

# Dynemographie

## 1 Zusammenfassung:

Dynemographie = Das Kunstwerk ist ein Führungsereignis, das durch eine Grafik dokumentiert wird.

Dynemographie = Eine Wortschöpfung von Heinrich Keßler. Sie bedeutet: Die **Dynamik** der **Emotionalität** einer Situation wird spontan **graphiert** (gezeichnet, dokumentiert).

In einem kurzen Bericht über eine Sequenz eines Workshops zeige ich auf, wie bei der Dynemographie Kunst und Führung zu einem einheitlichen gemeinsamen Prozess verschmelzen: Erleben Sie mit, wie Kunst die Führung unterstützt und wie die Führung das Entstehen eines Kunstwerkes erst ermöglicht, indem das aktuelle Führungsgeschehen selbst das Objekt der Kunst ist.

## 2 Inspirationen durch das Tarot

Um Hinter- und Untergrundthemen in Teams und in der Führungsberatung besser besprechbar zu machen, setze ich öfter das Tarot ein. Ziel ist jeweils, jene Themen zu bearbeiten, die das Tarot durch ‚Zufall‘, der das sich aus der Mischung und Ziehung der Karten ergibt, einführt. Die Themen, die dadurch ‚auf den Tisch‘ kamen, erschütterten, erfreuten, machten Angst, entlasteten, zeigten Sackgassen auf und ließen Auswege aus Verstrickungen finden. Insbesondere wurden neue Impulse und Wege gesucht und gefunden. Mit dem Hokuspokus, mit welchem das Tarot volkstümlich verbunden wird, hat eine solche Arbeit allerdings wirklich nichts zu tun<sup>1</sup>.

## 3 Die Kunst der Dynemographie

In Roger Roitenstern lernte ich einen Künstler kennen, der über die begnadete Gabe verfügt, die emotionelle Ladung einer Situation zu erfassen und spontan in eine Grafik / Karikatur umzusetzen. Er ‚fotografiert‘ die Situation und bildet sie spontan ab. Die ‚Bilder‘ zeigen aber nicht die mit den Augen sichtbare Welt, sondern die erlebte, die tief im Innersten der einzelnen Personen bewegenden Emotionen und die emotionellen Beziehungen, Spannungen zwischen den Personen und die Dynamik der aktuellen Situation. Die so entstandenen spontanen ‚Bilder‘ ähneln zwar Karikaturen, sind aber keine, weil den Karikaturen Eigenes fehlt, nämlich die Überzeichnung. Roger Roitenstern *überzeichnet* nichts: er gibt im Gegenteil *präzise* wider, was geschieht bzw. geschah. Für die Arbeit mit Roger Roitenstern war deshalb eine neue Bezeichnung erforderlich: Ich nannte sie fortan: *Dynemographie*.

Die Dynemographie ermöglicht, die Kunst (des Künstlers) mit der Kunst (der Führung), sowie der Kunst (der Beeinflussung) und der Kunst (der Selbstorganisation) mit der Kunst (der Beratung) zu kombinieren.

---

<sup>1</sup> vgl. Heinrich Keßler: Wissensmanagement mit Tarot, 2001.

Das durch Dynemographie entstehende *Kunstwerk* ist eine Zeitgestalt: Alle Beteiligten sind Teil der situativen Dynamik, die jeder individuell erlebt und an welcher jeder individuell mitwirkt und von ihr beeinflusst wird. In der situativen Dynamik drücken sich aber auch die langwelligen Dynamiken und Formen der Beziehungen und der Beziehungsmuster zwischen allen Beteiligten aus: Der Vordergrund, besser: das Sichtbare und von Dritten beobachtbare Geschehen ist die ‚Oberfläche‘ der momentanen Kraftfelder und emotionellen Tönungen. Sie zeigt gleichzeitig aber auch, wie die Beziehungen und ihre Dynamik emotionell ausgedrückt werden, die von der formalen Organisation, den strukturell angelegten Positionen und von den momentanen persönlichen Befindlichkeiten determiniert werden. Die Mischung verändert sich laufend und bringt immer neue Formen hervor. Bedeutsam für die Beratung sind jedoch im Wesentlichen nur die sich wiederholenden Muster, weil diese auf die tieferen und langwirkenden Ursachen hinweisen können.

