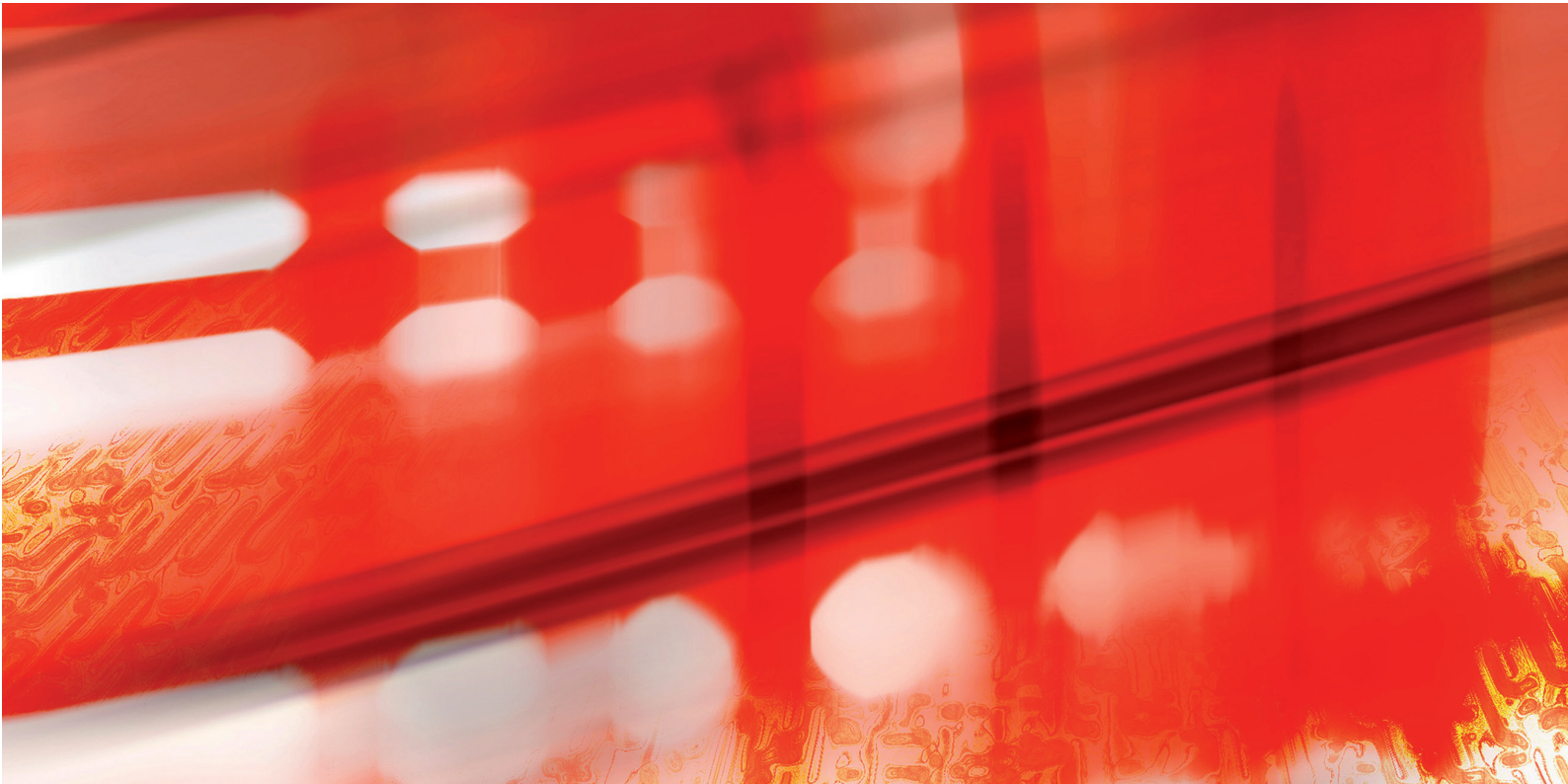


itService Management



- Land in Sicht! ITIL im Hamburger Hafen
- Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor - Eine deutsche Großbank verbessert ihren IT-Service
- Komplexitätsmanagement in IT-Service-Management-Projekten
- Veränderungsvorhaben und Interventionen aus dem Coaching
- IT-Stabilität: Von der Standardlösung zum Pattern

