

# Vom Matriarchat zur partizipativen Unternehmenskultur: Wie eine Agentur für Foodkommunikation den Kulturwandel wagt

Regine Hinkelmann

**Zusammenfassung:** Bei der in dieser Fallstudie beschriebenen Organisation handelt es sich um eine Agentur für Foodkommunikation (FA) mit 32 Mitarbeiterinnen (MA), die 2007 gegründet wurde. Im Rahmen einer eineinhalbjährigen Organisationsentwicklung wurden erfolgreich Diagnose-, Zukunftsgestaltungs-, Psychosoziale, Lern-, Informations-, Umsetzungs- und Change-Management-Prozesse vollzogen, um das Unternehmen von der Pionier- in die Differenzierungsphase zu führen. Die methodologische Vorgehensweise orientierte sich am humanistisch-systemischen und Personenzentrierten Ansatz (PZA).

Schlüsselworte: Organisationsentwicklung, sieben Basisprozesse, humanistisch-systemischer Ansatz, personenzentrierter Ansatz (PZA)

## Problemstellung und Beratungsauftrag

Die Geschäftsführerin (GF) führte seit Anfang 2014 – nach dem Ausscheiden ihrer GF-Partnerin in 2013 – die Agentur allein. Das Organigramm (Abb. 1) zeigte: Außer der GF-Ebene existierte bei Projektbeginn nur eine weitere Hierarchie-Ebene mit Beraterinnen, die sich je nach Auftrag in wechselnden Teams konstituierten. Jeder neue Kundenauftrag verursachte neue Einzelkonstellationen von Beratern, wodurch ein hoher Koordinations- und Führungsaufwand entstand. Die Verantwortungsbereiche der Beraterinnen umfassten die Konzeptions- und Strategieentwicklung, die Realisation von Projekten sowie die Zeit- und Budgetplanung. Neben den Beraterinnen übernahmen zwei weitere MA Administrationsaufgaben. FA gehört zu den mittelgroßen Beratungsunternehmen für Foodkommunikation. Zu den Dienstleistungen zählt die strategische Kommunikationsberatung für die internationale Ernährungsbranche.

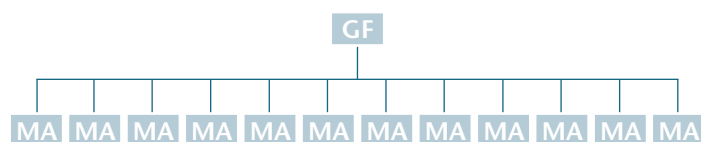


Abb. 1: Ist-Zustand des Unternehmens – Pionierphase

Anmerkung: Die Einteilungen für die MA stehen exemplarisch für die Belegschaft des Unternehmens. Das obige Organigramm wird von Glasl so dargestellt (Abb. 2):



Abb. 2: Die Pionier-Phase (Glasl/Kalcher/Piber 2014)

Der Beratungsauftrag entstand nach einer Coaching-Zusammenarbeit mit der GF, die einen matriarchalischen Führungsstil praktizierte. Die MA wurden von unternehmerischen Fragen wie Akquise und eigenverantwortlichem Umgang mit Honorarumsätzen weitestgehend ferngehalten. Die Kultur des Unternehmens war von starkem Harmoniestreben geprägt: „Bei uns darf Führung nicht wirklich sichtbar werden. Das ist zwar angenehm fürs Lebensgefühl, nicht aber für die ökonomischen Belange der Agentur“, sagte die GF im Rahmen des Briefings. Daher stand sie vor dem Entschluss, einen Kulturwandel zu wagen und eine neue Struktur des Organigramms aufzusetzen (Abb. 3).

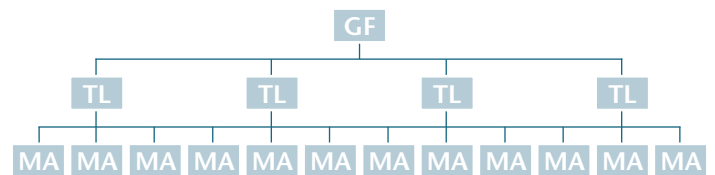


Abb. 3: Soll-Zustand des Unternehmens – Differenzierungsphase

Anmerkung: Die aufgeführten Teams stehen exemplarisch für alle Teams im Unternehmen.

