

Veränderungsmanagement in Organisationen
Lehrgang für PersonalentwicklerInnen:
„Professionelle Veränderungsarbeit im Krankenhaus“

VON

Frank Michael Orthey

Manuskript des Autors

In:

Laske, St./Orthey, A./Schmid, M. (Hg.): PersonalEntwickeln. 123. Erg. Lfg., Köln 2008

PD Dr. phil. habil. Frank Michael Orthey, Diplom Pädagoge

Trainer und Berater in Profit- und Non-Profit-Organisationen, Konzeptentwicklung für Lehr-/Lernprozesse, Führungskräfteentwicklung, Einzel- und Gruppencoaching, Beratung von Organisationen in Veränderungsprozessen, Gesellschafter der AG SoVal Beratung, Privatdozent an der Fakultät für Pädagogik der Universität Bielefeld, Gastprofessuren in Klagenfurt und Wien.

Anschrift: Matterhornstraße 23a
81825 München
Tel.: 0049/(0)89/42001281
E-mail: Frank@Ortheys.de
www.orthes.de
www.ag-soval-beratung.org

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- wie professionelle Veränderungsarbeit verstanden werden kann
- wie ein Lehrgangsdesign für Personalentwickler aus dem Krankenhausbereich konzipiert, geplant und realisiert wurde,
- wie das Ziel des Lehrgangs erreicht wurde, die Kompetenz der Teilnehmenden in ihrer Rolle als VeränderungsmanagerInnen zu entwickeln und zudem ihr professionelles Netzwerk zu stärken
- welche verschiedenen Elemente des Lehrgangsdesigns dazu beitrugen
- welche Methoden u.a. im Lehrgang zur Anwendung kamen.

Inhalt

- 1. Projektentstehung**
- 2. Inhaltliche Grundlagen: Aspekte „professioneller Veränderungsarbeit“**
 - 2.1. Ein systemisches Veränderungsverständnis**
 - 2.2. Veränderungsmodell „lernender Systeme“**
 - 2.3. Drei Dimensionen der Kompetenzentwicklung**
 - 2.4. Ebenen im Veränderungsprozess**
 - 2.5. Die Veränderungskurve**
 - 2.6. Eine Charta des Veränderungsmanagements**
 - 2.7. Basisprozesse im Veränderungsmanagement**
 - 2.8. Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens bei Veränderungsprozessen**
 - 2.9. Veränderungsmanagement als Paradoxie**
 - 2.10. Verständnis von Veränderungsmanagement**
- 3. Durchführung**
 - 3.1. Vorab: Appreciative Inquiry**
 - 3.2. Konzeption des Designs**
 - 3.3. Einführungsworkshop**
 - 3.4. Beobachtungsaufträge zwischen den Veranstaltungen**
 - 3.5. „Rolle - Werte – Selbstverständnis in Veränderungsprozessen“**
 - 3.6. „Expertentag“**
 - 3.7. „Landkarten der Veränderungsarbeit“**
 - 3.8. „Methodenatelier“**
- 4. Schlussfolgerungen aus dem Projekt**
- 5. Anhang: Methodenatelier im Lehrgang**
- 6. Literatur**

In diesem Beitrag wird ein Lehrgang für PersonalentwicklerInnen aus dem Krankenhausbereich vorgestellt. Dieses Konzept steht exemplarisch für eine Form der Kompetenzentwicklung im Bereich „Veränderungsmanagement“, die auch auf andere Organisationen übertragbar ist.

1. Projektentstehung

Im April 2005 wurde die AG SoVal Beratung, eine Arbeitsgemeinschaft von deutschen und österreichischen BeraterInnen vom Personalentwicklungsverantwortlichen der Tiroler Landeskrankenanstalten GesmbH (TILAK) um einen Kurz-Lehrgang zum Thema „Professionelle Veränderungsarbeit im Krankenhaus“ angefragt.

