OrganisationsEntwicklung

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

4 12

Die Kraft des Träumens in Organisationen

Visions- und Leitbildentwicklungsprozesse gestalten

Motivation durch Vision
Erfolgsfaktoren einer starken und wirksamen Vision

Identitätsfindung im Netzwerk
Wie 18 Forschungseinrichtungen vom losen Verbund zur Gemeinschaft werden

Wie entwickeln Sie eine Vision?
Konkrete Tipps von acht Top Führungskräften renommierter Firmen

Management des Ungewissen
Mit der Methode ‚Effectuation' Veränderungen steuern

Von Vordenkern lernen
In diesem Heft: Managementexperte Peter Drucker

Identitätsbildung in netzwerkförmigen Organisationen

Ein loser Verbund von 18 Forschungseinrichtungen wird «die Helmholtz-Gemeinschaft» – eine Fallstudie

In netzwerkförmigen Organisationen ist eine explizite Auseinandersetzung mit der eigenen Identität eine notwendige Voraussetzung zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit. Die Helmholtz-Gemeinschaft deutscher Forschungszentren, ein Verbund von 18 Forschungseinrichtungen mit insgesamt fast 34.000 Beschäftigten, hat diese Auseinandersetzung seit zehn Jahren geführt und dazu so unterschiedliche Prozesse wie die Entwicklung einer Mission, die Abstimmung eines gemeinsamen Leitbildes und den Versuch der Formulierung einer gemeinsamen Strategie genutzt. Der Artikel zeichnet diesen Prozess der Identitätsfindung vom losen Verbund zur Gemeinschaft im Rahmen einer Fallstudie nach.

Zunächst wird die Helmholtz-Gemeinschaft unter besonderem Augenmerk auf die Ergebnisse der Strukturreform 2001 vorgestellt. Anschließend werden die Merkmale netzwerkförmiger Organisationen herausgearbeitet und ihre grundlegenden Spannungsverhältnisse beschrieben. Der dritte Abschnitt des Beitrags konzentriert sich auf die Herausforderungen der Identitätsfindung in netzwerkförmigen Organisationen. Darauf folgt die Fallstudie der Identitätsbildung in der Helmholtz-Gemeinschaft sowie das Resümee mit den zentralen Erkenntnissen des Artikels.

Die Autorinnen haben den Prozess der Identitätsbildung in der Helmholtz-Gemeinschaft aus unterschiedlichen Perspektiven begleitet: Tania Lieckweg war zunächst über einen längeren Zeitraum in einer Managementfunktion für die Helmholtz-Gemeinschaft tätig und hat seit 2009 eine beratende Rolle inne. Katrin Glatzel hat die Identitätsbildung der Helmholtz-Gemeinschaft im Rahmen ihrer Dissertation erforscht.

Die Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren: Struktur und Strategieprozess

Die Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren e.V. ist ein Zusammenschluss von 18 rechtlich selbständigen Forschungszentren in Deutschland. Zusammen beschäftigen sie fast 34.000 Mitarbeiter und verfügen über ein Gesamtbudget von 3,4 Mrd. Euro. Die Geschichte der Helmholtz-Gemeinschaft begann in den 50er Jahren als lose Zusammenarbeit von damals neu gegründeten Kernforschungszentren. 1970 formierte sich hieraus unter Einbeziehung weiterer Forschungszentren die Arbeitsgemeinschaft der Großforschungseinrichtungen (AGF). Aufgrund veränderter Umweltanforderungen und politischer Erwartungen wurde 1995 ein Reformprozess eingeleitet, in dem die Helmholtz-Gemeinschaft 2001 als Verein von 15 rechtlich selbständigen Zentren gegründet wurde. Mit dem Reformprozess ging eine Reihe von Veränderungen einher, die vor allem die Mittelvergabe und die Zusammenarbeit unter den Zentren betrafen. Das Kernstück der Reform ist die «Programmorientierte Förderung», in deren Rahmen die nunmehr 18 Forschungszentren in ca. 30 Programmen, die sechs Forschungsbereichen zugeordnet sind, miteinander um das zur Verfügung stehende Budget konkurrieren und zugleich in den Forschungsprogrammen kooperieren.

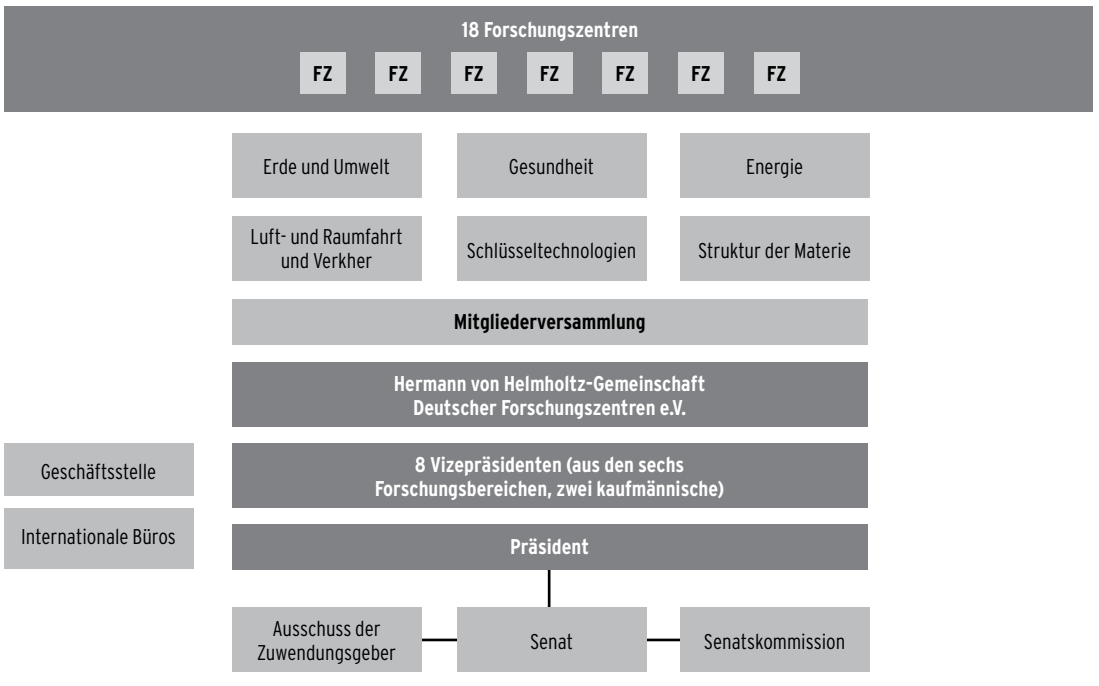
Seit der Reform 2001 steht ein hauptamtlicher Präsident an der Spitze der Organisation, der von den Mitgliedern gewählt wird. Die Reform bedeutete eine Umstellung nahezu sämtlicher Entscheidungs- und Organisationsprozesse, in der die Frage nach der Identität des neuen Gebildes im Zentrum stand. Sie führte Ende des Jahres 2003 zum Auftakt eines umfassenden Strategie-Prozesses, der im Sommer 2008 abgeschlossen wurde und 2009 zu einem zukunftsweisenden Papier, dem «Liebenberg-Papier» der Helmholtz-Gemeinschaft, geführt hat. So heißt es in dem Papier: „Im vorliegenden Dokument fasst die Helmholtz-Gemeinschaft zusammen, wie sie in den kom-