Das obige Organigramm wird von Glasl wie folgt dargestellt:

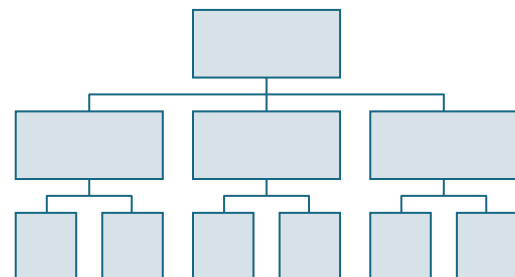


Abb. 4: Die Organisation als Apparat / Konstruktion (Glasl/Kalcher/Piber 2014)

Die GF wünschte die Installation fester Teams. Der Auftrag an die Organisationsberater lautete: Wie gelingt es, den matriarchalischen Führungsstil in eine partizipatorische Führungskultur zu

überführen? Welche Veränderungen in den Prozessen und in der Organisationsstruktur sind erforderlich?

## Organisationsanalyse

Analytisch orientierte sich die Beratung an den vier Entwicklungsphasen eines Unternehmens nach Glasl (Glasl, Kalcher & Piber, 2014). FA befand sich zu Projektbeginn noch in der Pionierphase. Die MA nahmen die Haltung einer verschworenen Aktionsgemeinschaft ein und formierten sich um die GF. Der Führungsstil der GF war emotional und von einer mütterlichen Wärme, zugleich auch von großen Erwartungen geprägt. Die MA reagierten flexibel und schnell auf Kundenwünsche, arbeiteten dabei aber kaum nach einheitlich geplanten Prozessen. So entstanden Krisensymptome, da aufgrund fehlender Prozessstrukturen und Intransparenz eine hohe Zahl an Überstunden entstand. Dies führte zu Produktivitäts- und Motivationsschwächungen.

Eine Weiterentwicklung in die Differenzierungsphase war dringend geboten. Die Differenzierungsphase eines Unternehmens (Glasl & Lievegoed, 2011) ist gekennzeichnet von Transparenz, Standardisierung und Steuerbarkeit. Dies konnte erreicht werden, indem die Agentur „nach den Hauptprinzipien der klassischen, technostrukturellen Organisationslehre rational durchkonstruiert“ wurde (Glasl, 2013).

Im Hinblick auf potenzielle Kultur-Konflikte beim Übergang von der Pionier- in die Differenzierungsphase waren im Unternehmen folgende Spannungsfelder zu beobachten:

1. Die Schwangerschaftsrate war seit 2011 stark gestiegen. Im Laufe des Jahres 2014 mussten sieben MA nach Erziehungszeit reintegriert werden. Einzelne formulierten den Anspruch auf ihre alte Position, jedoch in Teilzeit. In Verbindung mit der tendenziell mangelnden zeitlichen Flexibilität der MA entstand somit ein Spannungsfeld, das die Agentur u. a. ökonomisch belastete.
2. Die Fachkompetenz der MA war hoch: Alle besaßen Hochschulabschlüsse in Biologie, Medizin oder Chemie. Zudem verfügte die Hälfte über kommunikationsspezifische Zusatzqualifikationen. Im Gegensatz dazu stand der Selbstwert vieler MA: Sie verließen sich in entscheidenden Fragen auf die GF und schöpften ihr Potenzial nicht maximal aus. Sie zeigten nur wenig unternehmerisches Engagement. Das Ergebnis: Die GF fühlte sich stark unter Druck: „Wenn ich nicht langsam weniger arbeite, habe ich bald gar kein Privatleben mehr.“

Folgende Konfliktbereiche ließen sich identifizieren:

1. Ein Konflikt bestand in der Inkongruenz (IK) der GF auf der Ebene der Rolle. Die GF befand sich in der Diskrepanz zwischen dem Selbstbild „Ich will partizipativ führen“ und der Erfahrung, dass ihr der matriarchalische Führungsstil leichter

fiel. Auf der Ebene der Person erlebte die GF eine innere IK: „Ich möchte mehr loslassen im Job und Zeit für private Interessen haben“. Dagegen stand der Gedanke: „Mit dem Loslassen verbinde ich im Moment noch große Sorge“.

