

# Die Schattenseiten von "Corporate Identity"

Autor(en): **Veil, Cornel**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur**

Band (Jahr): **79 (1999)**

Heft 6

PDF erstellt am: **30.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-166106>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Cornel Veil

## DIE SCHATTENSEITEN VON «CORPORATE IDENTITY»

«Corporate Identity» (CI) wird immer noch als ein gezieltes, operationalisiertes Vorgehen angepriesen, mit dem viele gegenwärtig akute Probleme von Unternehmen in den Griff zu bekommen sind. Mitarbeiter und Management, Kunden und Wettbewerber, nicht zuletzt die Öffentlichkeit, sollen im Sinne des Unternehmens systematisch positiv beeinflusst werden. «Corporate Identity» stellt somit ein breit angelegtes, strategisches Führungsinstrumentarium dar. Zunächst für Grossunternehmen gedacht, wird es heute zunehmend für Klein- und Mittelbetriebe verwendet. Eine Diskussion der dem CI zugrundeliegenden Wirk-Mechanik sowie seines impliziten Menschenbildes wird allerdings eine kritische Distanz zu dieser Kommunikationsstrategie nahelegen. Statt die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens zu erhöhen, können CI-Massnahmen unbeabsichtigt bei den Zielgruppen negativ rezipiert werden und früher oder später kontraproduktiv wirken.

Unternehmensexterne und -interne Kommunikation wird zunehmend geprägt durch das als Corporate Identity (CI) bezeichnete Konzept einer umfassenden Kommunikationsstrategie. CI wird als eine vielversprechende, operationalisierte Methode angepriesen, um gegenwärtig akute Probleme im Wirtschaftsleben zu bewältigen. Schauen wir uns einige Zielsetzungen von CI an, wie sie in Handbüchern zu finden sind<sup>1</sup>:

«In einer Zeit, in der Märkte sich hektisch verändern, immer mehr Menschen Identifikations-Schwierigkeiten haben in ihrem Beruf, in der Konkurrenz aus Billiglohnländern Unternehmen vor eine schwierige, ungewisse Zukunft stellen, ist eine Konzentration der geistigen und finanziellen Kräfte eines Unternehmens unverzichtbar.»

CI will also nicht nur finanzielle, sondern auch geistige Kräfte – d.h. Menschen – durch ein zentral beschlossenes Konzept konzentrieren, ausrichten, bündeln.

«CI bietet sich ausserdem an, wenn die bisherigen Erfahrungswerte, das Know-how und das Selbstverständnis eines Unternehmens überschritten werden.»

Dies ist der Fall, wenn das Unternehmen durch neue Techniken, Märkte und Tätigkeitsfelder expandiert, wenn etwa die prägende Persönlichkeit des Gründer-Pioniers ausfällt oder wenn fusioniert wird.

Der drängendste Grund, eine CI-Strategie aufzubauen, ist aber dieser: «Wo immer die Notwendigkeit der vertrauensschaffenden Öffentlichkeitspolitik gegeben ist, wird der Rückgriff auf eine Identität des Unter-

nehmens» unabdingbar: Denn Verständlichkeit und Glaubhaftigkeit einer Organisation hängen vor allem davon ab, ob «eine Persönlichkeit», d.h. ob eine begreifbare, geschlossene «Gestalt» dahinter steht.» Denn – gemäss den Erkenntnissen der Gestaltpsychologie – «schafft nur das Ganze und nicht einzelne Komponenten Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Im interpersonellen Bereich vertrauen wir denjenigen Menschen, von denen wir wissen, wo sie stehen». Wir wissen, wo sie stehen, wenn Deckungsgleichheit herrscht zwischen ihren Handlungen, ihren Äusserungen und ihrem Selbstverständnis. Das gleiche gilt für Unternehmen: Firmenverhalten, das der tatsächlichen Firmenkommunikation nicht entspricht, kann nicht Vertrauen schaffen, sondern nur sein Gegenteil. Für die Arbeit des Unternehmens an seiner CI folgt daher – wie im zwischenmenschlichen Bereich – die Forderung nach Kongruenz zwischen Verhalten, Kommunikation und Selbstverständnis» (s. Anm. 1).

