium, Praxis im Marketing und 12 Jahren Personalentwicklung in einem Schweizer Konzern mit Schwerpunkten u.a. in der Führungskräfteentwicklung und -coaching. Lehrtrainer und Supervisor am Institut für systemische Beratung in Wiesloch.

Innovationsprozesses z.B. mit der Entwicklung eines neuen Drehbuches, passender Bühnenbilder und Lichtregie, mit der Rollenbesetzung, der Szenenprobe oder der Regie verglichen werden (Schmid und Wengel, 2000).

Personen- versus Systemqualifikation

Bei dieser Perspektive geht es darum, zu überlegen, wie verfügbare oder aufzubauende Kompetenzen von Personen mit zukünftigen Rahmenbedingungen/Möglichkeiten eines Systems (Team, Abteilung, etc.) abgestimmt werden können.

Damit kann vermieden werden, dass Personen z.B. qualifiziert werden, ohne dass sichergestellt wird, dass sie danach auch in Rahmenbedingungen arbeiten, die diesen Qualifikationen angemessen sind (siehe Kasten Seite 37).

Ein Beispiel für den Nutzen dieser Perspektive:

In einer Organisation kommen viele Projekte nicht richtig voran, Lösungsvarianten werden immer wieder zurückgewiesen. Die Geschäftsleitung beauftragt die Personalentwicklung mit der Durchführung einer Projektleiter-Ausbildung.

Implizite Annahmen der angedachten Maßnahme: Die Ablehnungen der Projektaufträge erfolgten, weil es den Projektleitern nicht gelungen ist, einen anforderungsgerechten Prozess zu gestalten, somit müssen sie entsprechend qualifiziert werden.

Möglicherweise wäre es sinnvoll, alternative Annahmen zu prüfen, z.B.: Die Organisation wird durch eine Fülle von Projekten überfordert, welche durch eine Geschäftsleitung mit hohem Problemdruck initiiert wird, ohne dass eine zusammenhängende und überprüfte Entwicklungsvorstellung damit verbunden ist. Entsprechende Widersprüche und unklare Auftragslagen führen dazu, dass die Anträge als unqualifiziert zurückgewiesen werden. Eine solche Annahme hätte ein anderes

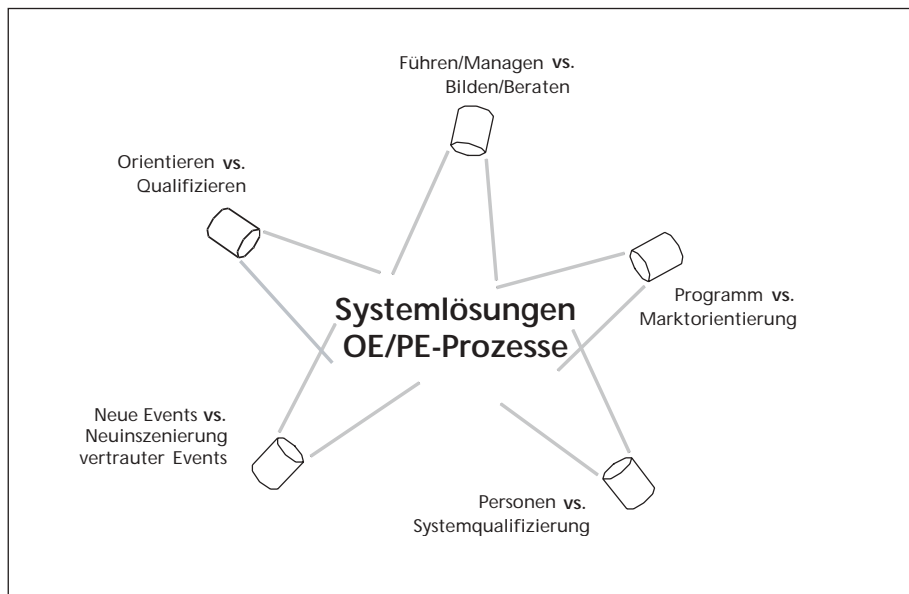


Abb.1: Systemlösungen OE/PE-Prozesse

Set von Maßnahmen zur Folge, z.B. dass die Geschäftsleitung das aktuelle Projektportfolio überprüfen und abstimmen müsste.