2. Ein zweiter Konfliktbereich zeigte sich in den wachsenden Forderungen der MA nach mehr Gehalt ohne Bereitschaft zu mehr Verantwortungsübernahme. Hier hatte die GF Zweifel, die Forderungen dauerhaft bedienen zu können, und fürchtete Kündigungen.
3. Zudem existierten Konflikte im Kampf der zurückkehrenden MA aus der Elternzeit um ihre angestammten Positionen, die an Nachfolgerinnen übertragen worden waren.
4. Ein weiterer Konflikt erwuchs aus der Ungleichbehandlung im Umgang mit Überstunden. Da zahlreiche MA erste Erfahrungen beim Spagat zwischen Mutter- und Beraterinnenrolle machten, waren sie privat nicht ausreichend entlastet, um das übliche Maß an Überstunden zu erbringen. Daher entstanden Interessens- und Rollenkonflikte: Die Nicht-Mütter betrachten die Ungleichbehandlung als Ungerechtigkeit und zugleich als Führungsschwäche der GF.

Fünf Potenziale ließen sich unterscheiden:

1. FA verfügte über ein hohes akademisches Kompetenzpotential, das es durch eine professionelle Organisationsentwicklung (OE) zu fördern galt.
2. Eine weitere Ressource: die hohe intrinsische Motivation und die Bereitschaft, die die MA in unseren Einzelinterviews signalisierten, zukünftig unternehmerische Verantwortung zu übernehmen.
3. Die Agentur hatte soeben ein erfolgreiches neues Produkt aufgelegt, das Zugang zu neuen Branchen und Kunden bot. Hier steckte viel Wachstumspotenzial.
4. Die fünf MA, die Erfahrung mit der Vereinbarkeit von Mutter- und Beraterrolle hatten, boten Potenzial für internen Know-how-Transfer.
5. Auffallend positiv war die hohe intrinsische Motivation der MA – eine wichtige Ressource für die OE.

## Beratungsarchitektur

Bei der Konzeption der Beratungsarchitektur orientierten wir uns methodisch an den sieben Basisprozessen nach Glasl: Diagnose, Zukunftsgestaltung, Psychosoziales, Lernen, Information, Umsetzung und Change-Management. „Die Basisprozesse sind nicht a priori als Phasen zu verstehen! (...). Es geht vielmehr um Prozesse, von denen in bestimmten Phasen mehrere gleichzeitig dominant sein können“ (Glasl 2014, S. 104 f.; siehe Abb. 5).

Beim Beratungsdesign definierten wir mit der GF, welche MA das Potenzial für beratende Stabsstellen und für entscheidende Linienfunktionen boten. Dazu analysierten und definierten wir

mit der GF wichtige Prozessabläufe, um ein Höchstmaß der existenten Unstrukturiertheit zu eliminieren. Mit dem Wunsch nach Wandel hin zu einer partizipatorischen Führungskultur entstand das Potenzial, das die GF Verantwortung delegiert. Unterhalb der GF-Ebene sollte eine zweite Führungsebene konstituiert werden.

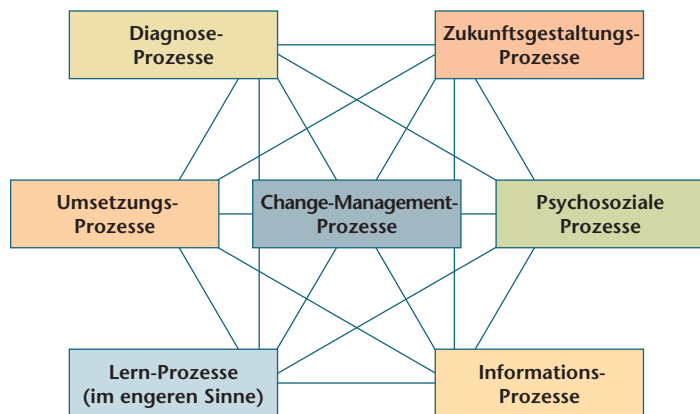


Abb. 5.: Die sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung (Quelle: Glasl/Kalcher/Piber, 2014, S. 104)