Glaubwürdigkeit produzieren durch Kongruentmachen von Verhalten, durch Vereinheitlichung von Kommunikation und Parallelisierung der Selbstverständnisse, dies ist also die Leistung, die der CI-Experte anbietet. Seine Leistung wird man vor allem dort einkaufen, wo ein «neues Gesicht» gebraucht wird. Liegt es da nicht nahe, dass umstrittene Unternehmen – wie Öl-Multis, Pharma- und Chemiekonzerne, Nahrungsmittelkonzerne, AKW-Betreiber – versuchen, sich mit Hilfe einer CI-Kampagne eine neue Glaubwürdigkeit produzieren zu lassen?

Wie funktioniert die Wirk-Mechanik von CI? «*Corporate Identity ist das Erscheinungsbild der Unternehmung – so wie diese von der Aussenwelt und von den Mitarbeitern gesehen und bewertet*» wird. Jede CI-Strategie besteht dann folglich aus der «*bewussten und zielgerichteten Darstellung der Unternehmung in Bild, Wort und Verhalten*», und zwar «*mit Hilfe dreier Instrumente: Corporate Design, Corporate Communication, Corporate Attitude*<sup>2</sup>».

### Corporate Design

Das visuelle Erscheinungsbild (Markenname, Logo, Produkt, Messepräsenz, Fuhrpark, Firmengebäude, Verpackung, Website) wird von CI-Designern gestaltet. Die visuelle Vereinheitlichung soll einerseits Einzelteile als zusammengehörig erkennen lassen; andererseits betont es die Abgrenzung zu anderen Unternehmen. So lässt sich eine «geschlossene Persönlichkeit» simulieren, sowohl Attraktivität und Glaubwürdigkeit ausstrahlen als auch Orientierung geben in einer als orientierungslos empfundenen Massengesellschaft. Da das «*Wiedersehen eines attraktiven Symbols immer viel Freude macht*»<sup>3</sup>, erhöht die visuelle Vereinheitlichung die Sympathie für die Produkte der «Persönlichkeit Unternehmen». Heute will Marketing-erfolg nicht mehr nur darauf beruhen, «*Produkte nach den Bedürfnissen der Verbraucher zu entwickeln, sondern will die Verbraucher für die Produkte eines Unternehmens begeistern*»<sup>4</sup>!

Fragwürdig wird diese «*bewusste und zielgerichtete Darstellung der Unternehmung*» über das Medium «visuelles Bild» aber dann, wenn zweifelhafte Produkte, Herstellungsmethoden oder Wirtschaftspraktiken mit psychologisch durchdachten Designer-

*In Verabsolutierung des Prinzips  
«Wahr ist, das wir für Wirklichkeit halten»,  
werden provozierende und am  
moralischen Empfinden kratzende  
Aussagen gemacht.*

Mitteln geschönt werden. Das geschieht nicht selten. So erhalten Zementindustrie-Produkte ein Design unter Verwendung eines stilisierten grünen Baumes, umrahmt von einem Regenbogen. Dieses Logo soll Lebendigkeit, bunte Heiterkeit und insbesondere Naturnähe und gesundes Leben vermitteln. Ähnlich Chemiefirmen; manche versuchen, ein angeschlagenes Image durch gezieltes *Corporate Design* zu verbessern und stellen sich als ein um die Natur und um die Gesundheit des Menschen besorgter Industriezweig dar.

Ein Unternehmen kann in der Tat mit Hilfe eines «neuen» Äusseren einen drohenden Verlust an Wertschätzung im Markt und gegebenenfalls an der Börse abfangen. Verwendet man *Corporate Design* als Oberflächenkosmetik, dann stellt sich die Frage, von welchem Wirtschaftsverständnis und von welchem Menschenbild dieses Instrument eigentlich ausgeht<sup>5</sup>?

### Corporate Communication

Die «*Kommunikation der Unternehmung mit der Aussenwelt und mit den Mitarbeitern kann durch Werbung, Verkaufsförderung*» gestaltet werden. Dazu zählen auch die unverwechselbaren Sprach-Inhalte, die bis zu der Konstruktion neuer Wirklichkeiten führen<sup>6</sup>. In Verabsolutierung des Prinzips «Wahr ist, was wir für Wirklichkeit halten», werden provo-

*Ist nicht die Absicht,  
durch Instrumente die entstandene  
Unglaubwürdigkeit abzubauen, selbst  
inkongruent?*

zierende und am moralischen Empfinden kratzende Aussagen gemacht<sup>7</sup>. Ziel ist ein hoher Wiedererkennungsgang mittels Vereinheitlichung bzw. systematische Minimal-Variation aller sprachlichen Äusserungen. Denn ein in «*seinen Aussage- und Ausdrucksformen ständig wechselndes Unternehmen bleibt für die Partner im Markt verschwommen und verspielt damit einen Grossteil seiner Marktresonanz*» (s. Anm. 1).