Damit Personen- und Systemqualifikation wirkungsvoll abgestimmt werden können, müssen sie wechselseitig aufeinander bezogen werden (siehe Abbildung 2).

Systemqualifikation muss *personensensibel* sein, d.h. dass Systeme so entwickelt werden sollten, dass sie zu den verfügbaren Menschen passen. Personenqualifikation wiederum sollte *systemintelligent* erfolgen, was bedeutet, Personen so zu qualifizieren, dass sie in ihren spezifischen Systemen dann auch erfolgreich operieren können.

Im ausklingenden Zeitalter eher arbeitsteilig funktionierender Organisationen hatte die Personenqualifikation („Schauspielunterricht“) einen hohen Stellenwert. Angesichts zunehmender Integration der Funktionen in stringent ausgerichteten

Prozesse kommt dem Zusammenspiel der Rollen zunehmende Bedeutung zu. Personenqualifikation ist dabei oft unnötig, weil die Personen das „neue Stück“ beim gemeinsamen Einstudieren lernen. Oft sind die Fähigkeiten für neue Rollen schon da (z.B. in einem anderen Kontext erworben), jedoch bisher nicht abgerufen worden. So können vor einer flächendeckenden Umstellung einer neuen Prozessorganisation z.B. in einem Workshop mit allen zukünftigen Beteiligten der neuen Wertschöpfungskette das Zusammenspiel (Drehbuch), die Rollen, die Regiefunktion simuliert werden. Dabei kann das System überprüft und abgestimmt werden. Gleichzeitig hat diese Maßnahme der Systemqualifikation aber auch eine personenqualifizierende Wirkung, d.h. es wird für den aktuellen Bedarf, aber auch über das aktuelle Projekt hinaus gelernt. Die einzelnen Akteure verstehen dabei ihre zukünftige Rolle und deren komplexen-

