

Klaus Doppler

Wille zum Wandel?

Über den Umgang mit Veränderungen in Organisationen und die Rolle von Führung

„*Nichts ist so beständig wie der Wandel*“ – ein gängiges Schlagwort, das unterschiedlichen Autoren zugeschrieben wird. Klingt prinzipiell zeitgemäß gut, speziell auf dem Hintergrund der Aussage von Charles Darwin „*It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent. It is the one most adaptable to change.*“ In dieser Aussage setzt Darwin allerdings zwei Begriffe miteinander in Beziehung, die keineswegs unmittelbar logisch gekoppelt sind: Überleben und die Fähigkeit, sich durch Wandel anzupassen. Meine These: Überleben wollen Viele, den Preis in der Währung Veränderung dafür zahlen, eher Wenige.

„*Wir fahren nach vorn – den Blick fest in den Rückspiegel gebannt*“ behauptet Eckard Minx aus langjähriger Erfahrung als Zukunftsforscher im Daimler Konzern. Kinder sind gnadenlos neugierig, immer auf der Suche, Unbekanntes zu erforschen und zu erfragen. Erwachsene suchen und fragen nicht mehr, Erwachsene wissen und erklären (anderen) die Welt auf der Basis ihres sogenannten Erfahrungsschatzes. Wie wertvoll ist aber ein solcher Schatz, wenn sich zwischenzeitlich die Rahmenbedingungen, in denen dieser gewonnen wurde, drastisch geändert haben? Erfahrungen hätten dann vielleicht noch einen antiquesken Wert wie ein Bündel alter Geldscheine nach einer Währungsreform. Man könnte auch Heinrich Waggener zitieren: „*Erfahrungen wären dann von Wert, wenn man sie hätte, bevor man sie machen müsste.*“

Wenn der Blick zurück fixiert auf abgelegte Erfahrungen auch eindeutig nicht zweckmäßig scheint, um mit ihm den Weg in die Zukunft zu gestalten, warum halten Menschen trotzdem daran fest? Welchen Wert sehen sie darin? Gibt es überhaupt gute Gründe, sich vom Blick in den Rückspiegel zu lösen – und wenn ja, für wen sollte das gut sein und wie könnte das gehen?

Verankerungen

Wer auf Wandel aus ist, um Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten, tut gut daran, sich zunächst einmal mit der Ausgangssituation zu beschäftigen, um sich ein Bild davon zu machen, was ihm eigentlich bevorsteht.

Identität als geballte Erfahrung

Wer wir sind, wie wir uns sehen und verstehen, was wir wissen und können, unsere gesamte Identität – alles beruht in erster Linie auf unserer Vergangenheit. Selbst das, was wir (noch) werden, sein oder auch haben wollen, hat seine Begründung und sein Fundament in unserer persönlichen Geschichte. Gehirnforscher beurteilen unseren Bewegungsspielraum als relativ eingengt durch die zur Verfügung stehenden Verhaltensreaktionen auf der Basis bestimmter ererbter oder gelernter Verschaltungen im Gehirn, manche bezweifeln sogar, dass überhaupt so etwas wie ein freier Wille existiert, der uns ermöglichen würde, die eingeschliffenen Bahnen zu verlassen. Das betrifft unsere Wahrnehmung, unsere Art, wie wir bestimmte Ereignisse empfinden und bewerten, und selbstverständlich auch unsere Reaktionsmuster. Fazit: Die Herkunft mit allem, was damit verbunden ist, bestimmt maßgeblich die Gestaltung von Zukunft – außer es gelänge, diesen Einfluss zu reduzieren, zu blockieren oder zu kompensieren.

Psychologische Grundbedürfnisse

Menschen geht es umso besser, je stärker drei Grundbedürfnisse befriedigt sind: Klarheit, Sicherheit und Ordnung – und zwar in allen relevanten Lebensbereichen, privat wie

beruflich. Sicherheit, nicht nur körperlich, sondern auch in Form gesicherter Zugehörigkeit zu Personen oder auch Gruppen, die ihm auf Dauer die Anerkennung und persönliche Wertschätzung bieten, die er für sein emotionales Wohlbefinden benötigt. Ohne solche Einnistungen sind Menschen desorientiert und mehr damit beschäftigt, einen sicheren Hafen für sich zu suchen als in der Lage, sich in freies Gewässer zu begeben.