Inhalt

Schwerpunkt Veränderungsmanagement

Land in Sicht! ITIL im Hamburger Hafen	3
Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor – Eine deutsche Großbank verbessert ihren IT-Service	7
Komplexitätsmanagement in IT-Service-Management-Projekten	13
Wie wirtschaftliche Veränderungsvorhaben mit Technologiebezug durch selektive Interventionen aus dem Coaching ergänzt werden können	18
Change Management – eine Einführung in das Veränderungsmanagement	28
Projekte zum Erfolg führen	32
Business Simulation – Lernen, nicht Pauken!	34
„You can´t stop the waves, but you can learn to surf.“	36

IT Service Management

IT-Stabilität: Von der Standardlösung zum Pattern	22
FIT-ÖV: IT-Steuerung und IT-Standardisierung in der IT in öffentlichen Einrichtungen	26
Betriebsstrategie optimieren	30
Ein Servicekatalog muss „krachen“!	31
Berechtigungsmanagement ist eine pragmatische Aufgabe	38
Innovationpreis IT 2012 für den Mobilen Service Desk	40

Mobile Device Management

itSMF LIVE: Mobility meets IT Service Management	27
ITSM-Prozesse machen den Weg für BYOD und mobile Apps frei	33
Mobile Geräte im Unternehmen einfach und sicher verwalten	42
Plattformübergreifendes Mobile Device Management	44

Editorial	1
-----------	---

Impressum/Vorankündigung	45
--------------------------	----

Wie wirtschaftliche Veränderungsvorhaben mit Technologiebezug durch selektive Interventionen aus dem Coaching sinnvoll ergänzt werden können

Dr. Eleonore Soei-Winkels

1. Die zwei Seiten von wirtschaftlichen Veränderungsvorhaben mit Technologiebezug

Wirtschaftlich orientierte, technologiebasierte und von Menschen getragene Veränderungsvorhaben in Unternehmen bestehen aus einer inhaltlichen und aus einer prozessualen bzw. psychologischen Komponente (Wirtschaftlichkeit und Technologie vs. Mitarbeiter/innen und Anspruchsgruppen).

Ein Beispiel dafür ist die Einführung neuer Technologien im Kerngeschäft eines Unternehmens (z. B. Einführung der Großrechner in den 60er Jahren oder der aktuelle Einzug von In-Memory-Datenbanken): Hier ergeben sich neue Möglichkeiten zur Datenanalyse und Maßnahmenableitungen im Kerngeschäft. Dies erfordert, bei inhaltlicher Bekanntheit und gleicher Branche, eine neue prozessuale Herangehensweise auf konzeptioneller und operativer Ebene von den Mitarbeitern/innen diverser Anspruchsgruppen.

Ein anderes Beispiel ist die Schwerpunktsetzung des Kerngeschäfts auf neue Märkte (z.B. ein Hersteller von Musikinstrumenten, der später auch Motorräder, elektronische Konsum- und Sportartikel usw. erfolgreich produziert): Hier waren inhaltlich neue Branchenkompetenzen und Lösungsstrategien durch die Mitarbeiter/innen aufzubauen, wobei die Verfeinerung der zugrundeliegenden technologisch-prozessuale Kompetenz der Erfolgsfaktor war.

In beiden Beispielen ist die geschäftskritische erfolgreiche Veränderung durch **inhaltliche** (das technologische „Was“) und **prozessuale** (das „Wie findet die Veränderung statt“) bzw. **psychologische** („Wie wirkt es auf den betroffenen bzw. beteiligten Menschen?“) **Komponenten** geprägt. Als Psychologin und in der IT tätige Beraterin in einer deutschen Management- und Technologieberatung habe ich die Erfahrung gemacht, dass das Eine nicht ohne das Andere sinnvoll und nachhaltig umgesetzt werden kann. Beide Komponenten sind wie die zwei Seiten einer Medaille und ergänzen sich ganzheitlich und komplementär.

