

Mein Selbst als Tool in der Beratungsarbeit

Vier Change Professionals im virtuellen Gespräch

Thomas Binder, Uwe Böning, Franziska Espinoza, Barbara Heitger
Moderation: Elisabeth Rohmert

Was verstehen Experten des Change Managements aus Österreich, der Schweiz und Deutschland unter dem «Selbst als Tool»? Welchen Einfluss hat ihr Berater-Selbst auf ihre Beratungstätigkeit und den Umgang mit Kunden? Wie verändert sich das eigene Selbstverständnis im Laufe der Zeit, der Berufserfahrung und in der Auseinandersetzung mit Organisationen, die sich im Umbruch befinden?

Elisabeth Rohmert, selbst Coach in der Schweiz, hat die Change Professionals Thomas Binder, Uwe Böning, Franziska Espinoza und Barbara Heitger zu einem virtuellen Panel-Gespräch über Skype eingeladen. Lesen Sie im Folgenden wie diese Praktikerinnen und Praktiker sich in dem ungewohnten, spontanen Setting ausgetauscht haben.

OE: Zum Einstieg eine schlichte Frage: Was glauben Sie über sich als BeraterIn? Wie verstehen Sie Ihr «Berater-Selbst»?

Binder: Ich glaube eine nahezu unerschöpfliche Energie entwickeln zu können, wenn ich etwas spannend finde. Daher suche ich, mein Interesse zu vertiefen – das liegt ja nicht bei allen Kunden und Themen immer gleich auf der Straße. Das Finden ist für mich ein aktiver Akt. Und ich glaube von mir, dass ich große Lust habe, meinen Kunden dabei zu helfen, das zu erreichen, was sie oder ihre Organisation weiterbringt.

Heitger: Ich verstehe mich an der Seite des Klienten als jemand, der sehr wach ist und die Fähigkeit hat, zu erfassen – analytisch wie spürend – was los ist und das aus der Außensicht und als Sparringpartner zur Verfügung zu stellen. Die Pendelbewegung: Nah ran zu gehen und dann wieder die Gesamtperspektive in den Blick zu nehmen und daraus etwas zu entwickeln, das ist mein Beitrag.

Espinoza: Als interne Beraterin strebe ich an, dass mein Berater-Selbst nicht allzu eng sitzt, sondern etwas porös ist. Natürlich habe ich Vorstellungen darüber, wie ich als Beraterin bin oder sein sollte. Aber ich möchte mich nicht darauf festlegen, was ich zu sein glaube, sondern gut hinhören, mein Gegen-

über wahrnehmen und immer auch einen Raum offenhalten für das, was ich genau in diesem Moment sein kann.

Heitger: Ich stimme zu: Zentral für uns Berater ist, Offenheit zu entwickeln: Mich zugleich sehr – als Resonanzkörper – und überhaupt nicht – als Person – wichtig zu nehmen. Das braucht heute viel mehr als früher eine «meditative Vorbereitung» auf die Begegnung. Das Druckvolle in Klienten-Systemen wird ja viel stärker. In den letzten Jahren ging es vor allem um mehr Effizienz bei immer weniger Ressourcen. Und die Unsicherheiten im Zusammenwirken Finanzmarkt – Realwirtschaft dauern an. Inhaltlich muss viel mehr Komplexität bewältigt werden und das erzeugt oft emotionale Überforderung. Wie gelingt es, das richtige Tempo zu finden? Wann macht es Sinn zu beschleunigen, wann zu verlangsamen? Das findet sich dann auch in unseren unterschiedlichen Berateridentitäten: Geht es mehr um zählen (beschleunigen) oder erzählen (entschleunigen) wie positioniere ich mich da als Berater?

Böning: Was ich über mich glaube: Im Wunschbild, im Realbild? Ich wünsche mir natürlich stets mehr Durchschlagskraft meiner Aktivitäten. Und hoffe, dass ich mich fortlaufend besser auf Kunden einstellen kann. Was ich dann real über mich

denke: Erstens, dass meine Kunden meinen Einschätzungen und Feedbacks glauben können. Sie können überprüfen, um zu merken: Hier ist ein Impuls, den ich ernst nehmen sollte. Zweitens verstehe ich mich als jemand, der eine überprüfende Bodenhaftung anbieten kann. Und drittens kümmere ich mich mit meinem eigenen Unternehmen sowohl um Unternehmensentwicklung, als auch die persönliche Entwicklung der Führungskräfte. Ich versuche dort, beide Perspektiven in einen konstruktiven Spannungsbogen zu bringen.

