

Professionalität und Professionalisierung im Beratungsbereich

Auszug aus der Diplomarbeit

„Professionalisierung im Bereich Human-Ressourcen“, 1995

Dipl.-Psych Joachim Hipp

Die Professionalisierungsdebatte in den Erziehungswissenschaften (z.B. DEWE, FERCHHOFF & RADTKE 1992; GIESEKE 1994) und die relativ neue soziologische Teildisziplin der beruflichen Sozialisation haben zu einer breiten Diskussion der Begriffe „Profession“, „Professionalität“ und „Professionalisierung“ geführt. Im Beratungsbereich besteht allerdings nach wie vor ein deutliches Defizit, was Theorie- und Begriffsbildung anbelangt.

SCHMID (1994, 1995c) hat mit seinen Konzepten und Vorgehensweisen zur Professionalisierung von BeraterInnen hier Entwicklungsarbeit geleistet. Ich beziehe mich in den folgenden Ausführungen im Wesentlichen auf seine Überlegungen.

Zur Beantwortung der Frage, was unter Professionalität im Bereich Beratung verstanden werden soll und wie dieses Ziel zu erreichen ist, will ich zunächst auf die Begriffe „Profession“, „Professionalität“ und „Professionalisierung“ näher eingehen. Nachfolgend wird die Problematik herkömmlicher, meist an bestimmten Schulen orientierter Ausbildungsstrategien im Beratungsbereich skizziert und auf die Probleme verwiesen, denen sich BeraterInnen gegenüber sehen, wenn sie sich der gedanklichen Fesseln ihrer Schule entledigen wollen. Mit der Lernphilosophie des Instituts für systemische Beratung wird schließlich eine Ausbildungsstrategie vorgestellt, die versucht, trotz theoretischer und methodischer Vielfalt BeraterInnen eine „professionelle Heimat“ (SCHMID 1995b) zu bieten.

Im Rahmen der folgenden Ausführungen geht es nicht darum, die Begriffe vollständig zu definieren¹. Es handelt sich allenfalls um eine erste Annäherung, die in der weiteren Arbeit nach und nach angereichert wird.

1. Der Professionsbegriff

Zur Zeit des Ständerechts wurden diejenigen Berufe „Professionen“ genannt, die mit unabsehbaren Problemstellungen zu tun hatten, also kreative Berufe. Professionen waren damit Berufe, die keine großen Traditionen hatten, in denen keine bestimmten Werkzeuge verwendet oder der Umgang

¹Es ist zu vermuten, dass es sich bei den Begriffen „Profession“ und „Professionalität“ um kernprägende Begriffe handelt. Sie haben zwar invariante Bedeutungsinhalte, lassen sich aber nicht vollständig ein- bzw. abgrenzen.

damit als Konventionen gelernt wurden² (SCHMID 1995b, vgl. STICHWEH 1994). Architekten mussten etwa ihre Konstruktionsprinzipien zum Bau von Brücken auf die jeweiligen landschaftlichen Gegebenheiten ausrichten. Auch heute werden nur Berufe, die ohne feste Schemata oder Regeln situationsintelligente und kreative Lösungen produzieren, als Professionen bezeichnet.

Neben der schema-armen Vorgehensweise stellt die Autonomie der Professionellen einen weiteren Aspekt des Professionsbegriffs dar (STICHWEH 1992). OEVERMANN betont, dass die autonome Fallbeurteilung mit hermeneutischen Mitteln den Professionellen vom reinen Experten unterscheidet (zitiert nach STICHWEH 1994). Ein invarianter Bedeutungsgehalt des Begriffs kann demnach darin gesehen werden, dass Professionen Autonomie bzw. autonome Selbstbezüglichkeit voraussetzen. Ein Lehrer kann etwa nur dann als professionell bezeichnet werden, wenn die Notengebung seinem professionellen Selbstverständnis, seinem Urteil obliegt und nicht beispielsweise durch Druck des Elternbeirats zustande kommt.

SCHMID geht davon aus, dass in neuerer Zeit der Professionsanteil unter den Berufen durch die Steigerung der Komplexität und Dynamik deutlich zugenommen hat. Die Fähigkeit, professionellen Situationen kreativ und selbstverantwortlich zu begegnen gewinnt damit mehr und mehr an Bedeutung.