## Diagnoseprozesse

Im Rahmen der Datensammlung führten wir Gespräche mit einer von der GF definierten Auswahl an MA, um die subjektiv empfundenen Probleme wie matriarchalischer Führungsstil und fehlende MA-Partizipation in der Organisation, das sogenannte Probleminventar, zu erheben. Die Organisationsanalyse erarbeiteten wir mithilfe der U-Prozedur (Glasl, 1999). Diese Methode verbindet die Diagnose des unerwünschten Ist-Zustandes und die Definition des erwünschten Soll-Zustandes. Wir wendeten rationale und quantifizierende Methoden an, um die Problemfelder zu inventarisieren. Außerdem nutzten wir kreative Interventionen, die Emotionen und Imagination ansprachen. So ließen wir MA kurze Szenen aus dem Arbeitsalltag vorführen; aus der Wirkung auf die Betrachter sollen typische Muster des Führungs- und Arbeitsstils erkennbar werden. Zudem arbeiteten wir mit Organisationsstrukturaufstellungen (Kibéd, 2011), weil wir mit dieser systemischen Methode komplexe Führungsprobleme sowie Konflikte im System und in den Subsystemen effizient und lösungsorientiert bearbeiten konnten.

Im Rahmen der Organisationsanalyse verwendeten wir aus unserem Methodenrepertoire u. a. das Trigon-Aspekte-Raster (Glasl, Kalcher & Piber, 2014) und untersuchten damit das Innensystem und Umfeld des Unternehmens. Im Mittelpunkt standen Themen wie Unternehmensidentität, Struktur der Aufbauorganisation, Teams, Betriebsklima, Führung und Prozesse sowie physisch-materielle Mittel. Die MA bewerteten die Bereiche hinsichtlich ihrer Qualität des Ist-Zustandes und resultierend daraus den erforderlichen Handlungsbedarf. Als Ergebnis dieses Aspekte-Rasters erhoben wir zu den Themen Gesamtscores. Damit konnten wir eine Stärken- und Schwächen-Ana-

lyse erstellen. Wir führten die Befragungen nach den Regeln der komplementären Systemdiagnose (Königswieser, Burmeister & Keil, 2012) durch, evaluierten sie und spiegelten die Ergebnisse an die GF zurück.

## Zukunftsgestaltungsprozesse

Widmeten sich die Diagnoseprozesse der Bewusstseinsbildung, so fokussierte der Zukunftsgestaltungsprozess auf die Willensbildung der MA und Führungskräfte (FK) für den Wandel. Es galt, eine gemeinsame Vision zu definieren. Folglich hielten wir mit ausgewählten MA einen Visions-Workshop zur Kultur- und Leitbildentwicklung ab. Wir erarbeiteten eine Strategie, um die partizipative Unternehmenskultur zu erreichen. Für die Schlüsselbereiche Akquise und Beratung wurden neue Teammodelle als eigenständige Leistungszentren konzipiert. Wir verwendeten Methoden wie Zielvereinbarungsfragen, Szenariotechniken sowie Tools zur Definition der Zielvision. Parallel dazu ermittelten wir mit weiteren Diagnosemaßnahmen Informationen darüber, wie stark welche MA an wichtigen umsatzrelevanten Beratungsaufgaben beteiligt waren. Die Ergebnisse stellten wir in zwei weiteren Workshops gegenüber den betroffenen MA zur Diskussion und erarbeiteten mit ihnen Vereinbarungen über die gewünschte neue Unternehmenskultur.

## Psychosoziale Prozesse

Im Rahmen der psychosozialen Prozesse griffen wir die Konfliktthemen auf, die wir im Diagnoseprozess ermittelt hatten, und boten den MA flankierende psychosoziale Interventionen an, zum Beispiel angeleitete Konfliktgespräche, Mediationen und Rollenverhandlungsgespräche. Unser Ziel war es, auftretende Missverständnisse zu klären, Unsicherheiten aufzulösen, Spannungen zu bearbeiten, nicht mehr adäquate Rollenauffassungen zu modifizieren und neue Rollenbilder zu entwickeln. Unsere Erfahrung zeigt, dass während der Diskussion über Zukunftsmodelle häufig Wertvorstellungen aufeinander prallen und die Interaktionen möglicherweise belasten. Als personenzentrierte Berater stellten wir daher in den Gesprächen eine offene, wachstumsfördernde Atmosphäre sicher, die den MA Raum gab, destruktive Machtbeziehungen anzusprechen und eine positive Haltung gegenüber der Zukunft einzunehmen.