menden Jahren ihre Rolle im nationalen und internationalen Wissenschaftssystem weiter entwickeln wird. Es beschreibt die geplanten Maßnahmen zur kontinuierlichen strategisch-inhaltlichen Adaption an relevante wissenschaftliche und gesellschaftliche Themen («Portfolio-Entwicklung»), zur Optimierung der Prozesse und Verfahren sowie Vorschläge zur Weiterentwicklung von Entscheidungsstrukturen (Liebenberg-Papier, S. 1). Vorausgegangen ist diesem Papier ein fast zehn Jahre dauernder Prozess der Auseinandersetzung um die gemeinsame Identität, Ausrichtung und Zukunft.

Als Zusammenschluss von 18 rechtlich selbständigen Forschungszentren ist die Helmholtz-Gemeinschaft als eine netzwerkförmige Organisation zu verstehen, was eine Reihe von Besonderheiten in Bezug auf die Governancestruktur der Gemeinschaft mit sich bringt. Jedes der 18 Zentren verfügt über eigene Aufsichtsstrukturen, in denen die Politik (Bund und Land) jeweils vertreten ist. Die Organisationsformen der Zentren sind verschieden, dem Präsidenten wird laut Satzung eine überwiegend koordinierend-repräsentative Funktion zugeschrieben, und die Vizepräsidenten und damit Koordinatoren der Forschungsbereiche werden aus dem Kreis der Mitglieder (= Zentrenvorstände) gewählt (vgl. Abbildung 1).

Vor dem Hintergrund der 2001 eingeführten Programmorientierten Förderung, die eine Neuorganisation der Mittelverteilung und Prioritätensetzung bedeutete, wurde es notwendig, dass zum einen alle Zentren eine Struktur- und Entwicklungsplanung aufstellen und dass zum anderen die sechs Forschungsbereiche ebenfalls eine strategische Ausrichtung ihrer Forschung formulieren. Dies nahm der damalige Präsident im Dezember 2003 zum Anlass, auf den Bedarf einer Gesamtstrategie der Helmholtz-Gemeinschaft hinzuweisen: «Nur mit einer abgestimmten Gesamtstrategie, die klar benennt, welche neuen Entwicklungslinien wir durch den Abbau an anderer Stelle finanzieren können und welche nur mit zusätzlichen Mitteln, wird es uns möglich sein, auch künftig finanzielle Zuwächse durchzusetzen» (Brief des Präsidenten an die Mitglieder im Dezember 2003). Somit wurde ab 2004 von den Zentren an den Struktur- und Entwicklungsplänen für ihre jeweils eigene Organisation gearbeitet. Es wurden in den sechs Forschungsbereichen Strategien für den jeweiligen Bereich entwickelt und es wurde eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die einen Entwurf für eine Gesamtstrategie erarbeitete. Somit fand eine Arbeit an der Identität auf allen Ebenen statt. Die zentralen Gremien, in denen die Entwürfe diskutiert und weiterentwickelt

Abbildung 1
Struktur der Helmholtz-Gemeinschaft



wurden, waren dabei die Lenkungsausschüsse der Forschungsbereiche, die Mitgliederversammlung, der Senat der Helmholtz-Gemeinschaft in seiner Aufsichtsfunktion und zu einem späteren Zeitpunkt das neue Präsidium.

Der Strategie-Prozess, in dem immer wieder auf die Frage nach der gemeinsamen Identität zurückgekommen wurde, dauerte insgesamt von Dezember 2003 bis September 2008 (Phasen I und II, vgl. Abbildung 3). Dieser recht lange Zeitraum ergab sich aus verschiedenen Gründen: In der Mitte des Prozesses hat ein Wechsel im Amt des Präsidenten stattgefunden und damit hat sich die Ausrichtung des Gesamtprozesses noch einmal deutlich verändert. Zudem hat der Prozess eine Eigendynamik entwickelt, die von der Gemeinschaft nicht verhindert, sondern dazu genutzt wurde, die Diskussion über das Selbstbild der Helmholtz-Gemeinschaft voranzutreiben. Auf dieser Basis wurde in der Zeit von 2009 bis 2011 der stärker an Forschungsinhalten orientierte Portfolioprozess (Phase III, vgl. Abbildung 3) durchgeführt.

Netzwerkförmige Organisationen: Definition und Charakteristika

Netzwerkförmige Organisationen zeichnen sich in aller Regel aus durch komplexe, grenzüberschreitende Beziehungsmuster von mehreren Akteuren. Dabei ist die (relative) Autonomie der in der netzwerkförmigen Struktur verbundenen Akteure bzw. Organisationen von wesentlicher Bedeutung (Aulinger 2008). Gleichzeitig basieren netzwerkförmige Organisationen auf einer Kooperation der Partner untereinander sowie auf der Tatsache, dass es sich um eine dauerhafte Kooperationsbeziehung handelt, die durch die netzwerkförmige Struktur begründet wird.