Ein Vergleich soll helfen zu verstehen, was bei der Dynemographie geschieht: Von Michelangelo Buonarroti wird berichtet, dass er den David ‚ganz einfach‘ geschaffen habe: Er habe einfach einen Marmorblock genommen und alles Überflüssige weggehauen: Der David, das Ergebnis seiner Bildhauerarbeit, war im Marmorblock bereits enthalten, er habe den David lediglich von vielem anderen überflüssigen Gestein befreit.

Der ‚Marmorblock‘ bei der Dynemographie besteht aus der Organisation (dem Unternehmen), den Funktionen der Beteiligten, der Hierarchie, den Rollen, Funktionen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen, sowie den lebendigen Menschen, ihren Selbstbildern und Selbstverständnissen, ihren Erfahrungen, Hoffnungen und Einschätzungen der aktuellen Situation sowie ihren Interessen, Anliegen und Bedürfnissen. Der ‚David‘ der Dynemographie ist die Grafik, die durch die durch den Künstler Roger Roitenstern entsteht: Sie zeigt unverhüllt und für die Beteiligten mit einer unerreichten Treffsicherheit, was im Moment ‚Sache‘ ist.

Um den Vergleich weiterzuführen: Der David‘ von Michelangelo weist kein SOLL auf, er ist auch kein Modell, stellt keine Kritik dar, ermöglicht aber das Empfinden und die gemeinsame Auseinandersetzung z. B. über ‚Schönheit und ästhetische Körper‘. Im Unterschied zur Dynemographie sind die Entstehung des Kunstwerkes, seine Betrachtung und Auseinandersetzung darüber jedoch räumlich, zeitlich und personell getrennt.

Eine weitere Facette: Die Kunstform ‚Auseinandersetzung‘, bei welchem das vom Künstler geschaffene Objekt hauptsächlich die Funktion hat, eben eine solche Auseinandersetzung zu induzieren, hat Joseph Beuys in vielen Arten und Weisen immer wieder neu inszeniert. Die Auseinandersetzungen erfolgten in der Regel jedoch zwischen Personen, die sich eigens zu einer solchen Auseinandersetzung einfinden oder sich damit die Zeit vertreiben. Der Künstler selbst schwieg zu seinen Kunstwerken. Die Beuys‘chen Werke zum Gegenstand einer Auseinandersetzung im Arbeitsleben machen zu wollen, dürfte wenig erfolgversprechend sein, wenn zwischen den Beteiligten offene oder heimliche Konflikte schwelen.

Anders beim Kunstwerk einer ‚Dynemographie‘: Hier bilden die Personen, ihre Emotionen und die gemeinsam erzeugte situative Dynamik das Kunstwerk: Nichts ist

von fremder Hand geschaffen. Es gibt nichts zu interpretieren. Nichts ist fremd: Alles ist bestens vertraut: Die Beteiligten kennen alles und erkennen alles sofort und unvermittelt: Da sie ‚ihre‘ Konturen in der Dynamographie wiedererkennen, erkennen sie auch ihr eigenes (unveröffentlichtes) Profil sowie die Profile der anderen: Die Striche, aus welchen Roger Roitenstern eine Grafik entstehen lässt, markieren quasi die Übergangsstellen zwischen den Individuen.

Die Striche markieren aber auch die Übergangsstellen zwischen der Organisation (dem Unternehmen) und ihren Angehörigen. Auf der einen Seite der Striche steht die Organisation mit ihrer Tradition, ihren Werten, Orientierungen, Strukturen, Abläufen, Regeln und Spielregeln, Ritualen, Gewohnheiten und anderem mehr, die das dauerhafte Zusammenspiel der Organisationsmitglieder ebenso prägen wie die aktuell gegebene Situation. Auf der anderen Seite stehen die Menschen, die für die Organisation eine bestimmte Rolle einnehmen, mit Macht und Einfluss ausgestattet werden (oder eben nicht) und die als Individuen und Sozialwesen ihre eigenen Bedürfnisse, Wertvorstellungen, Erwartungen, Befürchtungen, Hoffnungen, Ängste und Ziele haben. Sie leben im Privatleben entweder alleine oder in Partnerschaften, die unterschiedlich ‚glücklich‘ verlaufen sind. Die Bedeutung der Arbeit im persönlichen Lebenskonzept reicht von ‚darin aufgehen‘, d. h. Arbeit ist der dominierende Lebensinhalt, bis zu ‚jobben‘, d. h. Arbeit dient dem Geld verdienen, damit die privaten Hobbys gepflegt werden können.