2. Beispielhafte Einblicke in die prozessuale bzw. psychologische Komponente

Ein Blick in meinen Beratungsalltag soll die prozessuale bzw. psychologische Komponente verdeutlichen, da die inhaltliche Komponente für die itSMF-Mitglieder allzu bekannt sein dürfte: CEOs stehen häufig vor der wichtigen und dringlichen Entscheidung, aus wirtschaftlichen Gründen Veränderungen im Unternehmen herbeizuführen, sei es um neue Märkte zu erobern oder Wettbewerbsvorteile zu sichern. Der CIO wird dann involviert, wenn es um technologisch revolutionäre und paradigmenschwielende inhaltliche Veränderungsvorhaben geht. Diese Veränderungsvorhaben sind häufig konfliktbehaftet wegen der menschlichen Widerstände aus rationalen, aber auch emotionalen bzw. politischen Gründen (die Angst vor Mitarbeiterabbau und die technologie-assoziierte Versagensangst sind hierbei prominent, s.u.). Vielfach haben die Entscheider der Führungsebene sich bereits mit der Sinnhaftigkeit des Veränderungsvorhabens auseinandergesetzt bzw. viel mehr Fakten dazu vorliegen, wenn aus Sicht der Führungsebene endlich das Veränderungsvorhaben mit aller Kraft im Unternehmen vorangetrieben wird. Dabei kann es sein, dass übersehen wird, dass die Mitarbeiter/innen der operativen Ebene zu diesem Zeitpunkt zu wenig Informationen haben, um den großen Zusammenhang zu verstehen und auch noch keine psychologische „Anwärmphase“ erfahren und somit einen „Kaltstart“ erleben. Es ist

aus Sicht der operativ tätigen Mitarbeiter/innen daher eine verständliche Reaktion, emotional und insbesondere ängstlich zu reagieren. Häufig werden die Führungskräfte auf der mittleren Ebene auch erst später bzw. zeitgleich informiert und nicht ausreichend vorbereitet, um auf ihre Mitarbeiter/innen adäquat und professionell im Sinne des Veränderungsvorhabens zu reagieren. Jede dieser verschiedenen Anspruchsgruppen interpretiert und bezieht unterschiedliche Aspekte der Veränderung auf sich, immer jeweils aus ihrem Grundverständnis heraus. Überspitzt gezeichnet unterscheiden sich ihre Wahrnehmungen und Veränderungsbereitschaften hinsichtlich der finanziellen und existenziellen Betroffenheit (Führungskräfte sollen Ressourcen sparen vs. Mitarbeiter/innen könnten die zu sparende Ressource sein), Steuerungsmöglichkeit (aktives Vorantreiben vs. passives Ertragen) und Perspektive (flexibel einsetzbare Managementkompetenz vs. in Frage gestellte technologische Kernkompetenz) usw. Schon aus dieser kleinen Übersicht ist es ersichtlich, dass der professionelle Umgang mit Emotionen aller Anspruchsgruppen eine Coaching-Aufgabe ist, die während der gesamten Dauer des Veränderungsvorhabens eine Herausforderung sein kann.