Fragwürdig wird diese «*bewusste und zielgerichtete*» Beeinflussung über das Medium «Wort» aber dann, wenn es nur darum geht, sich zu überlegen, «wie wir formulieren müssen, damit wir erreichen, dass...» z.B. Kunden anstatt ein nun zwei Päckchen Zigaretten kaufen und verbrauchen. Oder die Mitarbeiter im Betrieb, «nicht motzen», sondern stolz darauf sind «bei uns» zu arbeiten. Mit dieser Zielsetzung wird der Kontakt zum anderen Menschen vor allem zwecks Verkaufsförderung bzw. Verhaltensbeeinflussung aufgenommen, und Kommunikation geschieht nicht mehr um des Menschen willen.

Auffällig ist es, wenn unternehmensintern ein betont «sportlicher» (hyperaktiv), «militärischer» («neue Stärke») oder sonstwie gearteter Kommunikationsstil «gepflegt» wird<sup>8</sup>. Das wirkt aufgesetzt und erzeugt beim externen Partner gereizte Stimmung. Fragwürdig ist es auch, wenn eine Firma in ihrer Produktwerbung die diffuse Erfüllung aller Sehnsüchte verspricht. Diese ist natürlich nicht einzulösen. So

tragen die Milliarden \$, DM oder sFr., die für Produkt- und Firmen-Werbung im Rahmen der *Corporate Communication* jedes Jahr ausgegeben werden, direkt zur Glaubwürdigkeitskrise bei, von der viele Wirtschaftsunternehmen betroffen sind.

Diese Tatsache mündet in die Frage, ob die «*Produktion von Kongruenz mittels einer CI-Strategie*» tatsächlich eine glaubwürdige «Persönlichkeit» (bzw. verlorenes Vertrauen) (wieder-)herstellen kann? Ist nicht die Absicht, durch Instrumente die entstandene Unglaubwürdigkeit abzubauen, selbst inkongruent? Es ist dann nur eine Frage der Zeit, bis auch die Umgebung diese Technik durchschauen wird und wieder Grund hat, Zweifel zu hegen. Die *Machbarkeit von Vertrauen* scheint prinzipiell in Frage gestellt werden zu müssen.

### Corporate Attitude

«*Corporate Attitude ist einmal das grundsätzliche Verhalten der Unternehmung gegenüber den Wettbewerbern, den Abnehmern, den Lieferanten, den Kapitalgebern, den Mitarbeitern und den Institutionen. Zum anderen ist es auch das Verhalten des einzelnen Mitarbeiters, das im Führungsstil, in der Einstellung gegenüber dem Kunden bei Reklamationen, gegenüber den Lieferanten usw. zum Ausdruck kommt*» (s. Anm. 3). Umfassende Verhaltensnormen einer *Corporate Attitude* haben die «*Aufgabe, den zwischenmenschlichen Interaktionen eines Unternehmens ein verbindliches Grundmuster zu liefern*» (s. Anm. 1 und 9).

Das unternehmensinterne Propagieren von Verhaltensnormen legt «*Rollenerwartungen nach innen und das Rollenangebot gegenüber Dritten fest, was nicht*

«*Welches Verhalten müssen wir vorführen, damit der Mitarbeiter oder Kunde sich so verhält, wie wir es von ihm haben wollen?*»  
Dann wird nämlich die Interaktion zwischen Menschen zum absichtsvoll manipulierenden Rollenspiel.

nur Konformität mit der Unternehmenszielsetzung absichert, sondern auch wirtschaftliche Vorteile bringt». So sollen eingeübte Verhaltensmuster helfen, kostenintensiven «Sand im Getriebe» zu reduzieren. Jedes Unternehmen ist ja auch eine Konfliktgemeinschaft: Unterschiedliche Interessen führen zu Machtkampf; Konkurrenz- und Dominanzstreben mündet in

Mobbing und Intrige; das Gefühl, nicht geachtet und nicht akzeptiert zu werden, schlägt um in direkten und indirekten Widerstand. Inwiefern «von oben» vorgeschriebene *Corporate Attitudes* – gerade bei gut ausgebildeten jungen und kritischen Mitarbeitern von heute – konfliktreduzierend im Zwischenmenschlichen wirken, bleibt zweifelhaft.

