

Danielle Braun | Jitske Kramer

CORPORATE TRIBE



**Modelle und Werkzeuge
für Führung, Management
und Organisation**

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL



Kostenlos mobil weiterlesen! So einfach geht's:



1. Kostenlose App installieren



2. Zuletzt gelesene Buchseite scannen



3. Ein Viertel des Buchs ab gescannter Seite mobil weiterlesen



4. Bequem zurück zum Buch durch Druck-Seitenzahlen in der App



Hier geht's zur kostenlosen App:

www.papego.de

Erhältlich für Apple iOS und Android.

Papego ist ein Angebot der Briends GmbH, Hamburg

www.papego.de

CORPORATE TRIBE

Foto Seite 8–9: Shutterstock/pradeep_kmpk14. Sonnenaufgang über den Pagoden Bagans mit Heißluftballons am Himmel, Bagan, Myanmar

Foto Seite 10–11: Shutterstock/Katiekk. Ulgii, Mongoloei, ca. Oktober 2015: Ankunft zweier Adlerjäger in traditioneller Kleidung beim jährlichen Adlerfestival

Foto Seite 12–13: Shutterstock/India Picture. Portrait einer jungen indischen Frau beim Holi, dem „Fest der Farben“

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4310-4 Bestell-Nr. 10296-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-4312-8 Bestell-Nr. 10296-0150
ePub: ISBN 978-3-7910-4311-1 Bestell-Nr. 10296-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel »De Corporate Tribes«
Copyright © 2015 Vakmedianet, Deventer (Niederlande) –
Danielle Braun & Jitske Kramer

Für die deutsche Ausgabe:
© 2018 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Bildnachweis Cover: © Vac1, iStock
Übersetzung: Sandra Kötzle, Berlin
Lektorat: Elke Renz, Stutensee-Spöck
Satz: Claudia Wild, Konstanz

Oktober 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Danielle Braun | Jitske Kramer

CORPORATE TRIBE

Modelle und Werkzeuge für Führung, Management und Organisation

2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



»THE REAL VOYAGE OF DISCOVERY ...





**... CONSISTS NOT
IN SEEKING NEW
LANDSCAPES ...**







**... BUT IN HAVING
NEW EYES«**

MARCEL PROUST

INHALTSVERZEICHNIS

**ORDNUNG INS CHAOS
BRINGEN ...
WER TRAUT SICH? 21**

»Vorwort«

**AUF REISEN IM CORPORATE
TRIBE 25**

»Einführung«

TEIL 1

KULTUR BRINGT ORDNUNG INS CHAOS 37

1 WO IST SIE DENN, DIE ORGANISATIONSKULTUR? 41

*»Menschen formen Kulturen
und Kulturen formen Menschen«*

- 1.1 Eine Fehlermarge von 2% 46
- 1.2 Tartar-Brötchen 49

2 MIT DEM BLICK EINES ANTHROPOLOGEN 53

*»Das Ungreifbare untersuchen
und verstehen lernen«*

- 2.1 Das Innere nach außen kehren:
emisch und etisch 56
- 2.2 Die Geschichte finden: teilnehmende
Beobachtung 61
- 2.3 Aus dem lernen, was wir schon wissen 68
- 2.4 Wenn es anders werden muss 71

TEIL 2

ES GESCHIEHT IN DEN BEZIEHUNGEN 77

3 BEZIEHUNGEN INNERHALB DER EIGENEN GRUPPE 83

»Wie regeln wir das gemeinsam?«

- 3.1 Das Organigramm als Verwandtschafts-
system 86
- 3.2 Das Neue Arbeiten – nomadisches Arbeiten 96
- 3.3 Belohnung, Bestrafung und Motivation 101

4 BEZIEHUNGEN ZU FÜHRUNGSKRÄFTEN UND MACHT 105

»Wer bestimmt, was geschieht?«

- 4.1 Wie tief soll man sich verbeugen? 107
- 4.2 Gute Führungskräfte machen den Haka 111
- 4.3 In der Kgotla werden alle Meinungen gehört 115

