

## Fachbeitrag: Four Weddings and a Funeral – Oder: Fusionen sind auch traurig

Maya Bentele, dipl. psych FH/SBAP, PTSTA-O  
Dr. Michael Weber

### Wendelin weiss nicht weiter

Wendelin Walter ist kaufmännischer Leiter der Baufirma Konstrukt, bei der rund 300 Mitarbeiter/innen beschäftigt sind. Das traditionsreiche Unternehmen wird bereits in der dritten Generation von einem Familienmitglied geleitet. Es befindet sich zu 80 Prozent im Eigentum der Gründerfamilie (2 Brüder der zweiten Generation und 2 Brüder der dritten Generation). Drei ehemalige und zwei aktuelle Kadermitarbeiter sind Eigner der restlichen 20 Prozent des Aktienkapitals. Nach sehr erfolgreichen Wachstumsjahren, während denen – neben betrieblichen – auch eine Vielzahl von nichtbetriebsnotwendigen Investitionen getätigt worden sind, kränkelte die Firma in den vergangenen Jahren. Der familiendominierte Aufsichtsrat reagierte noch rechtzeitig und handelte im Laufe des letzten Jahres mit einer etwa gleich grossen Konkurrenzfirma einen Fusionsvertrag aus. Dieser Vertrag wurde vor rund zwei Monaten unterzeichnet und anlässlich einer gemeinsamen Feier reichlich begossen. In der Zwischenzeit wurde ein externer Kommunikationsfachmann damit beauftragt, die bevorstehende Fusion gegen innen und aussen zu kommunizieren. Die Lokal- und Regionalpresse lobte den Zusammenschluss als wertvollen, weit blickenden Beitrag zur aktiven Strukturentwicklung in einer kriselnden Branche in der Region.

Zum grossen Erstaunen von Wendelin Walter, für den die beschlossene Fusion eine wichtige und aufregende Angelegenheit ist, reagierten die Mitarbeitenden der Firma Konstrukt überhaupt nicht auf die Fusionsnachricht. Sie arbeiten weiter wie bisher, als ob nichts geschehen wäre. Nichts bewegt sich.

Gestern Freitagnachmittag ist nun der Geschäftsführer bei Wendelin Walter im Büro aufgetaucht und hat ihm die Projektleitung für den nun unmittelbar bevorstehenden Integrationsprozess der beiden zu fusionierenden Unternehmen übertragen. Er solle die Sache so durchziehen, dass alles in wenigen Wochen über die Bühne sei. Mit einem Schulterklopfen und einer Bemerkung zum Thema Profilierungschancen verliess er das Büro nach wenigen Minuten. Nebenbei erwähnte er noch, dass in fünf Tagen eine Sitzung des Auf-

sichtsrates stattfinden, der dann das konkrete Vorgehen verabschiedet werde. Nein, es sei nicht notwendig, dass er an dieser Sitzung teilnehme. Eigentlich sei ja alles klar.

Wendelin Walter packte die Sache im Stile eines erfolgreichen Machers sofort an. Über das Wochenende hat er einen Vorgehensplan erarbeitet. Diesen hat er dann am Montag sofort mit mehreren Schlüsselpersonen des Firmenkaders diskutiert. Trotz der vorgesehenen einschneidenden Veränderungen haben seine Gesprächspartner kaum reagiert. Sie haben ihn nicht einmal ernst genommen. Nun ist Wendelin Walter frustriert und verzweifelt. Er steht mit dem Projekt, das er aus wirtschaftlicher Optik als vollkommen richtig erachtet, unter Erfolgsdruck. Der Aufsichtsrat scheint die Tragweite der bevorstehenden Veränderungen zu unterschätzen, und die Schlüsselmitarbeiter machen weiter, als ob nichts geschehen wäre. Er weiss mehr nicht was tun!

### Organisationale Veränderungsprozesse

Sämtliche Personen, die regelmässig mit der Begleitung von Integrationsprozessen in Unternehmen befasst sind – als interne Akteure oder externe Berater, kennen die dargestellte Ausgangslage:

- Ein aus Managementsicht sinnvolles und nachvollziehbares Projekt wird beschlossen.
- Die inhaltlichen Eckpunkte sind definiert. Die Verantwortungsträger unterschätzen jedoch die Tragweite des Projektes für die Organisation bezüglich sachlichem Veränderungsbedarf und zeitlichem Umsetzungsbedarf. Deshalb wird den notwendigen Voraussetzungen für den Erfolg nicht genügend (Management-)Aufmerksamkeit geschenkt.
- Die Implementierung des Projektes kommt nicht voran. In der Organisation beginnt sich Widerstand zu manifestieren.