Mentale Modelle

Von allen Dingen und Handlungen, die für die Gestaltung unseres Lebens von Bedeutung sind, haben wir innere Vorstellungen, innere Leitbilder, anhand derer wir prüfen können, was wir zu tun haben, wie wir dies zu tun haben und wie gut wir jeweils unterwegs sind; sie helfen uns auch zu unterscheiden, was richtig und was falsch ist. Solche Orientierungspunkte gibt es nicht nur in der privaten, sondern auch in der betrieblichen Welt, zum Beispiel im Hinblick auf die Art, wie organisiert, geplant, gemanagt und geführt werden soll, oder was eigentlich ein gutes Unternehmen ausmacht, oder wie Personalentwicklung betrieben werden sollte.

Beispiel: *Organisation*. Es gibt ganz spezielle Ausnahmesituationen, wo man erleben kann, was der Begriff Organisation von seinem Ursprung her eigentlich bedeutet. Eine solche Ausnahmesituation ist der absolute Mangelzustand, wenn es nichts gibt – keine Waren und keine Regelungen. So war das bei uns nach dem zweiten Weltkrieg. Es ging schlichtweg um das tägliche Überleben. Damals hatte das Wort *organisieren* einen ganz besonderen, prickelnden Beiklang: *Wir gehen organisieren* meinte: Wir versuchten, etwas zu besorgen, was es auf dem normalen Weg nicht gab, eigentlich gar nicht geben durfte. Darin lag der Klang von *Los, tu was! Hör auf, zu klagen! Warte nicht ab! Wir können es schaffen!* Es gab keine sicheren Methoden, schon gar keine Rezepte für solche Unternehmungen. Häufig waren die Aktionen riskant, manchmal hart an der Grenze der Legalität. Es bildeten sich immer wieder kleine Gruppen, die gemeinsam das Risiko auf sich nahmen. Heute würden wir sie Netzwerke nennen. In diesen Gruppen wurden Tipps und Tricks wie unter guten Freunden auf dem Tauschweg gehandelt. Wir fühlten uns unternehmerisch, kreativ, findig, einfach stolz auf unseren Mut und Einfallsreichtum – und schließlich auf unseren Erfolg.

Später hat sich der Beiklang von Organisation drastisch verändert: Das mentale Modell von Organisation bedeutet jetzt eindeutige Zuständigkeit, Ordnung, Trennung von Funktionen. Wer von Organisation redet, denkt an Ab-Teilung, Zähflüssigkeit und Starrheit. Denken und Handeln in abgesicherten Silos ist angesagt – und genau das befriedigt die psychologischen Grundbedürfnisse nach Klarheit, Ordnung und Sicherheit.

Beispiel: *Führung*. Wer von Führung redet, hat in aller Regel folgendes Verständnis: Geführt wird von oben nach unten. Führer sind Helden und Heroen, die alles im Griff haben. Wer führt macht sich zum Vorbild und erhebt für sich den Anspruch, immer noch in der Lage zu sein, alles Wesentliche selbst (vor)machen zu können. Führer sehen sich als Lokomotive und befähigt, andere zu motivieren oder mitzuziehen. Wer führt, glaubt mit Recht verlangen zu können, dass die Geführten ihm Loyalität schulden und ihm (untergeben) folgen.

Beispiel: *Manager*. Manager unterscheiden sich von der normal arbeitenden Bevölkerung zunächst einmal grundsätzlich durch ihre Wichtigkeit. Was man von außen sieht, ist die grandiose Inszenierung von Bedeutsamkeit: Noble Autos, ehrfurchtgebietende Büros, nicht selten obszön hohe Vergütungen, Boni und Abfindungen zum Teil exklusiv abgesichert durch das Privileg sogenannter Change of Control Klauseln. Und zur Rechtfertigung all dieser Privilegien lastet auf ihnen – wie sie so schön auszudrücken pflegen – die schwere Aufgabe, das Unternehmen professionell und kompetent auch durch aufgewühlte Gewässer zu steuern. Früher waren es die Heerführer, Staatslenker,

Politiker und Kirchenfürsten, heute treten die Manager als die großen Helden unserer Zeit auf.