2. Der Begriff der Professionalität

Nachdem mit der schema-armen und selbstverantwortlichen Vorgehensweise zwei wesentliche Aspekte des Begriffs „Profession“ erarbeitet sind, stellt sich die Frage, was es heißt, einer bestimmten Profession zugeordnet zu sein. Was ist gemeint, wenn man sagt, jemand sei professionell oder habe eine gewisse „Professionalität“.

Nach GOODE (1972) ist Professionalität im Wesentlichen durch folgende Faktoren gekennzeichnet:

- durch bestimmte Tätigkeiten, für die die Betreffende zuständig ist (wobei häufig der Zugang zu diesen Tätigkeiten eigens geregelt ist).
- ein bestimmtes Fachwissen, das sich etwa in einer speziellen Fachsprache, in speziellen Methoden und in der Regel auch in einer spezialisierten Ausbildung ausdrückt.
- eine bestimmte „Ethik“, die moralische Verpflichtung und moralische Verantwortung der Profession festlegt (z.B. der „Eid des Hypokrates“ der MedizinerInnen).

²Zur geschichtlichen Entwicklung der Professionen vgl. STICHWEH (1992).

Nach SCHMID heißt „professionell sein“, ein Verständnis der Berufszugehörigkeit und der Rollen zu haben, aus denen heraus sich professionelle Wirklichkeit entfaltet und Handeln organisiert werden kann. D.h. für die Profession der BeraterIn zu wissen, worauf aus dieser Perspektive zu achten ist, welche Rollen, Konzepte und Vorgehensweisen zu dieser Perspektive passen und welche nicht (SCHMID 1995b). Professionalität lässt sich aus dieser Sicht in einer ersten Annäherung begreifen als das Verstehen einer Situation und das Handeln in Situationen aus dem geläuterten Grund- und Selbstverständnis einer Profession (SCHMID 1993).

Wichtig ist, dass Handlungen nicht an sich professionell oder unprofessionell sein können, sondern sich nur im Rückblick auf das Selbst- und Grundverständnis der Profession der Handelnden hin beurteilen lassen. Als unprofessionell lassen sich entsprechend Handlungen bezeichnen, die nicht aus der Logik der Profession zu begründen sind. Zum Beispiel ist das Übernehmen von Ergebnisverantwortung für eine ProzessberaterIn unprofessionell, gehört aber für eine ManagerIn zum gebotenen professionellen Standard. Ein erster Aspekt von Professionalität kann also darin gesehen werden, das eigene Handeln und Denken auf das Selbstverständnis einer Professionsgemeinschaft hin auszurichten.

Ein zweiter Aspekt von Professionalität besteht darin, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, was man aus der Sichtweise der eigenen Profession für andere zu leisten imstande ist. Wenn ich als systemische BeraterIn angeworben worden bin, was kann ich dann für meine Kunden leisten und was nicht? Dies entspricht eher einem Denken in Produkten. Professionelle verschaffen sich Klarheit darüber, welche Art von Dienstleistung sie erbringen und welche Perspektiven, Kontexte und Rollenbeziehungen zu dieser Dienstleistung gehören.

Unterschiedliche Dienstleistungen können dann zu einem Berufsbild gebündelt werden. Professionalität für diese Dienstleistungen kommt dadurch hinzu, dass im Kontakt mit ProfessionskollegInnen Gütekriterien entwickelt und diese Gütekriterien über die Reflexion mit praktischem Handeln verbunden werden. Professionalität ist also auch mit einer Reflexionskultur, einer Kultur, die Kommunikation oder Reflexion professioneller Fragen institutionalisiert, verbunden.

3. Der Begriff der Professionalisierung

Im Folgenden will ich kurz andeuten wie der Begriff der „Professionalisierung“ gefasst werden kann. Davon ausgehend werde ich zeigen, dass die Ausbildung an Universitäten im Allgemeinen, sowie die schulenspezifische Ausbildung im Beratungsbereich im speziellen, den heutigen Anforderungen an Professionelle nicht mehr genügt.