3. Interventionen aus dem Coaching unterstützen strukturiert das „Wie“ bei wirtschaftlichen Veränderungsvorhaben mit Technologiebezug

Meiner Meinung nach ist es daher hilfreich, gerade bei wirtschaftlichen Veränderungsvorhaben mit Technologiebezug das systemische (ganzheitliche) Wirkungsgefüge kontinuierlich durch eine/n Berater/in mit Coaching-Kompetenz begleiten zu lassen. Diese/r Berater/in kann somit situativ abhängig als Coach oder Berater/in agieren, denn die geeigneten Leser/innen mögen sich hier fragen, ob ein/e Coach hier tatsächlich coachen kann. Tatsächlich definieren [Meier & Janßen 2011] Coaching wie folgt:

„Coaching ist der durch die Werte Freiheit, Freiwilligkeit, Ressourcenverfügung und Selbststeuerung gebildete Kontext, in dem mit Hilfe des strukturierten Coachingprozesses in Bezug auf ein Thema, die Wahrnehmung erweitert, die Entscheidungsfähigkeit gefördert und Verhaltensalternativen ausgelöst werden, um eine emotional gewollte und nachhaltige Selbstlernkonzeption [d. h. neue Handlungsalternativen als Lösung für den Veränderungswunsch] des Coachee, der Gruppe oder des Teams zu erreichen.“

Nach der Erklärungssystematik der Hamburger Schule für autonomes Coaching, [Meier & Janßen 2011] lernt der Coachee durch den Coachingprozess (unter Beachtung der vier Werte) also autonom, sich selber in seinem thematischen Kontext zu analysieren und die drei Grundanliegen von Coaching selbst zu erreichen:

1. **Wahrnehmungserweiterung** zu erfahren,
2. selbst **Handlungsalternativen** zu entwickeln,
3. um damit dann **entscheidungsfähig** seinem Veränderungswunsch in der Zukunft gerecht zu werden.

Der zuvor erwähnte Einwurf ist also berechtigt, da ein Veränderungsvorhaben eines Unternehmens bei näherer Betrachtung kein Coaching-Anliegen der einzelnen Führungs- und Fachkräfte ist: Die Führungsebene möchte sich bzw. eher wohl das Unternehmen zum wirtschaftlichen Erfolg verändern und die Mitarbeiter (egal welcher

Hierarchieebene) sollen das Ziel der Führungsebene erreichen. Das bedeutet, dass die **Werte Freiheit und Freiwilligkeit nicht beachtet würden**: Die Fach- und Führungskräfte haben nicht die Freiheit, eine andere Lösung oder gar ein anderes Veränderungsziel zu verfolgen als die- bzw. dasjenige, welche bzw. welches das Unternehmen als wirtschaftlich sinnvoll erachtet. Auch können sie nicht freiwillig über die Veränderungsthematik und den Zeitpunkt der Veränderung entscheiden.

Trotzdem kann ein/e Berater/in mit Coaching-Kompetenz selektive Interventionen aus dem Coaching einsetzen, um das wirtschaftliche Veränderungsvorhaben mit Technologiebezug, gerade in Bezug auf die prozessuale bzw. psychologische Komponente, sinnvoll und situativ zu ergänzen. Solche Interventionen bei Einzelpersonen und Teams (Führungs- und Fachkräfte) können helfen, um die verschiedenen Aspekte der Veränderung ganzheitlich wahrzunehmen, z. B. Bedeutung für das Unternehmen und die einzelnen Mitarbeiter, Standorte, Ausmaß von Notwendigkeit und Dringlichkeit, Alternativen bzw. Alternativlosigkeit etc. Falls die Veränderung positivere Konsequenzen hat als die Nicht-Veränderung, werden die Mitglieder der unterschiedlichen Anspruchsgruppen diese negativ empfundene Situation selbst verändern wollen und durch die Interventionen in die Lage versetzt, selbst Handlungsalternativen zu entwickeln, zu bewerten nach eigenem Bewertungsmaßstab zu planen, die Umsetzung zu entscheiden und zu kontrollieren. Dies immer unter der Bedingung, dass die Handlungsalternativen dem Unternehmensziel dienen.