Der Auftraggeber verfolgte mit seiner Anfrage zwei Ziele: einerseits ging es ihm um die **Kompetenzentwicklung der PersonalentwicklerInnen** in ihrer Rolle als „VeränderungsmanagerIn“, andererseits wollte er mit der Veranstaltungsreihe das **gemeinsame Selbstverständnis** der PersonalentwicklerInnen als Veränderungsarbeiter vertiefen und festigen.

Zu diesem insgesamt 10 Personen umfassenden „Netzwerk“ zählen zwei vollberufliche PersonalentwicklerInnen sowie acht weitere Personen, die als Verwaltungsdirektoren oder in anderen Funktionen in den einzelnen Krankenhäusern und Einrichtungen mit Personalaufgaben betraut sind. Das „Netzwerk“ wurde vom Personalentwicklungsverantwortlichen der TILAK vor einigen Jahren ins Leben gerufen, um die PE-Arbeit breiter und tiefer wirksam werden zu lassen.

2. Inhaltliche Grundlagen: Aspekte „professioneller Veränderungsarbeit“

Im Folgenden werden zentrale Aspekte „professioneller Veränderungsarbeit“ skizziert. Damit wird deutlich gemacht, auf welcher Basis das vorzustellende Design entstanden ist. Gleichzeitig wird damit auch ein **Überblick über zentrale inhaltliche Elemente im Lehrgang** gegeben.

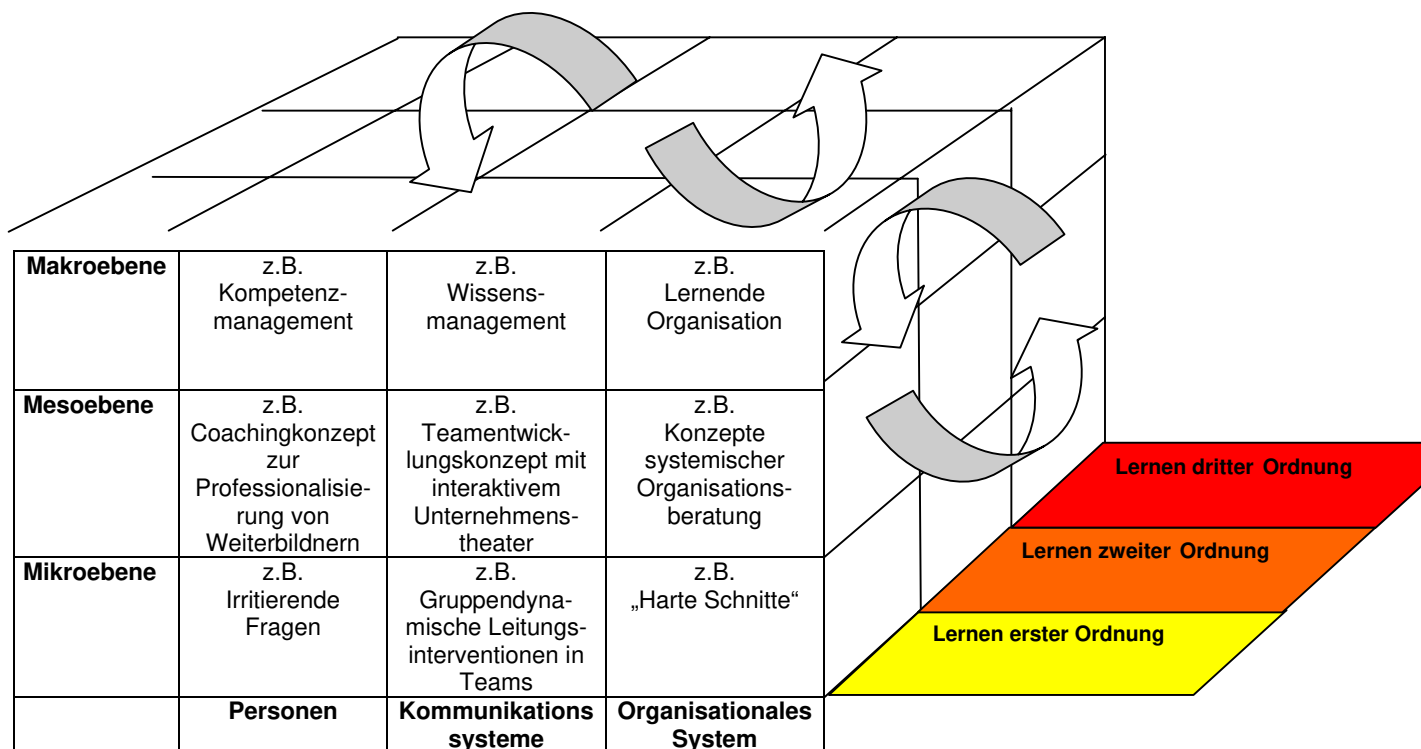
2.1. Ein systemisches Veränderungsverständnis