5 BEZIEHUNGEN ZU AUSSENSTEHENDEN: KUNDEN, KONKURRENTEN 121

»Wie betrachten wir andere?«

- 5.1** Wenn wir an Frames zu glauben beginnen 123
- 5.2** Beziehungskreise 127

6 BEZIEHUNGEN ZU ZEIT, RAUM UND KOSMOS 135

»Was ist, wenn Worte versagen?«

- 6.1** Der Einfluss des physischen Raums auf das Verhalten 139
- 6.2** Zeit bestimmt den Lebensrhythmus 143
- 6.3** Corporate Kosmologie: Ordnung des Außer-gewöhnlichen und Entwurf von Ritualen 148

7 BEZIEHUNGEN IN BEWEGUNG 157

»Wie pflegen und managen wir Beziehungen?«

- 7.1** Joking Relationships: Lachen mit der Schwiegermutter 159
- 7.2** Neujahrsempfänge, Potlachs und LinkedIn 163

TEIL 3

KULTURELLE ÜBERGÄNGE – BAUEN UND VERSETZEN VON TOTEMPFÄHLEN 169

8 KULTURGESTALTUNG 179

»Schaffung von Gemeinsamkeit«

8.1 Mit Grüßen von den Ahnen 183

8.2 Setzen Sie sechs Kinder in einen Sandkasten 190

9 KULTURELLE KONTINUITÄT 197

»Erhalt des Guten«

9.1 Ein jüdisches Kind stellt vier Fragen 201

9.2 Karneval – manchmal steppt der Bär 206

10 KULTURELLE NEUAUSRICHTUNG 211

»Zurück zum Sinn und Zweck«

10.1 Organisationen mit Seele 214

10.2 Entseelung von Organisationen,
Mystifizierung von Gewalt 218

11 KULTURELLE HEILUNG 227

»Gesunden und heilen«

11.1 Kanonen oder Lagerfeuer? 230

11.2 Ahnengeister und Berater 235

12 KULTURELLE TRANSFORMATION 241

»Wenn es wirklich anders werden muss«

12.1 Es geschieht im Dazwischen 244

12.2 Wie versetzt man einen Totempfahl? 249

14 ICH PACKE MEINEN VERÄNDE- RUNGSREISEKOFFER UND NEHME MIT ... 257

»Ein Modell für unterwegs«



INSPIRATIONSQUELLEN UND QUELENNACHWEIS *267*

Inspirationsquellen *268*

Quellenangaben zu den einzelnen Kapiteln *269*

Über die Autorinnen *281*

Bildnachweise *284*

ORDNUNG INS CHAOS BRINGEN ... WER TRAUT SICH?

»Vorwort«

Führen, Leiten und Organisieren: Tätigkeiten, die mehrere Deutungen zulassen. Organisationen sind keineswegs straff geregelte Systeme. Interessen, Zufälle, verschiedene Realitäten bewirken, dass Organisationen eher chaotisch als geregelt sind. Das ist nicht immer schlecht, im Gegenteil. Mehrstimmigkeit und Mehrdeutigkeit sind grundsätzlich produktiv, aber Leiten und Lenken in organisierter Anarchie ist gar nicht so leicht.

Und doch ... entfaltet sich in diesem Chaos auch Ordnung. Eine Ordnung, in der sich plötzlich zeigt, dass Menschen die gleichen Auffassungen und Wertmaßstäbe haben und dann gemeinsam ungeahnte Ergebnisse erzielen. Aus Leidenschaft füreinander, für die Seele der Organisation.

Überall auf der Welt bringen Gruppen von Menschen Ordnung ins Chaos. Mit dem Ziel, dem Leben eine klarere Ausrichtung und einen Inhalt zu geben, schaffen sie eine gemeinsame Realität, die wir als Kultur bezeichnen. Eine Kultur, eine Ordnung, die ihnen hilft, sich wirtschaftlich zu betätigen, das Spiel um Macht und Liebe zu spielen, dem Dasein einen Sinn zu geben und zusammenzuleben. Gleicher Elan in Ethnien, Untergruppen, Tribes ... und in Organisationen.