Beispiel: *Mitarbeiter*. Das gängige Bild eines guten Mitarbeiters ist eigentlich in dieser Bezeichnung schon angedeutet: Er soll *mitarbeiten* und sich ansonsten einordnen. Er soll möglichst einsatzfreudig sein, flexibel, vielseitig verwendbar, notfalls auch leicht zu entsorgen vor allem loyal – wie eine gute Hausangestellte immer pflichtgetreu und unauffällig hinter den Kulissen, pflegeleicht und austauschbar.

Wer glaubt, das sei Vergangenheit, täuscht sich gewaltig. Nicht nur, dass Manager in der Auswahl und Steuerung von Mitarbeitern sich nach wie vor von diesem Bild leiten lassen. Nein, auch die Masse der Mitarbeiter lebt damit ja nun keineswegs schlecht. Man kennt seinen Stall, weiß, wo man hingehört, weiß, was man zu tun und was man zu lassen hat, kennt seine Pflichten, aber auch seine Rechte – und ist so nach allen Seiten abgesichert. Und worin liegen der Sinn und damit auch die Verankerung einer derartigen Führung durch den Helden und der damit einhergehenden Entmündigung? Helden dienen einem doppelten Zweck: Auf den Helden können wir alle Hoffnungen projizieren, um uns selbst außen vor zu halten. Außerdem können wir bei ihm all unsere Defizite und Versagensängste deponieren und ihn gegebenenfalls als Sündenbock in die Wüste jagen.

Beispiel: *das hierarchische Syndrom*

Die Verankerung der geschilderten Muster von Organisation und Führung wird durch eine durchgängige allgemeine Haltung drastisch verstärkt, nämlich durch das in Jahrtausenden eingespielte Miteinander von Oben und Unten: das hierarchische Syndrom. Oben sind diejenigen, die die Macht haben und zwar über diejenigen, die unten sind. Hierarchie heißt ja schon von der ursprünglichen griechischen Wortbedeutung her: heilige Herrschaft oder Herrschaft der Heiligen. Wer heilig ist, ist unangreifbar, er ist tabu, demonstriert durch entsprechende Insignien und das Privileg der Deutungshoheit.

Die unten sind aber keineswegs Opfer. Anpassung und Opportunismus sind die Tugenden, die das Überleben in diesem von hierarchischer Denke geprägten Umfeld sichern. Und das ist das eigentliche Problem: Die unten vergessen, dass Macht immer nur geliehene Macht ist. Sie könnte zurückgefordert und umgewandelt werden in Selbstverantwortung. Dies allerdings würde ein zweifaches Risiko nach sich ziehen: *Erstens*, man müsste damit rechnen, dass Machthaber mit allen Mitteln um den Erhalt „ihrer“ Macht kämpfen würden. *Zweitens*, Selbstverantwortung übernehmen in unsicheren Zeiten ist auch nicht jedermanns Sache. Hierarchische Unterordnung bedeutet zwar einerseits Entmündigung, garantiert aber andererseits gleichzeitig die generelle Freiheit von Verantwortung.

Warum überhaupt Veränderung? Warum nicht einfach weiter so?

„*Nobody wants to be changed, except a wet baby*“ (Autor unbekannt)

Der Mensch ist ein Gewohnheitswesen. Es müsste schon sehr viel passieren, dass er aus seiner eingespielten Routine herausgehen würde. Eigentlich sehe ich nur zwei plausible Motive, die Komfortzone zu verlassen: gewaltige Überlebensangst oder eine total verlockende Attraktion beziehungsweise innere Gier.

Turbulentes Umfeld

Einigermaßen objektiv betrachtet haben sich in den letzten beiden Jahrzehnten im generellen Umfeld von Unternehmen und der privaten Lebensgestaltung gravierende Veränderungen ergeben, u.a. technologische Entwicklungen, Wissensexplosion, global vernetzte Ökonomie, neue gesellschaftliche Fragestellungen z.B. im Bereich von Klimaforschung, Energiewirtschaft, Migrationsströmen und Zusammenleben in

unterschiedlichen Kulturen, instabile Kundenbedürfnisse und ebenso instabile Wettbewerbskonstellationen. Wer in derart turbulenten und in Folge unwägbar allgemeinen Umwelten seine Zukunftsfähigkeit sichern will, wäre gut beraten, die für ihn und sein Unternehmen relevanten Teile sehr gründlich auf Chancen und Bedrohungen hin zu erkunden.