In diesem Sinne ist auch die Helmholtz-Gemeinschaft als eine netzwerkförmige Organisation zu verstehen. Mit dem verstärkten Auftreten netzwerkförmiger Strukturen wie virtuellen Unternehmen, Franchise-Systemen, regionalen Netzwerken, Just-in-Time-Verträgen, Outsourcing und anderen Formen vertikaler Entflechtung werden die Grenzen formaler Organisationen gegenüber ihren Umwelten vermehrt in Frage gestellt (Teubner 2001: 550). Vernetzungsprozesse führen zu einer Auflösung räumlicher wie zeitlicher Grenzen der Organisation (ebenda). Sie weisen der Hierarchie eine neue, auf den ersten Blick in ihrer Bedeutung relativierte Rolle zu, versehen die Mitgliedschaft mit einem Fragezeichen, lösen funktionale Differenzierungen auf und verändern die Produktionsprozesse ganz wesentlich (Teubner 2001: 551). Die Steuerung und Zukunftssicherung dieser Art von Organisationen ist eine anspruchsvolle Aufgabe, deren Erfolg davon abhängt, ob es gelingt, die verschiedenen Interessenlagen selbständig agierender Einheiten sinnstiftend miteinander zu verbinden, auf gemeinsame Ziele zu fokussieren und so eine gemeinsame Identität zu entwickeln.

Zehn Merkmale netzwerkförmiger Organisationen
(nach Wimmer 2010a)

1. Tendenziell keine stabile Asymmetrie in den wechselseitigen Beziehungen.
2. Wechselseitige Abhängigkeit, das heißt, die Akteure sind in der Lösung des Problems auf einander angewiesen.
3. Keine Kontrolle des Exits.
4. Reziprozität: Es existiert ein Mechanismus der wechselseitigen Nutzenstiftung. Mitglieder verbleiben so lange im Netzwerk, wie dieser Ausgleichsmechanismus gegeben ist. Die Grenze von Netzwerken vollzieht sich anhand der Kommunikation von Reziprozitätserwartungen.
5. Eher Kooperativ denn kompetitiv, tendenziell Konsensbildung.
6. Dauerhafter, langfristig angelegter Beziehungszusammenhang
7. Klare Innen-Außen-Unterscheidung, aber die Mitgliedschaft ist anders reglementiert als in einer Organisation.
8. Mehr als zwei Teilnehmer.
9. Vertrauen als Ressource.
10. Aufgabenbezogenheit.

Der Balanceakt, den es zu bewältigen gilt, ist jener zwischen der Ausdifferenzierung der Entscheidungsstrukturen in marktnahe, rechtlich selbständige, flexible Einheiten, die ihrer eigenen Logik folgen – und der gleichzeitigen Integration dieser selbständigen Einheiten in einer übergreifenden schlagkräftigen Struktur, die einer gemeinsamen Logik folgt. Die Zukunftsfähigkeit in netzwerkförmigen Organisationen basiert auf der gleichzeitigen Nutzung der Vorteile der diversen Eigenlogiken (viele Ideengeber, Marktnähe, Flexibilität) sowie jener Vorzüge einer gemeinsamen Logik (Durchsetzungsstärke am Markt, Synergiepotenziale) und gemeinsamen Identität als Netzwerk. Diese Balance zwischen eigener Identität als Organisation im Netzwerk und Identität der netzwerkförmigen Organisation ist sowohl für die beteiligten Organisationen als auch für das Netzwerk selbst die zentrale Herausforderung.

Aus dieser Herausforderung eine für alle produktive Balance des Spannungsverhältnisses entstehen zu lassen, wird zur zentralen Managementkompetenz (Sydow 2010: 404). Es lassen sich zwei Grundkonflikte benennen, auf denen netzwerkförmige Organisationen gründen: der Konflikt von Kooperation und Wettbewerb sowie jener der Doppelzurechnung von Handlungen. Jede Handlung im Netzwerk wirkt sich einerseits auf den einzelnen Akteur aus, also auf das als Mitglied beteiligte Unternehmen. Andererseits hat jede Einzelhandlung Auswirkungen auf das Netzwerk als Ganzes, also auf die Gesamtheit der Mitglieder. Das Handeln in Netzwerken zieht grundsätzlich beide Kontexte in die jeweiligen Aktivitäten mit

ein – und hat Auswirkungen auf beiden Ebenen (Windeler 2001: 195). Auf diese Weise tragen die Aktivitäten der beteiligten Unternehmungen bzw. Organisationen regelmäßig zur Konstitution des Netzwerks bei.

In der so genannten «co-opetition» spiegelt sich der innere Konflikt netzwerkförmiger Organisationen von Kooperation und Konkurrenz wider. Mehr als in allen anderen Spannungsverhältnissen zeigt sich in diesem Konflikt die grundlegende Funktionslogik von netzwerkförmigen Organisationen. Zunächst dominiert die Kooperation über den Wettbewerb (Sydow 2010: 126). Entscheidend ist aber, dass in prinzipiell kooperativen Beziehungen der Wettbewerb als Option mitgeführt wird. Hierbei geht es um mehr als um die schlichte Mischung von kooperativen und kompetitiven Verhaltensweisen. Vielmehr steht die Herausforderung im Vordergrund, in den inner- wie zwischenbetrieblichen Arbeitsverhältnissen Kooperation und Konkurrenz wirkungsvoll miteinander zu verknüpfen (Semlinger 2000: 126).

«Die Balance zwischen der Identität als Organisation und der gemeinsamen Identität als Netzwerk ist zentrale Herausforderung.»

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass in netzwerkförmigen Organisationen regelmäßig Koordinationsprobleme auftreten, die daraus resultieren, dass es sich um nicht-hierarchische Strukturen handelt. Denn während in einer Einzelunternehmung, einem Konzern oder auch in einer klassischen Organisation die zentrale unternehmerische Funktion der Entscheidungsfindung in der Regeln von der Unternehmensspitze wahrgenommen wird, verteilt sich die unternehmerische Entscheidungskompetenz in netzwerkförmigen Strukturen auf eine Vielzahl von Mitgliedern. Um zu einer von der Gesamtheit der Mitglieder getragenen Entscheidung zu kommen, sind regelmäßig langwierige Entscheidungsprozesse erforderlich. So einigt man sich wegen stark divergierender Interessen häufig auf den kleinsten gemeinsamen Nenner, der allerdings mit Blick auf den Gesamterfolg eine suboptimale Lösung darstellt. In einem nächsten Schritt kommt es häufig zu Machtauseinandersetzungen um die Frage, wo welche Entscheidungskompetenzen liegen und wie man die wirtschaftlichen Vorteile des Gesamtsystems intern handhabt (Wimmer 2005: 3).