Espinoza: Ich muss und will als Beraterin mit der zunehmenden Beschleunigung in Unternehmen mithalten. Und gerade deshalb braucht es Momente des Innehaltens. Es ist in einer informationsüberfluteten Welt, in der alle ständig auf allen möglichen Informationskanälen reaktionsbereit sein wollen, sehr herausfordernd, sich auf einen echten, als langsam empfundenen Gruppendialog einzulassen. Nur wenn es gelingt, Räume zu schaffen, in denen die Teilnehmenden zuerst aufmerksam ihre Denkweisen und Begrifflichkeiten miteinander abstimmen und sich wirklich füreinander interessieren, ist rasches Vorangehen möglich.

OE: Erliegen Berater an dieser Stelle nicht gern der Versuchung, im Selbstverständnis einen automatischen Dialogpartner zu kreieren, das ist immer der Kunde? Referenziert ein Berater-Selbst lieber auf das Außen oder das eigene Innere?

Binder: Selbstkonfrontation ist für unser professionelles Selbstverständnis sehr wichtig. Nicht nur darauf zu achten, was geklappt hat und was nicht. Sondern auch darauf, wie ich dazu gekommen bin, dass ich mich so verhalte. Auch zu erkennen, was ich nicht im Blick hatte. Wichtig ist, darauf zu achten, was mir Sicherheit gibt und gleichzeitig, was mich verunsichert und zwar immer wieder. Aber auch wahrzunehmen, ob ich genügend Energie, Lust und Motivation mitbringe: Das heißt, ob es mir eine Herzensangelegenheit ist.

Böning: Es ist wohl notwendig, die eigenen Ziele, Maßstäbe und Werte bewusst zu haben und sie im Bedarfsfall auch parallel dem Gesprächspartner zugänglich zu machen. Die dialogische Beziehung ist ja faktisch nicht eingleisig, sondern immer mehrgleisig. Beratung heißt immer «Arbeit an den Zielen des Kunden». Beratung ist nach meinem Verständnis Unterstützung des Klienten, nicht aber Missionsarbeit.

Heitger: Zum Stichwort Dialog halte ich es immer noch mit Luhmann: Erst durch Kommunikation entsteht Sinn. Wir können sozusagen nur durch Kommunikation Vieldeutigkeit verringern und Richtung geben. Den Fokus auf die Aufgabenorientierung von Organisationen zu halten, ist dabei wesentlich.

OE: Inwieweit macht es für Ihr Beraterisches Selbstverständnis Sinn, die Begriffe Identität und Selbst zu unterscheiden?

Espinoza: Oh ja, das macht Sinn. Das menschliche Selbst verstehe ich sehr viel weiter als die persönliche Identität, es ist umfassender. Berateridentität ist etwas Kreiertes, über das man nachdenkt. Selbst ist umfassender, vielleicht sogar überpersönlicher.

Böning: Brauchen wir solche Unterscheidungen an dieser Stelle überhaupt? Der Wert solcher philosophischen Überlegungen hat sich in meiner langen praktischen Arbeit deutlich relativiert. Früher waren mein Selbstverständnis und meine Rollenkonstruktion viel stärker ein an mich als Person angelegter Prozess. Heute sehe ich mich selbst eher aus verschiedenen Augen. Ich gehe stark davon aus, in welchen Rollenbezügen ich jeweils bin, in welcher situativen Rollenausgestaltung ich am meisten bewirken kann. Letztlich beschäftige ich mich lieber als mit abstrakten Begriffsbildungen mit Fragen wie: Kann ich die Ziele des Klienten tragen oder muss ich sie hinterfragen? Muss ich Guide sein oder Begleiter?

Heitger: Eigene philosophische Grundpositionen, persönliche Ankerungen und auch, sich selbst gut zu kennen (mit den eigenen Mustern und Verführbarkeiten) wird mir immer wichtiger: Als Haltegriffe, wenn es rund geht, als Orientierung für eigene Entscheidungen, die ja auch zu treffen sind und um sie auch transparent machen zu können, wenn sinnvoll.