Und genau hier liegt die erste Schwelle, die zu überwinden wäre: Die alten Erfahrungen im Rahmen der eingespielten mentalen Modelle blockieren neue Erkenntnisse. Um Neues wahrnehmen zu können, müssten wir erst verlernen. Wir müssten große Teile unserer inneren Festplatte löschen. Aber wir hätten noch eine zweite innere Wende zu vollbringen: Was die Frage angeht „Wohin geht die Reise?“ müssten wir uns aus der frei gewählten Unterwerfung nach oben lösen und wie Pfadfinder das Risiko auf uns nehmen, selbst die Zeichen am Weg zu suchen, zu deuten und Entscheidungen zu treffen. Und um den Sack voll zu machen – das Ganze spielt sich nicht im geschützten Raum einer hypothetischen Probe ab, sondern direkt im Ernstfall, im freien Spiel eines Marktes, wo keineswegs immer Platz für alle ist. Und damit sind wir konfrontiert mit einer Reihe ethischer Kernfragen, die mit darüber entscheiden, welche Art von Gesellschaft wir gestalten wollen und de facto gestalten: Sind wir entschlossen, uns in einen Überlebenskampf zu begeben, in dem es neben den Gewinnern zwangsweise auch Verlierer geben wird? Was passiert mit den Verlierern – und wer übernimmt dafür Verantwortung? Wie kann es überhaupt gelingen, auf längere Sicht hin die eigentlichen Nutznießer von Veränderungen und die wirklichen Verlierer zu identifizieren – und wer hat überhaupt ein Interesse daran, einen wie immer gearteten Gewinn- und Verlustausgleich herzustellen? Wie kurz-, mittel- oder langfristig können oder müssen wir denken, um die nachhaltigen Folgen bestimmter Entwicklungen zumindest vorläufig abzuschätzen? Gehört sterben und untergehen nicht auch zur natürlichen Entwicklung? Welche Art von prozessualen und strukturellen Steuerungsmechanismen würde es benötigen, um derartige Fragen ernsthaft zu bearbeiten und die nachhaltige Wirkung sicherzustellen? Welche Menschen braucht es, genauer gesagt welche Haltung könnte die Voraussetzung dafür schaffen, dass solche Fragen überhaupt ernsthaft gestellt und aufrichtig bearbeitet bzw. verhandelt werden? Und spätestens hier, gebeutelt von zunehmender Komplexität und Unschärfe, könnte einen die Sehnsucht überkommen nach dem Fortbestand der alten mentalen Modelle ...

Neue mentale Modelle

Beispiel *Organisation*. Die neuen Prinzipien: Nicht in Strukturen – schon gar nicht in vertikal abgeteilten, an der Hierarchie orientierten Funktionssilos – denken, sondern in horizontalen Prozessketten, die sich am Markt und an Kundenbedürfnissen ausrichten; lockere Spielregeln in Form von ad hoc Regelungen statt starre Vorschriften; Information für jeden offen zugänglich machen, statt Herrschaftswissen zulassen; Organisation als offenes Netzwerk gestalten durch Feedbacksysteme verbunden mit allen relevanten Berührungspunkten und dadurch fähig, sich schnell neuen Erfordernissen anzupassen.

Beispiel *Mitarbeiter*. Der neue Mitarbeiter handelt in seinem Bereich möglichst selbstständig und übernimmt dafür auch die Verantwortung. Er denkt und handelt zudem über seinen eigenen Bereich hinaus, mischt sich aus eigenem Antrieb bereichsübergreifend in solche Belange ein, wo er einen Beitrag leisten kann, und ist wenig führungsbedürftig. Er ist flexibel, clever, auch opportunistisch, so etwas wie ein sozial eingepasster Egoist, vielleicht in Anlehnung an die Worte von Niklas Luhmann: „Derjenige ist sozial kompetent, der in seine Selbstdarstellung und Selbstverwirklichung die Bedürfnisse der anderen mit einbezieht“. Dieser Typus hat allerdings eine Reihe von Nebenwirkungen: Man kann ihn nicht nach Belieben an- und abstellen. Für ihn gilt die Faust'sche Klage „die Geister, die ich rief, die werd' ich nicht mehr los“.