### **3.1 Beispiel des Einsatzes der Dynamographie**

Bei einem Workshop zur Teamentwicklung einer Abteilung eines größeren Unternehmens war eines der Konfliktthemen das Thema Hierarchie; sie war nicht akzeptiert und wurde deshalb immer wieder ‚abstrakt‘ ausgiebig diskutiert. Die Abteilung bestand aus lauter Solisten, die im Alltag vor Ort beim Kunden auf sich alleine gestellt waren und dort autonom entscheiden und verantworten mussten, was zu tun und zu unterlassen war. Im Innendienst waren die Mitarbeitenden der Abteilung aber völlig aufeinander angewiesen: Sie waren gefordert, sich informell über die sensibelsten Themen ihrer Vorgesetzten, Partner und Kunden auszutauschen, um zu wissen, was dann bei ihrem jeweiligen Einsatz vor Ort angemessenes Handeln und Verhalten war. Die Führung war permanent gefordert, den Spagat zu leisten zwischen: „Zulassen von völliger Freiheit in Eigenverantwortung“ und ‚strikte und unhinterfragte Einhaltung der Regeln und Normen, die die Führungskraft anweist‘. Die Lösungen waren jeweils Kompromisse: Das Ideale, das Mögliche und das Machbare mussten permanent gemeinsam und von jedem Einzelnen situativ gefunden werden. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass in den jeweiligen Reflexionen stets schnell offensichtlich war, wo wer hätte wo besser sein können‘ (und sollen).

### **3.2 Die Idee der Dynamographie entsteht**

Die Kunst des Beraters lag nun darin, eine Methodik zu finden, wie diese Dynamik mit ihren Polen: Jeder weiß, wie es ‚eigentlich‘ besserginge, und: die Situation erlaubt nur das jeweils unmittelbar Machbare, in einer Art und Weise so zwischen den Teilnehmern der Tagung so besprechbar zu machen, dass die Grundüberzeugungen deutlich wurden, die erst zur Wahrnehmung des ‚besseren‘ gegenüber dem ‚tatsächlichen‘ Handeln führten. Ziel war also die handlungsleitenden Werte transparent zu machen und zu überprüfen, und zwar sowohl der persönlichen,

berufsständischen, organisationalen, funktionalen und allgemeinen Werte. Insbesondere sollte es möglich werden, die Arbeit auf jene ‚Fehlleistungen‘ zu konzentrieren, die NICHT mit fehlender Führung oder mit der individuellen Bewertung den situativen Umständen entschuldbar waren, sondern Ausdruck von unterschiedlichen Werten und Bewertungen der ‚Hierarchie‘ waren. Insbesondere sollte überprüft werden, ob die Überzeugungen mit der jeweiligen Funktion, Rolle und mit den Aufgaben vereinbar seien; falls nicht, sollte sie diskutiert und gegebenenfalls korrigiert oder neu formuliert werden. Jeder kannte von jedem genügend solche ‚Fehlverhaltensweisen‘. Naheliegend war deshalb, dass unter den Beteiligten eine stillschweigende Vereinbarung bestand, dass jeder jeden unbehelligt ließ und damit selbst auch unbehelligt blieb. Selbstverständlich wurde bereits die Annahme des Beraters, dass eine solche heimliche Regel überhaupt bestehen könne, von allen in größter Übereinstimmung ablehnt.

Dem Leser mögen diese Informationen genügen, um sich selbst eine Vorstellung machen zu können, wie herausfordernd es sein wird, bei einer solchen Motivationslage unter Berücksichtigung der Beziehungskonstellationen und der Dynamik einer Tagung mit einem formellen und strukturierten Ablauf z. B. das Konfliktthema ‚Hierarchie‘ besprechbar zu machen. Die ‚normalen‘ Mittel von Moderation und Mediation sowie von Übungen zur Teamentwicklung schieden aus. Die Teilnehmer hätten in der zur Verfügung stehenden knappen Workshopzeit voraussichtlich entweder gemeinsam ‚gemauert‘, d. h. das Thema weiterhin unberührt gelassen oder brav und übereifrig schnell so viele Fakten geliefert, dass die Zeit bereits vorüber gewesen wäre, bevor es gelungen sein könnte, die Fakten wenigstens zu strukturieren. Der Einsatz des Tarots oder von ‚Übungen zur Teamentwicklung‘ verboten sich: sie hätten nur die Gelegenheit geboten, über die Methoden zu diskutieren, und zwar so lange, bis keine Zeit mehr gewesen wäre, sie überhaupt einzusetzen. Eine Mediation schied ebenfalls aus, weil sich keine ‚Parteien‘ ausmachen ließen, zwischen denen etwas zu vermitteln gewesen wäre.