*Corporate Identity*  
ist ja nicht nur eine Strategie  
der verdinglichenden Umprägung  
der Firmenmitglieder, sondern  
sie leitet die Firmenmitglieder  
selbst dazu an, ihre  
Kommunikationspartner ebenfalls  
als reduzierte «Objekte»  
zu verstehen.

Fragwürdig jedenfalls wird die «*bewusste und zielgerichtete*» Verhaltensbeeinflussung dann, wenn sich Firmenmitglieder (Verkauf, Unternehmensspitze usw.) überlegen, «welches Verhalten müssen wir vorführen, damit der Mitarbeiter oder Kunde sich so verhält, wie *wir* es von ihm haben wollen»? Dann wird nämlich die Interaktion zwischen Menschen zum absichtsvoll manipulierenden Rollenspiel.

### Wirk-Mechanismus und Menschenbild von CI

Wenn es um eine Beeinflussung und Umprägung von Menschen geht, dann stellt sich mit Dringlichkeit die Frage nach dem Menschenbild, das dieser Strategie zugrundeliegt. Auch ohne besondere psychologische oder anthropologische Kenntnisse ist die Antwort leicht zu geben: Mitarbeiter wie Kunde werden ganz selbstverständlich und unreflektiert als Objekte, als Gegenstand einer bewussten und zielgerichteten Beeinflussung betrachtet. Eine CI wird ja im klar umrissenen Auftrag der obersten Firmenspitze von CI-Experten entworfen, operationalisiert und soll dann von den Mitarbeitern und vom Umfeld möglichst entwurfsgetreu internalisiert «gelebt» werden.

Der Wirk-Mechanismus dieses Denkansatzes entspricht der psychologischen Schule des Behaviorismus. Sie verzichtet darauf, auf das Innenleben der Menschen einzugehen und beschränkt sich auf die Fragestellung: Welche Informationen (*Input*) muss ich geben, um ein bestimmtes Verhalten (*Output*) zu erzielen<sup>10</sup>?

Die arbeitsmedizinische Forschung befasst sich nicht nur mit den körperlichen, sondern zunehmend mit den seelischen Belastungen des Arbeitsalltages. Befunde ergeben, dass die Ursachen von körperlich-seelischen Erkrankungen vor allem im Bereich des mitmenschlichen Umganges und der zwischenmenschlichen Kommunikation liegen. Untersuchungen zeigen auf, dass über 15 Prozent der Arbeitsbevölkerung (*blue and white collar workers*) an Alkohol- oder Psychopharmaka-Sucht leiden. Der Sachverhalt, der sich generell als seelisch-körperlich krankmachend erweist, ist die Reduktion von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Ausführungsorgane und von Unternehmern auf «Macher».

Besonders in unserer zunehmend vom Wettbewerb geprägten Wirtschaft mit ihrem Leistungs- und Innovationsdruck ist die instrumentelle Verdinglichung, also reduziertes Humanpotential, besonders häufig<sup>11</sup>. Die CI-Kommunikationsstrategie stösst immer dort auf ihre Grenzen, wenn sie den Mitarbeiter und Kunden zum blossen Gegenstand der Beeinflussung macht. CI ist ja nicht nur eine Strategie der verdinglichenden Umprägung der Firmenmitglieder, sondern sie leitet die Firmenmitglieder selbst dazu an, ihre Kommunikationspartner ebenfalls als reduzierte «Objekte» zu verstehen.

### **Statt CI: das projektorientierte Unternehmen**

Die angedeuteten «Schattenseiten» von *Corporate Design, Corporate Communication, Corporate Attitude* werfen die Frage auf, ob es andere Hilfen gibt, die eine «Konzentration der geistigen und finanziellen Kräfte» gewährleisten und Arbeits- und Organisationsprozesse optimieren.