Unter Interventionen aus dem Coaching sind hier Vorgehensweisen (diverse Fragetechniken und Reflexionsangebote auf abstrakter Ebene) aus dem Coaching gemeint, die situativ genutzt werden:

- Visuelle Aufstellung und Wahrnehmungspositionswechsel
- Analyse der Motive, Werte, Bedürfnisse und Emotionen und Verhalten in Kontexten
- Zielentwicklung
- Leitbildentwicklung
- Impulse anhand diverser Kommunikations-, Interaktions- und Wirtschaftsmodelle

In diesem Sinne würde ein/e Berater/in mit Coaching-Kompetenz, in Anlehnung an die Hamburger Schule, idealerweise folgende Kompetenzen aufweisen, um beiden komplementären Komponenten (dem technologischen „Was“ und dem prozessualen „Wie“ des Veränderungsvorhabens) ganzheitlich gerecht werden zu können (siehe Abbildung 1).

1. Handlungskompetenz → zu wissen, wann ein/e Berater/in als Coach agieren kann und wann er/sie nur Interventionen aus dem Coaching nutzen kann:

Kompetenz, den Sinn des Veränderungskontextes, sowie Unterschiede zu anderen Kontexten zu erkennen und die Koordination aller persönlichen Ressourcen (Gefühle, Motive, Bedürfnisse, Werte und Begabungen) selbst gesteuert in einem situativ-individuellen Handeln zu realisieren. Mit anderen Worten, der Coach sollte sein Handeln in einer der Veränderung dienlichen Art anpassen, je nach zeitlichem Voranschreiten des Veränderungsvorhabens, je nach Anspruchsgruppe, je nach Wichtigkeit und Dringlichkeit etc. Der Coach muss unterscheiden und danach handeln können, ob er als Coach agieren oder

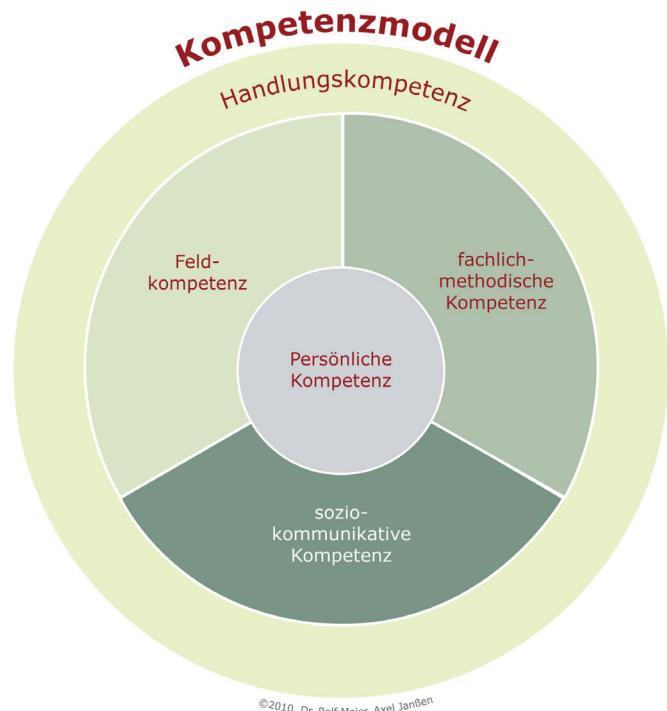


Abbildung 1: Kompetenzmodell einer/eines Berater(s)/in

nur Interventionen aus dem Coaching anbieten und nutzen kann. Hier besteht eine enge Wechselwirkung mit allen folgenden Kompetenzen.

2. Persönliche Kompetenz:

Kompetenz, in dem Veränderungskontext eigene Ressourcen (Gefühle, Motive, Bedürfnisse, Werte und Begabungen) identifiziert zu haben und sich selbst in seinem Verhalten einschätzen zu können. Dies ist insbesondere wichtig, um sich selbst zu steuern, wenn man als Coach innerhalb eines kurzen Zeitraums mit den verschiedenen betroffenen Anspruchsgruppen zusammenarbeitet und merkt, dass die „Agenda“ der einzelnen Anspruchsgruppen u. U. gegenläufig sein kann.