## Lernprozesse

Im Zentrum der von uns präferierten Interventionen stand das Ziel, Handlungsmuster der MA auf ihre Anschlussfähigkeit zum aktuellen Anforderungskontext der Arbeitsanforderungen zu hinterfragen und neue Kompetenzen zu erwerben. Drei Ebenen

der Kompetenzerweiterung steuerte unsere OE an: die Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz. Deshalb planten wir Interventionen, die Seminarlernen mit praktischem Erfahrungslernen verbinden. Dazu zählten Einzel- und Teamcoachings sowie Führungskräftetrainings. In einem Zukunftsworkshop arbeiteten wir mit Szenariotechniken, die den MA Perspektiven aufzeigten, wer künftig in welcher Position welche Kompetenzen abdecken sollte. Dabei klärten wir, wer im Vorfeld bereits Wissen an Kollegen vermitteln und Kompetenzen trainieren konnte und welche MA für die Übergangszeit externe fachliche Unterstützung benötigten. Zudem richteten wir ein monatlich stattfindendes Forum für die kollegiale Fallbearbeitung ein. Darüber hinaus wurde ein Wissensmanagementsystem installiert. Parallel fand ein Mentoring-Training statt, das ausgewählte MA, die in Teamleitungen aufgestiegen waren, als Mentoren für Berater ausbildete. Begleitet wurden die Maßnahmen durch kontinuierliches Training und Coaching der GF zu den Themen Führungsprofil, Kommunikations- und Prozessberatung.

### Informationsprozesse

Veränderungen gehen mit einem sehr hohen Bedarf an Information bei den Betroffenen einher. Während des Change-Prozesses sind Organisationsberater oft dem latenten Vorwurf ausgesetzt, dass die Betroffenen sich unterinformiert fühlen. Ziel der konzipierten Informationsprozesse musste daher sein, dass sich alle betroffenen MA ehrlich und kompetent informiert fühlten. Denn Informationslücken können Gerüchte und Angstfantasien, aber auch Wunschdenken begünstigen. Für die transparente Kommunikation favorisierten wir u. a. folgende Instrumente:

1. monatliche Mail zum Status Quo des Change-Prozesses,
2. wöchentlicher Jour Fixe mit vertraulichen Informationen für die FK-Ebene,
3. Installation einer Intranet-Plattform,
4. Entwicklung eines Change-Logos mit Slogan und eines einheitlichen Change-Wording für die relevanten Stakeholder.

### Umsetzungsprozesse

Die Diskussions- und Planungsphasen müssen zeitlich limitiert sein, die Umsetzungsphase sollte schnell erfolgen. Daher schärfen wir das Bewusstsein der GF, dass Erfolgserlebnisse durch das Umsetzen konkreter Maßnahmen dem OE-Prozess Auftrieb geben. Folglich moderierten wir ein Meeting, an dem Vertreter der MA eine Matrix erstellten über zu realisierende Teilprojekte, zum Beispiel den Umzug einzelner MA in andere Büroräume, ausgelöst durch das neue Organigramm.

In dieser Matrix mussten Vorbereitungs- und Umsetzungsaktivitäten sowie die Ergebnisse des jeweiligen Teilprojekts festge-

halten werden. Die Matrix bot Hilfe bei der Entscheidung, was wann umgesetzt werden kann und macht die Aktivitäten erkennbar, mit denen schnell positive Wirkung und Motivation erzielt werden. Wir empfahlen das Erstellen einer Quick-Win-Liste mit der Begründung, dass jede Implementierung einer Verbesserung für die MA eine Signalwirkung hat, weil sie erkennen lässt, dass sich die GF konkret engagiert. Zur Umsetzung des neuen partizipatorischen Führungsstils forderten wir die GF auf, Teilprojekte eigenverantwortlich von MA realisieren zu lassen.

### Change-Management-Prozesse

Für den Change-Management-Prozess rieten wir, Planungs- und Lenkungsorgane zu konstituieren, die als Steuer- und Entwicklungsgruppen des Wandels fungierten. Wir empfahlen, ein Change-Projekt-Organisationsteam ins Leben zu rufen, und baten die GF, der Steuergruppe die Autorität zu geben, den Entscheidern in der Routineorganisation die Neuerungen anzubieten und in den Prozessen zu verankern. Außerdem rieten wir der GF, Projektgruppen zu benennen, die – an der Veränderungsmatrix orientiert – konkrete Verbesserungschancen und Zukunftsentwürfe konzipieren. Diese Projektgruppen berichteten an die Steuergruppe, die das Weiterleiten der Ergebnisse an die Entscheidungsorgane der Routineorganisation übernimmt. Als Prozessmanager achteten wir darauf, alle Change-Aktivitäten zu kontrollieren, zu evaluieren und hinsichtlich der Zumutbarkeit für die MA annehmbar zu machen. Damit zwischen dem Routine-Management und der Parallelorganisation des Change-Managements keine destruktiven Spannungen entstanden, rieten wir, Brückenorgane zu installieren. Einem Entscheidungskreis aus GF und weiteren FK legte die Steuergruppe kontinuierlich ihre Arbeitsergebnisse und Vorschläge aus den Projektgruppen zur Freigabe vor.