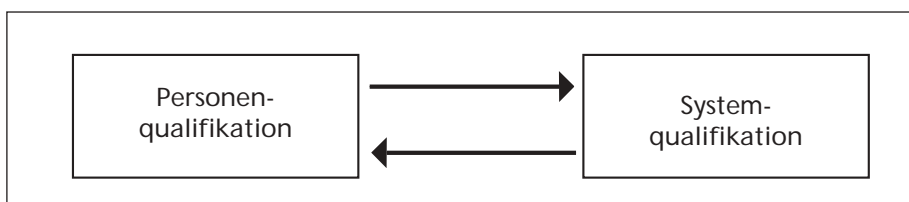


Abb.2: Der Zusammenhang zwischen Personen- und Systemqualifikation

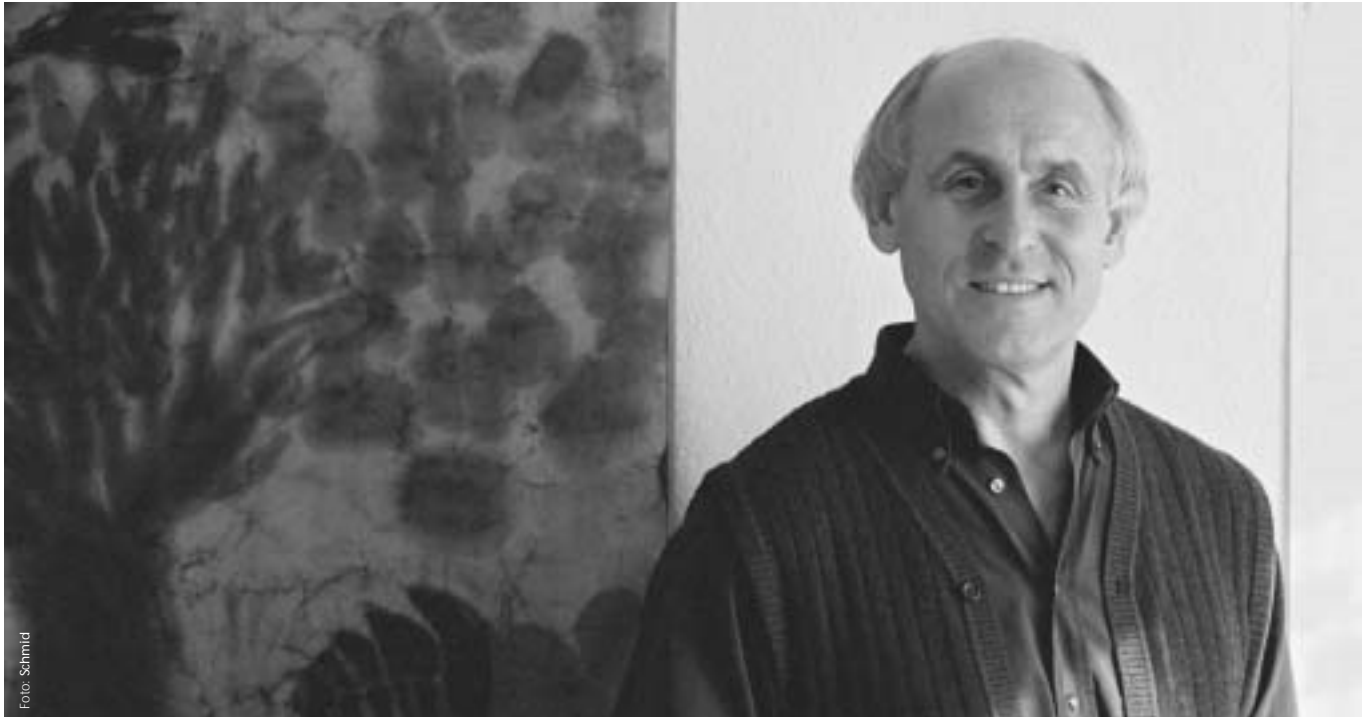


Foto: Schmid

"Die meisten Probleme entstehen weniger durch fehlende Qualifikation als durch fehlende Orientierung, d.h. die Ausrichtung der MitarbeiterInnen und ihrer Qualifikationen auf die konkrete Organisation wird nicht genügend geleistet."

täres Zusammenspiel mit anderen Akteuren erheblich besser, als in einer individuellen Qualifizierungsmaßnahme.

Orientieren versus Qualifizieren

Bei dieser Perspektive geht es darum zu überlegen, wie die Leistungen von MitarbeiterInnen durch Orientierung über Aufgaben, Rollen und Anforderungen des Zusammenspiels, resp. durch individuelle Qualifizierung optimal beeinflusst werden können (siehe Kasten).

Wenn in Organisationen irgendwelche Probleme auftauchen, wird oft in mechanistisch linearer Weise die Ursache gesucht und meist in Form einer Person, die etwas falsch gemacht hat, auch gefunden. Die implizite Folgerung aus dieser Zuweisung besteht im individuellen Kompetenzdefizit und alsbald ist die Idee geboren, eine Person zu qualifizieren (oder zu entlassen). Die meisten Probleme entstehen jedoch weniger durch fehlende Qualifikation als durch fehlende Orientierung, d.h. die Ausrichtung der MitarbeiterInnen

und ihrer Qualifikationen auf die konkrete Organisation wird nicht genügend geleistet. Hierbei ist es primär die Rolle der Regie (also der Führungskräfte), für diese Orientierung zu sorgen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass oft die Regisseure selbst dringend der eigenen Orientierung bedürfen, da z.B. die Geschäftsleitung die Umsetzung eines Reorganisationsvorhabens beauftragt, ohne dem mittleren Management genügend Orientierung zu geben. Die Orientierung ist sowohl abhängig von der Klarheit und Plausibilität des Drehbuches, als auch von der Fähigkeit des Vorgesetzten („Regisseur“), die Logik der Szenen und Rollen den Akteuren begreiflich zu machen.