Anthropologen beschäftigen sich von jeher mit der Kultur fremder Ethnien in der Ferne. In der Kolonialzeit verwurzelt, wollten wir vor allem den exotischen Anderen kennenlernen. Im Laufe der Zeit erwies sich, dass wir durch die Betrachtung des Anderen das Besondere an uns selbst zu erkennen begannen. Mit den Augen des Anderen betrachtet, erkennen wir, dass Organisationen mindestens genauso viele Rituale, besondere Umgangsformen, Diversität und Machtkonstellationen aufweisen wie ein Stamm in Afrika oder ein Dorf in Indien.

Anthropologen haben sich lange aus der Organisationskultur und deren Veränderung herausgehalten. Über die Ursachen können wir nur Mutmaßungen anstellen. Ethik vielleicht? Die Auffassung, Kultur solle so wenig wie möglich gestört und dürfe auf keinen Fall bewusst umgestaltet werden, ist in der Anthropologie tief verwurzelt. Mangelnde Vertrautheit mit der Welt der Vorstandsetagen und des Kapitals? Aufgrund des gesellschaftskritischen Hintergrunds vieler Anthropologen ist es für sie durchaus ein großer Schritt, sich Beratungsunternehmen und CEOs zuzuwenden. Anthropologen neigen dazu, sich in ihrer Forschung eher mit im Vergleich zu ihnen selbst weniger mächtigen Untersuchungsteilnehmern zu beschäftigen als mit mächtigeren. Das ist ein Mangel. Denn gerade die Anthropologie widmet sich der Klärung von Kulturmustern, der Deutung besonderer Rituale, Umgangsformen und Machtbeziehungen und der Interpretation von Methoden, mit denen Menschen Ordnung ins Chaos bringen.

In den Niederlanden wurden verschiedene Versuche unternommen, die Organisationsanthropologie als Wissenschaftsfeld zu etablieren. Bemerkenswert ist jedoch, dass außerhalb der Universitäten zwei Frauen auf den Plan treten, die dem Fach Corporate Anthropologie ganz neue Impulse geben. Als Danielle Braun und Jitske Kramer mir den Kanon der Corporate Anthropologie präsentierten, war ich mehr als angenehm überrascht. Ein schönes Produkt auf dem Markt, kommerziell gut gemacht und vor allem auch auf der Grundlage einer soliden wissenschaftlichen Einbettung und Leidenschaft für die Anthropologie. Solide Erkenntnisse in einer Form, die Führungskräfte und Veränderer von heute ansprechen.

Den Kanon der Corporate Anthropologie haben Braun und Kramer im vorliegenden Buch *Corporate Tribe* zum Leben erweckt. In mitreißenden Geschichten und Bildern stellen sie immer wieder Bezüge zwischen dem exotischen Anderen und Organisationen in unserer Nähe her. Mit dem Thema Veränderung gehen sie mutig, aber sorgfältig um: Denn Menschen wollen zwar verändern, aber nicht verändert werden ... Dem Motto von Braun und Kramer »Aus dem lernen, was wir schon wissen« kann ich mich uneingeschränkt anschließen. In einer Zeit, in der Führung kompliziert ist, in einer Zeit, in der das Chaos wächst, weil Kultur kaum noch die Zeit hat, sich zu einer kulturellen Ordnung zu verfestigen, sind Innehalten und Respekt vor »dem bereits Bestehenden« dringend notwendig. Ich wünsche mir wie Braun und Kramer, dass sich das »neue Organisieren« aus dem »alten Organisieren« speisen wird. Denn wir sollten nicht vergessen, was wir tief in unserem Inneren schon lange wissen.

Arie de Ruijter

Arie de Ruijter (1945) studierte Kulturanthropologie an der Universität Utrecht (1964–1969). Von 1970 bis 1983 war er als Dozent und wissenschaftlicher Referent am Institut für Kulturanthropologie der Fakultät für Sozialwissenschaften der Universität Utrecht tätig, wo er 1977 seine Doktorarbeit verteidigte. 1983 wurde er zum Professor für Kulturanthropologie ernannt.