3. Fachlich-methodische Kompetenz als Coach

→ Wie findet Veränderung statt:

Kompetenz, über fachliche Coaching-Kenntnisse und Fertigkeiten des Veränderungskontextes zu verfügen und Arbeitsabläufe ergebnisorientiert in diesem Kontext gemäß Auftrag organisieren zu können. Dies ist wichtig, um den zur Veränderung führenden Prozess (das „Wie findet die Veränderung statt“) stark führen zu können, und sich von den unterschiedlich hierarchischen und ggfs. gegenläufigen Machtkräften nicht zum Spielball machen zu lassen. Dazu gehört auch, sich das Mandat bzw. den Auftrag als Berater mit Coaching-Kompetenz vorher absichern zu lassen und dann, wenn der Veränderung dienlich, dieses auch durchzusetzen. Hier wird deutlich, dass eine Wechselwirkung mit der persönlichen Kompetenz im Sinne des individuellen „Stehvermögens“ der/der Berater/in besteht.

4. Feldkompetenz in der Soll-Technologie

→ Das technologische Was:

Kompetenz, über reflektierte branchen- und themenspezifische und kulturelle Erfahrungen in dem technologiebezogenen Kontext zu verfügen. Dies ist wichtig, um die Effektivität und Effizienz der erarbeiteten Lösungsmaßnahmen (das technologische „Was“) erkennen zu können. Dabei ist wichtig, dass die Lösungsmaßnahmen innerhalb des Kontextes von den Anspruchsgruppen selbst erarbeitet wurden. Der/die Berater als Coach darf zwar nicht die Lösungsvorschläge bewerten und gar eine bestimmte Lösung aktiv treiben, jedoch muss er/sie z. B. vermeintlich fachliche Argumente von maskierten Veränderungsgegnern erkennen können, um fachlich-methodisch das Veränderungsvorhaben steuern zu können.

5. Soziokommunikative Kompetenz → Wie wirkt es auf die betroffenen bzw. beteiligten Menschen:

Kompetenz, sich in einer Situation, selbstgesteuert mit Gefühlen, Werten, Begabungen, Bedürfnissen und Motiven der eigenen Person und anderer Personen in dem Kontext auseinanderzusetzen,

sowie Unterschiede zu erkennen, um dadurch einen sozialen Kontext zu vereinbaren, der die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt. Dies ist insbesondere wichtig, um im ständigen Dialog mit den Anspruchsgruppen (mit einzelnen oder mehreren Personen) das psychologische Befinden zu erfahren bzw. zukünftige Emotionen vorher zu sehen („Wie wirkt es auf den betroffenen bzw. beteiligten Menschen?“). Hierbei ist auch die Feldkompetenz relevant, da nur durch diese der „zielgruppen-gerechte Ton“ der sozialen Kommunikation getroffen werden kann, so dass die Menschen sich entsprechend der/ dem Berater/ in mit Coaching-Kompetenz gegenüber öffnen.

Eine Berater/in mit diesen Kompetenzen hat den entsprechenden Stallgeruch, um als feldkompetenter, technologisch-versierter Sparpartner auftreten zu können, aber auch die fachlich-methodische Coaching-Kompetenz, um das wirtschaftliche Veränderungsvorhaben mit Technologiebezug durch selektive Interventionen aus dem Coaching steuern zu können. Die Handlungskompetenz der/s Beraters/Beraterin, d. h., dass sie/er weiß, wann sie/er Coach sein kann und wann nicht, steigt mit ihrer/seiner persönlichen und soziokommunikativen Kompetenz.