Beispiel *Führung und Management*. Weil Führung in erster Linie Selbstführung bedeutet und Selbstverantwortung ist Führung von anderen eine immer begründungspflichtige, weil

in Selbststeuerung eingreifende Dienstleistung. Insgesamt gilt die Leitlinie: soviel Selbstführung, Selbststeuerung und Selbstverantwortung wie möglich, so wenig Führungseingriffe wie nötig. Neues Leitmotto: statt *im* System *am* System arbeiten, d.h. nicht Defizite durch eigenes Handeln kompensieren, sondern das System beobachten, bei Fehlern dafür sorgen, dass die direkt Betroffenen schnell selbst analysieren, die richtigen Konsequenzen ziehen und so lernen, sich immer kompetenter selbst zu steuern.

Ein grundlegendes Dilemma

Die neuen Modelle stehen zu den bisherigen teilweise in direktem Widerspruch. Sie folgen einem völlig anderen Grundprinzip: Die alten Modelle versprechen einen Rahmen der Geborgenheit durch Sicherheit, Klarheit und Ordnung um den Preis der Anpassung und Unterwerfung der hierarchischen Obrigkeit gegenüber, ob in der Familie, im Staat oder in Unternehmen. Die neuen Modelle folgen weitgehend dem Prinzip der persönlichen Verantwortung. Der Vorteil der neuen Modelle: Die Beteiligten sind ohne hierarchische Barrieren prinzipiell schneller, weil näher an den auslösenden Quellen des Veränderungsbedarfs im Umfeld und in unmittelbarer Kommunikation miteinander. Prinzipiell steht damit insgesamt deutlich mehr Energie zur Verfügung.

Der Wechsel von den alten zu den neuen Modellen setzt allerdings eine gehörige Motivation voraus. Variante eins: Flucht aus der bisherigen Abhängigkeit aus der Erkenntnis, dass man sich ansonsten der Steuerung von oben ausliefert, die im Ernstfall nur von eigenen Interessen geleitet wird. Variante zwei: Man erschließt in sich eine grenzenlose Lust, das eigene Leben wie ein Künstler sein Werk schöpferisch als einmaliges Original gestalten zu wollen statt sich lediglich als Abbild bzw. Kopie eines hehren Vorbildes zu verstehen. Je nach Herkunftsmilieu, privat oder auch kulturell, sind bestimmte mentale Modelle allerdings so tief verankert, dass die anderen gar nicht (richtig) wahrgenommen werden (können). Darüber hinaus ist es ja auch bequemer, sich in bekanntem Gelände zu bewegen. Zumal man speziell in Drucksituationen instinktiv zu den gewohnten Haltegriffen greift, wie ein entwöhnter Raucher nach der Zigarette, außer man ist sich seines Handelns sehr bewusst und hat sich sozusagen selbst im Griff. Insofern ist es kein Wunder, dass sowohl die alten wie auch die neuen Modelle und darüber hinaus viele Zwischenstufen gleichzeitig im Gebrauch sind – bei verschiedenen Menschen, in verschiedenen Situationen manchmal aber auch im Widerstreit in der gleichen Person.

Das gewohnte Modell, die Verantwortung nach oben abzugeben und sich nur innerhalb des zugewiesenen Rahmens zu bewegen, bleibt hoch attraktiv. Es ist wie im Gefängnis: Die Gitter hindern zwar am Ausbrechen, aber sie schützen auch vor der Freiheit. Sie schaffen einen Schonraum und schützen vor Verantwortungs-Zumutungen. Es gibt so etwas wie eine Sehnsucht nach Entmündigung. Denn dadurch ist auf jeden Fall eines unmissverständlich klar: Man kann nicht auf Fehler festgenagelt werden, muss wenig von sich selbst investieren – und kann sich im Endeffekt immer schlauer fühlen als der Chef, weil man dafür ja nie den Beweis antreten muss.