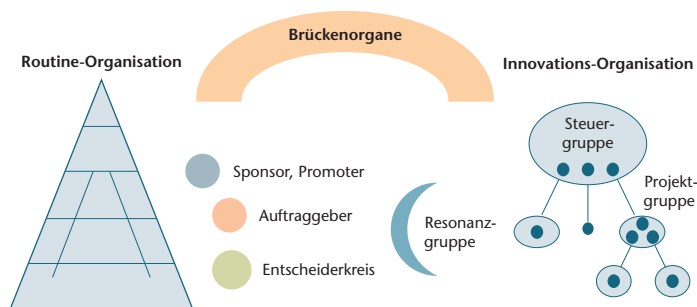


Abb. 6: Die Organe der Veränderung (Quelle: Glasl/Kalcher/Piber, 2014, S. 389)

### Schwierigkeiten und Hindernisse

Oft bedrohen Veränderungsprozesse das berufliche Selbstkonzept der MA, verstärkt durch die angegriffene Identifikation der MA mit der Organisation. Auch im Change dieses Unterneh-

mens waren Ängste und Sorgen deutlich sichtbar: Die MA erlebten, dass gewachsene Beziehungen, Kompetenzen und Privilegien verloren gingen. Zudem mussten sie die über einen längeren Zeitraum erworbene Sicherheit, Arbeitsprozesse souverän steuern zu können, aufgeben. Durch diese Umbrüche war die Beziehung und Loyalität der MA zur Organisation bedroht. Außerdem mussten MA durch den Change Arbeitsverdichtung und Beschleunigung erleben. Dadurch entstand ein erhöhter Bedarf an Flexibilisierung und Qualifizierung sowie eine höhere Anforderung zur Verantwortungsübernahme. Unter Berücksichtigung dieser Aspekte war es essenziell wichtig, die MA in die OE maximal einzubeziehen.

Bereits während des Diagnoseprozesses ließen wir gemäß dem PZA die MA an möglichst vielen Diagnose-Aktivitäten mitwirken. Nur so konnte der Wandel zu einer Befähigung der Organisation und ihrer MA zur Selbstentwicklung und -erneuerung gelingen. In den Interviews mit den FK und den MA änderte sich deren Sicht auf die Situation; diese Gespräche konnten bereits Impulse zur Veränderung auslösen. Weil die MA an der Erkenntnis über die Missstände der unbefriedigenden Ist-Situation und der Wahrnehmung über die Anreize des angestrebten Soll-Zustandes beteiligt wurden, erlebten sie den Wandel als befriedigend. Sie nahmen die Herausforderungen leichter an, weil sie den Sinn der OE und ihren eigenen Nutzen erkannten. Daher achteten wir darauf, dass durch den in der Differenzierungsphase dominanten Formalisierungsprozess keine Überorganisation entstand. Denn durch die veränderte Unternehmensphilosophie vom Gefühl der verschworenen Aktionsgemeinschaft hin zur Spezialisierung von Einzelkompetenzen entstand die Gefahr von Abschottung. Daher präferierten wir Interventionen zur Stärkung der Interaktionsebene in den Teams und an den Schnittstellen zwischen den Abteilungen und fügten unserer Beratungsarchitektur ein Konzept zur internen Kommunikation bei, um den kontinuierlichen Informationsfluss sicherzustellen.