Grundsätzlich liegt der Arbeit der Beratungsarbeit der AG SoVal ein systemisches Veränderungsverständnis (vgl. auch Boos/Heitger 2004, Königswieser/Exner 1999) zu Grunde, das im Zitat von Helmut Willke (Willke 1992, S. 38) verdichtet werden kann: „Verändere, indem du nicht veränderst. Und: Wenn du veränderst, verändert sich gar nichts. Denn jede Veränderung muss Selbstveränderung sein.“ Professionelle Veränderungsarbeit

impliziert insofern die Akzeptanz der Eigenlogiken und Selbststeuerungspotenziale des jeweils intervenierten Systems, also von Personen, sozialen Interaktionssystemen oder der Organisation. Roswitha Königwieser, Alexander Exner und Jürgen Pelikan (1995, S. 55) haben als Konsequenz daraus deutlich gemacht, dass Interventionen insofern nur hypothetisch ins relative System-Dunkel erfolgen können und aufgrund ihrer - auch nur begrenzt erfassbaren - Folgen für das System **Schritt für Schritt überprüft und modifiziert** werden müssen. Einfach-universelle Erfolgsrezepte für Veränderungen sind insofern für komplexe Systeme nicht möglich. Vielmehr sind es iterative, maßgeschneiderte - und dennoch riskante - theoriegeleitete Interventionen, die veränderungswirksam werden können.

2.2. Veränderungsmodell „lernender Systeme“

Solche systemischen Annahmen können im folgenden *Veränderungsmodell „lernender Systeme“* (Orthey 2005, S. 279f, S. 811) konkretisiert werden. Dieses Modell und seine Grundannahme, dass Veränderung mittels Lernprozessen anzuregen ist, liegt der Arbeit in dem hier vorzustellenden Lehrgangsdesign zugrunde.



Veränderungen durch Lernprozesse beziehen sich auf drei unterschiedliche Systemarten, die miteinander verschränkt sind: auf **Personen, Kommunikationssysteme und auf das organisationale System**.

Dies Lernen ist in **drei Lernstufen** (nach Bateson 1992) differenziert.

Beim **Lernen erster Ordnung** wird ein einfaches Handlungsproblem durch eine verbesserte Reaktion wirksamer bearbeitet.

Beim **Lernen zweiter Ordnung** kommt die distanzierte Reflexion der Angemessenheit und Bedeutsamkeit der Handlung hinzu. Dadurch werden die Muster, Werte, Normen und Steuerungsstrategien, die zur Problemlösung führten identifiziert und konserviert. Lernen zweiter Ordnung bedeutet somit eine Veränderung des Lernens erster Ordnung.

Beim **Lernen dritter Ordnung** wird das Lernen des Lernens reflektiert, es wird mit dem Lernprozess selbst wieder reflexiv umgegangen. Dadurch werden Veränderungen im Lernen zweiter Ordnung begründet. Es wird der Umgang mit Mustern, Werten und Normen reflektiert, um daraus Ableitungen für angemessenere Verfahren zu treffen, dies zu tun.