Als Lösung wurde die Verbindungen von der Kunst „Dynamographie“, der Kunst der Führung, der Kunst der Beratung und der Kunst der Teamentwicklung und Selbstorganisation gesucht – und gefunden: Ich schlug dem Abteilungsleiter den Workshop zur Teamentwicklung vor mit Einbeziehung des Künstlers Roger Roitenstern. Er solle während der Teamentwicklung im Hintergrund ein paar ‚emotionelle‘ Schnappschüsse zu Papier bringen, über die man anschließend diskutieren und vielleicht auch lachen könne‘.

### **3.3 Ein Kunstwerk entsteht**

Eine Videoaufzeichnung der Diskussionsrunde im Workshop, an welcher beispielhaft die Dynamographie beschrieben wird, hätte nur gezeigt, dass eine Mitarbeiterin ihre Einschätzung mitteilt, es treffe offenbar immer sie, wenn es um schwierige Kunden ginge. Die Anderen ließen dies aber nicht gelten und belegten ihre abweichenden Einschätzungen mit zahlreichen Belegen. Insbesondere der Vorgesetzte wies sie Annahme weit von sich, dass er hierfür eine Verantwortung trage, falls die Behauptung der Mitarbeiterin überhaupt stimmen sollte. Als ich als Berater auf die Nichtübereinstimmung der Einschätzungen aufmerksam machte, ‚einigten‘ sich die Teilnehmer sofort darauf, dass es nicht meine Aufgabe sei, Spannungen in das Team hineinzutragen, wo keine seien. Roger Roitenstern blickte in diesem Moment

in die Runde, „dynamographierte“ die Situation und zeichnete innerhalb weniger Minuten folgende Grafik:



Abb. 1: Gibt's Spannung?

Die Diskussionsrunde ging inzwischen weiter. Kurz darauf berichtete ein anderer Mitarbeiter, dass er es sei, dem die schwierigen Kunden zugeteilt würden: Das Ritual der Korrekturen und Richtigstellungen seiner ‚falschen Einschätzungen‘ wiederholte sich sofort. Als Berater unterließ ich es jetzt aber, erneut auf die



Nichtübereinstimmungen der Sichtweisen aufmerksam zu machen. Roger Roitenstern, inzwischen mit der obigen Grafik fertig, „dynamographierte“ in diesem Moment erneut die Situation und setzte das gemeinsame Thema der beiden Reklamierenden wie folgt um:



Abb. 1: Jeder ist auf Jeden angewiesen

Als dann wenige Minuten später die gleiche Diskussion mit einer weiteren Person entbrannte (gleiches Ritual, gleicher Ablauf, gleiches Ergebnis), verwehrte sich der

Vorgesetzte gegen die dann doch laut gewordene Kritik, dass es an seinem Verhalten läge, dass die Eindrücke der Benachteiligungen überhaupt haben entstehen können. Wenn ein Einsatz bei schwierigen Kunden anstehe, müssten die verfügbaren Mitarbeiter zusammengerufen, der Auftrag diskutiert und gemeinsam entschieden werden, welcher Mitarbeiter den Auftrag auszuführen hätte, so lautete einer der Verbesserungsvorschläge. In der weiteren Diskussion standen dann die unterschiedlichen Einschätzungen der Kompetenzen und der Eignungen für bestimmte Einsatzgebiete im Mittelpunkt. Insbesondere entwickelten die Mitarbeiter die Vorstellung, dass besonders ‚schwierige‘ Kunden ‚Chefsache‘ seien, d. h. der Vorgesetzte also gleich gar nicht mit der Anmutung auf die Mitarbeiter zugehen könne, dass einer von ihnen sich der Aufgabe annehmen müsse, gleichgültig, wen es dann letztlich träfe. Immer mehr entwickelte sich die Forderung nach mehr Mitsprache, wobei diese nur gefordert wurde, wenn einem selbst unangenehme Aufgaben drohten. Gar keine Mitsprache – auch keinen Einbezug der Kollegen und Kolleginnen – wurde aber gewünscht, wenn es um Einsätze bei beliebten Schlüsselkunden handelte. Hier wurde dem Vorgesetzten zum Vorwurf gemacht, dass er seine Position ausnütze und den Mitarbeitern zu wenig Gelegenheit gäbe, auch die mit hohem Ansehen verbundenen Einsätze bei Schlüsselkunden zu übernehmen. Die Gegenargumente des Vorgesetzten wurden zerfleddert.