In der Literatur zur Betriebswirtschaftslehre, zur Managementlehre und zur Organisationsentwicklung werden eine breite Vielfalt von Konzepten und möglichen Ansatzpunkten zur beschriebenen Problemstellung vorgeschlagen. Hilfreiche Beiträge finden sich aus unserer Sicht insbesondere auch bei folgenden Autoren:

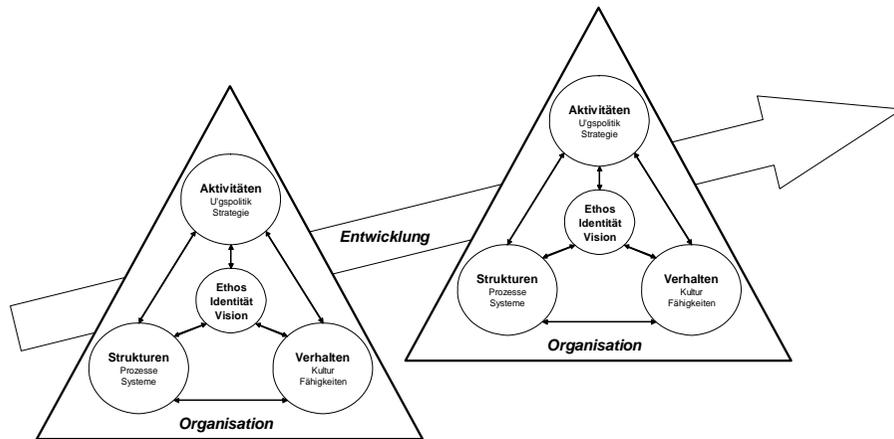
- Balling (2004a): Neun Thesen zur lernenden Organisation
- Bleicher (1992): Konzept Integriertes Management
- Doppler / Lautenburg (2002): Change Management
- Espejo et al (1996): Organizational Transformation and Learning
- Frei et al (1993): Die kompetente Organisation
- Königswieser / Exner (1999): Systemische Intervention
- Müller-Stewens / Lechner (2001): Strategisches Management

- Pümpin / Prange (1991): Management der Unternehmensentwicklung
- Schein (2003): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft
- Schwaninger / Pérez Ríos (1998): ISM – Integrative Systems Methodology
- Watzlawick et al (1992): Lösungen

Ziel des vorliegenden Beitrages ist es nun nicht, die bisherigen Theorie- und Praxisbeiträge zum Themengebiet im Sinne eines „Mehr desselben“ (Watzlawick et al 1992, 51) für das oben geschilderte Beispiel zu wiederholen und modellhaft anzuwenden. Es geht uns vielmehr darum, einen Aspekt, den wir aus unserer Praxiserfahrung mit grundlegenden Veränderungsprozessen in Organisationen immer wieder erfahren haben, aus einer spezifischen Perspektive zu beleuchten: Welchen Beitrag können Erkenntnisse zum Bonding-Modell sowie zu Trauerprozessen für die Gestaltung von weit reichenden Veränderungsprozessen in Organisationen – insbesondere Integrationsprozessen zwischen Firmen – leisten?

Wegleitend für unsere Überlegungen ist ein ganzheitliches Verständnis von organisationalen Veränderungsprozessen. Ein erster Bezugspunkt für die Gestaltung solcher Prozesse ist (vgl. Abb. 1), dass die geplanten künftigen Aktivitäten (z.B. Unternehmenspolitik, Strategie) richtig in die Strukturen (Verfassung, Aufbau, Prozesse, Systeme) eingebettet und in der Verhaltensdimension (Kultur, Problemverhalten, Leistungs-/Kooperationsverhalten) angemessen verankert werden müssen (vgl. dazu z.B. Bleicher 1992, 75ff; Weber/Schwanger 2002, 384).