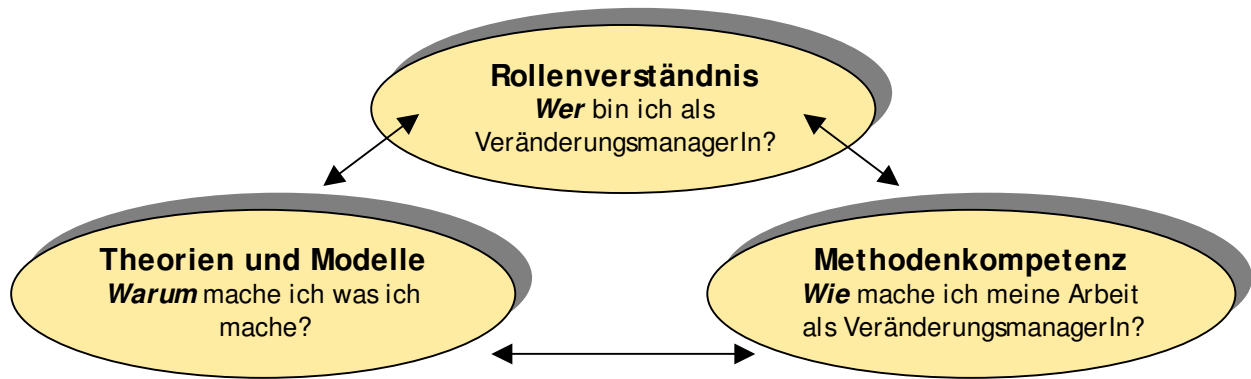
Durch Lernen zweiter und dritter Ordnung, das sich auf Musterbildung bezieht, wird sichergestellt, dass ein System reflexiv zu sich selbst und den eigenen Mechanismen und Dynamiken wird. Dadurch kann die Nachhaltigkeit des Lernens und der angesteuerten Veränderung überprüft und gesteuert werden.

Die im Sinne der angestrebten Veränderungen beabsichtigten Lernprozesse beziehen sich zudem auf miteinander verschränkte **unterschiedliche Ebenen**:

- auf die **Makroebene** als Ebene der Strategien zur Steuerung des Gesamtsystems. Hier sind z.B. Konzepte „lernender Organisationen“ verortet, Management-Konzepte oder solche zur Verflachung von Hierarchien, für netzwerkförmige oder virtuelle Organisationsformen usw.
- die **Mesoebene** als Ebene der Konstruktion didaktischer Settings. Dies sind beispielsweise Konzepte zur Entwicklung von Führungskräften.
- und die **Mikroebene** als Ebene der unmittelbaren Intervention in das jeweils im Fokus stehende System. Dies können z.B. Instruktionen, irritierende Fragen, methodische Gestaltungsinterventionen usw. sein.

2.3. Drei Dimensionen der Kompetenzentwicklung

Die professionelle Kompetenz von VeränderungsmanagerInnen besteht darin, derart verstandene Lern- und Veränderungsprozesse anzuregen, zu gestalten und zu organisieren. Letzteres kann insofern nur paradox verstanden werden im Sinne von: „Selbstorganisation zu organisieren“. Im Verständnis dieser Paradoxie des eigenen professionellen Handelns handelt es sich beim Veränderungsmanagement um einen professionellen Akt, der das Aufgabengebiet von PersonalentwicklerInnen im Rollenausschnitt „Veränderungsarbeit“ charakterisiert. Professionell agierende PersonalentwicklerInnen zeichnen sich durch Klarheit bzw. laufende Reflexion in folgenden **drei Dimensionen** aus (in Anlehnung an Titscher 2001, S. 64ff):



Fragen zu Lernaspekten dieser drei Dimensionen

Rollenverständnis

- Wer bin ich, wenn ich als VeränderungsmanagerIn handle?
- Welches Verständnis von meiner Rolle als VeränderungsmanagerIn habe ich?
- Welches Menschenbild und welche grundlegenden Werte leitet mich in meinen Annahmen und Handlungen?
- Welche Auswirkungen habe ich durch meine Rolle als VeränderungsmanagerIn bzw. durch Zuschreibungen, die diese Rolle im intervenierten System freisetzt auf das angestrebte Veränderungsvorhaben? Was bedeutet dies für meine Rollengestaltung?
- Welche positiven und kritischen Zuschreibungen und Dynamiken löse ich durch meine Rolle im intervenierten System (womöglich) aus? Was bedeutet dies für meine Rollengestaltung?