Junge, gut ausgebildete Menschen setzen sich engagiert und unkompliziert für Dinge ein, in denen sie Sinn für sich erkennen, für die sie selbst Verantwortung tragen, wo sie freie Räume in der Ausgestaltung haben – kurz: wo Selbststeuerung gefordert und auch gelebt werden kann. Diese Beobachtung ist nicht neu, doch der Wirtschaftsalltag tut sich schwer, diesen Anforderungen Rechnung zu tragen, weil er immer wieder in hierarchische Organisationsformen zurückfällt, wo das Topmanagement Motor und Manipulator sein muss (Fremdsteuerung).

Zu den immer häufiger erprobten Organisationsformen, die Freiräume beinhalten, in denen Selbstverantwortung durch Selbststeuerung gefordert und Sinnfindung durch Mitgestaltung möglich ist, gehört die 2Q-Methode<sup>12</sup>. Sie lädt den einzelnen Mitarbeiter dazu ein, selbst gewählte Arbeitsabschnitte in seinem eigenen Leistungserstellungsprozess zu verändern und zu optimieren. Mit etwa 30 Prozent Fremd- und 70 Prozent Selbst-

führung steigt Produkt-Qualität und Mitarbeiter-Qualifizierung – für Kunde und Betrieb spürbar – an.

Teilautonome Fertigungsinseln, SMT (*Self-managed teams*) und «Kommissionen auf Zeit» nutzen – dank der Gruppe – die gegenseitige Ergänzung von Fähigkeiten und die gegenseitige Steuerung<sup>13</sup>, die Selbst-Steuerung bewirkt. Wird der Gruppenalltag gemeinsam sorgfältig gestaltet, bietet diese Arbeitsform erstaunliche Erfolgserlebnisse.

### *Der Wirtschaftsalltag*

*fällt immer wieder in hierarchische  
Organisationsformen zurück.*

Engagierte Leistungsbereitschaft durch Identifikation mit «dem eigenen» Projekt, unbürokratische Abläufe, hohe Innovationskraft ist in der projektorientierten Unternehmensorganisation möglich. Sie bildet grosse und kleine, kurze und langandauernde Projektgruppen mit internen und externen Mitarbeitern und Fachleuten, um Aufgaben im Bereich Vertrieb, Organisationsentwicklung, Forschung und Entwicklung, Kooperation, Informationsmanagement usw. abzuwickeln. Die projektorientierte Unternehmensorganisation überwindet so die träge, lineare Matrixorganisation, die – um flott und wettbewerbsfähig zu sein – durch CI-Massnahmen «in Gleichschritt» gebracht werden muss. Anscheinend bedürfen verdinglichende Unternehmensorganisationen verdinglichender Motivatoren resp. Manipulatoren.

Zur projektorientierten Unternehmens-Kultur gehören – in und über die Projektgruppen hinweg – periodische Standortbestimmungen, um Verfahren, Verhaltens- und Denkweisen und implizite Normen zu optimieren<sup>14</sup>. Dabei bestimmen die Projektgruppenmitglieder – im Beisein von *Change Agents, Coachs*<sup>15</sup> – Richtung und Tempo ihrer Optimierung. Das Gelingen hängt vom Lernklima ab, für dessen Gestaltung die Projektgruppen selbst verantwortlich sind. Die geforderte Mitgestaltung, Selbstführung und Sinnfindung aktiviert, konzentriert und bündelt geistige (personelle) und finanzielle Kräfte in hohem Masse.

Projektorientierte Unternehmensorganisation sucht den Kontakt zum Kunden. Produzent und Konsument besprechen Produkt resp. Dienstleistung, Herstellungsweise, Qualitätsniveau usw., kooperieren also miteinander von Anfang an – ganz im Gegensatz zur derzeitigen Praxis, wo Kunden erst durch manipulierende, kostenintensive CI-Kommunikationsstrategien «für das Produkt begeistert» werden müssen.