Es gilt also, Orientierung und Qualifizierung aufeinander abzustimmen. Welches Stück soll wie gespielt werden und was bedeutet dies für die Ausrichtung der einzelnen Rollen (Orientierung durch Regie)? Welche Personen mit welchen Begabungen/Neigungen passen dazu? Und wie müssen sie auf die Rollen hin qualifiziert werden (Ergänzungsqualifizierung in der notwendigen Menge)?

Führen/Managen versus Bilden/Beraten

Diese Perspektive erlaubt uns, die komplementären Rollen und Verantwortungen von Management und Beratung darauf hin zu untersuchen, ob sie nachhaltiges Lernen des Managements und des Systems so unterstützen, dass Innovationen wirksam in den Regelvollzug integriert werden können (siehe Kasten). Umsetzungsprobleme bei Innovationsprozessen entstehen oft, wenn Manager ihre Aufgaben der strategischen Führung und des strategischen Managements nicht wahrnehmen, bzw. BeraterInnen die Umsetzungsverantwortung übernehmen. Wichtig ist hier die Unterscheidung zwischen Mitgestalten und Mitverantworten. Im Rahmen dessen, was wir Co-Dramaturgie nennen, kann von Beratern durchaus akut Regiehilfe gegeben werden, doch muss dabei immer klar bleiben, wer die Regie und die damit inszenierte Aufführung zu verantworten hat.

Dazu ein Beispiel:

Ein externes Beratungsunternehmen war ein Jahr lang in einem Unternehmen aktiv

Einige Begriffe im Überblick

Systemqualifikation versus Personenqualifikation

Systemqualifikation meint Strukturen, Prozesse, Funktionen und Unterstützungssysteme so zu gestalten, dass die Voraussetzungen geeignet sind, um die angestrebten Leistungen erbringen zu können. In der Sprache der Theatermetapher bedeutet Systemqualifikation die Weiterentwicklung resp. Verbesserung des Theaterstückes. Dabei spielen z.B. das Drehbuch, die Definition und Besetzung der Rollen und die Ausstattung des Regisseurs mit Macht wichtige Rollen.

Personenqualifikation meint, die Personen so zu qualifizieren, dass sie die Fähigkeiten aufbauen, bestimmte Aufgaben wahrnehmen können. Die Personenqualifikation entspricht in der Sprache der Theatermetapher der Schauspielschule.

Orientieren versus Qualifizieren

Orientieren meint spezifische Informationen über Aufgaben, Zuständigkeiten, Kunden und Leistungen zu geben, sodass ein geklärtes Verständnis der eigenen Aufgaben aufgebaut werden kann. In der Sprache der Theatermetapher bedeutet Orientieren die Kommunikation darüber, welches Stück wie gespielt werden soll. Es geht darum, die Logik des Drehbuchs, der Rollen und des Zusammenspiels und die angestrebte Wirkung der Szenen begreiflich zu machen.

Qualifizieren meint dahingegen, Fähigkeiten bei Personen so aufzubauen, dass sie bestimmte Aufgaben wahrnehmen können. Qualifizieren meint in der Sprache der Theatermetapher die Schauspielschule im Sinne des Trainings z.B. einer auf die Rolle ausgerichteten, neuen Spieltechnik.

Strategisches Management, strategische Führung, Beratung und Bildung

Strategisches Management ist die Kunst, Prozesse so zu konfigurieren („Drehbuch“), dass sie mit den vorhandenen Ressourcen in Szene gesetzt werden können.

Bei **strategischer Führung** geht es darum, die Logik des Systems zur Steuerung derjenigen zu machen („Regie“), die es gestalten müssen.

Beratung ist eine möglichst hochwertige Dienstleistung, die auf diese Prozesse bezogen ist: Sie stellt fachliches Know-how und kreative sowie pädagogisch-didaktische Kompetenz zur Verfügung. Beratung ermöglicht beispielsweise, Drehbücher so zu schreiben, dass verschiedene Perspektiven sinnvoll integriert werden können (z.B. Menschen- und Leistungsorientierung) und Regie so geführt werden kann, dass die Akteure sie verstehen und sich optimal einbringen können.