«Sich selbst gut zu kennen wird immer wichtiger: Als Haltegriff, wenn es rund geht, als Orientierung für eigene Entscheidungen und um sie auch transparent machen zu können.»

OE: Wird mit zunehmender menschlicher Reife die Beraterische Selbstkonstruktion kontextbezogener oder differenzierter?

Espinoza: Wenn man Abstand gewinnt von dem, was man als Beraterin scheinen möchte und auch von dem, was man mit bester Absicht erreicht oder nicht erreicht hat, dann stellt man den Klienten nicht immer die gleiche Persönlichkeit zur Verfügung.

Heitger: Das Schöne am älter werden ist ja nicht unbedingt das körperliche älter werden, sondern die bewusstere und tiefere Verbundenheit mit der Welt durch die eigene Geschichte. Als Beraterin lässt sich über die Zeit mehr und mehr Gespür dafür entwickeln, was man als Resonanzkörper aufnimmt – mit welchen Emotionen Inhalte verbunden sind, wie das System insgesamt reagiert ... wenn wir diese Resonanz produktiv

umwandeln können, sodass der Klient gut und vielleicht anders weiterarbeitet, dann ist etwas gelungen.

Binder: Ich würde hier gerne das «Ich als Subjekt» vom «Ich als Objekt» unterscheiden. Ersteres ist der Prozess der Konstruktion, auf die ich kaum Zugriff habe. Letzteres ist meine bewusste Selbstkonstruktion, wie ich mich sehe. Entwickelt sich ein Mensch, verändert sich das Verhältnis: Das «Ich als Subjekt» wird kleiner und das «Ich als Objekt» wächst. Auf einer mittleren Entwicklungsstufe des Ichs beispielsweise achte ich noch stärker auf Einzelheiten statt auf Muster und merke nicht, welchen Bezugsrahmen ich implizit anlege. Auf späteren Ich-Entwicklungsstufen wandern meine impliziten Bewertungen auf die Objektseite. Ich werde auch öfter testen, wo ich nur Annahmen treffe und meine eigenen Brillen und kulturellen Konditionierungen bewusst mitberücksichtigen. Ich habe sozusagen einen besseren Zugriff auf den Prozess meiner Selbstkonstruktion und wie ich Situationen konstruiere. Somit gewinne ich mehr professionellen Spielraum. Irgendwann sind die Beratermethoden und Kompetenzen immer weniger von Wert und ich selbst werde zum Instrument. Also sollte ich dieses Instrument gut kennen, auf dem «ich» da spiele, sonst «bespielt» es vielleicht «mich».

«Ich sollte das Instrument gut kennen, auf dem 'ich' spiele, sonst 'bespielt' es vielleicht 'mich'.»

OE: Wenn schon ganz viel Erfahrung, Kompetenz, auch ausgewerteter Misserfolg besteht: Was machen BeraterInnen, um darüber hinaus weiter zu kommen?

Böning: Ich versuche der blanken Erschöpfung zu entgehen, indem ich mich immer wieder in neuen Feldern bewege und mit neuen Menschen beschäftige, notfalls auch abmühe. Weiterkommen ist für mich ein spiralförmiger Prozess.

Heitger: Es sind oft ganz kleine Dinge, Rituale, um «sich wieder herauszunehmen und innerlich frei zu machen». Es ist eine bewusste Entscheidung für die volle Präsenz, die mir hilft. Mein Ansatz ist, immer in Supervision zu sein, sich mit mutigen Querdenkern zu umgeben und mindestens einmal jährlich tief in eine andere, fremde Welt einzutauchen.

Espinoza: Für mich ist es ganz wichtig, mich völlig aus dem Rahmen herauszunehmen, um wieder auf neue Möglichkeiten horchen zu können. Dies finde ich z. B. über Meditation. Es ist aber auch möglich, einen solchen anderen Rahmen innerhalb der Arbeit zu schaffen, z. B. indem ich mich mit meinem Team ganz gegenwärtig auf Experimente einlasse.