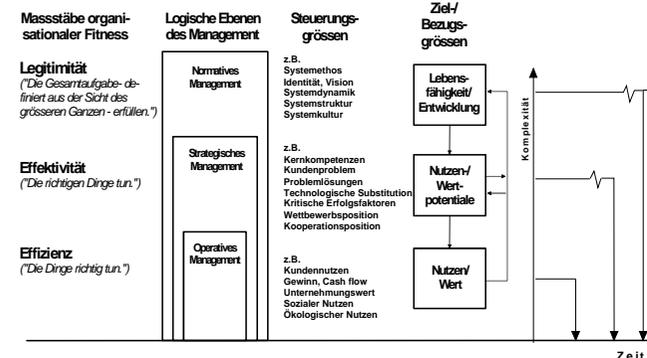
Abbildung 1: Aktivitäten, Strukturen und Verhalten in der Organisationsentwicklung



Quelle: In Anlehnung an Bleicher (1992, 77)

Ein zweiter Bezugspunkt ist das Modell der systemischen Lenkung von Organisationen (vgl. z.B. Schwaninger 2000, 14). Es gibt Aufschluss über die unterschiedlichen Managementebenen sowie die zugehörigen, logisch relevanten (Vor-)Steuergrößen für die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Organisationen sowie von Veränderungsprozessen (vgl. Abb. 2).

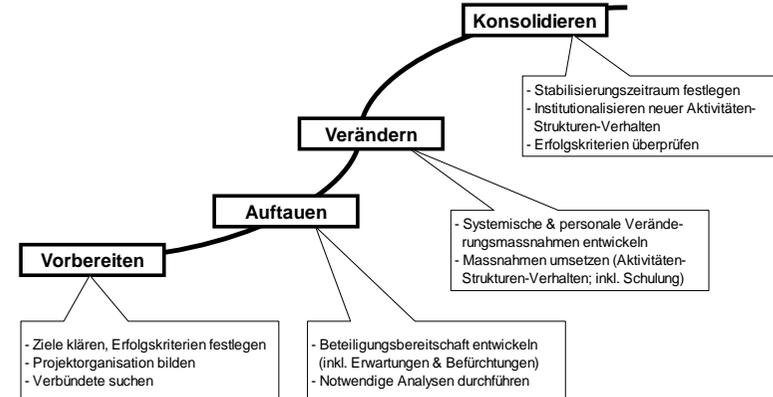
Abbildung 2: Allgemeines Modell der systemischen Lenkung



Quelle: Schwaninger (2002, 14)

Den dritten Bezugspunkt bildet ein Phasenmodell der konkret zu gestaltenden Veränderungsprozesse. Aus unserer Sicht hat sich dafür ein Modell in Anlehnung Lewin (1963) und Frei et al (1993) in der Praxis sehr gut bewährt (vgl. Abb. 3).

Abbildung 3: Phasenmodell für Veränderungsprozesse



Quelle: In Anlehnung an Lewin (1963) und Frei et al (1993)

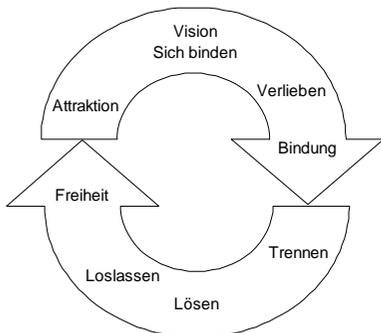
Die ersten beiden Bezugspunkte setzen bei der Sachebene von organisationalen Veränderungsprozessen an. Das Phasenmodell – der dritte Bezugspunkt – orientiert sich an der Beziehungsebene. Unsere Erfahrung zeigt, dass Akteure mit einem eher strukturorientierten persönlichen Hintergrund (z.B. Betriebswirtschaftler, Ingenieure) die Beziehungsebene bei ihren Interventionen häufig ausblenden, während beziehungsorientierte Akteure (z.B. Organisationspsychologen) die Sachebene vernachlässigen. U.E. sind beide Ebenen zu integrieren: Die richtige Gestaltung der Prozesse auf der Beziehungsebene ist entscheidend, damit sinnvolle Lösungen auf der Sachebene tatsächlich implementiert werden können und nachhaltig greifen.

Im Folgenden werden das Bonding-Modell sowie der typische Ablauf von Trauerprozessen dargestellt, bevor auf ihre Bedeutung für den vorliegenden Zusammenhang eingegangen wird.