Im weiteren Verlauf wurde von wechselnden Wortführern eine neue Vorstellung einer „gemeinsamen Verantwortung für ALLE Aufträge und Einsatzgebiete“ entwickelt. Sie legten dar, dass sie aufgrund ihrer Kompetenzen selbst in der Lage seien, die eingehenden Aufträge nach ihrer Bedeutung einzuschätzen und untereinander angemessen zu verteilen. Dabei sollte auch der Vorgesetzte ‚gerechter‘ an den unangenehmen Einsätzen beteiligt werden. Die Argumente des Vorgesetzten, dass er schließlich die Verantwortung für das Ganze trage und dass er zu entscheiden und darüber gegenüber seinen Vorgesetzten rechenschaftspflichtig wäre, ließen die Mitarbeiter nicht gelten. Sie behaupteten, er führe sowieso zu autoritär und die gesamte Veranstaltung zur Teamentwicklung sei ohnehin nur eine Farce, weil er überhaupt nicht daran denke, daran irgendwas zu ändern.

Persönliche Unterstellungen, Vorwürfe, Emotionen aus erlebten Zurücksetzungen und Kränkungen, Kampf um Veränderung der Situation und Werben für die eigenen besseren Vorstellungen vermischten sich munter mit eigenen Modellen und Erfahrungen mit Macht und Hierarchie. Als ‚gut‘ wurden immer jene Lösungsideen bezeichnet, die keine Kontrolle und Rechenschaft für das eigene Tun und Unterlassen enthielten, wobei jeder für sich eine solche Position anstrebte. Insbesondere wurde abgelehnt, dass die formale Hierarchie in der Alltagsorganisation eine Rolle spielen dürfe und dass in den Einzeleinsätzen jeder sein eigener höchster Vorgesetzter sei, also niemand das Recht haben dürfe, irgendetwas zu hinterfragen, es sei denn, ein Kunde habe sich beschwert. Solange man aber alles zur vollsten Kundenzufriedenheit erledigte, sollte die Führung auf alle ihre Führungsinterventionen und –rechte verzichten.

Nun, das Thema ‚Hierarchie‘, das vor der Tagung zu den Tabuthemen gehörte, stand nun doch endlich im Mittelpunkt. Roger Roitenstern blickte wieder in die Runde, „dynamographierte“ die Dynamik und setzte sie wie folgt um:



Abb. 3: Hierarchieverständnis

Nach einer planmäßigen Pause wurden die drei Dynamographien von Roger Roitenstern vorgestellt: Mit der ersten Dynamographie schlug ich folgende Themen für die Reflexion vor:

„Wenn jeder ‚voll unter Strom steht‘ heißt das noch nicht, dass wir eine *gemeinsame* Energie umsetzen. Was fehlt (uns)?“



Mit der zweiten Dynemographie wurden folgende Themen bearbeitet: "Wo brauche ich die anderen? Wo fühle ich mich allein gelassen? Wo helfe ich anderen nicht, obwohl ich sehe, dass Hilfe benötigt wird? Wo freue ich mich klammheimlich, wenn andere ‚im Regen stehen‘?"

Mit der dritten Dynemographie wurde offensichtlich: Wenn eine Schraube zwei Köpfe hat, kann sie ihre Schraubenfunktion nicht mehr erfüllen, dasselbe gilt für den Schraubendreher. Diskussionslos wurde akzeptiert, dass die Abteilung ihre Aufgabe nicht erfüllen kann, wenn Zweifel an der Notwendigkeit einer funktionierenden Hierarchie bestehen.

Die nachfolgenden Auseinandersetzungen beschränkten sich dann nur auch nur noch auf die Fragen, wie die (zuvor kritisierte und abgelehnte) Hierarchie gerade dort *stärker gefordert und eingehalten* wird, wo es am schwersten fällt, weil aufgrund der besonderen Aufgaben der Abteilung eine funktionierende Hierarchie für alle sehr entlastend wirkt. Gemeint war aber nicht nur die formale Hierarchie der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung (Führungsbeziehung), sondern auch die Hierarchie der Kompetenzen, der Schlüsselpersonen und der Aufgaben.

## **4 Fazit**

Die Wirkungen der Dynemographien waren von einer Tiefe, Breite und Nachhaltigkeit, die alle anderen Wirkungen der mir bekannten Methoden um ein Vielfaches übertrafen. Die Themen waren blank und unvermittelt, jedoch in einer für alle annehmbaren Form 'gezeichnet'. Die ‚Form‘ (der Marmorblock) für die gemeinsame weitere Zusammenarbeit wurde gemeinsam neugestaltet: Der ‚David‘ war darin sorgsam verwahrt.

### **4.1 Gretchenfragen**

Haben die Teilnehmer über die Dynemographien gelacht? Und wenn ja: Wann? Sie ahnen es: auf keinen Fall beim ersten Anblick. Nachdem jedoch die aufgezeigten Fragen bearbeitet waren und die getroffenen Entscheidungen, Maßnahmen und Vereinbarungen für jeden Einzelnen die erwünschte Verbesserung erwarten ließen, waren Schenkelklopfen und ausgelassene Heiterkeit über die Genialität von Roger Roitenstern, es zu wagen, so scharf zu beobachten und die gesamte Dynamik zu zeichnen, abendfüllend. Ich als Berater und der Vorgesetzte bekamen viel Lob und Anerkennung für den Mut, die Dynemographie mit Roger Roitenstern zu ermöglichen und zuzulassen.

### **4.2 Kunst „Dynemographie“ aus wirtschaftlicher Sicht**

Der Künstler Roger Roitenstern verursachte zusätzliche Kosten, deren Nutzen mit keiner bekannten Methode einer Wirtschaftlichkeitsrechnung vorab hätte begründet und gerechtfertigt werden können. Es gab keine Vergleichsmöglichkeiten, keine Möglichkeit, in irgendeiner Art und Weise ein wie auch immer geartetes Ergebnis vorwegzubestimmen oder auszuschließen. Es war unmöglich auszuschließen, dass auch einfach „Nichts“ passierte: Außer Spesen wäre dann nichts gewesen.

Die dynemographischen Kunstwerke entstanden als gemeinsamer Prozess aller Beteiligten: Roger Roitenstern war das geniale Medium, der das ‚Überflüssige wegschlug‘, das die jeweilige Gestalt verdeckte. Die Kunstwerke (Grafiken und

Erlebnisse) gruben sich in die Erinnerungen aller Beteiligten ein: die Dynamographien erlauben den Beteiligten jederzeit, auch das schöpferische Ereignis wieder zu beleben – und andere daran teilhaben zu lassen.

Um wieder zu den obigen Analogien mit den Kunstwerken von Michelangelo und Beuys zurückzukommen: Jeder Betrachter einer Grafik erkennt spontan ‚seinen‘ Marmorblock, aus welchem die jeweilige Gestalt ‚herausgemeißelt‘ sein könnte. Der Zeichner braucht nichts zu erklären, was er mit seinem Kunstwerk gemeint haben könnte: Die Grafiken führen die jeweiligen Themen unvermittelt in den jeweiligen Bezugsrahmen der Betrachter ein, er erkennt spontan die unmittelbare Bedeutung für sich selbst bzw. für die Organisation, in welche er hineingestellt ist.

Adressen der Künstler:

Heinrich Keßler  
Human Capital System®  
Hornisgrindestr. 1  
D-77767 Appenweier  
<https://www.2000ff.de/>

Roger Roitenstern  
Seminarkarikaturist und Musiker  
In den Herrschaftsgärten 16  
D-75446 Wiernsheim

## 5 Literatur:

Kessler, H.: (2001). Wissensmanagement mit Tarot. In Ev. Akademie Bad Boll, *Tagungsdokumentation Protokolldienst 32/2001*. Evangelischen Akademie Bad Boll, AB Presse und Publikationen, Akademieweg 11, 73087 Bad Boll