Binder: Ich versuche mehr auf mich selbst zu schauen: Worauf achte ich? Was sehe ich nicht? Was treibt mich? Wo zucke ich zurück? Je mehr ich verstehe, wie ich Bedeutung bilde – umso freier bin ich letztendlich. Beraterfreiheit kann sehr wertvoll sein: Am konstruktivsten ist vielleicht die kindliche Art, vereint mit der eines Weisen: Ungeniert wie ein Kind fragen zu können: Du Mami, warum hat denn der Mann da nur ein Bein? Und gleichzeitig die Wahl zu haben, sich auf die Zunge beißen zu können, wenn der Gedanke schon fast versprachlicht ist.

OE: Im Berufsalltag haben Berater häufig mit der Erschöpfung in Kunden-Systemen zu tun. Was wäre ein guter Weg, diese Erschöpfung zu lindern (ohne selbst zu ermüden)?

Böning: Es mag ein Weg sein, das «Größere als man Selbst» in den Dialog einzuführen. Im Austausch mit der akuten Systemerschöpfung kann es arrogant wirken, nur das eigene Selbst einzubringen. Indem ich Klienten daran erinnere, kann bspw. eine Auseinandersetzung wie zwischen Friedrich dem Großen und Voltaire Inspiration dafür sein, dass Machtmenschen sehr wohl Achtung haben können vor Menschen des Geistes. Wenn die Erschöpfung noch offene Lamellen hat, kann so ein Ansatz vitalisieren.

Espinoza: Ich treffe nicht einfach nur erschöpfte Systeme, auch wenn die hohe Veränderungsdynamik anstrengend ist. Das Wechselspiel zwischen Berater und Kunden ist nicht nur ein Müdigkeitsthema. Eine Organisation kann auch sehr innovativ und energiegeladen unterwegs sein. Wichtig ist dann, dass alle Bereiche mitkommen.

Heitger: Manchmal beobachte ich so eine unglückliche Kombination von Erschöpfung und Aktivität: Manager sagen, sie sind so müde, dass sie nur noch so weiter machen können wie immer. Diese Entwicklung gibt es immer dann, wenn Unternehmen ihre Organisationen und die Steuerung noch nicht umgestellt haben auf Fokus und Flexibilität und den Druck der Turbulenzen einfach an die Individuen weiterleiten. Dazu kommt, dass in der Kommunikation zwischen Vorständen und der 2. Ebene oft zu wenig auf Auseinandersetzung zu essentiellen Fragen gesetzt wird, wie etwa: Wo gilt es auf die Logik der Finanzmärkte oder auf Eigentümerinteressen zu setzen, wo die Entwicklung von Businessunits zu stärken? Wenn der Dialog über solche Dilemmata nicht gelingt, passieren häufig wechselseitig abwertende Zuschreibungen. Dabei liegt oft eine nicht gelöste Konfliktlogik vor, die, wenn man sie als Berater ins Spiel bringt, auch entlasten könnte: Beispielsweise in den börsennotierten Unternehmen das interne Aufeinanderprallen der Finanzmarktlogik mit der Logik des jeweiligen Geschäfts – der Realwirtschaft.

OE: Wodurch lassen sich denn solche Arten von Re-Definitionen (ungelöste strukturelle Konfliktlogik als persönliches Versagen) im System bewusst machen?

Heitger: Ich kann meine Thesen dazu ins Gespräch bringen und damit eine reflexive Diskussion in Gang bringen, die recht schnell Neues ermöglichen kann. Oder zu zweit einen Meta-Dialog anbieten, der die verschiedenen Perspektiven polarisiert deutlich macht und sichtbar werden lässt...

Espinoza: ...Menschen konkret erleben lassen, wie es ist, in den Schuhen der anderen Rollenträger zu stehen.

Böning: Mir löst im Augenblick das Zuhören eine Lust zur Vereinfachung aus. Unser Gespräch bekommt einen sehr kopflastigen Duktus. Muss man denn alles, was in Unternehmen erzählt wird, wortwörtlich nehmen – oder sollte man es einfach nur ernst nehmen? Vielen Unternehmen geht es gerade deswegen gut, weil sie (semantische) Komplexität zugunsten der praktischen Handlungsfähigkeit auflösen können. Sollten wir als Berater das nicht auch von Unternehmen lernen?

Heitger: Da muss ich widersprechen: Ich sehe oft, dass im Zusammenspiel zwischen oberster und zweiter Ebene in Unternehmen wenig Auseinandersetzung stattfindet. Da lebt man in zwei getrennten Welten und das ist auch emotional anstrengend für alle Beteiligten und nicht gut für die Unternehmen.