Unter Professionalisierung soll verstanden werden, wie der Vorgang, sich das Selbstverständnis einer bestimmten Profession zu eigen zu machen und deren Sicht- und Vorgehensweisen zu erlernen, beschrieben und umgesetzt werden kann. Professionalisierung gibt Antwort auf die Frage: Wie erwerbe ich die für Professionelle spezifische Handlungskompetenz? Was unterscheidet beispielsweise laienhafte Beratung von professioneller? Davon abzuheben wäre ein Verständnis von Professionalisierung, dem es im Wesentlichen um eine Verwissenschaftlichung der Praxis geht. Professionalisierung war und ist stark verbunden mit der Ausbildung an Universitäten. Die Idee der Universitätsausbildung bestand darin, Menschen auf den Umgang mit komplexen Problemstellungen vorzubereiten. Eine möglichst breite Bildung versprach, Menschen die Art von Fähigkeiten zur Verfügung zu stellen, die ihnen den Umgang mit diesen komplexen Situationen ermöglichen (SCHMID 1995).

Inzwischen dringt in vielen Bereichen die Erkenntnis durch, dass die Universität die Notwendigkeit, breite theoretische Bildung in Zusammenhang mit praktischem Handeln zu bringen, unterschätzt bzw. dafür nicht die erforderliche Didaktik zur Verfügung hat. SCHMID (1995) vermutet, dass die Didaktik der persönlichen LehrmeisterIn, die bisher eher im Handwerk gepflegt wurde, besser geeignet ist, diesen Zusammenhang zum Konkreten herzustellen. Es ist davon auszugehen, dass Professionalisierung sich zunehmend von den Universitäten weg in Richtung privatwirtschaftlicher Aus- und Fortbildungsinstitutionen verlagern wird.

4. Professionalisierung im Beratungsbereich

Lässt man die oben angeführten Aspekte von Professionalität und Professionalisierung Revue passieren, wird deutlich, dass die Beratungstätigkeit bisher nur wenig professionalisiert ist (vgl. KÖNIG & VOLMER 1994):

- Beratung lässt sich nur schwer von anderen Tätigkeiten abgrenzen. Beratung umfasst unterschiedlichste Rollen (z.B. Gesprächsförderer, Verhandler, Ratgeber, Experte usw.), die zum Teil nur schwer zu einem Berufsbild verknüpft werden können.
- Es gibt kaum verbindliche Wissensbestände oder eine verbindliche Fachsprache, auf die sich BeraterInnen stützen können. Das Wissen, das zur Anwendung kommt, stammt vorwiegend aus bestimmten Wissenschaftsdisziplinen, praktischen Erfahrungen und Fortbildungen und bleibt damit ein nicht-professionalisiertes Wissen.

Es stellt sich die Frage, wie angesichts dieser Situation die Professionalisierung im Beratungsbereich vorangetrieben werden kann.

Bisherige Strategie der Professionalisierung im Bereich der Beratung ist es, BeraterInnen entsprechend bestimmter Beratungsschulen weiterzubilden. SCHMID (1995) geht allerdings davon aus, dass die Ausrichtung an einer bestimmten Schule heutigen Ansprüchen an Professionelle nicht mehr genügt. Bestimmte Vorstellungen, wie Menschen und Systeme zu beschreiben sind, verbunden mit einer dazugehörigen Methodik, diese Systeme und Menschen zu beraten, werden der Vielfalt, der Professionelle in der Praxis begegnen, nicht mehr gerecht. Die von den Schulen vermittelten Konventionen stellen zwar Überschaubarkeit her, es entstehen allerdings Probleme, wenn die gewohnheitsmäßigen Konzeptualisierungen und Vorgehensweisen den Anforderungen nicht mehr genügen³.

Ausgestoßen aus dem Paradies der Konventionen, sehen sich Professionelle allerdings einer nicht zu überblickenden Komplexität gegenüber. Zunächst gibt es das Problem unendlicher Möglichkeiten eine Problemdefinition vorzunehmen. Das Problem eines Klienten kann zum Beispiel gedeutet werden als Führungsproblem, als Kommunikationsproblem, als Problem der Organisationsstruktur, als emotionales, kognitives, operatives Problem usw. Zudem müssen Professionelle je nachdem, wie sie das Problem konzeptualisieren, eine Unzahl von Handlungsprogrammen beherrschen, die geeignet sind, für das erschaffene Problem auch Lösungen anzubieten.