Bildung kann für diese Dimensionen Qualifikationen aufbauen.

Programmorientierung versus Marktorientierung

Die Programmorientierung gibt Antworten auf die Frage nach dem eigenen Programm – danach, wofür eine Organisation stehen will, auf welchen Auftrag sie sich ausrichtet und welche Kunden sie mit welchen Leistungen bedienen will. In der Theatermetapher gesprochen geht es in der Programmorientierung um die Positionierung und das Profil des Theaters (z.B. Aktionstheater oder klassisches Repertoiretheater).

Die Marktorientierung befasst sich dagegen mit den Kunden, deren Anliegen und der Ausrichtung der eigenen Leistungen auf die spezifischen Anforderungen der Kunden. Bei der Marktorientierung geht es darum, den Zuschauern die erwartete Art der Erfahrung resp. Unterhaltung zu bieten, sodass sie wieder ins Theater kommen und bereit sind, den erforderlichen Eintritt zu bezahlen.

Neue Events versus Neuinszenierung vertrauter Events

Neue Events meinen ungewohnte Arbeitsformen, um auf grundlegende Fragen neue Antworten zu suchen: Andere Zeitstrukturen (z.B. ein 2-Tages-Workshop) und eine andere Zusammensetzung von Beteiligten (z.B. quer durch die Hierarchien) können dabei einen speziellen Nutzen stiften, der in vernünftigem Verhältnis zum zusätzlichen Aufwand stehen sollte.

Eine **Neuinszenierung vertrauter Events** bedeutet, bestehende Ereignisse (z.B. die wöchentliche Teamsitzung) um neue Perspektiven anzureichern (z.B. um die Kundenorientierung), um so die Integration der Innovation in die Regelkommunikation zu unterstützen.



"Umsetzungsprobleme bei Innovationsprozessen entstehen oft, wenn Manager ihre Aufgaben der strategischen Führung und des strategischen Managements nicht wahrnehmen, bzw. BeraterInnen die Umsetzungsverantwortung übernehmen."

tätig und hat eine konsequente Projektorganisation aufgebaut und geleitet, in welcher Fachleute und Management im Zusammenspiel mit den Beratern systematisch ein neues Drehbuch entwickelt haben. Nach Beendigung des Auftrages und dem Rückzug der Berater bricht das ganze System wie eine Luftblase zusammen, da das Management (mit Unterstützung der Beratung) es verabsäumt hat, das neue Stück rechtzeitig in eigene Verantwortung (Schmid und Caspari, 1997) zu nehmen und in den Regelvollzug der Organisation zu integrieren. Das Management hat die Verantwortung für die Drehbuchentwicklung weitgehend an die Berater delegiert.

Damit ein erfolgreiches Zusammenspiel zwischen Management- und Führungsverantwortlichen und Beratern gestaltet werden kann, muss der wesentliche Unterschied zwischen Führungs- und Beraterrollen verstanden werden (Schmid und Hipp, 2002).

Dieser liegt in der Art der Autorisierung: Während die Autorität der BeraterInnen

nur über wechselseitig vereinbarte, situative Kontrakte aufgebaut wird, ist diejenige von Vorgesetzten durch ihre Führungsrolle und die spezifischen Organisationsbeziehungen („Hoheitsmacht“ (Schmid und Hipp, 1998)) gegeben. Sehr häufig nehmen Führungskräfte (oft auch die AuftraggeberInnen) ihre Führungsrolle nicht wirklich wahr und delegieren ihre Führungsaufgaben an BeraterInnen. Die BeraterInnen wiederum erliegen vielfach der Versuchung, eine temporäre Bypass-Lösung zu entwickeln, in der sie an Stelle des Vorgesetzten implizit institutionelle Macht ausüben (die ihnen aufgrund der Nähe zum Auftraggeber durch die Betroffenen zugeschrieben wird). Solange der Berater aktiv im System ist, scheint dies dann auch gut zu funktionieren. Sobald der Berater jedoch die Bühne verlässt, stabilisiert sich die Situation auf altem Niveau:

Der Beratung ist es dann nicht gelungen, eine Dienstleistung zu erbringen, welche auch die Führungskräfte in ihrem Lernen unterstützt und sie in die Lage versetzt

hat, veränderte Rollen überzeugend und kraftvoll wahrzunehmen.