2000 wurde er Professor für Sozialwissenschaften und Dekan der Fakultät für Sozialwissenschaften an der Universität Tilburg. Von 2007 bis zum 1. Januar 2015 übte er diese Funktionen an der Tilburg School of Humanities aus. Eine Vielzahl von Publikationen erschien unter seinem Namen. Außerdem ist bzw. war er Mitglied zahlreicher Beratungsgremien und in verschiedenen internationalen Forschungsprogrammen und Organisationen auf leitender Ebene tätig (u. a. UNESCO, niederländische Organisation für wissenschaftliche Forschung NWO, Beirat der niederländischen Regierung für internationale Fragen AIV, Universität Universiteit voor Humanistiek, niederländische Verwaltungsakademie NSOB).

AUF REISEN IM CORPORATE TRIBE

»Einführung«

Über Organisationskultur wird viel geschrieben, gestöhnt und geredet. Kultur ist von jeher der Schwerpunktbereich der Anthropologen. Corporate Anthropologen betrachten Organisationen, Vorstandsetagen und Führungskräfte mit dem gleichen erstaunten Blick wie Anthropologen Stammesgesellschaften. Dieses Buch nimmt die Leser mit auf eine Reise zu fremden Ethnien in der Ferne, um sie anschließend die eigene Organisation mit anderen, neuen Augen betrachten zu lassen. In rund dreißig mitreißenden Geschichten werden Organisieren und Organisationen mit einem anderen Blick betrachtet. Exotisch, aber mit praktisch anwendbaren Denkweisen, Tipps und Veränderungsmodellen. Nach dem Lesen ist man angenehm verwirrt, aber mit einem anthropologischen Blick und den nötigen Instrumenten und Techniken auch gut gerüstet, um sich der eigenen Organisationskultur oder der von Kunden zu widmen.

Die Herausforderungen, vor denen wir in unseren Organisationen stehen, sind neu und gleichzeitig uralt. Ist es schwierig, eine Netzwerkorganisation zu leiten, in der das Neue Arbeiten eingeführt wurde? Nomadenführer tun das schon seit Jahrhunderten. Fusion? Wenn Sie wissen, wie man zwei Tribes vereint, wissen Sie genug. Wie lässt sich eine Feedback-Kultur einführen? Lernen Sie aus den *Joking Relationships* in Mali. Ist eine Klärung der Position des Aufsichtsrats notwendig? Im Landesinneren Brasiliens gelingt einem Chief ein ausgezeichneter Umgang mit dem Rollenwechsel zwischen Fortführung der Leitung und Leitung der Veränderung. Ist die Mobilisierung von Selbstregulierung schwierig? Wenn Sie wissen, wie Kultur gestaltet wird, wissen Sie, was Sie zu tun haben. Corporate Anthropologie ist das Fachgebiet par excellence zur Erforschung, Deutung und Neubewertung der Komplexität von Bedeutungsverleihung, Gewohnheiten und Spielregeln.

Tribe

In der Anthropologie bezeichnen die Begriffe Tribe, Stamm eine Gruppe von untereinander verwandten Familien oder Klanen, Untergruppen. Das wichtigste bindende Element eines Tribes ist die Kultur, die gemeinsame Sprache und Religion und die gemeinsamen Bräuche. Auch Menschen ohne direkte Verwandtschaftsbeziehungen können Mitglieder eines Tribes sein oder werden. Diesen anthropologischen Blickwinkel nehmen wir durch die Betrachtung von Organisationen als Corporate Tribes beim Kennenlernen der Organisationskultur und der Beziehungen untereinander ein.