Es erscheint unmöglich, so viele Konzepte und Vorgehensweisen parat zu haben, um für jede professionelle Situation eine passende Rezeptur zur Hand zu haben. Es gibt so viele Schulen, Modelle und Vorgehensweisen im Beratungsbereich, dass ein Menschenleben nicht ausreichen würde, um einigermaßen Vollständigkeit zu erreichen.

Diese Überlegungen machen deutlich, dass eine Professionalisierungsstrategie durch Lernen einer Kasuistik für Praxisfragen oder operative Programme (z.B. Figuren der Moderation, Teamentwicklung, Metaplantchnik usw.) wenig Erfolg verspricht. Das Institut für systemische Beratung hat entsprechend eine neue Lernstrategie entwickelt.

5. Professionalisierung am Institut für systemische Beratung

Die Profession, die am Institut für systemische Beratung ausgebildet werden soll, wird bezeichnet als „Fachmann/frau für den Bereich Human - Ressourcen“ Diese Bezeichnung umfasst die Bereiche Bildung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung, soweit sie sich mit Menschen und Systemen beschäftigen.

³Zu Vor- und Nachteilen einer schulenspezifischen Ausbildung siehe Kapitel 3.8.2.

5.1 Professionalisierungsziele

SCHMID unterscheidet zunächst zwei verschiedene Dimensionen der Professionsausbildung: *Professionalisierung* und *professionelle Qualifizierung*.

1. Professionalisierung

Diese Dimension greift die in Punkt 3. behandelten Gedanken zu Aspekten von Professionalität auf. Professionalisierung in diesem Sinne heißt, verstreute Kenntnisse, Fähigkeiten und Berufserfahrungen zu einem neuen Berufsbild zusammenzustellen. Professionelle Identitäten werden aufgebaut, aus denen heraus gehandelt wird; jemand lernt das, was er kann, auf ein bestimmtes professionelles Selbstverständnis hin auszurichten.

Die Bedeutung dieser Art von Professionalisierung gründet sich auf die Idee, dass Professionelle einen inneren Bezugspunkt für ihr Handeln brauchen, um nicht in der Vielfalt der Bezüge unterzugehen. „Wir brauchen archimedische Punkte, von denen aus Metaperspektiven entwickelt und Handlungsweisen organisiert werden können“ (SCHMID 1995c, S.46).

Zu diesem Zweck muss eine Sprache im Sinne eines professionellen Codes entwickelt werden, die es ermöglicht, anderen Einblick in die eigene Arbeit zu gewähren, professionelles Handeln denk- und sprechbar zu machen. Die Institute der GWS schaffen mit ihren Ausbildungen und Professionstagungen eine Kultur des „darüber Redens“, die es Professionellen ermöglicht, sich neu auszurichten. Ein Ergebnis dieser Dimension der Professionsausbildung kann etwa darin gesehen werden, einer kundigen Kollegin in einer professionellen Situation erläutern zu können, was ich mache und wieso ich es auf diese Art mache. Die gemeinsame Sprache der Professionskultur leistet, dass ProfessionskollegInnen sich verständigen und verstehen können.

2. Professionelle Qualifizierung

Während es bei Professionalisierung um die Bündelung von vorhandenen Fertigkeiten zu einem Berufsbild geht, zielt professionelle Qualifizierung darauf ab, Fähigkeiten, die für ein bestimmtes Berufsbild gebraucht werden, zu verbessern. Dazu gehört der Erwerb von Konzepten, von operativen Programmen aber auch die Sensibilisierung der Fremd- und Selbstwahrnehmung.

Ziel der Ausbildungen ist damit sowohl eine Neuausrichtung vorhandener Erfahrung als auch der Erwerb neuer Kompetenzen in professionellen Rollen und beruflichen Arbeitsfeldern. Als Ergebnis wird die Entwicklung einer hohen Professionalität erwartet, d.h. Tätigkeiten aus einem Berufsverständnis heraus kreativ verrichten zu können, kombiniert mit Persönlichkeitsentwicklung und Lebensqualität der Beteiligten.