Nr.	Aufgabenkategorie entspricht dem ADKAR-Modell	Ineinergreifende Aufgaben während des wirtschaftlichen Veränderungsvorhabens mit Technologiebezug
1	Awareness	Gemeinschaftliche unternehmensweite Auswahl der Manager, Führungs- und Fachkräfte mit dem Potential, glaubwürdige, mächtige und inspirierende Mitglieder der wegbereitenden Koalition zu sein.
2	Awareness & Desire	Befähigung dieser wegbereitenden Koalition hinsichtlich der visionären und motivationsauslösenden Veränderungsbereitschaft und der Kompetenz, diese an andere Anspruchsgruppen zielgruppengerecht zu kommunizieren.
3	Awareness & Desire	Gemeinschaftliche Segmentierung der Anspruchsgruppen bezüglich der emotionalen und politischen Betroffenheitsgrade, Handlungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten.
4	Knowledge	Gemeinschaftliche Etablierung eines strukturierten und bedarfsgerechten Zeitplans zur Kommunikation der Veränderungsvision und der damit verbundenen Vorteile und Maßnahmen.
5	Knowledge	Gemeinschaftliche Einführung von messbaren Leistungsindikatoren (von Veränderungsbereitschaft bis zu Nachhaltigkeit). Trainingsmaßnahmen für die Führungs- und Fachkräfte, um die Leistungsfähigkeit zielführend zu steigern.
6	Ability	Befähigung der Entscheider zur Sicherstellung der Entscheidungs- und Handlungskompetenz im Sinne der Veränderungsvision auf allen Ebenen.
7	Reinforcement	Gemeinschaftliche Umsetzung und transparente Wertschätzung schneller und kleiner Veränderungserfolge.
8	Reinforcement	Stärkung der Widerstands- und Handlungsfähigkeit bei emotional und politisch motivierten Blockaden.
9	Reinforcement	Unterstützung der Entwicklung einer neuen, unterstützenden und ausreichend stabilen Organisationskultur aus dem Unternehmen heraus.
10	Reinforcement	Unterstützung von Einzelpersonen und Gruppen aller Ebenen, die in besonderer Hinsicht durch die Veränderung negativ betroffen sind.

Tabelle 1: Ineinergreifende Aufgaben während des wirtschaftlichen Veränderungsvorhabens mit Technologiebezug. Hier wird die prozessuale bzw. psychologische Komponente betont, da die inhaltlich-technologische Komponente konkreter Sachgegenstand innerhalb der einzelnen Aufgaben ist (und nicht Sachgegenstand dieses Artikels ist).

4. Einsatzmöglichkeiten von Interventionen aus dem Coaching zur Unterstützung des „Wie“ bei wirtschaftlichen Veränderungsvorhaben mit Technologiebezug

Tabelle 1 zeigt, welche ineinandergreifenden Aufgaben während des Veränderungsvorhabens durch Interventionen aus dem Coaching begleitet werden können. Die Aufgaben (nach [Kotter 1996]) greifen ineinander, weil die jeweils vorherige Aufgabe bzw. deren Ergebnisse die Grundlage für die nächste(n) Aufgabe(n) bilden. Außerdem reflektieren die fett und kursiv vorangestellten Aufgabenkategorien das ADKAR-Modell für Change Management (Awareness, Desire, Knowledge, Ability & Reinforcement) (nach [Hiatt 2006]). Förderlich für den Veränderungserfolg ist es, diese Aufgaben-Begleitung durch Interventionen aus dem Coaching (und insbesondere der dadurch entstehenden Ergebnisse) für alle von der Veränderung betroffenen und an ihr beteiligten Menschen in den Anspruchsgruppen regelmäßig transparent zu machen und bewusst zu verstärken (ganz im Sinne von den Aufgaben 7-10). Dadurch ist ein Rückfall in alte gewohnte, aber misserfolgreiche Lösungsmuster erschwert. Dies hilft zudem, eine emotional bedingte Mythenbildung zu verhindern, die durch ein Informationsvakuum und Handlungsintransparenz leicht entstehen kann. Ein emotional aufgeheizter Mythos kann nur schwer widerlegt werden, wenn das Mitarbeitervertrauen in die Sinnhaftigkeit des Veränderungsvorhabens erst einmal verloren ist durch unprofessionelles Führungsverhalten.