Ganz grundsätzlich gilt in lose gekoppelten Organisationssystemen: Eine vorherrschende Kultur des Misstrauens lässt die internen Transaktionskosten immens ansteigen (Wimmer 2005: 12). Wenn es allerdings gelingt, dieses eingebaute Potenzial zur Selbstdestruktion konstruktiv zu wenden und verbindliche alternative Mechanismen der Koordination zu etablieren, sind netzwerkförmige Organisationen in der Wettbewerbsauseinandersetzung schwer zu schlagen. Sie verbinden dann die dezentrale unternehmerische Autonomie und Wendigkeit mit der Marktmacht und Schlagkraft einer übergeordneten Instanz (ebenda). Es ist die grundlegende Annahme dieses Beitrages, dass die Arbeit an der eigenen Identität, verstanden als eine Führungsaufgabe der Organisation, genau jene Selbstthematisierungsmöglichkeiten bereit hält, die Voraussetzung für eine erfolgreiche Zukunft dieser Organisationen sind.

Identitätsbildung in netzwerkförmigen Organisationen

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Identität ist in netzwerkförmigen Organisationen ein permanentes Thema. Es bedarf hier kaum Anstöße von außen, damit die Frage, «Wer sind wir?» gestellt wird. Aufgrund der Besonderheiten von diesen Organisationen taucht sie geradezu von selbst regelmäßig wieder auf. Es ist eine Herausforderung für die Führung, diese Frage so bearbeitbar zu machen, dass sie die Zukunftsfähigkeit der Organisation erhöht und nicht ihre zerstörerische Kraft entfaltet. Die Vergemeinschaftung der Antworten auf die Frage «Wer sind wir?» ist damit die herausragende Führungsaufgabe in netzwerkförmigen Organisationen.

Die Besonderheiten in Bezug auf die Identitätsbildung lassen sich anhand von drei Aspekten skizzieren: Netzwerkförmige Organisationen sind immer Eines und Viele zugleich, Gunther Teubner hat dies mit der Metapher der vielköpfigen Hydra beschrieben (Teubner 1992). Netzwerkförmige Organisationen zeichnen sich durch eine permanente Gleichzeitigkeit von Komplementarität, Kooperation und Konkurrenz (Baecker 1999) in allen Operationen, Strukturen und Prozessen aus. Damit geht einher, dass der Zusammenhalt als Netzwerkorganisation immer wieder neu erzeugt und geradezu beschworen werden muss. Identitätsbildung ist in netzwerkförmigen Organisationen somit ein permanentes Thema und stellt sie vor die Aufgabe, kontinuierlich an der Reproduktion einer gemeinsamen Konstruktion von Identität zu arbeiten – und dies vor dem Hintergrund sehr verschiedener Ausgangssituationen in den jeweiligen Organisationen, die das Netzwerk bilden (White 1992: 7f.).

Herausforderung Identitätsbildung in netzwerkförmigen Organisationen

- Vielköpfige Hydra: Eines und Viele zugleich
- Gleichzeitigkeit von Komplementarität, Kooperation, Konkurrenz
- Zusammenhalt des Netzwerkes muss immer wieder neu erzeugt und beschworen werden

Es sind aber nicht nur die verschiedenen Ausgangssituationen, die berücksichtigt werden müssen, sondern es muss die gemeinsame Konstruktion der Identität zugleich so gestaltet sein, dass sie auch für die einzelnen Organisationen des Netzwerkes anschlussfähig ist. Damit findet Identitätsbildung in netzwerkförmigen Organisationen immer auf zwei Ebenen – der des Netzwerkes und der der beteiligten Organisationen – statt, wobei sich die Identität der beteiligten Organisationen zu einem Stück weit gerade aus der Abgrenzung zum Netzwerk ergibt. Dies darf aber nicht zu querliegenden Identitätsentwürfen führen, da damit wiederum die Einheit des Netzwerkes in Gefahr wäre.

So führt die Frage, «Wer sind wir?» unweigerlich zu der Frage, «Warum sind wir zusammen?» und «Warum sind wir als einzelne Organisation Teil des Netzwerkes?». Somit wird mit der Frage nach der Identität der netzwerkförmigen Organisation immer auch die Frage nach dem Existenzgrund des Netzwerkes gestellt. Und die Frage nach dem Grund für das Zusammensein im Netzwerk führt häufig direkt zu der Frage, «Wer wollen wir in Zukunft sein?» «Lohnt es sich auch in Zukunft noch, Teil des Netzwerkes zu sein?» Dies lässt sich aber nur beantworten, wenn die Frage, «Warum sind wir Viele und doch Eines?», also die Frage nach dem Mehrwert des Netzwerkes beantwortet wird. Und dies führt wiederum zu der Ausgangsfrage nach der Identität und somit zu der Frage «Wer sind wir?» (vgl. Abbildung 2).

Dieser Zirkel von Fragen beschäftigt netzwerkförmige Organisationen permanent und kann jederzeit aktiviert werden. Denn die Gleichzeitigkeit von Komplementarität, Kooperation und Konkurrenz führt mit jeder Aktion unweigerlich zu diesen Fragen. Und sind sie erst einmal angesprochen, müssen sie bearbeitet werden, da sie unmittelbar die Existenz berühren.

Aus Beratungsperspektive stellt dies eine Herausforderung für Visions-, Leitbild- und Strategie-Prozesse dar. Denn das Zusammenfallen der Perspektiven lässt sich auch in einem Prozess nur schwer auseinanderhalten. Die Bearbeitung von Vision («Wer sind wir und wer wollen wir in Zukunft sein?»), Mission («Warum gibt es uns»?), Leitbild («Was ist uns wichtig, welche Werte leiten uns»?) und Strategie («Wohin gehen wir?») muss diese Zirkularität berücksichtigen und gleichzeitig in Rechnung stellen, dass diese Fragen in den Organisationen des Netzwerkes gar nicht, anders oder noch nicht beantwortet werden. Deshalb ist es unverzichtbar, in diesen Prozessen ausreichend Raum zur Vergemeinschaftung und zur Reflexion zu geben.

Für die Führung von netzwerkförmigen Organisationen besteht die Herausforderung darin, erstens die permanente Diskussion über die eigene Identität so zu gestalten, das ein tragfähiger, zukunftsweisender und nachhaltiger Identitätsentwurf entsteht, der den Mehrwert des Netzwerkes für alle Beteiligten zu jeder Zeit deutlich macht. Dazu muss die Führung die notwendige Offenheit mitbringen, der Thematisierung der zirkulären Fragen zur Identität den notwendigen Raum zu bieten und gleichzeitig im Blick behalten, wann diese Fragen existenzgefährdend werden. Drittens muss die Doppelzurechnung der Identitätsentwürfe, ihre Anschlussfähigkeit im Netzwerk und in den beteiligten Organisationen, berücksichtigt werden. Was es notwendig macht, ausreichend Raum zur Vergemeinschaftung zur Verfügung zu stellen. Womit wiederum der erste Punkt – Gestaltung der Diskussion – berührt wird.