Die Wirk-Mechanik der genannten Arbeits- und Organisationsformen lässt sich zusammenfassen als «Betroffene sind Beteiligte». Die geforderte Eigenaktivität (Selbststeuerung) macht Beeinflussung durch Wort, Bild und Verhalten (Fremdsteuerung) überflüssig. Dass diese Organisationsformen letztlich ökonomischer sind als allumfassende CI-Strat-

egien, haben erste Untersuchungen bereits angedeutet. ♦

CORNEL VEIL, Dr. phil., Studium der Volkswirtschaft und der Psychologie, veranstaltet – nach wissenschaftlicher Mitarbeit an der HSG Universität St. Gallen und in diversen Firmen – Kooperations-Trainings.

<sup>1</sup> K. Birkigt/M. Stadler/H. Funck, Corporate Identity. Grundlagen – Funktion – Fallbeispiele, Landsberg Lech 1992, S. 240, S. 16, S. 22, S. 18, S. 220.

<sup>2</sup> H.H. Hinterhuber/K. Höfner/L.G. Winter, Der Stand der Corporate Identity Politik in der Bundesrepublik, Österreich und Schweiz, München 1992.

<sup>3</sup> R. Antonoff, Corporate Identity Report, Frankfurt/Main 1987, S. 18.

<sup>4</sup> H. Kroehl, Corporate-Identity-Persönlichkeit als Grundlage des Unternehmenserfolges. Werbeforschung & Praxis, Folge 3, 1989, S. 69.

<sup>5</sup> C. Veil, Relationale Kommunikation. Kommunikationsverständnis und -praxis im Wandel – dargestellt am Wirtschaftsleben. Reihe Personalforschung. München 1993, S. 9, 86 f.

<sup>6</sup> P. Watzlawick, Wie wirklich ist die Wirklichkeit? München 1988.

<sup>7</sup> GGK Basel, in: Bilanz – Das Schweizer Magazin für Politik und Wirtschaft, Zürich, April 1994.

<sup>8</sup> R. Mann, Das ganzheitliche Unternehmen, Bern 1988, S. 222.

<sup>9</sup> Bericht über die Beratungsfirma McKinsey, in: impulse – Das Magazin für unternehmerischen Erfolg 10/88, Hamburg.

<sup>10</sup> H. Ulrich/G. Probst, Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Verlag Paul Haupt, Bern 1991<sup>3</sup>.

<sup>11</sup> P. Sbandi/A. Vogl, Ein Beitrag zu einer relationalen Kommunikations- und Gruppentheorie. Gruppenpsychotherapie & Gruppendynamik, Jg. 23 (4), Zürich 1988, S. 306 f.

<sup>12</sup> L. Limacher, Qualitätsmanagement als strategische Führung: die 2Q-Methode. io Management Zeitschrift 64 (1995) Nr. 7/8.

<sup>13</sup> R. Spencer, Success with self-managed teams and partnering. Journal for Quality & Participation. Vol 18, Iss 4, Jul/Aug 1995. S. 45–53.

<sup>14</sup> D. Cooperrider/S. Srivastva, The Constructive Task of Organizational Theory: An Exploration into Relational Knowledge, in: A Relational Perspective of Organizing. From Methodological Individualism to Relational Formulations. Hrsg.: Dachler/Gergen/Hosking. Avebury/UK, 1995.

<sup>15</sup> D. Mayrhofer, Funktionstrennung zwischen Projektleiter und Prozessbegleiter als Grundlage für effiziente Projektsteuerung. Projekt Management, Jg. 6, 3/95, S. 16–20.

### Wer übernimmt Patenschaftsabonnemente?

*Immer wieder erreichen uns Anfragen von Lesern oder Einrichtungen (zum Beispiel Bibliotheken), welche die Schweizer Monatshefte aus finanziellen Gründen nicht regelmässig beziehen können. Es ist uns nicht möglich, alle Wünsche zu erfüllen. Deshalb sind wir auf Ihre Mithilfe angewiesen. Unser Vorschlag: Übernehmen Sie ein Patenschaftsabonnement der Schweizer Monatshefte für Fr. 100.– (Ausland Fr. 121.–). Rufen Sie uns bitte an. Wir nennen Ihnen gerne Interessenten. Sie können uns auch einfach die diesem Heft beigegefügte Geschenk-Abokarte mit oder ohne Nennung eines Begünstigten zusenden. Vielen Dank!*

*Unsere Adresse: Schweizer Monatshefte, Administration, Vogelsangstrasse 52, 8006 Zürich  
Telefon 01/361 26 06, Telefax 01/363 70 05*