Programm- versus Markt-orientierung

Bei dieser Perspektive geht es darum zu überlegen, in welchem Zusammenhang eher innenorientierte Fragen der Identität und des eigenen Auftrages mit der nach außen gerichteten Orientierung an den Anliegen der Kunden stehen (siehe Kasten).

Probleme entstehen (insbesondere bei internen OE/PE-Dienstleistern) z.B. dann, wenn Teams/Abteilungen/Unternehmen sich lediglich an ihren Kunden orientieren und nicht klären, wofür sie als Anbieter stehen wollen (und umgekehrt). So können zwar immer wieder einzelne Kunden zufrieden gestellt werden. Gleichzeitig wird der Dienstleister in seinem eigenen Profil jedoch nicht erkennbar. Man weiss nicht so recht, was er tut und wozu er angefragt werden kann: Trotz schöner Hochglanzbroschüren entsteht kein inneres Bild bei den Kunden und Entscheidern, was jedoch besonders in Krisenzeiten über Wohl und Wehe eines Anbieters entscheiden kann.

Denn gerade in Reorganisationsphasen mit hohem Druck auf die Ressourcen besteht die Gefahr, in Krisenzeiten abgewertet zu werden und unter Druck zu geraten. Aus Sicht der vorgesetzten Stellen ist deren strategischer Beitrag nicht plausibel und im Kostendruck höchstens als sich selbsttragendes Profitcenter tolerierbar.

Es geht also um die Integration zweier Perspektiven: Ausrichtung auf die Strategie (z.B. der Geschäftsführung) einerseits und auf die Anliegen der daraus abgeleiteten Kunden. Klare Vorstellungen über die eigene Positionierung, Strategien und Leistungen am Markt, die in Kernkompetenzen (Messmer, 2001) verwurzelt sind, machen die PE/OE-Dienstleister für den Kunden erkennbar und geben Orientierung. Programmorientierung ist deshalb

ein wichtiger Beitrag zu einer qualitativ hochstehenden Kundenorientierung. Es allen recht machen zu wollen, bedeutet mittel- und langfristig qualitativ unbefriedigende Leistungen und Profilverlust.

Fragen, die diesbezügliche Klärungsprozesse fördern, sind:

- Wer sind wir?
- Wofür stehen wir?
- Was können wir?
- Welchen Markt wollen wir (intern) bedienen?
- Welche Art von Leistungen welchen Kunden gegenüber macht Sinn, wenn wir an das zentrale Strategieimplementierungsprojekt denken?
- In welchen Leistungsprioritäten kommen strategische Überlegungen zum Ausdruck, welche zu einem optimalen Einsatz knapper intern verfügbarer Ressourcen führen?
- Was ist angemessene Kundenorientierung?
- Was machen wir selbst?
- Wo ziehen wir Know-how von außen hinzu?
- Welche Rolle spielen wir als Drehscheibe zwischen externen Anbietern und unserer Organisation?

Neue Event-Inszenierung versus Neuinszenierung vertrauter Events

Bei dieser Perspektive geht es darum, zu überlegen, wann innovative Ideen gebündelt und in vorhandene Events integriert werden sollen und wann es wirklich Sinn macht, neue Events zu kreieren. Dabei geht es einerseits um einen verantwortungsvollen Umgang mit finanziellen, zeitlichen und materiellen Ressourcen der Organisation, aber vor allem auch um die frühzeitige Integration von Innovationen in die Regelkommunikation und den Regelvollzug der Organisation.