Abbildung 2
Zirkuläre Identitätsbildung (Quelle: osb-international)

Identität und Zukunftsfähigkeit der Helmholtz-Gemeinschaft: Eine Fallstudie

Die auf den folgenden Seiten dargestellte Fallstudie zeichnet den Prozess der Identitätsbildung der Helmholtz-Gemeinschaft vom losen Verbund zu einer echten Gemeinschaft nach. Sie basiert auf einer umfangreichen Datenbasis. So wurden im Verlauf des Jahres 2010 im Rahmen einer Dissertation insgesamt 16 Experteninterviews zu Fragestellungen der Zukunftssicherung in der Gemeinschaft geführt, es wurden Geschäftsberichte und die Satzung ausgewertet sowie diverse interne Papiere, Aktennotizen und Dokumentationen zur Strategiearbeit in der Gemeinschaft analysiert (vgl. Glatzel 2012).

Identität als Thema für die Gemeinschaft

Zum Zeitpunkt der Strukturreform 2001 verfügen die zur Helmholtz-Gemeinschaft zusammengeschlossenen Forschungszentren über sehr verschiedene Geschichten, Ausgangspositionen und Hintergründe in der deutschen Forschungslandschaft, die bei einigen Zentren zu der Frage führen, warum sie überhaupt

Mitglied der Helmholtz-Gemeinschaft sind bzw. sein sollen. Aufgrund ihrer öffentlichen Finanzierung, die zu 90 Prozent aus Mitteln des Bundes erfolgt, geschieht die Ausrichtung als Gemeinschaft in enger Abstimmung mit den zuständigen Ministerien der Bundesrepublik – insbesondere mit dem BMBF. Damit gehorcht die Helmholtz-Gemeinschaft verschiedenen Funktionssystemlogiken – sie ist gleichermaßen im Funktionssystem der Wissenschaft verortet wie in jenem der Politik. Diese Multireferenz erschwert die Herausbildung einer gemeinsamen Identität zusätzlich.

«Die Auseinandersetzung mit der eigenen Identität ist in netzwerkförmigen Organisationen ein permanentes Thema.»

Ihre Identität entwickelt die Helmholtz-Gemeinschaft in den Jahren der Strukturreform in erster Linie dadurch, dass sie gemeinsame Verfahren hat. Diese gemeinsamen Verfahren bzw. Strukturen dienen letztlich einem einzigen herausgehobenen Zweck: der Finanzierung der Zentren und ihrer Forschungsvorhaben im Rahmen der programmorientierten Förderung (POF). Dies hat zur Folge, dass die Gemeinschaft ihre Identität vor allem dann spürt und thematisiert, wenn es darum geht, Forschungsgelder zu verteilen. Vor diesem Hintergrund überrascht das geflügelte Wort, das in diesem Zusammenhang immer wieder genannt wird, kaum: Die Helmholtz-Gemeinschaft beschreibt sich selbst als «Beutegemeinschaft». Damit verbinden die Gesprächspartner das Wechselspiel von Kooperation und Wettbewerb der Zentren untereinander, welches in der POF begründet ist, durch sie getrieben wird und die Grundlage der Finanzierung darstellt. Am Ende ist dies aus Sicht der Zentren ein «Kampf um die Mittel», der strukturell bedingt ist.

Mission der Helmholtz-Gemeinschaft

«Wir leisten Beiträge zur Lösung großer und drängender Fragen von Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft durch strategisch-programmatisch ausgerichtete Spitzenforschung in den Bereichen Energie, Erde und Umwelt, Gesundheit, Schlüsseltechnologien, Struktur der Materie, Verkehr und Weltraum.
Wir erforschen Systeme hoher Komplexität unter Einsatz von Großgeräten und wissenschaftlichen Infrastrukturen gemeinsam mit nationalen und internationalen Partnern.
Wir tragen bei zur Gestaltung unserer Zukunft durch Verbindung von Forschung und Technologieentwicklung mit innovativen Anwendungs- und Vorsorgeperspektiven.»

Diesem Wettbewerb haben die Zentren sich nicht freiwillig gestellt, er wurde vielmehr politisch verordnet.

Nichtsdestoweniger hat die Gemeinschaft sich in der Zeit von 2001 bis heute in der durch den politischen Willen vorgegebenen Struktur derart eingerichtet, dass sich die Organisation heute nicht mehr als reine «Zwangs- oder Zweckgemeinschaft» versteht: «Insgesamt finde ich, dass die Gemeinschaft in den acht Jahren, in denen ich sie jetzt kenne und ja auch durchaus in prominenter Funktion habe begleiten können, nie so gut zusammengestanden hat wie zurzeit.» Dieses Zitat markiert den gegenwärtigen Endpunkt eines gezielten mehrjährigen Prozesses der Arbeit an der Identität der Gemeinschaft. Hinter diesem Prozess steht die Überzeugung des Präsidenten, dass die Strukturreform neben ihrer Umsetzung in der Governance der Gemeinschaft eine parallele Bearbeitung auf der strategischen Ebene wie auch im Führungssystem bedarf, um die sich bietenden strukturellen Vorteile der Reform im täglichen Geschäft wirksam werden zu lassen.

Der Prozess

Die Arbeit am Selbstverständnis, der Zukunft und den Zielen der Organisation findet in der Helmholtz-Gemeinschaft im Zusammenspiel der drei Ebenen der Governance – Mitgliederversammlung, Forschungsbereiche, Zentren – im Rahmen eines breit angelegten Strategie-Prozesses statt. Die zentrale Herausforderung besteht darin, in diesem Konglomerat von Kontexten und Ebenen eine Helmholtz-Identität zu entwickeln. Den Auftakt hierfür hat die Entwicklung einer Mission der Helmholtz-Gemeinschaft im Jahr 2003 gebildet (Phase I, vgl. Abbildung 3).