5.2 Die Lerndidaktik am Institut für systemische Beratung

Die Arbeit oder das Produkt des Instituts lässt sich beschreiben als Hilfe für Menschen, die Organisation ihres professionellen Handelns und Denkens in ein Design oder eine Konfiguration zu bringen. Reflexionsschemata werden angeboten, die es ermöglichen, das, was Professionelle erfahrungsgemäß angesammelt haben, denk- und sprechbar und damit zum Gegenstand bewusster Reflexion zu machen. Diese Strategie soll im Folgenden näher ausgeführt werden.

Zur Illustration der Lehr- und Lernstrategie verwendet SCHMID die Metapher des Kochens:

Operative Programme sind wie Kochbuchrezepte. Folgt die Köchin den Anweisungen des Rezeptes, bringt sie eine gute Mahlzeit auf den Tisch. Voraussetzung für das Gelingen des Gerichts ist allerdings, dass die Situation so gestaltet werden kann, wie das im Kochbuch vorgesehen ist. Fehlen bestimmte Zutaten oder steht statt einem Elektroherd nur ein Gasofen zur Verfügung, kann sie nicht mehr kochen. Sie kann nur kochen, wenn optimale äußere Bedingungen herrschen; ein Zustand, der gerade beim Kochen nur selten erreicht wird (mal fehlt die Sahne, der Zucker ist alle usw.). Situationsintelligent kochen kann ich nur, wenn ich die Logik des Kochens, des Zusammenfügens, des Timings, der Funktion der einzelnen Zutaten usw. verstanden habe. Kochen lernen heißt dann nicht zu versuchen, für jede Situation ein mögliches Rezept im Kopf zu haben, sondern aus den Rezepten, die man kennt, die Logik zu extrahieren. Dazu muss es möglich sein, aus einer Metaperspektive über die Rezepte nachzudenken. Es wird auch deutlich, dass für diese Art des Kochenlernens einige Rezeptbeispiele genügen, die die Logik des Kochens enthalten. Ziel einer Kochausbildung ist dann mehr, sich darin zu üben, die enthaltene Logik aus diesen Rezepten herauszulesen.

Ich hoffe, die Idee dieser Strategie der Professionalisierung ist hinlänglich plastisch geworden, um sie jetzt auf die abstrakte Ebene zu heben.

Operative Programme im Bereich Beratung können aus den oben genannten Gründen nicht mehr vollständig gelernt werden. Die Beratungsausbildung hat damit eine Grenze erreicht, an der bausteinorientiertes Lernen nicht mehr genügt. Ziel der Ausbildung kann entsprechend nicht sein, auf einer konkreten Verhaltensebene Vollständigkeit zu erlangen und einem Baukastenmodell von Entwicklung entsprechend immer neue Teile hinzuzufügen. Gefordert sind neue Lehr- und Lernformen, ein qualitativer Sprung, wie Lernen organisiert werden kann.

SCHMID (1995b) postuliert, dass die Vielfalt möglicher Sichtweisen dazu einlädt, die eigene Organisation bzw. Selbststeuerung zum Gegenstand der Betrachtung zu machen. D.h. Professionelle widmen sich der Frage: Wie organisiere oder steuere ich mich selbst angesichts neuer Situationen und Problemstellungen? Idee dabei ist, für jede professionelle Situation eine

neue Konfiguration oder Gestalt der eigenen Rolle zu erfinden und damit flexibel auf situations- und kontextspezifische Anforderungen reagieren zu können.

Das Institut schult entsprechend nicht bestimmte Konzepte und deren Anwendung, sondern Designerfähigkeiten oder Konstruktionsprinzipien und wie diese Prinzipien in neuen Gegebenheiten und Anforderungen angewendet werden können. Operative Programme dienen in der Ausbildung nur als Vehikel, um grundsätzliche Fertigkeiten zu erwerben. Sie sind lediglich Beispiele dafür, was in professionellen Situationen eine gute Selbststeuerung ist. So wird ein Können entwickelt, das von einzelnen Kontexten, Konzepten und Vorgehensweisen relativ unabhängig ist.

5.3 Metaprogramme - operative Programme - Praxis

Welche Methode eignet sich nun, diese Designerfähigkeiten und Konstruktionsprinzipien, die für die situationsintelligente Gestaltung der eigenen Rolle nötig sind, zu entwickeln?