Theorien und Modelle

- Aus welchen Gründen mache ich das, was ich als VeränderungsmanagerIn mache?
- Auf welche theoretischen Modellen/Theorien stütze ich als VeränderungsmanagerIn meine Arbeit?
- Welche konkreten Auswirkungen leiten sich aus der jeweiligen Theorie/dem jeweiligen Modell für meine Arbeit ab?
- Wie kann ich die für mich grundlegenden Theorien und Modelle auch in der konkreten Ausgestaltung meiner Arbeit nutzen?
- Was ermöglichen die Theorien und Modelle, auf die ich mich in meiner Arbeit als Veränderungsmanager stütze – und was blenden sie aus bzw. verunmöglichen sie? Wo sind die „blinden Flecke“, die durch die Wahl „meiner“ Theorien und Modelle entstehen?

Methodenkompetenz

- Wie mache ich, was ich als VeränderungsmanagerIn mache?
- Welche Methoden in der Gestaltung von Veränderungsprozessen wendet die PE'lerin/der PE'ler konkret an?
- Über welche Möglichkeiten zur Intervention verfüge ich als PE'lerIn?
- Welche Rahmenbedingungen brauchen die jeweils gewählten Methoden und Interventionen im System, um wirken zu können?
- Welche „Risiken und Nebenwirkungen“ sind mit den jeweils zu wählenden Methoden und Interventionen verbunden?

2.4. Ebenen im Veränderungsprozess

Die zu setzenden veränderungswirksamen Interventionen sollen dabei auf den **folgenden Ebenen** von Veränderungsprozessen wirksam werden:

Ebenen im Veränderungsprozess

Ebene	Perspektive	Ziele	Probleme	Interventionsqualitäten des/der Veränderungsmanagers/in
Inhalts-Ebene	Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Klarheit und Verbindlichkeit über Aufgabe und Leistungsanforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abschweifungen ➤ Fehlende Kompetenzen ➤ Mangelnde Organisation ➤ .. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ berät, unterstützt ➤ strukturiert ➤ stellt Klarheit her
Organisations-Ebene	Kultur – und Routinen-entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Etablieren einer angemessenen organisationalen Kultur ➤ Einrichten (insb.) reflexiver Routinen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ablösung vom Alten ➤ Verhärtete Routinen ➤ Sichtbare/unsichtbare Kultur 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ablösungsprozesse vom Alten und Neuorientierung unterstützen ➤ Kommunikationsanlässe arrangieren ➤ Auswahl angemessener Werkzeuge der Veränderung ➤ Modelle geben
Gruppen- und Beziehungs-Ebene	Zusammenarbeit und Arbeitsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Klare und realistische Beziehungsqualität ➤ Rollenklarheit ➤ Klarheit über Autonomie und Abhängigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projektionen ➤ Übertragungen ➤ Stereotypisierung ➤ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ fragt nach ➤ fördert Kommunikation und Dialog ➤ positioniert sich klar und eindeutig ➤ macht Unterschiedlichkeiten sichtbar
Subjekt-Ebene	Akzeptanz und Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realistisches Selbstbild ➤ Akzeptanz ➤ Verantwortlichkeit und Initiative 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ängste ➤ fehlendes Interesse ➤ Kränkungen ➤ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ fragt, hört zu ➤ zeigt Verständnis ➤ fördert Offenheit ➤ gibt Feedback ➤ schätzt Person wert ➤ ermöglicht Vertrauen

Rahmenbedingungen

(aus einem im Lehrgang verwendeten Handout, AG SoVal Beratung 2005)

Die folgenden Fragen auf den Ebenen des Modells geben einen Einblick in die **Vielfalt und Komplexität von Veränderungsprozessen**.