Trotz des Fehlens einer verbindlichen Strategie, das durch die Gesprächspartner auch im Jahr 2011 noch einheitlich beschrieben wird, verfügt Helmholtz über einen sehr klaren strategischen Prozess, der, insbesondere für den Zeitraum 2007 bis heute von allen Gesprächspartnern übereinstimmend nachgezeichnet wurde und somit im gemeinsamen Gedächtnis der Organisation verankert ist. In diesem Strategieprozess hat sich über die letzten zehn Jahre hinweg eine Helmholtz-Identität entwickelt, auf die heute von einigen Gesprächspartnern bereits verwiesen wird.

Der Strategieprozess lässt sich in einer Rekonstruktion in verschiedene Phasen, Formate und Beteiligte der Strategiearbeit unterteilen. Anhand der drei Strategiephasen, die sich von dem «Strategiepapier», über die «Strategiebroschüre» (Phase I), die «Agenda» (Phase II) und das «Liebenberg-Papier» bis zum aktuellen «Portfolioprozess» (Phase III) detailliert nachvollziehen lassen, ist erkennbar, dass zu verschiedenen Zeitpunkten verschiedene Kontexte der Strategie im Vordergrund stehen.

Während Phase I mit dem Strategiepapier und der Strategiebroschüre klar auf der Ebene der Gemeinschaft angesiedelt ist, betont Phase II der Agenda die Ebene der Vorstände bzw.

Zentren. Die jüngste Phase III, das Liebenberg-Papier und der hieraus resultierende Portfolioprozess sind vornehmlich auf der Ebene der Forschungsbereiche verortet. Im Rahmen des Portfolioprozesses wird erstmals eine explizite Verbindung des Strategieprozesses zur POF hergestellt. Die drei Phasen der Strategiearbeit in der Helmholtz-Gemeinschaft münden jeweils in unterschiedlichen Resultaten. Moderiert werden alle Phasen durch den Präsidenten, mit Unterstützung und Begleitung durch die Geschäftsstelle. In allen Phasen des Prozesses steht die Arbeit an der Identität immer wieder auch explizit im Vordergrund.

Die Arbeit an der Strategie und die dahinter liegende Arbeit an der eigenen Identität ist in der Helmholtz-Gemeinschaft in dem betrachteten Zeitraum von 2003 bis 2011 durchgängig geprägt von der Strukturreform im Jahr 2001. Die verschiedenen Phasen der Strategiearbeit, welche die Organisation in dieser

Abbildung 3
Prozess der Identitätsbildung der Helmholz-Gemeinschaft 2003 bis heute **(Quelle: in Anlehnung an Lieckweg 2009: 8)**

Phase I	
Das Strategiepapier 12/2003 – 9/2005	Ein Brief des ersten hauptamtlichen Präsidenten leitet den Prozess ein. Einsetzen einer AG zur Erarbeitung der **Mission**, des **Dachpapiers**, Erarbeitung von Strategiepapieren der Forschungsbereiche. Diskussion der Entwürfe in der Mitgliederversammlung (MV) und im Senat. Mit Amtsantritt des neuen Präsidenten Formulierung des Ziels, eine **ansprechende Broschüre** im Sept. 2006 präsentieren zu können. Die Diskussion (Dachpapier) geht in die Breite: Workshops mit Mitarbeitern in allen Zentren.
Die Broschüre 3/2006 – 11/2006	Im Anschluss an die Diskussionen in den Zentren Vorlage eines neuen Entwurfs des Strategiepapiers, das eher einem **Mission-Statement** entspricht, in der Mitgliederversammlung. Verabschiedung und Vorlage einer journalistisch aufbereiteten Version im Senat. Deutliche Formulierung der Frage nach der Umsetzung.
Phase II	
Die Agenda 1/2007 – 9/2008	Die Diskussion der **Umsetzung der Strategie** im Rahmen der Klausur der Mitgliederversammlung bildet den Auftakt des Prozesses zur Erstellung einer **Helmholtz-Agenda**. Beschluss der weiteren Ausarbeitung der Agenda als konkrete Umsetzung der Strategie auf der MV. Die Vizepräsidenten übernehmen die koordinierende Verantwortung für jeweils einen Themenbereich. In 9/2007 wird beschlossen, dass die Zentren jeweils einen eigenen Umsetzungsprozess starten. Bis 9/2008 werden unter Verantwortung der Vorstände (Zentrumsebene) und des Präsidenten (Gemeinschaftsebene) **konkrete Maβnahmen inkl. Zeitleiste zur Umsetzung der Ziele der Agenda** entwickelt. Es wird ein Prozess zur Begleitung der Umsetzung erarbeitet. In der MV wird das Vorgehen formal beschlossen.
Phase III	
Das Liebenberg-Papier 1/2009	Durch die MV erstelltes **Perspektivenpapier** zur künftigen Entwicklung der Helmholtz-Gemeinschaft. Es werden Aussagen zum Portfolio, Verfahren und Prozessen, Organen und Gremien der Zentren und der Gemeinschaft gemacht. Das Liebenberg-Papier bildet den Ausgangspunkt des **Portfolioprozesses**, welcher eine Bestandsaufnahme der derzeit relevanten Wissenschaftsthemen mit einem Foresight-Prozess verbinden soll.
Der Portfolioprozess 1/2009 – 1/2011	Durch die **Forschungsbereiche** getragener Prozess strategischer **Themenidentifikation, -bewertung und -auswahl** vor dem Hintergrund ihrer vermuteten zukünftigen Relevanz für den jeweiligen Forschungsbereich und unter Bezugnahme auf die Programmbegutachtungen der POF II. Individuelle Vorgehensweise in den Forschungsbereichen, teilweise unter Einbezug externer Beratung. Beteiligung der Lenkungsausschüsse, Managementboards und Dialogplattformen auf Forschungsbereichsebene.

Zeit durchläuft, stellen jede auf ihre Weise eine Bearbeitung der Konsequenzen der Neugründung der Gemeinschaft als Gemeinschaft in der Rechtsform des eingetragenen Vereins dar. Besonders offensichtlich wird dies anhand der Tatsache, dass im Zuge der Strategiearbeit immer wieder auf die Frage nach dem Selbstverständnis der Gemeinschaft «als Gemeinschaft» zurückgekommen wird.