Entscheidend scheint die Fähigkeit zur Abstraktion, d.h. Menschen müssen aus ihren bisherigen Erfahrungen das Wesentliche herausziehen und in neuen Situationen kreativ zur Anwendung bringen. SCHMID hat mit verschiedenen Metaprogrammen eine Sprache entwickelt, die es ermöglicht, die erforderlichen Abstraktionen zu leisten. Durch ein Pendeln zwischen konkreter, operativer und abstrakter Ebene wird die Fähigkeit geschult, aus dem konkreten Handeln abstrakte Prinzipien zu extrahieren und für diese abstrakten Prinzipien in neuen Situationen eine neue Gestalt zu finden. Die drei Ebenen lassen sich wie folgt beschreiben:

Praxis

Unter Praxis wird die konkrete Organisation von Handeln in der professionellen Situation verstanden, z.B. bestimmte Fragetechniken.

Operative Programme

Ein operatives Programm beschreibt die Logik einer Handlungskette, aufgrund derer sich die Professionelle in der Situation steuert. Dazu gehört z.B. die Frage: Was ist Thema, was beziehe ich ein, was ist die Strategie, was sind Folgeschritte usw. Kommt eine Professionelle etwa in einer Teamentwicklung zu der Problemdefinition, dass es dem Leiter an Führungsfähigkeiten mangelt, wird sie versuchen, ihn darin zu trainieren. Das operative Programm lautet: Einzelner hat ein Defizit, Folge: Defizit des Einzelnen muss ausgeglichen (Fähigkeit angeeignet und geübt) werden.

Metaprogramme

Metaprogramme sind didaktische Instrumente, die helfen sollen, die Logik praktischen Handelns zu entschlüsseln. Sie sind Reflexionsanleitungen, die es ermöglichen, über die Konfiguration des eigenen professionellen Handelns nachzudenken.

Metaprogramme sind zum Beispiel:

- der Kulturbegegnungsansatz zur Steuerung der professionellen Begegnung
- das Steuerungs-dreieck zur Reflexion der professionellen Selbststeuerung
- das Rollenmodell der Persönlichkeit zur Steuerung von Rollenanforderungen

Es können zwei Lehr- und Lernstrategien unterschieden werden:

1. Von der Metaebene her kommend können operative Programme konstruiert und in der Praxis ausprobiert werden. Auf diese Strategie wird bei der Beschreibung der oben genannten Metaprogramme näher eingegangen.
2. Von der Praxis her kommend kann beobachtet werden, welche operativen Programme angewendet wurden, bzw. wie die Einzelne ihre operativen Programme auf die Praxis bezogen organisiert. Diese operativen Programme können dann mit Hilfe der Metaprogramme analysiert werden. In Kapitel 3 über supervisionsorientierte Ausbildung wird auf diese Strategie weiter Bezug genommen.

Literatur:

DEWE, B, FERCHHOFF, W. & RADTKE, F.O. (Hrsg.). (1992). Erziehen als Profession. Opladen: Leske und Budrich.

GIESEKE, W. (1994). Professionalisierung in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. In **R. TIPPELT** (Hrsg.), Handbuch der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Opladen: Leske + Budrich.

SCHMID, B. (1994). Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität & Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht. Paderborn: Junfermann.

SCHMID, B. (1995b). Tonbandaufnahme einer Ausbildungseinheit über Professionalisierung von BeraterInnen am Institut für systemische Beratung. Wiesloch.

SCHMID, B. (1995c). Wege in die Zukunft!? – Gedanken zur Situation im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, Training und Beratung. Organisationsentwicklung, 1, S. 44–53.

STICHWEH, R. (1992). Professionalisierung, Ausdifferenzierung von Funktionssystemen, Inklusion. In **B. DEWE, W. Ferchhoff & F.O. Radtke** (Hrsg.), Erziehen als Profession. Opladen: Leske + Budrich.

STICHWEH, R. (1994). Wissenschaft, Universität, Professionen: soziologische Analysen. Frankfurt: Suhrkamp.

GOODE, W.J. (1972). Professionen und die Gesellschaft. Die Strukturen ihrer Beziehung. In **T. LUCKMANN & SPRONDEL, W.M.** (Hrsg.). Berufssoziologie (S. 157–167). Köln.

KÖNIG, R. & VOLMER, G. (1994). Systemische Organisationsberatung: Grundlagen und Methoden (3. Auflage). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

Autor: Joachim Hipp
Quelle: isb