Die Lösung liegt also in einer professionellen Begleitung des wirtschaftlichen Veränderungsvorhabens mit Technologiebezug durch Interventionen aus dem Coaching, beispielsweise nach der Hamburger Schule, mit folgenden Wirkungserwartungen:

- Strukturierte und kontinuierliche Wahrnehmungserweiterung
- Förderung von Perspektivwechsel
- Menschliche Wertschätzung
- Handlungsalternativen
- Erfolgskritische Befähigung zur Entscheidungsfähigkeit bezüglich des Veränderungsvorhabens bei allen relevanten Anspruchsgruppen

Bildlich gesprochen, kann nur so die „Saat“ der notwendigen Veränderungsthematik (neue Technologie, Methodik, Prozess, Wissen und/oder Kompetenz) überhaupt auf „fruchtbaren Boden“ (die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Führungs- und Fachkräfte in allen Anspruchsgruppen) fallen. Ein wichtiger Punkt aus Controlling-Sicht ist für CEOs wichtig: Die Konsequenzen für diesen „aufbereiteten“ Boden schlagen sich direkt nieder in geringeren Aufwänden für die spätere Sicherstellung der Nachhaltigkeit der Umsetzung. Die Gründe dafür sind einerseits der Umstand, dass die Menschen in den Anspruchsgruppen die Veränderung aktiv mittragen (statt passiv zu sein oder gar aktiv zu blockieren) und andererseits der Effekt, dass die im Unternehmen vorhandenen Expertisen aller Anspruchsgruppen konstruktiv im Sinne der Veränderungsvision genutzt werden können.

5. Zusammenfassung

Zusammenfassend können selektive Interventionen aus dem Coaching bei wirtschaftlichen Veränderungsvorhaben mit Technologiebezug das „Wie“ der Veränderung strukturiert unterstützen und, bildlich gesprochen, den „Boden“ für die „Saat“ „fruchtbar“ machen. Durch diese Interventionen aus dem Coaching werden die Mitarbeiter/innen verschiedener Anspruchsgruppen befähigt, aus sich heraus und aus eigener Überzeugung von Betroffenen zu erfolgskritischen Mitstreitern wegweisender technologischer Neuerungen werden. Der positive Nebeneffekt aus Controlling-Sicht ist, dass eine nachhaltige und gemeinschaftlich-aktive Umsetzung langfristig Kosten spart. Voraussetzung für den Einsatz von Interventionen aus dem Coaching ist, dass die/der Berater/in auch als Coach fachlich kompetent ist und führen kann. Wenn dabei die/der Beraterin auch noch die entsprechende Feldkompetenz mitbringt, dann kann sie/er auch das technologische „Was“ angemessen bewerten. Letztendlich werden dadurch das „Was“ und „Wie“ von wirtschaftlichen Veränderungsvorhaben mit Technologiebezug ganzheitlich und komplementär betrachtet.

Literatur

- [Meier & Janßen 2011] Dr. Rolf Meier & Axel Janßen (2011): CoachAusbildung: Ein strategisches Curriculum. Wissenschaft & Praxis; Auflage: 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Januar 2011)
- [Kotter 1996] John Kotter (1996): Leading Change. Harvard Business Review Press; 1st edition
- [Hiatt 2006] Jeffrey Hiatt (2006): ADKAR: a Model for Change in Business, Government and our Community : How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers. Prosci Research; 1st edition



Dr. Eleonore Soei-Winkels ist Consultant bei Cassini Consulting, einer deutschen Management- und Technologieberatung. Die Diplom-Psychologin promovierte zum PhD in Neuroscience, bevor sie nahtlos zur International IT bei ALDI SÜD wechselte, um dort als IT-Analyst den Software-Lebenszyklus in ihren internationalen Projekten zu steuern. Sie beendet in Kürze ihre Weiterbildung zum Systemischen Management Coach.

Dr. Eleonore Soei-Winkels
Cassini Consulting GmbH
Halskestraße 46
40880 Ratingen
e.soei-winkels@cassini.de
www.cassini.de
e.soei-winkels@quereinstieg-netzwerk.de
www.quereinstieg-netzwerk.de