### Bonding-Modell

Das Bonding-Modell nach Bowlby (2001) geht davon aus, dass jeder Mensch im Laufe seines Lebens eine Vielzahl von Bindungen eingeht. Dies können Bindungen zu Personen, Orten, Gegenständen, Werthaltungen, Unternehmen u.a.m. sein. Es ist ein normaler Vorgang, dass bestehende Bindungen mit der Zeit aus unterschiedlichen Gründen zum Teil wieder gelöst werden. Gemäss Bowlby (2001) verläuft dieser Prozess nach einer bestimmten Abfolge. Wenn diese Schritte gut durchlaufen werden, gelingt es, das Alte loszulassen und wieder neue Bindungen zuzulassen bzw. einzugehen (vgl. Abb. 4).

Abbildung 4: Bonding-Modell



Quelle: Bentele/Stocker (2005)

Dieser Ablösungsprozess bildet die Grundlage für neue Bindungsprozesse und damit für

neue Bindungen. Es gibt zwei unterschiedliche Wege, wie Menschen in Ablösungsprozesse einsteigen:

- Ablösung aufgrund einer inneren Entwicklung, die beispielsweise durch eine Ausbildung oder durch die eigene Auseinandersetzung mit der aktuellen Situation zustande kommt (z.B. Suche neuer Arbeitsstelle).
- Ablösung wird von aussen aufgezwungen. Sie geht nicht von einer inneren Entwicklung aus und ist nicht freiwillig (z.B. unerwartete Kündigung, Reorganisation, Fusion).

Das hat unmittelbaren Einfluss auf den Verlauf der Ablösung. Eine Ablösung aufgrund einer inneren Entwicklung ist in der Regel weniger schmerzhaft und ist mit weniger heftigen Emotionen verbunden als eine Ablösung, die von aussen erzwungen wird.

### Trauerprozess

Trauerprozesse werden ausgelöst durch die Konfrontation mit Veränderungen beziehungsweise bei der Ablösung von bestehenden Bindungen. Sie zeigen in aller Regel einen typischen Verlauf, der sich durch folgende Phasen beschreiben lässt (vgl. dazu auch Canacakis 1987, Kast 1977):

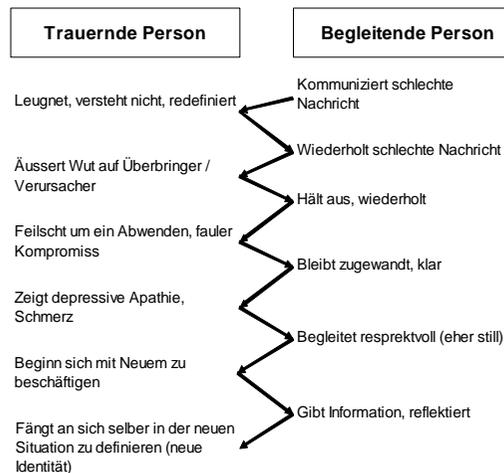
- Leugnung
- Wut
- Feilschen
- Schmerz / Depression
- Blick aufs Neue

Die Phasen verlaufen üblicherweise in dieser Reihenfolge. Der Prozess kann jedoch auch in Schleifen verlaufen, bei denen einzelne Phasen mehrfach durchlaufen werden (Rückfälle). Oder es besteht die Möglichkeit, dass der Prozess nicht bis zum Ende durchlaufen wird und jemand in einer Phase stecken bleibt.

Menschen erleben Trauerprozesse unterschiedlich. Die Emotionalität der einzelnen Phasen ist geprägt durch die Persönlichkeit der Betroffenen. Personen, die Veränderungen spannend finden, empfinden sie kaum als bedrohend und erleben weniger starke Emotionen. Menschen, für die Veränderungen sofort bedrohlich und existentiell wirken, reagieren in der Regel stark emotional und für Aussenstehende manchmal kaum nachvollziehbar. So können sie sich beispielsweise auf der Verliererseite sehen, obwohl die Faktenlage anders ist.

Eine gute Begleitung von Betroffenen kann das Durchleben der einzelnen Phasen des Trauerprozesses erleichtern. Für die Rolle der Begleitung ist dabei wichtig, zu wissen, dass sich die Reaktionen der trauernden Person nicht gegen die eigene Person richten, sondern dass diese durch die Emotionen des Trauerprozesses bedingt sind. Die Abbildung 5 gibt einen Überblick zur Rolle der Begleitung in einem Trauerprozess.