Der Change-Prozess stellte hohe Anforderungen an die MA: Sie mussten sich von der alten Führungskultur trennen und auf eine neue einlassen. Dieser Wandel löste bei einigen MA Angst vor Überforderung aus. Denn die MA mussten ihre Qualifizierung den Anforderungen nach mehr Eigenverantwortung, auch in den Bereichen Akquise und Kundenbindung, anpassen. Dies erfolgte zudem unter Zeitdruck, da der Change-Prozess sehr schnell umgesetzt werden sollte. Daher standen wir als Organisationsberater in der Verantwortung, potenzielle innere Widerstände der MA gering zu halten und eine positive Einstellung zu den Veränderungen sicherzustellen. Folglich legten wir großen Wert darauf, die unterschiedlichen Abteilungen, Funktionsträger und Interessengruppen anzuhören und zu integrieren. Durch das Ernstnehmen der verschiedenen Standpunkte, Sorgen und Ideen wurde der Change zum Erfolg: Es wurde ein Problemlösepotenzial für einen Diagnose- und Entwicklungsprozess freigesetzt, in dem sich die gesamte Organisation durch konsequente Mitarbeiterpartizipation selbstaktualisieren bzw. weiterentwickeln konnte.

## Literatur

- Gairing, F. (1999). *Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen: Zur Rekonstruktion eines Forschungs- und Beratungsansatzes und seiner meta-didaktischen Relevanz*. Weinheim: Beltz.
- Glasl, F., Kalcher, T. & Piber, H. (2014). *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse*. Bern: Haupt/Freies Geistesleben.
- Glasl, F. (2013). *Entwicklungsphasen eines Unternehmens (Kurzfassung), MACS Lehr- und Lernmaterialien zum Masterstudiengang Beratung in der Arbeitswelt*. Coaching und Supervision, FH Frankfurt.
- Glasl, F., Lievegoed B. (2011). *Dynamische Unternehmensentwicklung – Grundlagen für nachhaltiges Changemanagement*. Bern / Stuttgart / Wien: Haupt/Freies Geistesleben.
- Glasl, F., Weeks, D. (2008). *Die Kernkompetenzen für Mediation und Konfliktmanagement. Ein Praxisbuch mit Fallbeispielen auf DVD*. Stuttgart: Concadora.
- Glasl, F. (1999). *Das Unternehmen der Zukunft. Moralische Intuition in der Gestaltung von Organisationen*. Stuttgart: Freies Geistesleben.
- Hasper, W., Glasl, F. (1988). *Von kooperativer Marktstrategie zur Unternehmensentwicklung*. Bern/Stuttgart: Haupt/Freies Geistesleben.
- Kibéd, M. V. von, Daimler, R. & Sparrer, I. (2011). *Das unsichtbare Netz – Erfolg im Beruf durch systemisches Wissen*. München: Kösel.
- Königswieser, U., Burmeister, L. & Keil, M. (Hrsg., 2012). *Komplementärberatung in der Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nystrom, P.C. & Starbuck, W.H. (1984). To avoid organizational crisis – unlearn. *Organizational Dynamics*, 13(1), 53-65.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill.
- Rieckmann, H., & Sievers, B. (1978). Lernende Organisationen – Organisiertes Lernen: Systemveränderungen und Lernen in sozialen Organisationen. In: K. Bartölke u.a. (Hrsg.): *Arbeitsqualität in Organisationen* (S. 259-276). Wiesbaden: Springer.
- Senge, P.M. (1996). *Die fünfte Disziplin*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sydow, J., Schreyögg, G & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689-709.
- Schreyögg, G. (2013). In der Sackgasse. Organisationale Pfadabhängigkeit und ihre Folgen. *Organisationsentwicklung*, 1/2013, 21-28.



Regine Hinkelmann, Master of Arts, Beratung in der Arbeitswelt – Coaching, Supervision und Organisationsberatung, DBVC-Coach, Coach DGsv, Supervisorin DGsv, Ausbilderin für Coaching, Mitglied des Leitungsteams der Ausbildung „Systemisches Coaching und Change-Management“ am INeKO – Institut an der Universität zu Köln und Trägerin des 2. Förderpreises der GwG. Seit über 15 Jahren Kommunikationsberaterin, Geschäftsführerin, Gründerin, Business Coach, Trainerin und Change-Management-Beraterin für namhafte Konzerne und Organisationen; als Business Coach unter anderem auch für Klienten mit ADHS-Symptomen tätig.

Kontakt:  
[hinkelmann@hinkelmann-cc.com](mailto:hinkelmann@hinkelmann-cc.com)  
[www.hinkelmann-cc.com](http://www.hinkelmann-cc.com)