Wenn man die Zahl der im Internet angezeigten Suchergebnisse für Begriffe wie »Organisationswandel« oder »Change« zur Zahl der Bücher zu diesem Thema addiert, weiß man, dass mit diesem Thema irgendetwas nicht stimmt. Denn es ist bemerkenswert, wie intensiv im Organisationsbereich gearbeitet wird – Organisationen werden in Bewegung gebracht, Kulturveränderungen eingeführt und Übergänge vollzogen – und wie oft dies misslingt und wie viel Frustration und Kapitalvernichtung damit einhergehen. Da etwa 70 % der Kulturveränderungsprozesse misslingen, könnte man fast vermuten, Organisationskultur oder Kultur im Allgemeinen habe die Tendenz, unumstößlich und unveränderbar zu sein. Ebenso gut aber könnte man zu dem Schluss kommen, dass wir in unseren westlichen Organisationen, wenn es um Kultur und Kulturwandel geht, etwas falsch machen. Diese Schlussfolgerung ziehen wir. Geht eine Strategie immer wieder nicht auf, ist es an der Zeit, die zugrunde liegenden Annahmen und Ausgangspunkte zu prüfen. Wir sagen, dass sich Kulturen ständig verändern, dass Kulturwandel ein vollkommen natürliches soziales Phänomen ist und es Widerstand bei Veränderungen nicht gibt.

Zu diesen Schlussfolgerungen kamen wir auf Grundlage unserer langjährigen Tätigkeit als Beraterinnen, Führungskräfte und Organisationscoachs in (internationalen) Organisationen und unserer Expertise im Bereich Kulturanthropologie. Ausgehend von der Anthropologie können wir verstehen, wie Menschen gemeinsam eine Kultur formen und wie Kulturen ihrerseits Menschen formen. Von jeher widmeten sich Anthropologen fernen Ethnien mit fremden Bräuchen. Dies führte zu einer Fülle bemerkenswerter Geschichten und wertvoller Erkenntnisse über den Umgang von Menschen auf der ganzen Welt mit universellen Aspekten des Lebens wie Veränderung, Führung, Bildung von Gemeinschaften, Tauschhandel, Leben und Tod. In unserer Arbeit in und mit For-Profit- und Non-Profit-Organisationen wenden wir Wissen und Fähigkeiten aus der klassischen Kulturanthropologie an. Auf Organisationen angewandte Anthropologie führt zu einer neuen Betrachtungsweise der Wirklichkeit mit einer eigenen Palette von Interventionen. Die anthropologischen Geschichten in diesem Buch bieten einen Einblick in und Instrumente für das Organisieren, Verändern und Leiten von Organisationen. Wir lernen von fremden Ethnien in der Ferne, weil wir manchmal für einen Moment vergessen haben, wie wir organisieren sollten.

Corporate Tribe

Um zu verstehen, wie sich Organisationen bewegen, müssen wir zum wichtigsten Baustein dieser Konstrukte zurückgehen: dem Menschen. Nicht nur zum psychologischen, individuellen Menschen, sondern insbesondere auch zum Menschen als Herdentier. Organisationen bestehen aus Gruppen von Menschen. Anthropologisch formuliert: aus unterschiedlichen Tribes mit jeweils eigenem Stammesoberhaupt, eigenen Ritualen und Spielregeln. Wenn wir Gruppen verstehen, beeinflussen, verändern und lenken möchten, müssen wir demnach verstehen, wie sich *Gruppen von Menschen* bewegen. Das ist das Fachgebiet der Kulturanthropologie, das wir auf den Organisationsbereich angewandt als Corporate Anthropologie bezeichnen.

Haben Sie schon einmal eine Organisation als Tribe betrachtet? Das ist hilfreich! Zum Beispiel, um folgende Themen anzugehen:

- Fusionen: Es ist sinnvoll, einiges über Inklusions- und Exklusionsmechanismen und Stammesfehden zu wissen.
- Reorganisation und Organisationswandel: Wenn man verstanden hat, was *Rites de Passage* (Übergangsriten) sind, weiß man auch, wie man mit der Unsicherheit bei Veränderungen umgehen sollte.
- Einführung des Neuen Arbeitens: Nomaden tun das schon seit Jahrhunderten.
- Hervorragende Leistungen in Führungsrollen: Sie sind nur mit einer guten Anhängerschaft und Wissen über Verwandtschaftssysteme möglich.
- Dysfunktionale Unternehmenskultur: Durch das Entzünden von Lagerfeuern Widerstandsfähigkeit aufbauen und Erneuerung organisieren.
- Unmöglich erscheinende Kulturveränderungen: Kulturen verändern sich ständig und jede Generation geht wieder anders vor.
- Aufstieg in der Organisationshierarchie: Wissen, wie auf dem Affenfelsen die Statuspositionen und die Rangordnung bestimmt werden.