Abbildung 5: Trauernde und begleitende Person im Prozess



Quelle: In Anlehnung an Balling (2004b)

Im Kontext von Veränderungen in Organisationen sind Führungskräfte durch Trauerprozesse besonders herausgefordert. Sie müssen häufig die Rolle des Begleiters übernehmen, obwohl sie selber auch in einem Trauerprozess sind. Das heisst, sie müssen Mitarbeitende begleiten, sind selber aber ebenfalls von den Veränderungen betroffen (z.B. Restrukturierung, Fusion) und reagieren selber auch emotional.

## Gestaltung von Veränderungsprozessen

Aus unserer Sicht ist es sinnvoll und wichtig, dass Personen, die organisationale Veränderungsprozesse planen und steuern, die oben beschriebenen emotionalen Prozesse der Ablösung sowie des Trauerns kennen, diese frühzeitig berücksichtigen und über Handlungskompetenz im Umgang mit ihnen verfügen. Die folgende Abbildung zeigt Ansatzpunkte für den Einbezug der Erkenntnisse aus dem Bonding-Modell und zu Trauerprozessen in das oben beschriebene Phasenmodell organisationaler Veränderungen (vgl. Abb. 3):

Abbildung 6: Phasenmodell für Veränderungsprozesse unter Berücksichtigung des Bonding-Modells und des Trauerprozesses<sup>1</sup>

Phasen	Ansatzpunkte
<b>Vorbereiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitfaktor berücksichtigen, so dass Betroffene genügend Zeit haben, sich mit dem, was an sie herangetragen wird, auseinanderzusetzen (keine „Hau-Ruck-Massnahmen“)</li> <li>• Führungskräfte darauf vorbereiten, dass sie emotionale Prozesse, die sich durch Ablösung und Trauer einstellen, werden begleiten müssen</li> <li>• Emotionalen Teil in ganzen Planungsprozess einbeziehen (hilfreiche Interventionen auf der Systemebene planen, um Abschieds- und Neubindungsprozesse zu fördern; zum Beispiel: spezifische Trauer- und Begrüssungsrituale)</li> <li>• Von Anfang an sowohl Personen mit hoher Veränderungsbereitschaft als auch solche mit Widerstandspotenzial ins Projektteam einbinden</li> <li>• Mögliche Gewinner und Verlierer der Veränderungen frühzeitig identifizieren</li> <li>• Kommunikation so gestalten, dass Mitarbeitende explizit die Gelegenheit haben, ihre Befürchtungen, Ideen etc. in den Prozess einzuspeisen (Feedback loop vorsehen)</li> </ul>
<b>Auftauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raum schaffen, dass alle relevanten Perspektiven einfließen können (inkl. Interessen, Befürchtungen, Erwartungen); möglichst viele Informationen gewinnen; es geht hier noch nicht um Veränderungen</li> <li>• Überzeugungsarbeit leisten: Verständlich machen, dass das was an Veränderungen ansteht, tatsächlich auch notwendig ist, Sinnhaftigkeit vermitteln</li> <li>• Fokus der Argumentation auf jene Personengruppen legen, die überzeugt werden können (Verbündete gewinnen, kritische Masse erreichen)</li> <li>• Erste emotionale Reaktionen werden spürbar, insbesondere Verleugnung („Kopf runter und warten, es wird auch dieses Mal vorbeigehen!“). Von der Führungskraft braucht es hier wiederholte Konfrontation mit dem Hinweis auf Bedarf und Sinn der anstehenden Veränderung</li> </ul>
<b>Verändern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hier entstehen die tatsächlichen und die vermeintlichen Gewinner und Verlierer. Verleugnung ist kaum mehr möglich.</li> <li>• Auf der emotionalen Ebene die heikelste Phase. Hier zeigt sich, ob jemand tatsächlich Veränderungsbereitschaft hat.</li> <li>• In dieser Phase reagieren Betroffene häufig mit intensivem Feilschen. Sie hoffen, das Unvermeidliche doch noch rückgängig machen zu können. Führungskräfte brauchen hier Standhaftigkeit</li> <li>• Bei Massnahmenumsetzung sehr gut in Kontakt sein mit den Betroffenen: Sofort merken, wer Unterstützung braucht und wer erneut konfrontiert werden muss. Vermeintliche Verlierer wiederholt konfrontieren</li> <li>• Präsenz zeigen (auch physisch) und sich mit den Betroffenen beispielsweise im Rahmen von intensiven Gesprächen auseinandersetzen</li> <li>• Attraktivität des Neuen aufzeigen und erlebbar machen; aufzeigen, dass sich Anstrengung lohnen wird</li> </ul>
<b>Konsolidieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nochmals genau überprüfen, wo es noch zusätzliche Anstrengungen braucht, um den Veränderungsprozess abzuschliessen. Zum Beispiel: Wo gibt es Leute, die noch im Trauerprozess sind und hadern? Wo gilt es noch etwas auszumerzen? Wo braucht es noch Unterstützung und wo muss erneut konfrontiert werden?</li> <li>• Prozess reflektieren: Analysieren, was gut gelaufen ist und was nicht. Was kann die Organisation daraus lernen?</li> <li>• Phase der Depression sollte vorbei sein. Die Betroffenen sind nun herausgefordert, sich in der neuen Situation zurechtzufinden</li> </ul>