Neue Events können sinnvoll sein, um in veränderten Umwelten auf Fragen der Neupositionierung eines Bereiches, z.B.

unter Einbezug verschiedener Anspruchsgruppen, neue Antworten zu finden. Bei einem großzügigen Umgang mit der Einführung neuer Events bewirken neue Projekte jedoch eine Inflation von neuen Besprechungen und Workshops. In der Folge steigen Komplexität und Zeitaufwand ins Unermessliche. Deshalb ist es wichtig zu prüfen, wie innovative Ideen gebündelt und in vorhandene Events integriert werden können. Vorhandene Events werden durch die Anreicherung um weitere Perspektiven vielschichtiger, sodass sie für die Organisation und die beteiligten Menschen in vielerlei Hinsicht Sinn machen. Oft überfordert die Fülle von Projektbesprechungen und Workshops im Rahmen von Veränderungsprozessen die beteiligten Personen, insbesondere das mittlere Management und Schlüsselpersonen („Wir haben keine Zeit mehr für den Verkauf!“). Daneben bleibt eine Vielzahl von Gremien und Besprechungen (Bereichssitzung, Führungsgespräch, etc.) weiter bestehen, in denen das Alltagsgeschäft immer noch in den gewohnten Ritualen bewältigt wird. Wenn solche gewohnten Inszenierungen ablaufen, stabilisieren sie die bestehende Kultur, die gerade mittels der Sonderevents verändert werden soll. Empfehlenswerter erscheint hier die sofortige oder baldige Neuinszenierung der Alltagsentscheidungen nach den Gesichtspunkten, die in den Sonderevents hervorgehoben werden.

Ein Beispiel:

Im Workshop betreffend Neupositionierung des Bereiches (unter Einbeziehung von VertreterInnen der internen Kunden) wurden wesentliche Anforderungen an die zukünftige Kommunikation und die Projektbeteiligung der KundInnen erkannt und definiert. Eine Fülle wichtiger Informationen ist im Workshop entstanden und im Flipchartprotokoll festgehalten. Da jedoch keine Überlegungen über die Bedeutung der Ergebnisse für die alltägliche Führungsarbeit gemacht worden sind, sind diese Perspektiven schnell wieder ver-

gessen. Hier wäre die Beantwortung folgender Fragestellungen wichtig:

- *In welcher Weise sind diese neuen Perspektiven für die Gestaltung der vertrauten Events relevant?*
 - *Inwiefern wird die Perspektive der verbesserten Kommunikation und Beteiligung der Kunden in der Bereichsleitersitzung, im Beurteilungsgespräch etc. für die entsprechende Steuerung der Prozesse relevant?*
 - *Welche Rollen und Verantwortungen entstehen dabei für die Beteiligten?*
- Die Neuausrichtung der Drehbücher und der Regie dieser Events ist eine zentrale Voraussetzung dafür, dass die Innovation umgesetzt wird.*

Conclusio

Diese hier dargestellten 5 Perspektiven eignen sich im Sinne laufender Controlling Schleifen zur Überprüfung und Steuerung von Veränderungs- und Beratungsprozessen. Dabei schwenkt der Blick von oft einseitigen Hervorhebungen bestimmter Perspektiven hin zur Balancierung von Kräften und Komplementaritäten, die helfen, die Gesamtsituation der Prozesse im Auge zu behalten. ■

Literatur

Messmer, A. (2001): **Kernkompetenzen und Kerngeschäfte**. Institutsschriften 48. Wiesloch: 2001.

Schmid, B. und Caspari, S. (1997): **Wege zu einer Verantwortungskultur oder symbiotische Beziehungen**. Institutsschriften 20. Wiesloch: 1997.

Schmid, B. und Hipp, J. (1998): **Macht und Ohnmacht in Dilemmasituationen**. Institutsschriften 24. Wiesloch: 1998.

Schmid, B. und Hipp, J. (2002): **Systemische Kontraktgestaltung**, in: *Coaching-Magazin*. Artikel von und für Coaches, 2002.

Schmid, B. und Wengel, K. (2001): **Die Theatermetapher: Perspektiven für Coaching und Personalentwicklung**, in: *profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog*, Nr. 01/2001