Die Wurzeln der Corporate Anthropologie

Die Kulturanthropologie ist ein Fachgebiet mit einer reichen und bunten Geschichte. In ferner Vergangenheit war von »Lehnstuhl-Anthropologen« die Rede, Forschern, die vom bequemen Sessel bzw. Bürostuhl aus über ferne Völker schrieben, ohne ihnen jemals begegnet zu sein. Danach kamen Anfang 1900 die »echten« Anthropologen. Sie gingen auf Reisen und lebten monatelang in Dörfern und Gemeinschaften unter der lokalen Bevölkerung, um die lokalen Gewohnheiten und Bräuche von innen kennenzulernen. Ihr Ziel war es, wirklich zu verstehen, welche Bedeutung Menschen der sie umgebenden Welt verliehen und wie sich dies in Symbolen, Verhalten und Ritualen äußerte.

Die Methoden und Techniken der klassischen Kulturanthropologie werden seit den 1990er-Jahren immer häufiger auf Gruppen von Menschen in näherer Entfernung angewandt. Mittlerweile kommt die Anthropologie in den unterschiedlichsten Bereichen erfolgreich zur Anwendung. Beispiele sind der tiefeschürfende Journalismus von Joris Luyendijk im Bankensektor, Marketingtechniken, die mithilfe anthropologischer Konzepte Einblick in Jugendkultur bieten, Entwicklungszusammenarbeit, Medizinische Anthropologie und in den Niederlanden populäre Fernsehsendungen wie *Expeditie Robinson*, *Metropolis* oder *De Hokjesman*. Auch in Organisationen werden inzwischen anthropologische Prinzipien angewandt. Für dieses relativ neue Fachgebiet gibt es verschiedene Bezeichnungen: Organisationsanthropologie, Business Anthropologie und Corporate Anthropologie. Die Universität Vrije Universiteit Amsterdam bietet das Studienfach *Cultuur, Organisatie, Management* (Kultur, Organisation, Management) an. Wir haben uns für die Bezeichnung *Corporate Anthropologie* entschieden, einfach weil sie uns gefällt.

Der anthropologische Blick

Corporate Anthropologie hilft: zu erkennen, was sich in der Dynamik einer Organisation in Bezug auf Rangordnung, Verhaltensmuster, Rituale, Beziehungen untereinander und Geschichten tatsächlich abspielt; den Unterschied zwischen formaler Organisationsstruktur und informellen Machtquellen zu erkennen; herauszufinden, wie man zur Seele, zum Sinn und Zweck der Organisation, zurückkehrt; zu verstehen, wie informelle Führer unter Einsatz von Ritualen, Geschichten und »moderner Magie« einen geplanten Organisationswandel boykottieren oder fördern können. Solche Kenntnisse über Gruppenprozesse sind für das Erreichen dauerhafter (Kultur-)Veränderungen oder die Aufrechterhaltung einer starken Organisationskultur unverzichtbar. Denn tatsächliche Veränderungen sind kollektive Verhaltensänderungen und dabei sind gründliche Kenntnisse über Verhaltensmuster und unausgesprochene Wahrheiten von entscheidender Bedeutung.

Wenn man ein Auge dafür hat, sieht man zwischen Tabellenblättern und Kick-off-Meetings oft die Lehren aus der Anthropologie vorüberziehen. Ein Thema, mit dem sich jeder angehende Anthropologe im ersten Studienjahr beschäftigt, sind die *Rites de Passage*. Das sind Übergangsriten, die viele Ethnien haben und die häufig dazu dienen, den Übergang vom jungen Mädchen oder Jungen zur (zum) Erwachsenen zu markieren. Diese Riten sind vielfältig und in unseren Augen oft bizarr, aber auch so stark, dass sie einen tatsächlichen Übergang zum Neuen bewirken und einen Rückfall in alte Verhaltensweisen verhindern. Sie können auf die schwierige Frage »Wie verändert man eine Organisation dauerhaft und wie greift man in die Organisationskultur ein?« eine Antwort geben.