<sup>1</sup> In der Abbildung werden das ursprüngliche Modell (vgl. Abb. 3) und seine Inhalte nicht wiederholt, sondern es werden ergänzende Aspekte, die sich aus der Berücksichtigung des Bonding-Modells und des Trauerprozesses ergeben.

## Und was heisst das für Wendelin?

Im eingangs dargestellten Fallbeispiel zeigen die unterwarteten Reaktionen der Mitarbeitenden deutlich, dass sie sich – ohne es zu wissen – in einem Trauerprozess befinden. Sie haben noch nicht begonnen, sich mit der anstehenden Ablösung von der bekannten, „lieb gewonnenen“ Situation zu befassen. Die Betroffenen befinden sich noch in der Verleugnungsphase. Wendelin Walter steht also vor einer „normalen“ Herausforderung, wie sie bei organisationalen Veränderungsprozessen wie der bevorstehenden Fusion üblicherweise eintreten.

Am Montagabend als Wendelin Walter mit dem Bus nach Hause fährt, trifft er seinen alten Freund Rupert. Dieser ist seit Jahren erfolgreich in der Beratung von Organisationen tätig und kennt die Prozesse der Bindung und der Trauer. Wendelin berichtet ihm von seiner Situation und dass er nicht mehr weiter weiss. Spontan beschliessen sie, das nahe gelegene Pub aufzusuchen und einen Plan zu erarbeiten. Um elf Uhr abends, als sie das Pub wieder verlassen, hat Wendelin in seinem Moleskin-Notizbuch die wichtigsten Merkmale für das weitere Vorgehen notiert:

- Es genügt nicht, die anstehenden Fusionsschritte im technischen Sinne einer Prozessarchitektur zu planen. Der emotionalen Betroffenheit aller Beteiligten ist von Anfang an genügend Beachtung und Raum zu geben. Bei der Kommunikation mit den Vorgesetzten diesen Aspekt in den Vordergrund stellen.
- Während der Fusion brauchen die Betroffenen genügend Zeit für emotionale Prozesse. Deshalb vom Verwaltungsrat genügend Zeit verlangen. Das wird sich am Ende positiv auswirken (auch zeitlich), weil die Fusion dann letztlich besser umgesetzt werden kann; Merksatz: „Gehen Sie langsam, ich hab's eilig!“
- Sobald weitere Schritte zur Fusion folgen, ist mit Wut, Unmut und Feilschen zu rechnen. Diese Spannung aushalten; hartnäckig bleiben im Stile des Begleiters eines Trauerprozesses.
- Einplanen von Ritualen ist wichtig. Zum Beispiel: Trauerritual mit dem Management analog zu einem Begräbnis, die Begrüssung der neuen Kollegen mit einem Ritual inszenieren.
- Sinnvollerweise einholen externer Unterstützung, welche bei der Konzipierung der anstehenden Fusionsschritte (Aktivitäten und strukturelle Einbettung; vgl. z.B. Weber 2002) sowie der Handhabung der emotionalen Prozesse (Emotionsebene) begleitend mitwirken kann (Know-how, Erfahrung); Investition, die sich auszahlt: Umsetzungsschritte und Zeitbedarf.