Böning: ... Es liegen ja schlichtweg verschiedene Aufgaben zwischen den Ebenen vor, das ist noch nicht per se dysfunktional...

Heitger: ... Schwierig ist es, wenn es keinen Weg und keine Brücke mehr zwischen den Ebenen gibt – und es nicht gelingt, die Sinnhaftigkeit dieser unterschiedlichen Aufgaben mit ihren Konfliktodynamiken in ein produktives Gespräch zu bringen.

OE: Gibt es heute tatsächlich weniger Brückenschlagsdialoge zwischen den Unternehmensebenen? Wie müsste ein solcher Dialog beschaffen sein, der strukturelle Differenzen de-eskaliert? Und existiert dabei ein «Beratermehrwert»?

Böning: Das ist u.a. eine Frage des Vertrauensverhältnisses – und darüber hinaus ein schwieriges, aber reizvolles Themenfeld. Unternehmen haben ja nicht einfach generell pathologische Strukturen. Man muss jedoch fähig sein, die Diversität der Hierarchieebenen klar zu erkennen – und damit umzugehen: Die Aufgaben der Strategie und der Unternehmensführung liegen im Fokus der Unternehmensleitung. Die Führungsaufgabe als Führung von Personen und die operative Umsetzung der Ziele ist Aufgabe der nachgeordneten Ebenen. Hier gibt es einen strukturellen Konflikt darum, was geht und was nicht geht.

Der Berater kann hier als Übersetzer zwischen den Konfliktparteien fungieren, d. h. die verschiedenen Perspektiven verstehbar machen, die unterschiedlichen kommunikativen Habits annehmbar machen und die konkreten Aktionen zur Zielerreichung in einen klärenden Dialog bringen.

Schlussfolgerungen der Gesprächsmoderatorin

- Typischerweise beinhaltet unsere Selbstkonstruktion als Berater den dauernden Dialog mit dem Kunden. Ein wesentlicher Aspekt kommt dabei zu kurz: die Auseinandersetzung mit den verschiedenen widersprüchlichen Selbstanteilen. Nur ein **innerer Dialog an der Schnittstelle zum Unbewussten** ermöglicht letztlich mit einem komplexen Selbst gut leben zu können.
- Selbstreflexion wird in einer Welt vielfacher Bezüge zur Grundlage von Identitätsbildung. Man muss sich auf den verschiedenen Ebenen «Selbst als Subjekt» und «Selbst als Objekt» erfahren können. Heutige Berater müssen in der Lage sein, ihren Kunden sehr situative und kontextuelle Rollenangebote zu machen. Diese **verschiedenen «Selbst-Ausschnitte»** gilt es dann, innerlich und nicht im Außen, zu **harmonisieren**.
- Erschöpfungszustände stecken Berater und Organisationen wechselseitig an. Berater sind allerdings in der Verantwortung, sich selber zu vitalisieren: Hier nutzen als Ausstieg aus der eigenen Befangenheit **persönliche Rituale, Meditation, Rekurrieren auf «Größeres»** (durchaus im Zen-buddhistischen Sinne von «Big Mind».)
- Eine zentrale Aufgabe guter Berater ist es, strukturelle Konflikte in Organisationen zu entdramatisieren. Dazu muss ein vertiefter Dialog zwischen den Unternehmensebenen stattfinden, in welchem Berater **durch Übersetzungsarbeit aus dem Schweigen ein Zuhören machen**.
- Gerade die Vielfalt heutiger OE-Modelle und sozialwissenschaftlicher Theorien lässt sich konstruktiv nutzen. Es bedarf jedoch intensiver intellektueller Anstrengung, **die verfügbare Wissensbasis so auszuwählen und einzusetzen, dass man** für die Organisation und ihre Mitglieder **hilfreich sein kann**. Eine Aufgabe, die wir als Change Manager wieder viel bewusster annehmen müssen.



Elisabeth Rohmert

Geschäftsführerin Rohmert
Executive Coach

Kontakt:
elisabeth@rohmert.com

OE: Welche zentralen Prinzipien der Selbst-Entwicklung von Menschen innerhalb von Großorganisationen erleben Sie?

