

**Thomas Schumacher**

Partner osb-i
Forschungsprogrammleiter und Dozent
Universität St. Gallen und Redakteur
der Zeitschrift Organisationsentwicklung
thomas.schumacher@osb-i.com

Wer Erfolg haben will, muss auf den Triumph verzichten

Lösungsorientierte Führung im Zeitalter der ExpertInnenorganisation

Kennen Sie das Phänomen? Bill Gates hat es mal so formuliert: wir überschätzen was, sich innerhalb von 3-5 Jahren verändert. Aber wir unterschätzen was sich innerhalb von zehn Jahren verändert. Das trifft auch auf das Thema Organisation und Führung zu. Allerdings hat bereits 1991 Peter Senge den Vormarsch der ExpertInnenorganisationen prognostiziert: „Traditionelle ressourcenbasierte Organisationen verschwinden zugunsten von Wissens- und Expertenorganisationen – ein fundamentaler Wandel, der auch einen radikalen Wandel der Managementpraxis erfordert. Unternehmen, die Wissen erschaffen, brauchen eine verteilte Führung.“¹ (Senge, 1993, p. 5 eigene Übersetzung).

Noch viel früher hat Peter Drucker (1957)² mit Blick auf die heraufziehende Informations- und Wissensgesellschaft darauf aufmerksam gemacht, wie anders Führung in Organisationen aussehen muss, die in hohem Maße vom Wissen und der Expertise ihrer MitarbeiterInnen abhängen^{3,4}. Solche ExpertInnenorganisationen stellen besondere Anforderungen an die Führung, weil das dringend erforderliche eigenverantwortliche, selbstorganisierende Handeln und Kooperieren von ExpertInnen nicht top-down angeordnet werden kann. Zwar brauchen auch diese Organisationen eine akzeptierte Asymmetrie, um bestehende Entscheidungsunsicherheiten in gemeinsame Handlungssicherheit zu überführen und durch Einfluss- und Machtdifferenz die Handlungsfähigkeit der Organisation zu gewährleisten.^{5,6} Aber die Zeiten einer Herr-Knecht-Dialektik, die auf dem Fraglosstellen von Entscheidungen und den hierarchischen Setzungen seitens der Führung basiert, sind im Zeitalter der Expertenorganisationen vorbei.

Die aktuelle Forschung zeigt, dass die heutigen „Knechte“ ihre Aufgaben selbstbestimmt bearbeiten wollen und dass die wahrgenommene Selbstbestimmung enormen

„Traditionelle ressourcenbasierte Organisationen verschwinden zugunsten von Wissens- und Expertenorganisationen – ein fundamentaler Wandel, der auch einen radikalen Wandel der Managementpraxis erfordert. Unternehmen, die Wissen erschaffen, brauchen eine verteilte Führung.“ (Peter Senge)

Einfluss auf die Motivation und Leistung hat.^{7,8} Damit tritt neben das asymmetrische hierarchische Verhältnis heute ein symmetrisches Wahrnehmungs- und Beobachtungsverhältnis: Nicht nur der/die MitarbeiterIn beobachtet, wie er/sie von der Führungskraft

wahrgenommen und beobachtet wird, sondern auch die Führungskraft muss beobachten, wie sie vom/von der MitarbeiterIn wahrgenommen und beobachtet wird.⁹ Führung wird dadurch deutlich anspruchsvoller und verlangt nach konzeptioneller Kompetenz. Diese Fähigkeit zur Verarbeitung komplexer Informationen zur Entscheidungsfindung sowie zur ganzheitliche Ausrichtung bei strategischen und operativen Aufgaben¹⁰ ist erforderlich, um Orientierung zu vermitteln und Führungssituationen angemessen zu beurteilen. Wie die neuere Forschung zeigt, entspringt ein wesentlicher Teil dieser Orientierung sogenannten „simple rules“ – Erfahrungsheuristiken, die auch Hinweise geben können, wann eine Führungskraft MitarbeiterInnen einbeziehen sollte und wann besser nicht.¹¹ Denn: gerade weil mehr Selbstbestimmung insbesondere in ExpertInnenorganisationen notwendig ist, ist es seitens der Führung wichtig, einen Orientierungsrahmen zu vermitteln, innerhalb dessen sich die MitarbeiterInnen selbstbestimmt bewegen können.