- Erarbeiten eines Argumentariums, das Bedarf, Sinn und Nutzen der Fusion für die verschiedenen Gruppen von Betroffenen darlegt (Hilfsmittel für die bevorstehenden Diskussionen).
- Während des Fusionsprozesses eine Betriebsbesichtigung bei der anderen Firma vorsehen.
- Auf eigenem Auftritt an der Aufsichtsratssitzung von dieser Woche beharren: Darstellen der Erfolgsfaktoren, insbesondere Auftreten emotionaler Reaktionen und Konsequenzen für Fusionsprozess; aufzeigen Ablaufplan und Zeitbedarf; klar machen, dass auch das Aufsichtsgremium mit emotionalen Reaktionen der Betroffenen konfrontiert sein wird; darlegen, dass Bekenntnis zur Fusion und Standhaftigkeit gegenüber vermeintlichen Verlierern wichtig sind.
- Bereits engagierten Fachmann für die externe Kommunikation rasch involvieren; Betroffene informieren, bevor nächste Schritte in den Medien kommuniziert werden.

## Literatur

- Balling R. (2004a): Neun Thesen zur lernenden Organisation. Aufsatz/Handout. Simmozheim.
- Balling R. (2004b): Begleitende Konfrontation mit Verlusten. Aufsatz/Handout. Simmozheim.
- Bentele M., Stocker B. (2005): Können Veränderungen erfolgreich begleitet werden? Handout zum TA-Kongress Lindau. Zürich: Professio – Forum für Prozessberatung.
- Bleicher K. (1992): Das Konzept Integriertes Management. 2. Auflage. Frankfurt: campus.
- Bowlby J. (2001): Das Glück und die Trauer. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Canacakis J. (1987): Ich sehe deine Tränen – Trauern, Klagen, Leben können. Stuttgart: Kreuz.
- Doppler K., Lauterburg Chr. (2002): Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten. 10. Auflage. Frankfurt: campus.
- Espejo R., Schuhmann W., Schwaninger M., Bilello U. (1996): Organizational Transformation and Learning – A Cybernetic Approach to Management. Chichester: Wiley.
- Frei F., Hugentobler M., Alioth A., Duell W., Ruch L. (1993): Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitgestaltung – die europäische Alternative. Zürich: vdf.
- Kast V. (1977): Trauern – Phasen und Chancen des psychischen Prozesses. Stuttgart: Kreuz.
- Königswieser R., Exner A. (1999): Systemische Intervention – Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 3. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Lewin K. (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern: Huber.
- Müller-Stewens G., Lechner C. (2001): Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pümpin C., Prange J. (1991): Management der Unternehmensentwicklung – Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen. Frankfurt: campus.

- Schein E.H. (2003): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft – Der Aufbau einer helfenden Beziehung. 2. Auflage. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schwaninger M. (2002): Managing Complexity – The Path Towards Intelligent Organizations. System Practice and Action Research, April(2002).
- Schwaninger M., Péres Ríos J. (1998): ISM – Integrative Systems Methodology: A hybrid methodology for applying Cybernetics cybernetically. Ed. Espejo R., Schwaninger M. Wiesbaden: Carl-Auer Systeme Verlag.
- Watzlawick P., Weakland J.H., Fisch R. (1992): Lösungen – Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. 5. Auflage. Bern: Huber.
- Weber M. (2002): Strategisches Management in kleinen und mittleren Unternehmen im schweizerischen Agribusiness. Dissertation-ETH Nr. 14867. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule.
- Weber M., Schwaninger M. (2002): Transforming an Agricultural Trade Organization: A System-Dynamics-based Intervention. System Dynamics Review 18, 3(2002): 381 – 401.

## Autoren

- **Maya Bentele**, dipl. Psych. FH/SBAP, PTSTA-O, selbständige Beraterin von Organisationen und Teams in Veränderungsprozessen, in Pfäffikon SZ und Zürich.
- **Dr. Michael Weber**, dipl. Ing. ETH, lic. oec. HSG, selbständiger Managementberater für private Unternehmen und öffentliche Institutionen, in Pfäffikon SZ.

13. Juni 2007, mb/wb