Binder: Schultz von Thun hat das mal mit seiner «psychologischen Zauberformel» auf den Punkt gebracht: $E = W + K$: Entwicklung wird am wahrscheinlichsten, wenn ein Umfeld von Wertschätzung und Unterstützung besteht, das den Menschen gleichzeitig herausfordert und konfrontiert. Meist überwiegt nur ein Teil. Da ist dann alles so furchtbar nett und jede Konfrontation wird mit dem Argument «political incorrect» abgebügelt. Oder es herrscht so harte Konkurrenz, dass viele nur noch auf Sicherheitsmodus schalten. Auch wenn ich übertreibe, ist die recht einhellige Diagnose meiner Kunden, dass einer der beiden Aspekte in ihrer Organisation meist überwiegt. Um Selbstentwicklung zu ermöglichen, kann man im Organisationslernen nicht bloß auf sauber abgrenzbare Kompetenzen setzen. Ich muss auch einseitige Wahrnehmungen, Vermutungen etc. zulassen. Aus der Arbeit mit Reflecting Teams weiß ich, dass gerade die subjektiven, ungefilterten Aspekte die Menschen positiv irritieren. Reingewaschene, «objektive» Beobachtungen sind zwar für das Erlernen von Kompetenzen relevant, erreichen aber selten das Selbst. Chris Argyris beschrieb das in «Teaching smart people how to learn»: Begabte immunisieren sich so, dass sie aus Erfahrungen nicht mehr richtig lernen. So etwas als Berater anzusprechen, scheint mir wichtig.

OE: Am Schluss angekommen: Was hat Sie an der Diskussion inspiriert, selbst weiterzudenken?

Böning: Ich möchte in distanter Ruhe alle Themen nochmals durchdenken. Jetzt schon macht mich neugierig, wie jemand das hier Gesprochene empfinden kann, der nicht teilgenommen hat. Für mich war es ein Dialog, der auch ein Zuhören beinhaltete. Es war für mich anregend. Ich möchte auf die Reaktionen warten – gemäß der Einsicht eines weisen Menschen: «Solange ich nicht weiß, was ich ausgelöst habe, weiß ich nicht, was ich gesagt habe!»

Espinoza: Wir hätten jetzt einen guten Boden gelegt, um tiefere Diskussion zu führen. Ich habe während des Panels auch viel nachgedacht, mich gefragt ob wir vom Selben sprechen? Ich empfand dann manchmal, dass wir an einem ähnlichen Punkt unserer Beratertätigkeit stehen. Ob das beim Wiederhören noch genauso ist?

Heitger: Erstaunlich, wie fünf Menschen die sich noch nie begegnet sind, in diesem virtuellen Setting über so elementare Dinge sprechen. Emotional nehme ich mit: Humor behalten, dran bleiben, ausprobieren. Intellektuell nehme ich mit: Sich schlau machen über die verschiedenen Annahmen und sich dann bewusst entscheiden, mit welchen Theorien ich arbeiten möchte.



Thomas Binder

Dipl.-Kfm., Dipl.-Psych., systemischer Supervisor (SG), Mediator (BM), Berlin
Organisationsberater mit Schwerpunkt Change Management, Führungskräfteentwicklung und Coaching

Kontakt:
binder@systemics.net



Uwe Böning

Gründer und Managing Partner von Böning-Consult, Frankfurt
Senior Business-Coach DBVC
Managementberater

Kontakt:
uwe.boening@boening-consult.com



Franziska Espinoza, M.A.

Business Engineer, Wirtschaftsmediatorin, Leiterin der Abteilung Change Management und Organisationsentwicklung bei Swisscom IT Services, Bern

Kontakt:
franziska.espinoza@swisscom.com



Dr. Barbara Heitger

systemische Unternehmensberaterin, Coach und LD-Trainerin, Gründerin von Heitger Consulting GmbH, Wien

Kontakt:
heitger@heitgerconsulting.com

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1 14

Instrument Ich

Das Selbst im Change Management



Immun gegen Change?

Harvard-Professor Robert Kegan im Gespräch

Eine Frage der Haltung

Der Einsatz von Critical Action Learning in Veränderungsprozessen

Mit dem Unbewussten arbeiten

Wie Übertragungsphänomene in Beratungsprozessen wirken

Am Anfang war der Körper

Die Bedeutung des Physischen im Change Management

Metaphern, Visualisierungen und Partizipation

Strategiekommunikation bei der DB Schenker Rail