Im Laufe des Prozesses der vergangenen Jahre ist eines sehr deutlich geworden: Eine zukunftsfähige Helmholtz-Gemeinschaft benötigt mehr als eine übergreifende Mission auf der einen und abgestimmte Portfoliostrategien auf der anderen Seite. Die Gemeinschaft braucht ein Zusammenspiel der verschiedenen Kontexte und Ebenen der Strategie – was nichts anderes bedeutet als eine geteilte Identität, welche die Basis der zukünftigen Strategien und Entscheidungen der Gemeinschaft darstellt. Das Zusammenspiel dieser verschiedenen Kontexte zu gewährleisten, es konstruktiv und zukunftsweisend zu gestalten, stellt die zentrale Führungsaufgabe dar, die in der Helmholtz-Gemeinschaft zur Gestaltung der Zukunft zu erbringen ist.

Die Rolle der Führung

Ein Gesprächspartner hat den Begriff «Führung ohne Macht» gewählt, um die Führungssituation in der Helmholtz-Gemeinschaft zu beschreiben. Führung ist in der Helmholtz-Gemeinschaft selbstverständlich kein machtfreies Geschehen. Die Formulierung weist allerdings darauf hin, dass vor dem Hintergrund des Nichtvorhandenseins einer hierarchischen Struktur auf der Gemeinschaftsebene das zentrale Thema der Führung die Herstellung von Verbindlichkeit sowie die Übernahme von Verantwortung für die gemeinsam getroffenen Entscheidungen sind. Dies gelingt im Rahmen umfassender Prozesse der Verständigung, die sich in den unterschiedlichen Strategie- und Führungsdiskursen manifestieren, die in der Organisation zeitgleich geführt werden – und die der formalen Entscheidungssituation vorgeschaltet sind. Führung ist in der Helmholtz-Gemeinschaft nicht zuletzt ein politisches Geschäft, in dem es darum geht, Themen zu setzen und diese dann nachhaltig zu kommunizieren und zu vertreten. Die Organisation ist geprägt durch die Nicht-Eindeutigkeit der Führung, welche sich in einem ständigen Oszillieren zwischen den individuellen Logiken der dezentralen Einheiten und der übergreifenden Logik des Verbundes manifestiert. Entsprechend ist die Führung nicht eindeutig zu verorten und es finden verschiedene Führungsdiskurse zeitgleich statt. So wechseln die Orte der Führung in Abhängigkeit von den aktuellen Themen bzw. Prozessschritten zwischen dem Präsidenten, dem Präsidium, den Forschungsbereichen und den Mitgliedern. Darüber hinaus nimmt der Zuwendungsgeber eine wichtige Führungsrolle wahr.

Dennoch: Der Präsident der Helmholtz-Gemeinschaft ist deutlich erkennbar der zentrale Moderator des strategischen Prozesses. In dieser Rolle treibt er einerseits den Prozess voran, und es entzünden sich andererseits Fragen nach der Identität gerade auch immer wieder an seiner Ausgestaltung dieser Moderatoren-Rolle. Die Ausbalancierung dieses Spannungsverhältnisses ist somit eine der zentralen Führungsaufgaben des Präsidenten.

Lessons learnt:
Identitätsbildung in netzwerkförmigen Organisationen...

... findet auf verschiedenen Ebenen zeitgleich statt: auf der Ebene des Netzwerks und auf der Ebene der beteiligten Organisationen.

... ist aufgrund der hohen strukturellen wie inhaltlichen Dynamik dieses Organisationstypus eine kontinuierliche Führungsaufgabe.

... dient der Balance des Spannungsverhältnisses von Kooperation und Konkurrenz.

... dient darüber hinaus der Balance des Spannungsverhältnisses von Differenzierung und Integration.

... vollzieht sich in einem moderierten Zusammenspiel von Struktur, Strategiearbeit und Führung.

... vollzieht sich in einem kontinuierlichen Zirkel von Fragen. Es ist die Aufgabe von Führung und/ oder Beratung, der Thematisierung der zirkulären Fragen zur Identitätsbildung genügend Raum zu bieten – idealerweise im Rahmen eines gezielten Prozesses (z.B. zur Strategiebildung).

Fazit

Netzwerkförmige Organisationen zeichnen sich in aller Regel durch eine hohe strukturelle wie inhaltliche Dynamik aus. Dies lässt sich anhand des hier gewählten Beispiels der Helmholtz-Gemeinschaft gut nachvollziehen. Die Gemeinschaft wächst sowohl mit Blick auf die Integration neuer Zentren als auch in Form von Neugründungen, Kooperationen und Allianzen auf Zentrumsebene. Auch auf der inhaltlichen Seite offenbart der Blick auf das Forschungsportfolio und die Programme eine stetige Entwicklung, die im Rahmen der POF sowie jüngst im Rahmen des Portfolioprozesses eine strategische Fundierung erfährt. Darüber hinaus greift die Gemeinschaft die forschungspolitischen Impulse des Bundes auf und setzt diese in immer neue Aktivitäten um.

Vor dem Hintergrund der spezifischen Bedingungen und der zu bewältigenden Spannungsverhältnisse in netzwerkförmigen Organisationen wird deutlich, dass die Realität dieses Organisationstypus zwingend durch eine ständige Arbeit an

der eigenen Identität geprägt ist. Denn die Frage «Wer sind wir?» und die daraus folgenden Fragen «Warum sind wir zusammen?» und «Warum sind wir viele und doch Eines?» lassen sich nicht dauerhaft beantworten. Sie erlangen im Laufe der Zeit mit den großen und kleinen Entwicklungen der jeweiligen Organisation, im Angesicht einer Gegenwart mit Vergangenheit und im Blick auf die Zukunft eine jeweils neue Aktualität. Im Zuge der Beantwortung dieser Fragen versichert die netzwerkförmige Organisation sich nicht nur ihrer Identitäten über die verschiedenen Ebenen hinweg – sie macht sich darüber hinaus im Rahmen der Antwortsuche gezielt zukunfts- und handlungsfähig.

Für das verantwortliche Management bedeutet dies zuallererst, die Notwendigkeit der gezielten Beförderung der Identitätsbildung ständig vor Augen zu haben und entsprechende (Arbeits- bzw. Diskussions-)Räume zur Verfügung zu stellen. Denn durch die Arbeit an der eigenen Identität gelingt es der netzwerkförmigen Organisation, ihre inhärenten Spannungsverhältnisse konstruktiv zu nutzen. Für die Beratung bedeutet es zuallererst, sich bewusst zu machen, dass alle Fragen der Zukunftsausrichtung und der Strategiearbeit in netzwerkförmigen Organisationen unweigerlich an Identitätsfragen gekoppelt sind. Dies gilt es bei der Gestaltung von Strategieprozessen (beispielsweise) ebenso zu berücksichtigen wie alle Besonderheiten, die aus der Netzwerkförmigkeit resultieren.