Ein solches Zusammenspiel von Führung und MitarbeiterInnen rückt Fragen nach der Legitimation, der Akzeptanz und Glaubwürdigkeit der Führung selbst in den Fokus. Spätestens hier wird es dann paradox, weil das „Wie“ der Führung (und nicht mehr das „Was“) zur zentralen Quelle ihrer eigenen Legitimation wird. Anders ausgedrückt: Die Führung schafft sich selbst im Prozess des Führens die eigenen Legitimationsgrundlagen (oder vernichtet sie). Akzeptanz und Folgebereitschaft sind gleichzeitig Voraussetzung wie auch Produkt des Führungsprozesses (zumindest im positiven Fall). Gerade in ExpertInnenorganisationen, d.h. unter den Bedingungen unterschiedlicher Werte, hoher Selbstbestimmung der Organisationsmitglieder, der Abhängigkeit der Organisation von der Expertise spezieller Berufsgruppen oder MitarbeiterInnen und den eher fließenden, wenig hierarchischen Machtstrukturen, die eine schnelle und akzeptierte Entscheidungsfindung erschweren, muss sich die Führung die eigenen Voraussetzungen des Führens immer wieder neu erarbeiten. Der archimedische Punkt für diesen permanenten Re-Legitimierungs- und Akzeptanzschaffungsprozess ist die Vergewisserung, dass die Führung ihr Handeln auf die Überlebens- und Zukunftsfähigkeit der Organisation hin ausrichtet. Die Führung wird also permanent daraufhin beobachtet, wie es ihr gelingt, das Miteinander so zu gestalten, dass die Organisation als Ganzes morgen noch existiert.¹²

Führung und Veränderung in ExpertInnenorganisationen

Wie kann sich Führung unter den Bedingungen erwarteter Selbstbestimmung, verschärfter Beobachtung und rückläufigem, hierarchischen Fraglosstellen in ExpertInnenorganisationen etablieren? Gegenstand der Führungspraxis in postmodernen Wissensorganisationen ist vor allem, Rahmenbedingungen zu schaffen, die das teils implizite und verteilte Wissen der ExpertInnen in den arbeitsteiligen und spezialisierten Organisationseinheiten so organisieren, dass Organisationen mit Blick auf die komplexen und dynamischen Umweltentwicklungen nicht nur Antwortfähig sind, sondern vielmehr diese Entwicklungen in neue unternehmerische Opportunitäten übersetzen.

Die dafür notwendigen Innovationen sind heute bekanntlich meist das Ergebnis cross-funktionaler Gruppen oder Projekte, die organisationsübergreifend zusammengesetzt sind

„Ein guter Mitarbeiter fällt in 70% aller Fälle dieselben Entscheidungen wie der Chef. In 20% fällt er bessere Entscheidungen, weil er mehr Ahnung von der Sache hat. In 10% liegt er daneben.“ (Daniel Ek)

und häufig sehr komplexe und innovative Aufgabenstellungen beinhalten. Die Führung in solch wissensintensiven Kontexten muss deshalb über besondere Fähigkeiten verfügen „to encourage and stimulate these teams from within, to bring their most creative ideas and best knowledge to the organization“¹³ (S. 271).

Es geht deshalb um die kontinuierliche (Weiter-)Entwicklung der Arbeits-, Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeit der Organisation und die intelligente Strukturierung organisationaler Kommunikation, damit das ExpertInnenwissen in einer Organisation zeitnah mobilisiert und Lösungen entwickelt werden können. Eine solche kollektiv-intelligente Kooperations- und Führungspraxis kann allerdings nicht top-down organisiert, geschweige denn angeordnet werden. Dem steht nicht nur das Bedürfnis nach Selbstbestimmung der ExpertInnen¹⁴, sondern auch die mangelnde inhaltliche Expertise einer solchen „heroischen Führungsfigur“ entgegen. Auch die Forschung hat die Grenzen heroischer Zuschreibung organisationaler Leistung auf individuelle Führungspersonen erkannt: „Soon we were suprised to discover that the relative performance of large corporations cannot be explained adequately by measures of the individuals who head them“.¹⁵

An die Stelle von command-and-control tritt für die Führung die Aufgabe der reflexiven Gestaltungspraxis¹⁶, d.h. der kontinuierlichen Reflexion der Entscheidungspraxis und der Schaffung von förderlichen Bedingungen für die nachhaltige Ko-Evolution der Organisation und ihrer relevanten Umwelt. Ein Kernelement der Reflexion und Weiterentwicklung ist dabei die Führung selbst: Auch die Führungspraxis selbst muss sich entsprechend den Anforderungen der Umwelt weiterentwickeln, damit nicht nur Pro-

dukt-, Dienstleistungs- oder Prozessinnovation zum Gegenstand der reflexiven Gestaltungspraxis werden, sondern das Management sich auch selbst innoviert.

Wie diese „neue“ Form der Führung in ExpertInnenorganisationen aussehen wird, darüber besteht weitgehend Einigkeit: Selbstorganisierende oder verteilt geführte Gruppen kommen vor allem bei kreativen und wissensintensiven Problemlösungsprozessen zu besseren Ergebnissen als zentral geführte Gruppen.¹³ Entscheidend für dieses Phänomen scheint zu sein, dass die Führung die Gruppe gezielt ermuntert, die Führung in der Wissensentwicklung selbst zu übernehmen. Stellvertretend für dieses Führungsverständnis in einer Expertenorganisationen steht wohl die Aussage von Daniel Ek, dem Spotify-Gründer, der auf die Frage, wer in einem Unternehmen was entscheiden sollte, antwortet, dass ein guter Mitarbeiter in 70% aller Fälle dieselben Entscheidungen trifft wie der Chef. In 20% fällt er bessere Entscheidungen, weil er mehr Ahnung von der Sache hat. In 10% liegt er daneben.¹⁷ Obholzer (1996)¹⁸ weist darauf hin, dass in solchen Kontexten die Führungskraft gut beraten ist, bescheiden zu agieren und die Neidfälle zu vermeiden – wer als Führungskraft den Erfolg haben will, muss eben auf den persönlichen Triumph verzichten.

Allerdings ist die Forschung zur Frage der Entwicklung entsprechender Führungsansätze in solch wissensintensiven oder ExpertInnenorganisationen noch nicht weit fortgeschritten. Sie verweist lediglich auf Training als „one of the most important factors in establishing successful organizational knowledge creation and innovation.“¹³ Wie kann also eine solche Führung entwickelt und praktiziert werden?

! Was lösungsfokussierte Führung nicht ist ...

Um zwei Missverständnissen vorzubeugen: Erstens bedeutet lösungsfokussierte Führung keinesfalls das Vorgeben von Lösungen durch die Führungskraft. Vielmehr hält die Führungskraft konsequent den Fokus der Kommunikation auf die Lösung gerichtet. Dazu benutzt sie das wirksamste Mittel zur kommunikativen Steuerung – lösungsfokussierte Fragen (siehe zweite Box). Zweitens, das Fragen nach Zielen der MitarbeiterInnen bedeutet nicht, dass es hier um die Einführung von Basisdemokratie in die Organisation geht. Es ist nach wie vor die Führungsaufgabe die Initiativen und Vorschläge der MitarbeiterInnen auf die Vereinbarkeit mit dem organisationalen Ganzen hin zu überprüfen und entsprechenden Unvereinbarkeiten zu begegnen. Jeder Kapazitätsengpass kann natürlich mit der Einstellung weiterer MitarbeiterInnen gelöst werden. Allerdings müssen solche Vorschläge auch mit Budget- und anderen Restriktionen vereinbar sein. Die Aufgabe von Führungskräften ist deshalb umso mehr, einen klaren Rahmen zu schaffen innerhalb dessen sich die MitarbeiterInnen lösungsfokussiert an die Problemlösung arbeiten können.

Lösungsfokussiert führen, aber wie? – Die lösungsfokussierte Basisausrüstung

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie gehen den Flur zu Ihrem Büro entlang und auf dem Weg spricht sie ein Mitarbeiter an: „Gut dass ich sie treffe Herr X. Ich habe da ein Problem mit dem Projekt Y...“. Da Sie den Grundsatz vertreten, dass Ihre Mitarbei-

terInnen stets zu Ihnen kommen können, bitten Sie ihn in ihr Büro und fragen nach den Ursachen des Problems: „Warum ist es denn zu den Schwierigkeiten gekommen?“ und legen damit den Fokus auf die Vergangenheit, auf das was schief läuft, suggerieren, dass die Spitze mehr weiß und übernehmen implizit schon die Verantwortung für die Lösung; denn warum sollte der Mitarbeiter Ihnen die Hintergründe erläutern, wenn nicht Sie dann eine Lösung vorschlagen?¹⁹

Viele der Führungskräfte entgegen mir bei diesem Beispiel schmunzelnd: „Herr Schumacher, ich glaube mein Chef war auch schon bei Ihnen – zu dem brauche ich gar nicht mehr hinzugehen, ohne dass ich eine Lösung dabei habe“. Dieses von Hofmann (2015)²⁰ als verbreitete organisationale Weisheit beschriebene Diktum, man solle seinem Chef keine Probleme bringen, sondern nur Lösungen, hat allerdings überhaupt nichts mit einer Lösungsfokussierung zu tun. Eine Führungskraft, die fertige Lösungsvorschläge erwartet und im Bedarfsfall nicht bereit oder in der Lage ist, die richtigen Fragen zu stellen, um den Scheinwerfer der gemeinsamen Lösungssuche in Richtung einer kollektiven Lösungsentwicklung zu mobilisieren, praktiziert schlichtweg Arbeitsverweigerung. Die Führungsrolle gleicht in dieser Situation gleicht der einer Hebamme, indem sie den oft nicht-trivialen Geburtsprozess innovativer Lösungsentwicklung unterstützt. Das bedeutet z.B. im Rahmen von Veränderungsprozessen MitarbeiterInnen lösungsfokussiert dabei zu unterstützen, für sich selbst ein sinnstiftendes Bild von Veränderungen zu entwickeln.²¹

Wie muss Führungskommunikation aussehen, damit MitarbeiterInnen Verantwortung übernehmen, sich selber motivieren und vor allem ihre Expertise und ihr Wissen zur Lösungsfindung einsetzen? Im Kern geht es bei der lösungsfokussierten Führung um lösungsfokussierende Fragen, die darauf abzielen, beim Gegenüber (seien es MitarbeiterInnen oder auch der eigene Vorgesetzte – Stichwort: „leading upwards“) die Entwicklung eigener Ideen zu initiieren. Dabei stehen Fragen nach dem, was bereits funktioniert, kleinen Fortschritten, Ressourcen und eine Kommunikation auf Augenhöhe im Vordergrund.

Psychologisch trägt der lösungsfokussierte Ansatz dem Umstand Rechnung, dass Menschen motivierter sind, wenn sie selbstbestimmt eigene statt fremde Ideen umsetzen können. Folglich sollte die Führungskommunikation darauf ausgerichtet sein, mittels Fragen einen ko-kreativen Prozess zu initiieren, um das kreative Potenzial und die Expertise der MitarbeiterInnen aktiv in den Problemlösungsprozess einzubeziehen. Selbstredend wächst damit die Motivation der MitarbeiterInnen, weil sich jeder von uns mit selbst entwickelten Lösungen und Zielen deutlich stärker identifizieren kann als mit „von oben“ verordneten Vorgaben. Damit steigt natürlich die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung. Und langfristig ist der anfänglich höhere Zeitinvest in eine solche Gesprächsführung – immerhin muss ich meinen MitarbeiterInnen zuhören und Fragen stellen, anstatt einfach nur die fertige Lösung zu verkünden – auch gut angelegt; denn anders als bei der hierarchisch vorgegebenen Problemlösung, bei der die implizite Spielregel lautet „immer wenn ich ein Problem habe, gehe ich zum Chef“ stellt die lösungsfokussierte Führung letztlich eine Form der angewandten Personalentwicklung

dar: Anstatt auf die singuläre Problemlösung durch den Chef (was häufig auch noch zu defensiven Routinen der MitarbeiterInnen führt, nach dem Motto: „Er wird schon sehen, dass das so nicht funktioniert.“) zielt die lösungsfokussierte Führung letztlich auf die (Selbst-)Befähigung der MitarbeiterInnen, die bei vergleichbaren Problemen beim nächsten Mal schon nicht mehr zum Chef kommen und zunehmend komplexere Aufgaben selbständig lösen. Der lösungsfokussierte Führungsansatz sieht die Mitarbeitenden als ExpertInnen für ihre Aufgaben, für die sie die entsprechende Verantwortung und damit auch die entsprechende Wertschätzung erhalten. Folgende Fragestrategien sind dafür hilfreich (siehe Box „Lösungsfokussiert führen“):

! Lösungsfokussiert führen ...

Fragen nach Zielen statt Problemen

Kehren wir zurück zur Situation im Flur: Anstatt nach den Gründen zu fragen und in die Analyse zu gehen, empfiehlt sich z.B. die Fragen nach dem Ziel oder dem erwünschten Zustand im Projekt: „Wie stellen Sie sich die Zusammenarbeit im Projekt denn vor?“ oder das kleine Schweizer Taschenmesser der Lösungsfokussierung („stattdessen“) nutzend: „Wie sollte denn aus Ihrer Sicht stattdessen die Zusammenarbeit aussehen?“

Fragen nach Ausnahmen statt nach problematischen Beispielen

In aller Regel findet man in der Historie von Problemen – gerade in Kooperationssituationen – auch Phasen in denen die Zusammenarbeit besser lief: „Wir haben fast immer Schwierigkeiten mit der Nachbarabteilung.“ Hier bietet sich die Chance lösungsorientiert nachzufragen „Sie sagen fast immer – gab es denn Zeiten in denen die Zusammenarbeit weniger schwierig war? Und was war da anders?“ Solche Ausnahmen aus der Vergangenheit können häufig in der Gegenwart genutzt werden, um verwandte Lösungen zu entwickeln.

Wunderfrage

Die Wunderfrage zielt darauf ab, den Lösungszustand vorwegzunehmen und auf die gewünschte Zukunft zu fokussieren. Dazu wird in der „originalen“ Formulierung im Anschluss an eine Einleitung ein Wunder imaginiert („Angenommen, in der Nacht geschieht ein Wunder und alles, weswegen wir hier zusammensitzen, ist gelöst. Woran merken Sie, dass das Wunder eingetreten ist? Was hat sich verändert?“). Da ein lösungsorientiertes Vorgehen sich stets an der Sprache des Gegenübers orientiert und das Wort „Wunder“ im Arbeitsleben manchmal als nicht angemessen empfunden wird, kann die Wunderfrage auch ohne das Wort „Wunder“ formuliert werden: „Angenommen Ihre Probleme mit ... sind gelöst... was ist dann anders?“

Zusammenfassung

Die Einsatzmöglichkeiten eines lösungsfokussierten Vorgehens sind vielfältig (bilaterales Gespräch, Team Jour-Fix, Veränderungsprojekte etc.). Ohnehin baut dieser Ansatz auf dem auf, wofür sich ManagerInnen ohnehin interessieren, nämlich für die Zukunft. Gezielte lösungsfokussierte Fragen helfen, den gemeinsamen Blick in die Zukunft zu richten. Dabei geht es nicht darum, eine rosarote Zukunft zu malen, sondern radikal

lösungs- und wirkungsorientiert Problemlösungen und innovative Vorgehensweisen zu entwickeln: Statt einem „gemeinsam sind wir blöd“²² fördert der lösungsfokussierte Führungsansatz eine Haltung, die auf das Funktionierende, den Einbezug der Expertise der Beteiligten und das intelligente Zusammenspiel setzt und mit den daraus entstehenden Lösungen die Führung den heutigen Komplexitätsanforderungen deutlich gelassener und wirkungsvoller entgegensehen lässt.

Allerdings ist der Ansatz auch nicht der allein Seligmachende: So liefert der lösungsfokussierte Führungsansatz wenig Anhaltspunkte für Situationen, bei denen es um die Durchsetzung unangenehmer Entscheidungen wie Entlassungen oder Konfliktgesprächen oder um zeitkritische Entscheidungen geht. Letztlich führt der lösungsfokussierte Ansatz dazu, die eigene, innere Haltung zu reflektieren, anstatt Techniken zu erlernen. Erst auf der Basis einer entsprechenden Haltung führt die Anwendung des lösungsfokussierten Repertoires an Praktiken und Techniken zu mehr Wirksamkeit.