Deshalb ist es keineswegs so, dass Unternehmen, Manager und Mitarbeiter freudig oder gar begierig auf die neuen Modelle abfahren. In den allermeisten Firmen und Institutionen gibt es zwar neue Leitbilder, aber die gelebte Kultur ist nach wie vor streng hierarchisch und auf Anpassung ausgerichtet. Selbst wenn die beteiligten Personen – Führungskräfte und Mitarbeiter – ihr Verhalten im Prinzip nach den neuen Modellen ausrichten wollten, die Rahmenbedingungen im Unternehmen inklusive aller Systeme der Bezahlung, Belohnung, Personalentwicklung und Arbeits(platz)gestaltung orientieren sich nahezu ausschließlich an den alten Modellen. Das ist so, als wollte man in einem Land den Rechtsverkehr einführen, in dem alle Verkehrszeichen noch konsequent für den Linksverkehr gestaltet sind – und in dem zudem die Verkehrspolizisten noch nach dem alten System kontrollieren und ihre Strafzettel ausfüllen. Und nicht zuletzt, die persönliche Auseinandersetzung und einschlägige Erfahrungen sowohl der Mitarbeiter wie der

Führungskräfte mit den neuen Modellen sind noch sehr begrenzt. In der üblichen schulischen, universitären und betrieblichen Ausbildung spielen diese nach wie vor nur eine marginale Rolle, im Vordergrund steht Erziehung zur Anpassung.

Alles kein Grund zur Resignation. Veränderung beginnt bei jedem selbst mit dem Streben, die eigene Wahrnehmung und Bewusstheit (awareness) auszubauen und die Bereitschaft zu entwickeln, Fremdes und Mehrdeutiges wirklich zu erkennen und zu tolerieren. Ohne gegenseitige Rücksicht, ohne Verständnis füreinander, ohne Einverständnis, dass jeder anders ist, weil er einer eigenen, in sich stringenten Logik folgt, können wir nicht wirklich zusammenleben – jedenfalls nicht in Frieden. In der modernen Managementsprache wird das plakativ mit „managing diversity“ postuliert.

Die abstrakten akademischen Beschreibungen von Zukunftsforschern im Hinblick auf die neue Arbeitswelt: keine lebenslangen Arbeitsplätze mehr, mobile Arbeitsbüros, flüssige Organisationsformen, mehrere Jobs gleichzeitig ausüben, Unternehmer seiner eigenen Person sein als Ich AG oder Selbst GmbH mögen alle grundsätzlich plausibel sein. Zu den Gewinnern gehören auf jeden Fall die Unternehmen, die dadurch ihre Flexibilität steigern und Kosten sparen – und damit das Topmanagement. Und was passiert mit den Mitarbeitern inklusive dem mittleren Management? Die besonders Cleveren werden sich den neuen Herausforderungen stellen (können). Für den größeren Teil bleibt das zunächst einmal eine bedrohliche Zumutung, zumal unsere ganzen Versicherungs-, Renten- und Sozialsysteme weitgehend noch auf der alten Arbeitswelt basieren. Es fehlen sozusagen die Schwimmhilfen und Rettungsringe, um sich angstfreier in stürmischem Wasser bewegen zu können.

Literatur

Klaus Doppler; **Der Change Manager**. Sich selbst und andere verändern, Campus Verlag Frankfurt / New York, 2. Auflage 2011

Klaus Doppler: **Über Helden und Weise**. Von heldenhafter Führung *im* System zu weiser Führung *am* System. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 2/2009

Klaus Doppler: **Der kleine Kämpfer** und sein Weg ins Glück, Murmann Verlag Hamburg, 2009

Klaus Doppler / Christoph Lauterburg,
Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag Frankfurt / New York, 12. Auflage 2008

Klaus Doppler: **Führen in Zeiten der Veränderung**. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 1/2006

Klaus Doppler: **Incognito**. Führung von unten betrachtet, Murmann Verlag Hamburg, 2006

Klaus Doppler, Hellmuth Fuhrmann, Birgitt Lebbe-Waschke, Bert Voigt,
Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen, Campus Verlag Frankfurt / New York, 2002

Der Autor

Klaus Doppler arbeitet seit vielen Jahren als selbständiger Organisations- und Managementberater; er ist Autor mehrerer Bücher zum Thema Führung und Change Management und Mitbegründer der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung

Anschrift: Ammergaustr.15, D-81377 München,
Tel. 089 / 714 28 02, Fax 089 / 719 37 01
e-mail: doppler@doppler.de, <http://www.doppler.de>