Dr. Katrin Glatzel
Organisationsberaterin und Partnerin der osb international

Kontakt:
katrin.glatzel@osb-i.com

Dr. Tania Lieckweg
Organisationsberaterin und Partnerin der osb international

Kontakt:
tania.lieckweg@osb-i.com

Literatur

- **Aulinger, A. (2008).** Netzwerk-Evaluation. Herausforderungen und Praktiken für Verbundnetzwerke. Kohlhammer.
- **Baecker, D. (1999).** Organisation als System. Suhrkamp.
- **Glatzel, K. (2012).** Zukunftssicherung in Verbundnetzwerken. Zum Zusammenspiel von Struktur, Strategie und Führung. Dissertation. Witten/Herdecke.
- **Herrmann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren e.V. (Hg.) (Februar 2009).** Liebenberg-Papier. zur Weiterentwicklung der Helmholtz-Gemeinschaft.Erarbeitet durch die Mitgliederversammlung. Berlin.
- **Lieckweg, T. (2009).** Der Strategie-Prozess der Helmholtz-Gemeinschaft. Vom Zusammenschluss zur Gemeinschaft. Unveröffentlichtes Manuskript. Berlin.
- **Semlinger, K. (2000).** Kooperation und Konkurrenz in japanischen Netzwerkbeziehungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.), Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Westdeutscher Verlag. 126–155.
- **Sydow, J. (2010).** Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der «Managementforschung». Gabler.
- **Teubner, G. (1992).** Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: Krohn, W./Küppers, G. (Hrsg.), Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. Suhrkamp. 189–216.
- **White, H. (1992).** Identity and control. A structural theory of social action. Princeton University Press.
- **Wimmer, R. (2005).** Gemeinschaftliche Strategieentwicklung in Verbundnetzwerken. Zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit in dezentralen Organisationen. Vortrag gehalten am IZV. Unveröffentlichtes Manuskript. Montabaur.
- **Wimmer, R. (2010a).** CoC Organisationsdesign zum Thema Organisationsnetzwerke. 22. November 2010. Unveröffentlichtes Manuskript. Wien.
- **Wimmer, R. (2011).** Die Steuerung des Unsteuerbaren. In: Pörksen, Bernhard (Hrsg.): Schlüsselwerke des Konstruktivismus. VS. 520–547.

OrganisationsEntwicklung –
Ihr Partner in allen Veränderungsprozessen

Die Zeitschrift **OrganisationsEntwicklung** ist die einzige deutschsprachige Fachzeitschrift für Unternehmens- und Organisationsentwicklung sowie Change Management. Das viermal jährlich erscheinende Heft richtet sich an Unternehmensberater und Führungskräfte aus den Bereichen Unternehmensentwicklung, Personal, Weiterbildung und Organisation.

OrganisationsEntwicklung berichtet über Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

Jeder Abonnent erhält einen kostenfreien Zugang zur Online-Datenbank mit allen Ausgaben der **OrganisationsEntwicklung** seit 1992.

Ihre exklusiven Abo-Vorteile:

- ✔ Jedes Quartal fundierte Fachbeiträge zu den aktuellen Fragen der Unternehmensentwicklung und des Change Managements
- ✔ Kostenloser Zugriff auf die Online-Datenbank www.zoe.ch mit allen Ausgaben ab dem Jahr 1992
- ✔ Nützlicher Newsletter mit allen Themen der kommenden Ausgabe sowie praktischen Verlinkungen zu den Heftbeiträgen
- ✔ Vorzugspreis auf das CD-ROM-Archiv der „OrganisationsEntwicklung“

Mehr Informationen: www.zoe.ch

Rückseite ausfüllen, faxen und Vorteile sichern →→→

Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59

Per Post: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH • Kundenservice • Postfach 92 54 • 97092 Würzburg oder **per Telefon**: 08 00 / 000-16 37

☐ **Probeabo** inkl. Online-Datenbank

Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von „OrganisationsEntwicklung" gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich „OrganisationsEntwicklung" zum Jahresvorzugspreis von € 94,– inkl. MwSt., zzgl. € 10,– Versand (Inland*). PB OENK0075

☐ **Jahresabo** inkl. Online-Datenbank

Ich abonniere „OrganisationsEntwicklung" direkt zum Jahresvorzugspreis von € 94,– inkl. MwSt., zzgl. € 10,– Versand (Inland*). PB OEN00024

☐ **Studentenabo** inkl. Online-Datenbank

Ich bin Student/in und möchte „OrganisationsEntwicklung" direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis von € 47,– inkl. MwSt., zzgl. € 10,– Versand (Inland*) beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt PB OEV00016

* Auslandspreise finden Sie unter www.fachverlag.de/bezugspreise

www.fachverlag-shop.de

Weitere Angebote rund um „OrganisationsEntwicklung":

- Komfortable Bestellung einzelner Ausgaben
- Praktische Archivlösungen (Sammelkassetten)
- Leser-werben-Leser-Aktionen (auch für Nicht-Abonnenten)

OrganisationsEntwicklung

☐ Firma ☐ Privat

Name Vorname

E-Mail

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist: Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abonummer und können sich sofort für die Online-Datenbank anmelden.

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Funktion

Geburtsdatum

Abteilung

☐ Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe telefonisch, per Post und per E-Mail über Verlagsangebote informiert.

Straße, Hausnr./Postfach

Widerspruchsbelehrung: Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Markt- oder Meinungsforschung unter nachfolgender Adresse widersprechen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf, kundenservice@fachverlag.de, Fax: 0800/000 2959.

PLZ Ort

X

Datum, Unterschrift

Telefon (für evtl. Rückfragen)

☐ Ja, bitte senden Sie mir an die oben angegebene E-Mail-Adresse den kostenlosen Newsletter von „OrganisationsEntwicklung".

Wählen Sie Ihre Zahlungsart (nur bei Jahresabo und Studentenabo)

☐ Im Lastschriftverfahren ☐ Gegen Rechnung

Kontoinhaber

Rechnungsanschrift, falls abweichend von Lieferanschrift

Konto-Nr. BLZ

Geldinstitut Ort

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Diese Einzugsermächtigung hat Gültigkeit bis zum schriftlichen Widerruf bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt