

Mit der wachsenden Komplexität und Dynamik heutiger Märkte sinken Vorhersagbarkeit und die Zeit für Entscheidungen in Unternehmen. Vielen Managern fehlt die strategische Richtung durch das obere Management – plötzlich landen die Fragen im eigenen Bereich. Entscheidet man nicht selbst, dann entscheidet keiner.

Gerald Renger, Dietmar Simon, Othmar Sutrich

Effektive Entscheidungs- prozesse in Leitungsteams

Wie treffen Manager aller Führungsebenen bei steigender Unsicherheit schnell strategisch sinnvolle Entscheidungen? Intuition? Emotionale Intelligenz? Wir alle wissen um den grossen Einfluss «weicher Faktoren» auf Strategien und Entscheidungen. Aber wie genau hängen sie mit der Welt der Fakten zusammen? Und wie steuert man als Manager wirklich besser, wenn man dies berücksichtigt? Wir gehen davon aus, dass ——— strategisches Entscheiden für den einzelnen Manager zunehmend schwierig und erfolgreicher Umgang mit Entscheidungsunsicherheit immer weniger ein persönliches sondern ein Teamthema wird, auf das

unsere Führungskultur noch wenig vorbereitet ist,

——— die methodische Verbindung von Sachlogik und Gefühlsdynamik eine notwendige Kompetenz für Managementteams wird, um strategische Unsicherheit zu meistern und eine verbindliche, zügige Umsetzung von Entscheidungen zu erreichen.

Das vorgestellte Modell für effektive Entscheidungsprozesse in Leitungsteams dient als Gesprächsbasis und Orientierungshilfe besonders bei Entscheidungen über tiefgreifende Umorientierungen wie neue Geschäftsstrategien (Produkte, Märkte) und damit verbundene Veränderungen der internen Organisationsstrukturen, Prozesse und Verhaltensweisen¹. Es bil-

¹ Das Modell wird von uns unter dem Titel "Die Strategische Wahl" in Beratungsprozessen und Seminaren eingesetzt

det einen Rahmen für den Umgang mit Wechselwirkungen zwischen sachlogischen Geschäftsherausforderungen und der sich einstellenden Gefühlsdynamik im Inneren des Unternehmens und schafft mehr Transparenz im Durchlaufen hoch emotionaler Entscheidungsprozesse. Damit bietet es praktische Ansatzpunkte zur frühen Erkennung von Umweltentwicklungen, Entscheidungsbedarfen und einer verbindlichen und schnellen Umsetzung von Entscheidungen.

Das Modell besteht im Kern aus

- _____ einer «Landkarte» der sachlogischen und gefühlsdynamischen Hauptfaktoren und ihrer Wechselwirkungen,
- _____ einem Modell, das die Phasen zwischen dem Erkennen eines Entscheidungsbedarfs, dem Akzeptieren dieses Bedarfs, der Willensbildung für eine Entscheidungsoption und schliesslich der Umsetzung dieser Entscheidung in zeitlichen Entwicklungsschritten mit den dazugehörigen Meilensteinen darstellt und
- _____ praktischen Methoden und Werkzeugen für die Anwendung in Entscheidungsprozessen

Was verstehen wir unter Entscheidung, was unter Wahl?

Wir betrachten Entscheidungen als das, was sich im Handeln der Beteiligten zeigt, unabhängig davon, ob diese sich darüber bewusst sind oder nicht. Bewusst wird eine Entscheidung dadurch, dass Entscheidungsoptionen beschrieben und diskutierbar werden. Entscheidungsumsetzung zeigt sich darin, dass aus Denken und Diskutieren verbindliches Handeln in den wirklichen Arbeitsprozessen und Folgeentscheidungen wird. Umsetzbarkeit entsteht durch eine bewusste Wahl aus diesen Optionen.

Eine strategische Wahlsituation bezieht sich hier auf Entscheidungen zur



DR. GERALD RENGER

Mitinhhaber der Sozietät für OrganisationsBeratung Esslingen.
Arbeitsschwerpunkte: Entscheidungsprozesse und Strategie, Führungskräfteentwicklung, Interkulturelle Zusammenarbeit.

Sozietät für OrganisationsBeratung
Davideit, Dr. Renger, Simon
Heidestrasse 1/1
D-73733 Esslingen
Fon ++49-711-25963501
Fax ++49-711-365 29 70
renger-beratung@t-online.de



DIETMAR SIMON

Mitinhhaber der Sozietät für OrganisationsBeratung Esslingen
Arbeitsschwerpunkte: Teamentwicklung und Projektmanagement; Führungskräfteentwicklung; Konflikt- und Krisenmanagement.

Sozietät für OrganisationsBeratung
Davideit, Dr. Renger, Simon
Heidestrasse 1/1
D-73733 Esslingen
Fon ++49-711-25963504
Fax ++49-711-365 29 70
simon-beratung@t-online.de



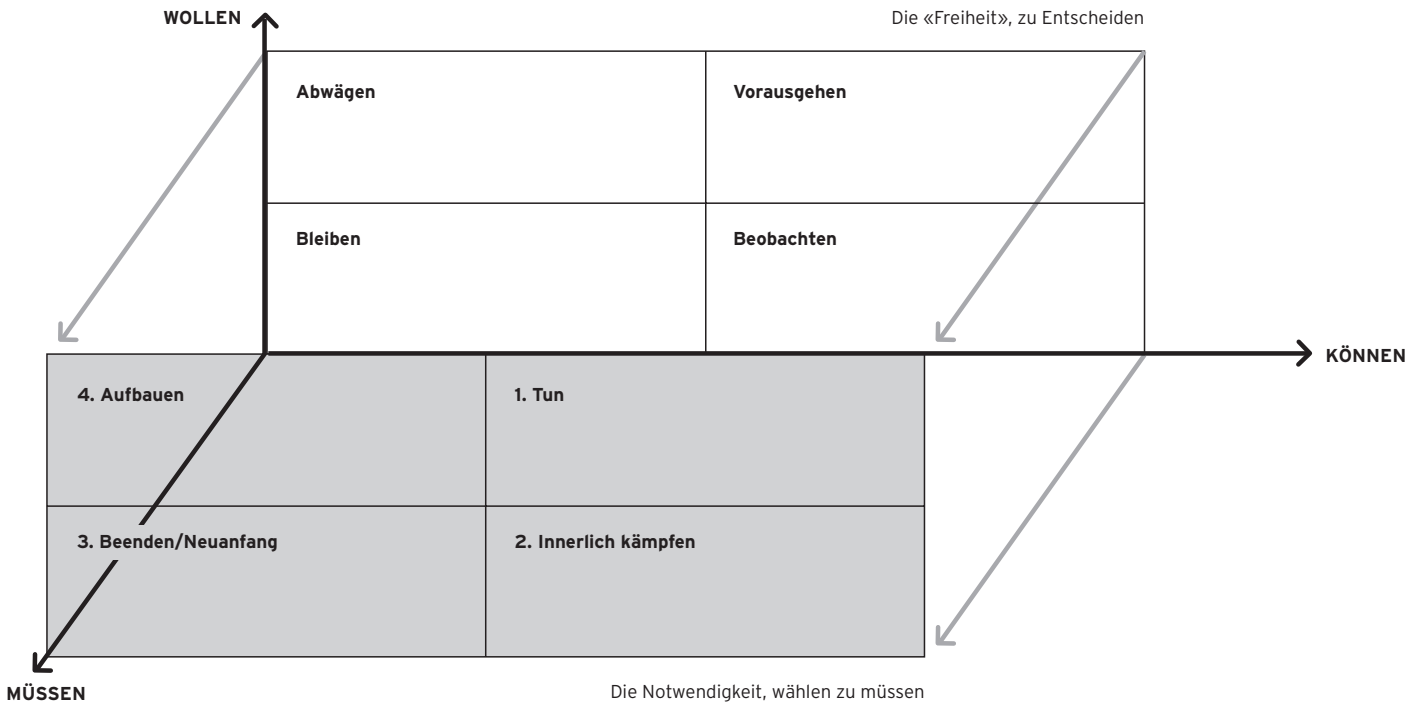
OTHMAR SUTRICH

Inhaber der Sutrich Organisationsberatung mit den Kerngebieten Marketing und strategische Führung.
Arbeitsschwerpunkte: Prozessmanagement, Integration des Systemdenkens in die Begleitung von Veränderungsprozessen.

sutrich@t-online.de

ABBILDUNG 1

Entscheidungen und Wahlsituationen im Wechselspiel von MÜSSEN, KÖNNEN und WOLLEN



Gestaltung und Sicherung der zukünftigen Existenz am Markt. Nach unserer Grundannahme zeigt sie sich oft als scheinbare oder reale Dilemmasituation oder Konflikt zwischen Personen oder Bereichen und unterscheidet sich von Alltagsentscheidungen dadurch, dass die Notwendigkeit und das existenzielle Risiko einer Umorientierung durch Druck von aussen (siehe Abbildung 1: Dimension «MÜSSEN») steigen und weniger Zeit für Risikominimierung und Umsetzung bleibt.

Diese Konflikte und ihre strategischen, entwicklungsrelevanten Hintergründe zu erkennen, zu interpretieren und im Sinne der Unternehmensaufgabe zu lösen, ist das Ziel des vorgestellten Modells. Es schaut besonders auf die Fälle, in denen

_____ die Notwendigkeit einer Umorientierung gross ist (MÜSSEN), aber der _____ gemeinsame Wille (WOLLEN) und _____ die gemeinsame Fähigkeit, diesen neuen Weg zu gehen (KÖNNEN), noch wenig entwickelt sind.

Wir beschäftigen uns an dieser Stelle gezielt mit der Frage der Willensbildung als Voraussetzung für erfolgreiche Weiterentwicklung. Transformationsprozesse werden beleuchtet aus der Perspektive kollektiver Entscheidungsprozesse.

Das WOLLEN - Ausdruck einer angenommenen Herausforderung

Manager beauftragen Entwicklungsprogramme oft, um Strategien und Entscheidungen zu kommunizieren und um-

zusetzen. Sie gehen dabei davon aus, dass genügend Umsetzungswille vorhanden ist und die Widerstände einer üblichen Lernsituation entsprechen. Wir definieren Widerstand nicht als Ausdruck von Lern- und Veränderungsangst, sondern vielmehr als Ausdruck einer anderen strategischen Überzeugung. Wie oft werden differierende Grundüberzeugungen aber wirklich bearbeitet? Dennoch: Die ausgeblendete strategische Antwort auf Umweltherausforderungen wird notfalls auch gegen offizielle Beschlüsse weiterverfolgt. Ressourcen werden so de facto doppelt geschluckt. Oft ist der Auftraggeber eines Beratungsauftrages selbst eine der Parteien in einem Konflikt, dessen strategische Dimension noch unbesprochen oder unbewusst ist.

sen keinen Willen aus, selbst wenn man zur Umsetzung fähig wäre.

2. Es gibt eine Wechselwirkung zwischen Wollen und Können: Wir alle wissen, dass das Wollen sich verstärkt, wenn wir in Experimenten erleben, dass wir das Potenzial und die Fähigkeit in uns tragen, eine Herausforderung zu bewältigen. Andersherum wird der Wille geschwächt, wenn Erfolgserlebnisse ausbleiben.

3. Im Tun kann sich das Wertgefühl verändern und etwas zunächst Unbeachtetes, Unbekanntes an Attraktivität gewinnen.

4. Ermutigung und Entmutigung von aussen beeinflussen den Blick auf das eigene Potenzial und den Glauben an sich selbst und damit die Kraft für die Annahme und Umsetzung von Herausforderungen.

5. Historisch gewachsene Bilder wie «gefährlich/ungefährlich/schön/lustvoll/glücklich etc.» und damit verbundene Gefühle beeinflussen unser Entscheidungsverhalten im Hier und Jetzt, selbst wenn das Gefühl mit der aktuellen Situation nichts zu tun hat.

Es geht darum, Konflikt und Eskalation strategisch zu sehen, sie zuzulassen und als Intensivierung von Entscheidungen bewusst zu gestalten.

Entscheidungen über die Annahme oder Korrektur von Zielen in der Kommunikation von Teams

Entscheiden wir als Einzelperson, sagt an dieser Stelle eine innere Stimme: «Will ich das überhaupt?» und falls ich es will: «Geht das? Ist das realistisch? Kann ich das wirklich schon?» Diese korrigierende Stimme bewahrt uns vor zu schnellen, unrealistischen oder existenzgefährdenden Schritten. Gute Entscheidungen brauchen das Wechselspiel zwischen WOLLEN und KÖNNEN, zwischen Richtungsvorgabe und Richtungskorrektur. In Teamentscheidungen spielt sich dieser «Einspruch» in der Rolle von strategischen «Opponenten» ab. Dies bewirkt Konflikte und Eskalationen, die es zu bearbeiten gilt. Erfolgt die Wechselwirkung zwischen Richtungsvorgabe und Korrektur bewusst und besprochen, so gibt es einen realistischen gemeinsamen Blick auf die Situation. Erfolgt sie unbewusst/unbesprochen, dann entstehen irgendwann praktische Überraschungen, die schwerer zu managen sind und sehr teuer werden können. Die Entscheidungskultur unserer heutigen Organisationen ist darauf wenig vorbereitet.

Konfliktführung, Krise und Eskalation sehen wir als natürliche Grundvoraussetzung für das gemeinsame Annehmen von Herausforderungen. Die moderne Hirnforschung² geht davon aus, dass Aufmerksamkeit für die Bedeutung eines Themas und die Bereitschaft, andere Wege anzudenken, erst dann entsteht, wenn eine emotionale Überspannung und ein anschließender Setzvorgang (Hysterese) stattgefunden haben. Damit verändert sich Strategiearbeit im Management zur aktiven Wahrnehmung und konstruktiven Gestaltung von Konflikten in Organisationen. Es geht darum, Konflikt und Eskalation strategisch und unternehmerisch zu sehen, sie zuzulassen und als Beschleunigung und Intensivierung von Entscheidungen bewusst zu gestalten.

In Teams übernimmt der Manager an dieser Stelle eine scheinbar paradoxe Doppelrolle: Zum einen entwickelt er in seiner strategischen Funktion eine eigene Überzeugung und Position, die klar ausgedrückt und begründet wird. Zum anderen nimmt er von dieser Position Abstand, um den Auseinandersetzungsprozess des Teams zu leiten. In dieser Funktion hat er dann die Aufgabe, zu Korrektur und Widerspruch einzuladen, diesen zu verstehen und auch die eigene Position hinterfragen zu lassen. Häufig findet sich die Ambivalenz in jeder einzelnen Person wieder. Der Unterschied zur Entscheidung einer Einzelperson ist, dass mit Ambivalenz nun nicht mehr individuell, sondern kollektiv umgegangen wird. Alle Unsicherheit, das Risiko, die Angst wird zum gemeinsamen Thema.

Entscheidungsphasen und Meilensteine

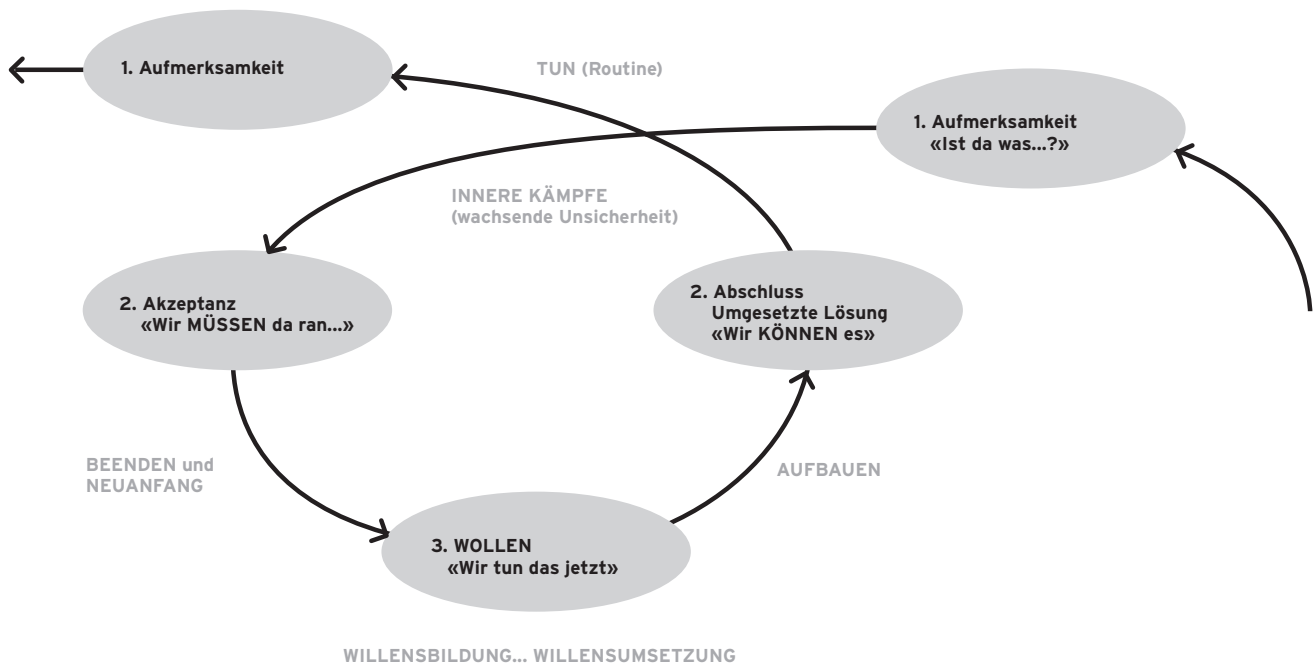
Wie kann ein Managementteam, das gemeinsam strategisch entscheiden soll, sich bei viel Unklarheit orientieren und zu einem wirklichen Willen kommen? Um diese Aufgabe greifbarer zu machen, werden im Folgenden typische Phasen und Meilensteine von existenziellen, schwierigen Entscheidungsprozessen dargestellt (Abbildung 3).

Das hier vorgestellte Phasenmodell ist für den Einsatz in Gruppenentscheidungsprozessen gedacht und ermöglicht eine gemeinsame Verständigung darüber, wo man sich befindet und welche Schritte

2 Luc Ciompi: Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik

ABBILDUNG 3

Phasen und Meilensteine in Entscheidungsprozessen



te folgen. Es dient zur Erstorientierung bei der Suche des Ausgangspunktes und kann «unterwegs» immer wieder als Bezugspunkt herangezogen werden. Im Rahmen dieses Beitrages werden die Phasen und Teilschritte bis zur erfolgten Willensbildung genauer erläutert und Hilfsmittel vorgestellt, die in der jeweiligen Situation weiterhelfen können. Der Umsetzungsphase (AUFBAUEN, TUN) widmet sich ein separater Beitrag.

1. Meilenstein: Aufmerksamkeit «Ist da etwas...?»

Dieser Punkt ist das erstmalige Aufmerksam-Werden, ob das, was wir heute denken und tun und wie wir es tun, immer noch sinnvoll und richtig ist. Irgend-

ein Ereignis ist nicht erklärbar und zieht die Aufmerksamkeit auf sich. Berater haben die Möglichkeit, Managern dabei zu helfen, früh erste Anzeichen für strategische Wahlsituationen/Weichenstellungen zu erkennen, damit sie diesen nachgehen können, um leichtere Ausgangsbedingungen für eigene Veränderung zu haben. Wir sehen eine Chance darin, den Blick für die Bedeutung solcher Ereignisse zu schärfen, indem man internen Spannungen und Konfliktthemen systematisch und frühzeitig nach «spürt», um die Aufmerksamkeit frühzeitig auf unangenehme Fragen zu lenken.

Fragen an dieser Stelle können sein:

— Gibt es derartige Hinweise? Wo treten sie auf? Um welche Themen drehen sie sich?

- Löst man das ganze von den beteiligten Personen und ersetzt diese gedanklich, was bleibt dann als Thema oder Hauptfrage stehen?
- Geht es um so etwas wie «Entweder-Oder»? Was genau wäre das Eine? Was das Andere?
- Welches gemeinsame Bewusstsein haben die Personen in der Organisation/im Team darüber?

2. Meilenstein: kollektive Akzeptanz «Wir müssen da ran»

Die erste Hürde liegt darin, als Gruppe überhaupt zu dem gemeinsamen Bewusstsein zu kommen, dass «... da etwas ist, wo wir ran müssen...» – die Notwendigkeit einer gemeinsamen Neuorientie-

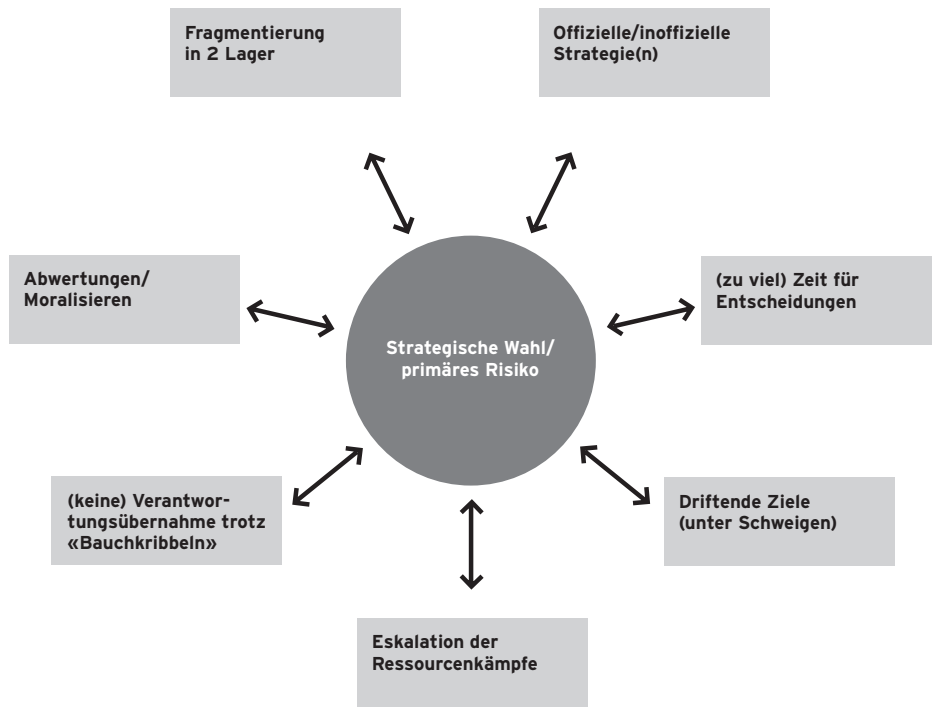
rung überhaupt gemeinsam zu akzeptieren. Oft ist es schon schwierig, alle Beteiligten zu einem Gespräch zusammenzubringen. Daher ist auch die Möglichkeit einer methodischen Unterstützung begrenzt. Damit überhaupt Gesprächsbereitschaft bei den wichtigen Personen entsteht, braucht es viel Fingerspitzengefühl, Mut und Kontaktbereitschaft. Förderlich wirken vertrauensbildende Schritte und Einzelgespräche. Ein neutraler Gesprächspartner kann mit Hilfe der vorgestellten Methoden die Thematik formulieren helfen und so Vertrauen und Zutrauen zu einem guten Lösungsprozess verstärken. In grösseren Organisationen können Interviews mit Mitarbeitern und Kunden geführt und die Ergebnisse dem Managementteam zur Diskussion gegeben werden.

Die Akzeptanz der Notwendigkeit eines Klärungs- und Neuorientierungsprozesses zeigt sich als erreichter Meilenstein darin, dass alle entscheidenden Personen verbindliche Schritte miteinander (beispielsweise Gesprächs- und Klausurtermine) einleiten. Inhalte und Ziele, um die es hier geht, können dabei durchaus noch sehr unterschiedlich beschrieben werden.

Nur unter Wertschätzung und Anerkennung des Gewesenen kann allen Beteiligten klar werden, was der Unterschied zwischen den früheren und neuen Herausforderungen ist.

ABBILDUNG 4

Hinweise auf strategische Wahlsituationen



3. Meilenstein: WOLLEN «Wir tun das jetzt...»

Ist die Notwendigkeit einer Umorientierung akzeptiert, beginnt die Phase einer gemeinsamen neuen Willensbildung. Hier entscheidet sich, wie viel Klarheit und Umsetzungsenergie für die gefundenen Entscheidungen vorhanden sein wird, wie lange man «dran bleiben» wird, auch wenn die Umsetzung mal schwieriger wird und Rückschläge bringt. Der Preis einer echten Willensbildung: alle Teil-Phasen müssen sauber durchlaufen und abgeschlossen werden. (Abbildung 5)

Der Nutzen: Nach einer wirklichen Willensbildung gibt es keine Zweifel mehr über die Stimmigkeit des beschrittenen Weges und dessen gemeinsame Verfolgung. Die Diskussionen konzentrieren sich viel mehr auf die Optimierung der

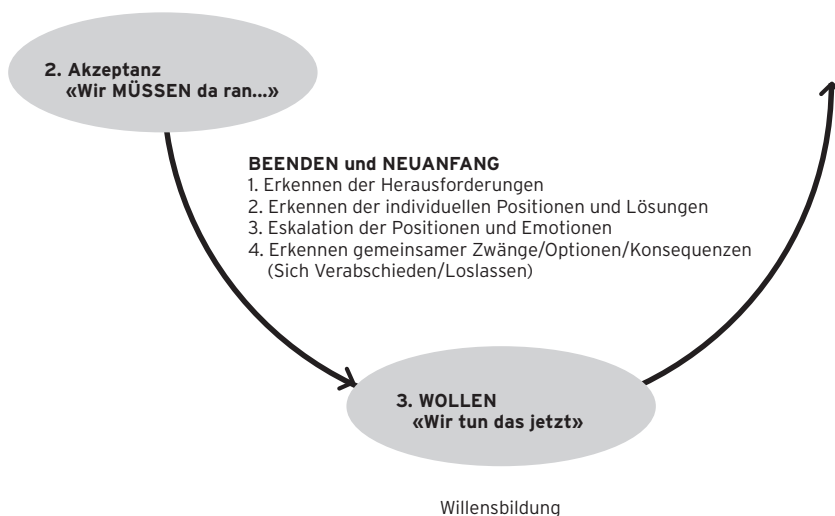
Rahmenbedingungen zur Umsetzung der Entscheidung.

Teil-Phase 1) Erkennen der Herausforderungen aus der Umwelt:

Bevor nicht allen Hauptbetroffenen klar ist, wo wir konkret «ranmüssen», kann kein Wille entstehen. Um verstehen zu können, wie es dazu kommt, dass trotz der bisherigen Erfolge des Bereiches heutige Herausforderungen nicht mehr so wie bisher bewältigt werden, ist es nötig, sich die bisherigen Stärken bewusster zu machen und sie unter dem Aspekt ihrer Nützlichkeit für das Meistern bisheriger Herausforderungen zu verstehen und wertzuschätzen. Den Veränderern in Teams fällt das nicht immer leicht. Aber nur unter Wertschätzung und Anerkennung des Gewesenen kann allen Beteiligten klar

ABBILDUNG 5

Teilphasen zur Willensbildung



werden, was der Unterschied zwischen den früheren und neuen Herausforderungen ist. Beim Betrachten der Hauptfaktoren und Wechselwirkungen (Abbildung 2) lässt sich dieser Unterschied zeitlich als Entwicklungsprozess zwischen der Organisation und ihrer Umwelt an den wichtigsten Faktoren diskutieren. Zur genaueren Klärung sind darüber hinaus die folgenden fünf Fragen hilfreich:

- ___ Welche Herausforderungen standen in der Vergangenheit (bis heute)?
- ___ Welche Hauptaufgabe wurde daraus abgeleitet und wirklich angenommen?
- ___ Auf welche Weise ist es gelungen, diese Herausforderungen/Probleme zu bewältigen?
- ___ Welche Herausforderungen stehen heute, morgen, übermorgen und

welche zukünftige primäre Aufgabe leitet sich daraus ab?
___ Wo wäre der grösste Mangel in der Meisterung dieser Aufgabe?

Teil-Phase 2) Erkennen der individuellen Optionen und Positionen:

Sind die Herausforderungen beschrieben, wird es wichtig, den bereits existierenden und auch weiteren Lösungsideen auf die Spur zu kommen, um sie für eine gemeinsame Entscheidung nutzen zu können. Bisherige und zukünftige Prozesskompetenz wechseln nicht von heute auf morgen. Oft wird eine Zeit lang «experimentiert» – offiziell oder inoffiziell. Erst wenn ein Gefühl für das Funktionieren des Neuen da ist, kann man das Alte wirklich loslassen. Dabei erleben wir, dass die Beteiligten in ihren aktuellen

Prozessen bereits individuell (und oft unbewusst) auf die neuen Herausforderungen antworten. Was passiert also wirklich in den internen Arbeitsprozessen? Gerade in Teams und Organisationen ist das Ziel dieses Prozessabschnittes, diese tatsächliche Lösungsarbeit aufzudecken, zu verstehen und wertzuschätzen. Dieser Abschnitt erfordert sehr viel Vertrauen und ist oft nicht in einem einzigen Schritt abschliessbar. Gelingt die Öffnung in der Kommunikation jedoch, dann tritt die Gruppe sehr schnell in die nächste Phase ein. Die Spannung zwischen den sichtbar werdenden Positionen über «den richtigen Weg» führt nun einerseits zu einer Beschleunigung in der Gefühlsdynamik und bewirkt eine emotionale «Hysterese» (Bewusstwerdung, Betroffenheit, Erkenntnis der Bedeutung). Gleichzeitig entsteht aber das Risiko, wichtige Aspekte und Perspektiven im Eifer des Gefechts auszublenden oder gar den Kontakt abubrechen.

Bei der Suche nach bereits existierenden Lösungsversuchen kann ebenfalls das Schaubild der Hauptfaktoren und Wechselwirkungen genutzt werden. Dabei gilt es, die Pfeile zurückzuverfolgen:

- ___ Wie hat sich unsere Motivation entwickelt?
- ___ Wie zeigt sich im tatsächlichen Handeln/Arbeitsprozess meines Bereiches/Teams, welche Ziele wir wirklich angenommen haben?
- ___ Auf welche Lösungsversuche zu Umweltherausforderungen lässt das schliessen?

Teil-Phase 3) Eskalation der Positionen und Emotionen:

Damit sowohl Beschleunigung und Bewusstwerdung als auch Entscheidungsqualität in dem Prozess eine Chance haben, muss diese Phase als fester Rahmen folgende Dinge garantieren:

- ___ genügend Zeit: die eigentliche Entscheidung wird nach hinten gestellt und die Schritte auf dem Weg zur

Entscheidung beschrieben. Ergebnisverantwortung wird am Anfang geklärt

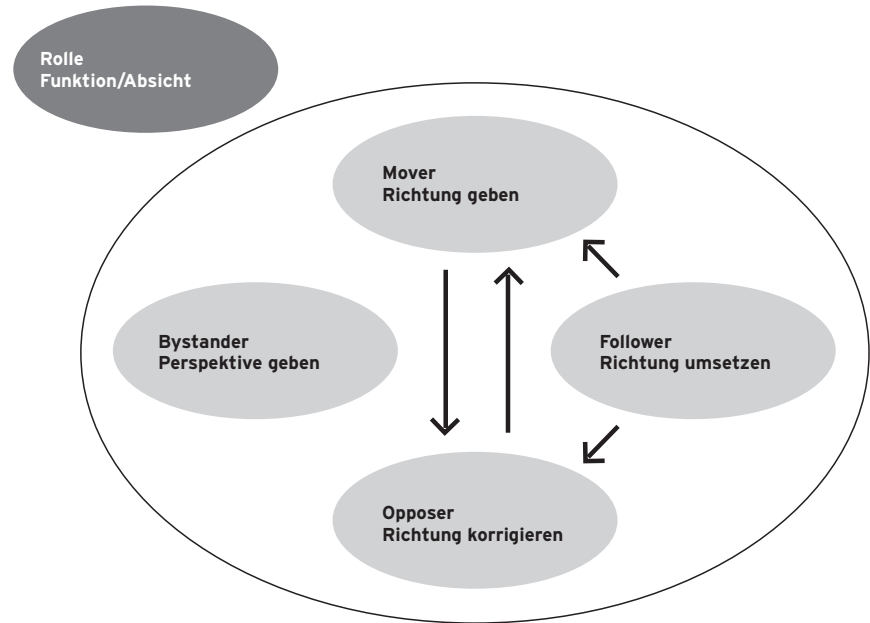
- _____ Legitimation aller Argumente und Haltungen – Pro und Contra
- _____ Genügend allparteilichen Blick auf den Prozess/das Ganze. Die Prozessverantwortung ist zum einen klar beim Manager, zum anderen beim Begleiter
- _____ Mindestvereinbarung, in Kürze neu aufzusetzen, wenn der Prozess ins Stocken kommt oder die Kommunikation abbricht.

Die nun beginnende Phase ist konfliktreich und braucht eine kompetente Begleitung und Struktur. Dabei ist es wichtig, die Positionen zwar sichtbar zu machen, zugleich aber zwischen Person und Position sauber zu unterscheiden. Sehr wahrscheinlich steckt hinter den tieferen Argumenten ein Hinweis auf strategische Optionen, die bleiben, selbst wenn man sich die Person wegdenkt. Für viele dieser Situationen bietet sich eine externe Begleitung an, weil es gerade für Innenstehende schwer ist, die nötige Differenzierung zwischen Position und Person zu machen und aufrechtzuerhalten.

Es ist wichtig, die Positionen zwar sichtbar zu machen, zugleich aber zwischen Person und Position sauber zu unterscheiden.

ABBILDUNG 6

Das Vier Rollen-Modell (von David Kantor)



Der Abschluss dieses Schrittes ist daran erkennbar, dass die Beteiligten die verschiedenen Argumente und Vermutungen hinter den Positionen und das Gefühl eines runden Gesprächsabschlusses trotz konfliktärer Kommunikation haben. Die gewonnen Einsichten sind nicht selten schmerzlich. Wichtig ist jedoch, dass Wertschätzung und Einsicht in die sich abzeichnenden Notwendigkeiten das Annehmen der Situation ermöglichen.

Je nach Konfliktverfahren und Bedrohungsempfinden kann ein Team diese «Stromschnellen» mehr oder weniger schnell meistern.

Methodische Hilfen: Wichtig ist hier, überhaupt festzustellen, wer der Beteiligten _____ eine Richtung vorschlagen
_____ eine vorgeschlagene Richtung korrigieren

_____ sich einer vorgeschlagenen Richtung anschliessen oder einfach
_____ interessante Beobachtungen beschreiben und Fragen stellen will

Ein sehr wirksames und gut zugängliches Hilfsmittel ist dafür das Vier-Rollen-Modell von David Kantor (Abbildung 6)

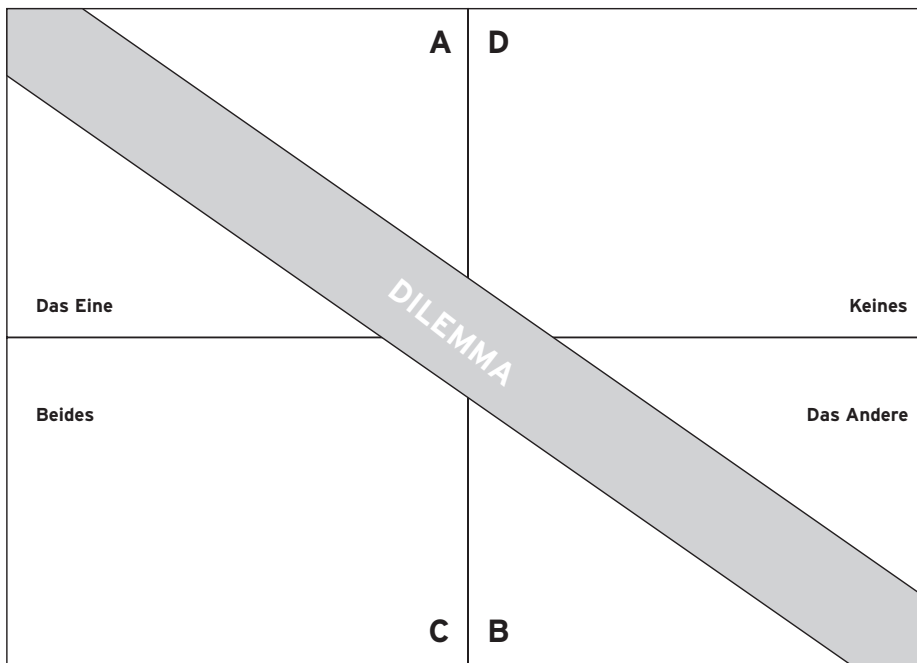
Diese vier Absichten wirken in Teamdiskussionen zusammen und entscheiden über Richtung und Grösse der gemeinsam angedachten Schritte. Gelingt es der Gruppe, diese Absichten zu erkennen, dann muss die Argumentation und die Vermutungen erfragt werden.

_____ Was glaubt derjenige, welche strategischen Konsequenzen es hat, wenn seine Sicht nicht in die Entscheidung einfließt?

ABBILDUNG 7

Vom Dilemma zum Tetralemma

(Beleuchtung von Entscheidungsoptionen nach I. Sparrer und M. Varga von Kibed)



- _____ Welche Chancen könnten andererseits nutzbar werden, wenn man seiner Sicht folgte?
- _____ Wie hängt das Wechselspiel der Positionen mit dem Wechsel der bisherigen Herausforderungen mit den neuen zusammen?
- _____ Was geschieht, wenn ich mich in die andere Position hineinbegebe und aus ihr heraus argumentiere?

Es geht ums Verstehen, nicht darum, sich durchzusetzen und schnell zu entscheiden. Die wirkliche Willensbildung ist noch nicht abgeschlossen, wenn Dinge hier sichtbar werden. Die Entscheidung entwickelt sich erst nach der nächsten Teilphase.

Teil-Phase 4) gemeinsames Erkennen der Notwendigkeiten, Möglichkeiten und Konsequenzen:

Gelingt es, in der Eskalation alle sachlogischen und emotionalen Perspektiven zu einer gemeinsamen Sicht auf Notwendigkeiten und Möglichkeiten zusammenzubringen, dann steht die Gruppe nun auf einem Aussichtsplateau, von dem aus man sich gemeinsam neuen Wegen nähern kann. Ernüchterungen und Abschiede finden hier genauso statt, wie erstes Interesse, das Andere, Zukünftige selbst mitzuformen. Gezielte Gestaltung dieser Prozesse hilft dies zu ermöglichen und zu erleichtern.

Sachlogisch wichtig ist an dieser Stelle die Aufweitung des Blickes für alle theoretisch denkbaren Optionen und die Übergangsphasen auf dem Weg. Gerade

in Dilemmasituationen, geprägt von Entweder-Oder-Kämpfen, gilt es, alle Optionen und ihre Konsequenzen in Ruhe anzuschauen und zu verstehen. Geben wir dem Prozess an dieser Stelle Raum und Zeit, dann wird damit auch der Weg zu einer neuen Willensbildung frei.

Wir gehen davon aus, dass gute Visionsarbeit erst durch das Erreichen dieses Zustandes in einer Gruppe/einem Unternehmen möglich wird. Hier erst entsteht die Verbindung zwischen eigenem WOLLEN, dem zukünftigen MÜSSEN, und wie ich/wir es selbst gestalten werden. Es entstehen Bilder der Zukunft und Ansätze, sie zu gestalten. An dieser Stelle kommt es ganz natürlich auch zur persönlichen Auseinandersetzung damit, ob man in dem entstehenden Neuen noch dabei sein wird und in welchem Masse. Dies ist insofern stimmig, da die Aufgabe der Gruppe neu definiert wird. Die Erleichterung dieser sehr persönlichen Prozesse (zulassend und unterstützend) ist hier die vorrangige Managementaufgabe.

Die Teilphase 4 ist erkennbar abgeschlossen, wenn die Beteiligten beginnen, die neuen Erkenntnisse in ihre Alltagsentscheidungen aufzunehmen. Nun werden Zeit und Ressourcen für andere Dinge freigelegt, neu priorisiert und investiert, Stellen anders besetzt, Abläufe umgestellt. Beobachter und Nichtbeteiligte sehen, dass die Dinge wirklich beginnen, anders zu laufen.

Methodische Hilfen:

Ein guter methodischer Leitfadener für das Erkennen und Diskutieren von Optionen ist die Tetralemma-Matrix in Abbildung 7 (Sparrer/v. Kibed: Ganz im Gegenteil). Dabei durchläuft das Team alle Kästchen, beschreibt gemeinsam, was das beinhalten würde und welche Konsequenzen sich vermutlich einstellen. So wird der Blick auf Entscheidungsmöglichkeiten gerichtet, die leicht in einer reinen Entweder-Oder-Diskussion ausgeblendet werden können.

Ein Fallbeispiel

Im folgenden Praxisfall handelt sich um die Situation des Führungsteams einer Forschungsabteilung in einem Industrieunternehmen: Nach einer grossen Bereichsumstrukturierung ist es das Ziel eines dreimonatigen Abteilungsprozesses, eine Vision, eine Strategie und resultierende Aufgabenverteilung gemeinsam erarbeitet und beschlossen zu haben. Der Abteilungsleiter plant dazu mehrere Treffen im Kreis seiner Teamleiter. Er vermutet, dass die Diskussion nicht leicht wird, da er um die unterschiedlichen inhaltlichen Ansichten seiner Mitarbeiter weiss. Nachdem es im Rahmen von Führungstreffen schon zu schwierigen Situationen gekommen ist, lässt er den Prozess begleiten.

Im ersten Treffen wird eine Situationsbeschreibung durchgeführt. Dazu wird von den Beteiligten ein individuelles Bild gemalt.

Die Vernissage zeigt vom Wissenschaftler bis zum Praktiker die ganze Pa-

Die Abteilung war in die Situation geraten, nicht mehr sicher zu sein, für welche Aufgaben die Ressourcen eingesetzt werden sollten.

lette. Widersprüche zwischen Selbstdefinition und Aussenerwartungen werden sichtbar. In den Bildern und der anschliessenden «Ausstellungs-Diskussion» finden sich Hinweise auf Entscheidungssituationen der Vergangenheit: auf angenommene und nicht angenommene Herausforderungen, die von den Teamleitern dargestellt und erklärt werden. «Ich hätte damals an einem echten Forschungsthema dranbleiben können, aber das Risiko, keine Interessenten zu finden für mich, wäre sehr hoch gewesen und mir fehlte etwas Mut..., so habe ich in meinem Team den bekannten Weg gewählt.» Die Bedingungen, die zu diesen Entscheidungen geführt hatten, werden besprochen. Ansprüche, Selbstverständnis über die eigene Rolle werden offen ausgetauscht. Die Teilnehmer erleben den Prozess in dieser Phase als sehr wichtig und vertrauensbildend.

In der Reflexion am nächsten Morgen erkennen die Teilnehmer, dass sie mit ihren Problemen und Fragen gar nicht weit auseinanderliegen, auch wenn sie ihre Aufgaben unterschiedlich wahrnehmen. Die gemeinsame Sichtweise und die Offenheit verstärken das Gefühl in der Gruppe, das Richtige zu tun.

Die weitere Reflexion am Vormittag führt auf den Gründer des Bereiches: Die Gründung des Bereiches erfolgte vor ca. 15 Jahren mit dem Anspruch, Forschung für den Entwicklungsbereich als Hauptkunden zu machen. D.h. Produktideen der Forschung müssten sich zeitnah in Produktentwicklungen für den Markt niederschlagen. Forschung, die direkt in Produkten landet – das war die Gründungsidee. Einige Teamleiter erinnerten sich sehr genau an diese Zeit. Der Weggang des Bereichsgründers vor 3 Jahren wurde von diesen Teamleitern als «verlassen worden sein» erlebt. Ein mit dem nachfolgenden Bereichsleiter neu in die Abteilung gekommenes Team hatte sich danach stärker auf die weit vorausschauende Wis-

senschaft konzentriert und von ihm auch den Auftrag dazu erhalten. Nun war die Abteilung in die Situation geraten, nicht mehr sicher zu sein, für welche Aufgaben die vorhandenen Ressourcen eingesetzt werden sollten.

Nach dem optimistischen Start und dem freien und offenen Austausch rückte nun immer stärker die Diskussion in den Mittelpunkt, welchem Ziel die Abteilung folgen müsse. Die Dynamik dieses Gesprächsprozesses erhöhte sich am Nachmittag. Immer mehr Polarisierung entstand zwischen zwei Sichtweisen: Sollten wir uns entscheiden, Forschung im Sinne der Wissenschaft zu betreiben und dafür versuchen, unsere Existenz aus Forschungsmitteln des Vorstandes zu sichern, oder ist es sinnvoll, sich auf die Bedienung der Kunden im Entwicklungsbereich zu konzentrieren und damit die Existenz des Bereiches wie bisher zu sichern?

Eine reine Forschungs- und Wissenschaftsorientierung wirkte aus Sicht der gewachsenen Bereichskultur als Novum und wurde als riskant kritisiert. Hierarchische Notwendigkeiten und Kundenerwartungen bildeten plötzlich einen Widerspruch, der besonders durch das Erfahrungswissen und das gewachsene Rollenverständnis im Führungsteam zwischen zwei Personen ausgetragen wurde.

Die Eskalation

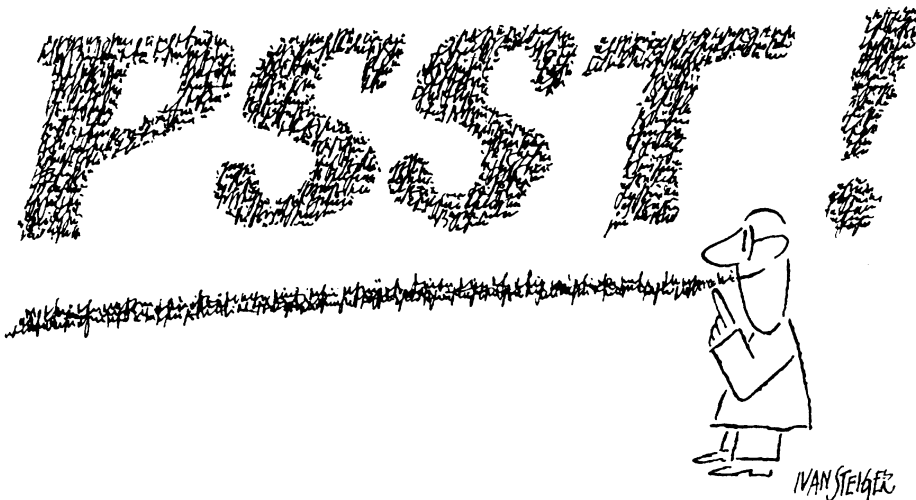
Die Dynamik begann zu eskalieren. Der Abteilungsleiter folgte den Positionen und Argumenten als Beobachter und versuchte, sich ein genaueres Bild der Situation zu machen. Unter dem Eindruck, dass das Team gerade in eine strategische und existenzielle Entscheidungssituation gerät (und der vielleicht entstandenen Vermutung es bleibt nicht viel Zeit zwischen Entweder-Oder ein für allemal zu entscheiden) plädierten die Proponenten immer stärker gegeneinander.

Plötzlich stand der Vertreter der einen Richtung auf und rief das gesamte Führungsteam leidenschaftlich auf: «Lasst es uns alle als Chance sehen, endlich reine Forschung betreiben zu können...!» und sich ihm anzuschließen. Einige Teammitglieder schlossen sich der Sicht an. Der Vertreter der anderen Sicht stellte in diesem Augenblick eine kritische Frage nach der Umsetzbarkeit und Risiken. Sein leicht kritisches Lächeln, der zweifelnde Unterton wurden nun von seinem Gegenpart als stark abwertende Rückmeldung gegen die eigene Person interpretiert und die inhaltliche Abwehr des mit dem Aufruf verbundenen Risikos als persönliche Ablehnung und Verletzung

verstanden. Alle Anwesenden spürten, dass die Personen einen starken Konflikt miteinander austrugen. Am Nachmittag des zweiten Tages brach der Kontakt zwischen beiden ab.

Der Versuch, als Berater die noch gesprächsfähigen Teilnehmer zur Reflexion über das Geschehene zu bringen, führte zu keiner erneuten Gesprächsaufnahme. Das Team hörte vom Berater, dass diese Situation nach seiner Vermutung nicht allein Ausdruck persönlicher Konflikte sei, sondern dass es hier scheinbar um ein existenzielles, strategisches Thema ginge, das schon aus Zeitgründen am heutigen Tag nicht mehr entscheidbar ist. Die Empfehlung an das Team und den

Es ging um die Annahme einer Herausforderung aus einer veränderten Umweltsituation weniger um Kommunikationsstörungen zwischen den Teilnehmern.



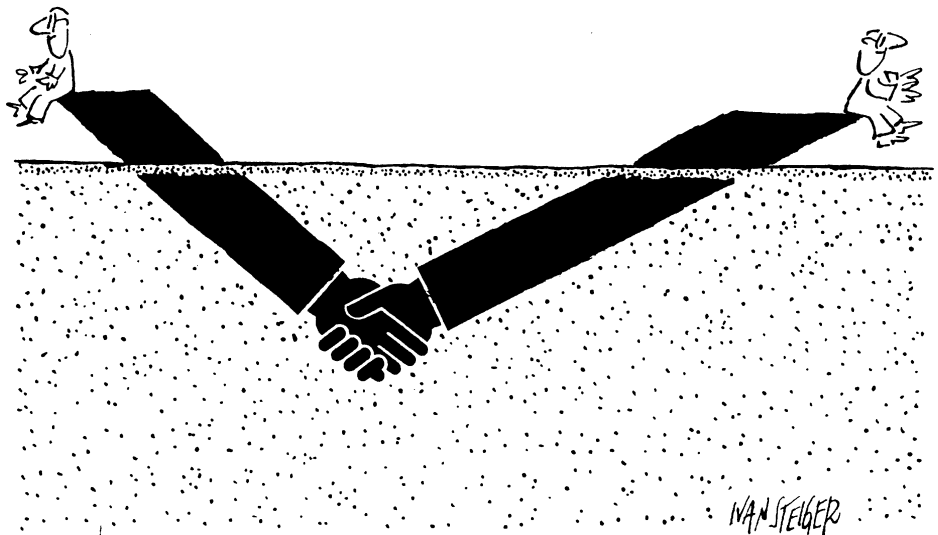
Abteilungsleiter war, es für heute bei diesem Stand zu belassen und möglichst schnell das Gespräch in diesem Kreis erneut aufzunehmen. Bis dahin wurde ein Nachgespräch zwischen Abteilungsleiter und Berater vereinbart.

In diesem Nachgespräch wurden die Annahmen darüber ausgetauscht, was an diesem zweiten Tag im Führungsteam geschehen war.

Der Berater beschrieb seine Vermutung, dass die Abteilung mit der neuen Forschungsausrichtung im Vorstand neben den gewachsenen Kernkompetenzen zur Belieferung von Produktentwicklungsprozessen auch neuen strategischen Ausrichtungen folgen muss und dieser strategische Konflikt im Augenblick personifiziert wird. Tatsächlich ginge es aber primär um die Annahme einer Herausforderung aus einer veränderten Umweltsituation durch die Abteilung, weniger um Kommunikationsstörungen zwischen den Teilnehmern. Es entstünden hier automatisch Risiken, z.B. auf das falsche Pferd zu setzen und sich dabei zu verzetteln und die Fortexistenz der Abteilung zu gefährden. Diese Risiken erzeugten Ängste, die in der Gruppen-

situation nicht bewältigt werden konnten, weil zu viel von einer Entscheidung abhinge. Keiner der Teilnehmer hätte mit einer klaren Ansage «dort ist der richtige Weg» die volle Verantwortung übernehmen können und zugleich war nicht klar, wer sie letztlich zu tragen hätte. Deswegen hätte man immer wieder auf ihn als Abteilungsleiter geschaut. Der einzige Weg in der Gruppensituation eine vermutete sofortige Entscheidung und die damit verbundene Verantwortung abzuwehren, sei der völlige Gesprächsabbruch mit der Wirkung der Senkung der Klärungsfähigkeit gewesen. Nur das gab noch genügend Sicherheitsgefühl.

Der Abteilungsleiter schloss sich an, dass es darum geht, ein Gefäß für «Sicherheit» zu schaffen und den Prozess an dieser Stelle neu aufzusetzen. Er bestätigte, dass er zunächst selbst unsicher über eine erfolgreiche Strategie war, aber dies nicht kundtat, obwohl seine Mitarbeiter davon ausgingen, dass er nun Orientierung geben würde. Er konnte aber in der sich spontan entwickelnden Gruppensituation keine klare Entscheidung finden und blieb so in der beobachtenden Rolle.



Die verschiedenen Teams leisteten unterschiedliche Arbeit entsprechend der unterschiedlich angenommenen Herausforderungen.

Der Beschluss im Nachgespräch war, dass der Abteilungsleiter seine Verantwortung nun wie folgt definieren und mitteilen wird:

- er übernimmt die Prozessführerschaft für den Strategieprozess,
- eine endgültige strategische Entscheidung fällt erst am Ende dieses Prozesses, die Schritte auf dem Weg dorthin wird er im nächsten Treffen erarbeitet haben und vorstellen.
- die inhaltliche Basis dieser Entscheidung kann und wird er nicht allein sondern im Gespräch über die Optionen und Konsequenzen mit seinen Führungskräften erarbeiten,

— Die Verantwortung für die Entscheidung liegt allein bei ihm, nicht bei den Teamleitern.

Die Ambivalenz in der Situation der Forscher betraf sowohl die Einzelpersonen, als auch die Führungs-Teamebene. Obwohl durch das starke Werben des Proponenten für Forschung im Sinne der Wissenschaft der Eindruck entstand, dass zumindest er ein starkes Gefühl innerer Überzeugung hätte, was existenzsichernd wäre, wird doch dieser Eindruck dadurch in Zweifel³ gezogen, dass er am Nachmittag nicht die Chance ergriff, weiter für seinen Vorschlag zu argumentieren, die anderen mit seiner inneren Si-

³ Die Bewältigung eines Risikos erfolgt oft durch Aufrechterhaltung von Unklarheit. Dieser Zustand ist nützlich und hilfreich, solange die Voraussetzungen für eine Entscheidung (noch) nicht gegeben sind und die Ambivalenz eine stimmige und kollektive Entscheidung für das Nicht-Entscheiden ist. Im Wege steht Ambivalenz, wenn wichtige anstehende Entscheidungen nicht getroffen werden, obwohl die Situation es erfordert.

cherheit und seinen Beweggründen zu Mitstreitern für seinen Weg zu machen. Im Gegenteil: Der jähe Kontaktabbruch zwischen ihm und dem restlichen Team wirkte mit Blick auf das zu führende Gesamtsystem der Abteilung praktisch als nicht besprechbare Entscheidungsblockade, die von ihm selbst forciert wurde. War diese Form der Nicht-Entscheidung Ausdruck nicht geäußelter Ambivalenz?

Das 2. Treffen

Im zweiten Treffen gab es nun die Möglichkeit, in grösserer Ruhe und Sicherheit die Optionen miteinander anzuschauen und zu diskutieren. Die Reflexion des ersten Treffens und die Äusserung der Erwartungen für das zweite Treffen führten zur Vereinbarung von «Spielregeln». Die vom Abteilungsleiter vorbereitete Präsentation zum Prozess bewirkte offensichtlich mehr Rollenklarheit und mehr Gefühl dafür, wie viel Zeit wirklich bleibt. Das Treffen führte zu ersten Kapazitätsverhandlungen, die den Beteiligten das Gefühl gaben, ihre unmittelbaren Aufgaben schnell bewältigen zu können. Zugleich war scheinbar nach dem ersten Treffen bei allen die Sichtweise entstanden, dass die beiden als ausschliesslich diskutierten Optionen sich nicht ausschliessen, sondern ergänzend betrachtet werden müssen. Der Abteilungsleiter erklärte deutlich: Wir müssen beides machen, und uns dementsprechend aufstellen. Das vereinfachte auch den Verhandlungsprozess über die abzuarbeitenden Aufgaben und Kapazitäten.

Im weiteren Verlauf wurde klar, dass nur ein Team der Abteilung die Wissenschaftsherausforderung angenommen hatte und darin erfolgreich Ergebnisse brachte. Die verschiedenen Teams leisteten unterschiedliche tatsächliche Arbeit entsprechend der unterschiedlich angenommenen Herausforderungen und hatten in diesem zirkulären Prozess über

Jahre für das eigene Feld eine Kernkompetenz und das entsprechende Kompetenzgefühl entwickelt, mit dem sie sich neuen Zielen und Herausforderungen mit der daraus folgenden Motivation stellen («Lasst uns dies als Chance betrachten, endlich reine Forschung machen zu können...!»). D.h. Nicht die Abteilung als Ganzes hatte ein gemeinsame Herausforderung angenommen, sondern der eine Teil die Forschung für die Produktentwicklung, der andere Teil die Forschung im Sinne der Wissenschaft. Während jedes Team für sich erfolgreich die eigene Herausforderung bewältigte, war es auf der Ebene des gesamten Führungsteams bis zu diesem Zeitpunkt nicht möglich gewesen, die neu entstandene herausfordernde Situation als Gemeinschaft anzunehmen.

Die Annahme einer Aufgabe, die viel Selbstvermarktung beinhaltet, wurde von einigen der Teilnehmer als zu fremdartig empfunden und folgte nicht dem Selbstverständnis als entwicklungsorientierte Forscher. Eine derartige Aufgabe wurde folglich nicht als Herausforderung interpretiert, obwohl der Bereich vom Vorstand durch eine Bearbeitung dieser Aufgabe abhängig war. Zugleich wurde ein reines «Sich Verlassen auf Vorstandsstrategien» aus der Geschichte als zu wenig zuverlässig erlebt, als dass man die Existenz der Abteilung darauf mit einem relativ stabilen Gefühl von Sicherheit aufbauen konnte. Vorstandsstrategien konnten im Jahresrhythmus wechseln und was dann?

Im nächsten Schritt wurde offengelegt, welche Aufgaben die einzelnen Teams wirklich verfolgen, um zu sehen, wo es bereits Lösungsansätze geben würde. Wie zu vermuten, hätten die Darstellungen der einzelnen Teilnehmer nicht unterschiedlicher sein können. Das Treffen war geprägt von hoher Aufmerksamkeit, interessiertem Nachfragen und einer Reihe neuer Erkenntnisse darüber, wo wer schon aktiv ist und was er damit bezweckt und bereits löst. Zugleich entstan-

Es entstanden Ideen, wie diese Einzelstrategien in ein gemeinsames Ziel münden könnten.

den Ideen, wie diese Einzelstrategien in ein gemeinsames Ziel münden könnten, das dann in einer Abteilungsvision möglichst konkret am Produkt abgebildet werden sollte. Die Erkenntnis: «Wir müssen beides machen» musste nicht mehr entschieden werden, sie war längst zur Notwendigkeit im Bewusstsein jedes einzelnen geworden.

Am Ende des letzten Treffens gab es keine akute strategische Fragestellung mehr, vielmehr suchte das Team nun nach einer Prozessfortsetzung im Sinne von Teamentwicklung. Der Strategieprozess wurde an dieser Stelle zunächst beendet. Die Auflösung der Dilemmasituation der Abteilungsführung war offensichtlich erledigt und damit der Beratungsauftrag zunächst erfüllt. Verabschieden musste sich das Führungsteam nun von der theoretischen Option ausschliesslicher Forschung im Sinne der Wissenschaft, die sich als nicht umsetzbar erwies, was den Proponenten dieser Richtung zu der Überlegung brachte, sich über Anpassung oder Veränderung Gedanken zu machen.

Die vom Team nun noch zu leistende Arbeit lag in der Beschreibung der

Im letzten Treffen lag der Fokus auf der praktischen Findung eines «gangbaren Weges».

herrscht und besitzt, was man zur Umsetzung benötigt. Als nächster Meilenstein nach der erfolgten Willensbildung wird nun die Umgesetzte Lösung angestrebt. Das bedeutet, dass nachgewiesen ist, dass die Entscheidung umsetzbar ist und erste Prozessverfahren dafür vorhanden sind. In einigen Fällen kann die Fähigkeit zur Umsetzung bereits vorhanden sein, wie zum Beispiel bei den Forschern, die erkannten, dass ihre Fortexistenz nur gesichert werden kann, wenn beide Optionen «Forscher» und «Dienstleister» je nach der sehr oft wechselnden politischen Wetterlage bewusst eingesetzt werden. Hier lag die Entscheidung darin, bewusst beides zu wählen. Der For-

schungsbereich konnte nach dieser Erkenntnis sofort Ressourcen und Strukturen verändern. Die Diskussion um das «warum» hatte sich erledigt.

Der Weg zur Umsetzung kann sich demnach als unterschiedlich lang zeigen:

- a) Es einfach TUN: Ist klar geworden, dass man gar nicht zwischen ENTWEDER/ODER entscheiden muss, sondern bewusst BEIDES macht, dann genügt diese Erkenntnis und man kann dies sofort im eigenen (gewohnten) Tun umsetzen.
- b) AUFBAU von Kompetenz: Ist das Neue weiter vom Bisherigen entfernt, müssen konkrete Lösungswege und Verhaltensweisen gesucht

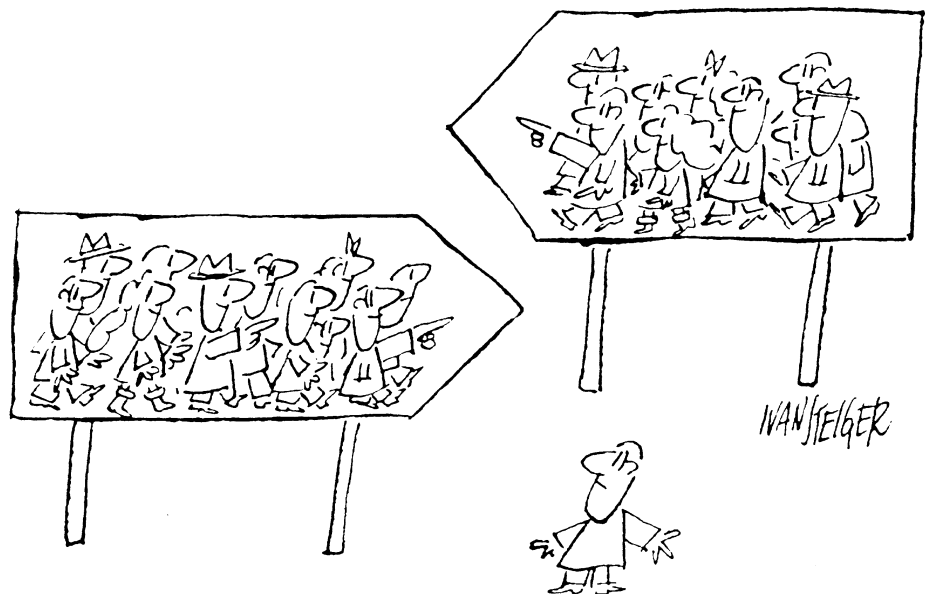
konkreten Vision und der Ableitung und Verhandlung der sich zukünftig ergebenden Aufgaben.

Im letzten Treffen wurden bereits vorbereitete Visionsbilder zur Integration beider Schwerpunktausrichtungen mitgebracht und diskutiert. Der Fokus lag auf der praktischen Findung eines «gangbaren Weges» (im Unterschied zu einer Vision) auf dem die Verbindung der «Beides-Strategie» praktisch umsetzbar würde.

Ca. 9 Monate später beschrieb der Abteilungsleiter, wie er über die Flexibilität der Teamleiter und die gegenseitige Unterstützung und Akzeptanz untereinander staune. Die Vorstandsstrategien hätten sich schon mehrfach wieder geändert und es wäre ein Fehler gewesen, sich auf nur eine Seite zu verlassen. Das Verständnis für dieses herausfordernde gemeinsame Vorgehen sei für ihn nicht ohne die Eskalation und die unangenehmen Phasen denkbar gewesen.

4. Meilenstein: umgesetzte Lösung «Wir KÖNNEN es...»

Wo ein Wille ist, da ist ein Weg... Das bedeutet nicht, dass man schon be-



und ausprobiert werden. Die Methodik für diese Art der Implementierung geht über den Umfang dieses Beitrages hinaus.

c) Identitätsklärung: Handelt es sich um einen tiefgreifenden Neuanfang, wird zu diesem Zeitpunkt vielleicht nur klar sein, dass das Bisherige nicht bleiben kann, dass man auf jeden Fall von dort weg will und muss. Zugleich fehlt die Vorstellung vom Zukünftigen. In diesem Fall ist der Weg nach Innen einziger möglicher und zugleich der beste Orientierungspunkt. Wer bin ich? Was ist meine Aufgabe? Was will ich schaffen/gestalten? Wie wird das aussehen? Wer kann mir dabei helfen? (C.O.Scharmer «Presencing»)

Der Meilenstein «umgesetzte Lösung» ist dementsprechend von der jeweiligen Gruppe und ihrer konkreten Situation abhängig und seine Erreichung kann zeitlich von wenigen Tagen bis zu vielen Monaten dauern.

Nach der umgesetzten Lösung ist ein Zustand erreicht, in dem tatsächliche Arbeitsprozesse und neues Handeln zur Routine werden. Das Aufgebaute wird in die bestehenden Prozesse integriert. Diese werden zum stabilisierenden kulturellen Grundbaustein der neuen Organisation und später wieder neu in Frage gestellt – mit oder ohne Zwang von aussen.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Wir haben dargestellt, welche Haupteinflüsse und Wechselwirkungen in kollektiven Entscheidungsprozessen zum Tragen kommen.

Für tiefgreifende Wandlungsprozesse haben wir ein Modell angeboten, das den Unterschied zwischen Wahrnehmen, Handlungsbedarf akzeptieren, Wollen und Tun in zeitlichen Entwicklungsschritten verdeutlicht und damit von Managementteams und Beratern als Prozess- und Umsetzungsmodell genutzt werden kann. Aus unseren Betrachtungen leitet sich die Herausforderung ab,

_____ nachhaltige Entscheidungsprozesse als Konfliktlösungsprozesse und deren strategische Gestaltung zu verstehen und sie methodisch zu beherrschen,

_____ dass Manager in diesen Entscheidungsprozessen in der Doppelrolle von strategischer Verantwortung und Prozessmoderation agieren zu können,

_____ über die Inhaltsdimension von Entscheidungen hinauszugehen und emotionale Signale in ihrer Wechselwirkung mit der Herausforderung zu interpretieren und anzusprechen.

So wird Strategiearbeit im Management definiert als aktive Wahrnehmung und konstruktive Gestaltung von Konflikten in Organisationen und die Verbindung von Sachlogik und Gefühlsdynamik. Die Kunst besteht darin, Konflikt und Eskalation strategisch und unternehmerisch zu sehen, zu klären welche Umweltentwicklungen zu welchen neuen Herausforderungen geführt haben und diesen Prozess methodischer und persönlicher Kompetenz zu führen.

Der Nutzen der Bewältigung dieser Herausforderung liegt darin, Entscheidungsprozesse schneller, verbindlicher und damit qualitativ besser zu organisieren.]

LITERATUR

Luc Ciampi: Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik. Göttingen 1999

Larry Hirschhorn: Das primäre Risiko, Seite 98–118 in Mathias Lohmer (Hg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konzepte und Potentiale in Veränderungsprozessen, Stuttgart 2000

Larry Hirschhorn: Reworking Authority, Cambridge 1997

David Kantor: My Lover, Myself, New York 1999

Daniel H. Kim: Systems Thinking Tools; A User's Reference Guide, Cambridge, MA 1994

Daniel H. Kim: Systems Archetypes II, Using Systems Archetypes to Take Effective Action, Cambridge, MA 1994

Detlef Krause: Luhmann-Lexikon, 2. Auflage, Stuttgart 1999

Niklas Luhmann: Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag 2000

Henry Mintzberg/Bruce Ahlstrand/Joseph Lampel: Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Management, Wien 1999

Reinhart Nagel / Rudolf Wimmer: Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Konzepte für Berater und Entscheider, Stuttgart 2002

Claus Otto Scharmer: Presencing, Sensing and Actualizing the Future As It Emerges, unveröffentlichtes Arbeitspapier (Folien), Boston 2000

Edgar H. Schein: The Corporate Culture Survival Guide, Sense And Nonsense about Cultural Change, San Francisco 1999

Edgar H. Schein: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung, Köln 2000

Insa Sparrer: Wunder, Lösung und System, Heidelberg 2002

Insa Sparrer / Matthias Varga von Kibed: Ganz im Gegenteil. Grundformen systemischer Struktur-aufstellungen, Heidelberg 2000

John D. Sterman: Business Dynamics, Systems Thinking and Modelling for a Complex World, Boston 2000