Literatur

- ¹ Senge, P. M. (1993). Transforming the Practice of Management. *Human Resource Development Quarterly*, 4(1), 5-32.
- ² Drucker, P. F. (1957). *Landmarks of tomorrow*. New York: Harper & Row.
- ³ Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- ⁴ Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- ⁵ Hasenzagl, R. (2012). Zur Bedeutung von Hierarchie in Unternehmen. Abgelehnt und doch gebraucht – die Ambivalenz gegenüber Hierarchie. *Austrian Management Review*(2), 24-31.
- ⁶ Wimmer, R. (2008). Führung und Organisation. Zwei Seiten ein und derselben Medaille. *Revue für Postheroisches Management*, 4, 20-33.
- ⁷ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 14-23.
- ⁸ Garaus, C. (2011). I did it my way. Die Rolle der Selbstbestimmung in der MitarbeiterInnen-Motivation. *Austrian Management Review*, 99-109.
- ⁹ Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- ¹⁰ Güttel, W. H. (2013). Konzeptionelle Kompetenz: Leadership aus der Perspektive der New Austrian School of Management. *Austrian Management Review* 3, 79-89.
- ¹¹ Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rational heuristics: the 'simple rules' that strategists learn from process experience. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1437-1464. doi: 10.1002/smj.965
- ¹² Schumacher, T. (2010). Von der allmählichen Verfertigung der Führung beim Reden - Anmerkungen zu einer postheroischen Führung nach der Krise. In C. Knupp, D. Haunreiter, & P. Juchli (Eds.), *Auswirkungen von Krisen auf Wirtschaft, Recht und Gesellschaft*. Schriften der Assistierenden der Universität St. Gallen (HSG), Band 5 Stämpfli.
- ¹³ von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277.
- ¹⁴ Langley, A. (2015). Es braucht einen langen Atem. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 2, 16-20.
- ¹⁵ O`Toole, J. (2001). When Leadership is an Organizational Trait. In W. Bennis, G. M. Spreitzer, & T. G. Cummings (Eds.), *The Future of Leadership* (pp. 158-174). San Francisco: Jossey-Bass.
- ¹⁶ Rüegg-Stürm, J., & Grand, S. (2014). *Das St. Galler Management-Modell. 4. Generation - Einführung*. Bern: Haupt Verlag.

-
- ¹⁷ Range, T. (2015). Nicht fragen. Machen. brand eins, p. 93.
- ¹⁸ Obholzer, A. (1996). Psychoanalytic contributions to authority and leadership issues. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(6), 53-56.
- ¹⁹ Oncken, J. W., Wass, D. L., & Covey, S. R. (1999). Management Time: Who's Got the Monkey? *Harvard Business Review*, 77(6), 178.
- ²⁰ Hofmann, D. A. (2015). Overcoming the obstacle to cross-functional decision making: Laying the groundwork for collaborative problem solving. *Organizational Dynamics*, 44(1), 17-25.
- ²¹ Güttel, W. H., & Link, K. (2014). Führung in Veränderungsprozessen. Sinn, Motivation, Selbststeuerung. *Austrian Management Review* 4, 19-29.
- ²² Simon, F. B. (2004). Gemeinsam sind blöd?! Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Angaben zum Autor

Dr. Thomas Schumacher, Dipl.-Kfm., Dipl.-Psych., ist Partner sowie Management- und Organisationsberater bei der osb-i. Er arbeitet als Forschungsprogrammleiter und Lehrbeauftragter an den Universitäten St. Gallen, ist Dozent an der Executive School der Universität St. Gallen. Darüber hinaus ist er Co-Editor der Zeitschrift für Organisationsentwicklung. Studium in Köln, Dublin, Bonn und St. Gallen. Verschiedene systemische Beratungs- und Therapieausbildungen, seit ca. 15 Jahren Trainer und Organisationsberater. Arbeitsschwerpunkte Strategieentwicklung und -umsetzung, Begleitung und Unterstützung von nationalen und internationalen Veränderungsprozessen, Konzeption und Umsetzung von Management- und Leadershipqualifizierungen.