Inhaltsebene

Die Inhaltsebene beschreibt die **Fachlichkeit und Sachlichkeit im Veränderungsprozess**. Für VeränderungsmanagerInnen bedeutet dies u.a. die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen:

- Welche Besonderheiten zeichnet die Inhaltlichkeit des Systems aus?
- Welchen impliziten Logiken genügt die Fachlichkeit des intervenierten Systems?
- Welchen Veränderungszyklen und –mechanismen unterliegt die Fachlichkeit im System?

- Welche Möglichkeiten zur Intervention habe ich im Rahmen der Gestaltung des Veränderungsprozesses in seiner inhaltlichen Dimension?
- Wo sind formale und informelle „Kompetenzzentren“ der Fachlichkeit?
- Über welches Fachwissen verfüge ich selbst? Wie könnte sich das auswirken?
- usw.

Organisationsebene

Auf der Organisationsebene ist all jenes angesiedelt, was **Kultur- und Routinen in der Organisation** betrifft. Für VeränderungsmanagerInnen bedeutet dies u.a. die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen:

- Was weiß ich etwa über die Beschaffenheit von Organisationen?
- Welches Wissen habe ich darüber, wie Veränderung in Organisationen passiert? Was weiß ich über Steuerungsmöglichkeiten in organisationalen Veränderungsprozessen?
- Welchen besonderen Kräften und Umwelteinflüssen ist die intervenierte Organisation ausgesetzt?
- Welche Routinen, Regelhaftigkeiten und Systematiken hat die Organisation zu ihrer Erhaltung ausdifferenziert?
- Welche Kulturen und Strömungen, welche Begrenzungen, Klippen und Untiefen gibt es in der Organisation?
- Welche Veränderungsgeschichte(n) gibt es in der intervenierten Organisation?
- usw.

Gruppenebene

Die Gruppenebene umfasst alle Aspekte von **Zusammenarbeit und Beziehungsgestaltung** mit dem Ziel der Arbeitsfähigkeit im sozialen Kontext (Gruppen/Teams, Führung) des Veränderungsprozesses. Für VeränderungsmanagerInnen bedeutet dies u.a. die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen:

- Welche Kenntnisse habe ich bezüglich der Veränderungsdynamiken in Gruppen- und Interaktionsprozessen? Wie kann ich diese auf das intervenierte soziale Interaktionssystem beziehen?
- Welche Methoden zur Steuerung von Gruppenlernprozessen sind mir bekannt?
- Mit welchen Methoden könnte es möglich sein, das Veränderungsklima im Sozialgefüge und in den Interaktionen der Organisation zu beeinflussen?
- Welche Möglichkeiten zum gezielten Aufbau von organisationaler Kommunikation kenne ich? Wie kann ich sie auf das intervenierte Sozialsystem beziehen?
- Was macht den „kommunikativen Kitt“ in der intervenierten Organisation aus?
- Welches „Geräte“ bestimmt die Kommunikationen im System?
- Wie tickt die Kommunikation? Formal? Informell?
- Welchen Veränderungszyklen und –mechanismen unterliegen die Teams und Gruppen innerhalb der Organisation?
- Wie wurden Veränderung bislang kommuniziert? Welche Wirkungen hatten sie in der Kommunikation bzw. bezogen auf die intervenierten Sozialgefüge (Gruppen/Teams)?

- Welche Kommunikations- und Konfliktkultur liegt im System an?
- Welchen Justierungen folgt die Kommunikation in den Subsystemen – Wertschätzung, Ressourcenorientierung, Defizitorientierung, Abwertungen ...?
- usw.

Subjektebene/Ebene der Individuen im Veränderungsprozess

Auf der Subjektebene sind alle **individuellen und subjektiven Aspekte im Veränderungsprozess** verortet. Für VeränderungsmanagerInnen bedeutet dies u.a. die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen:

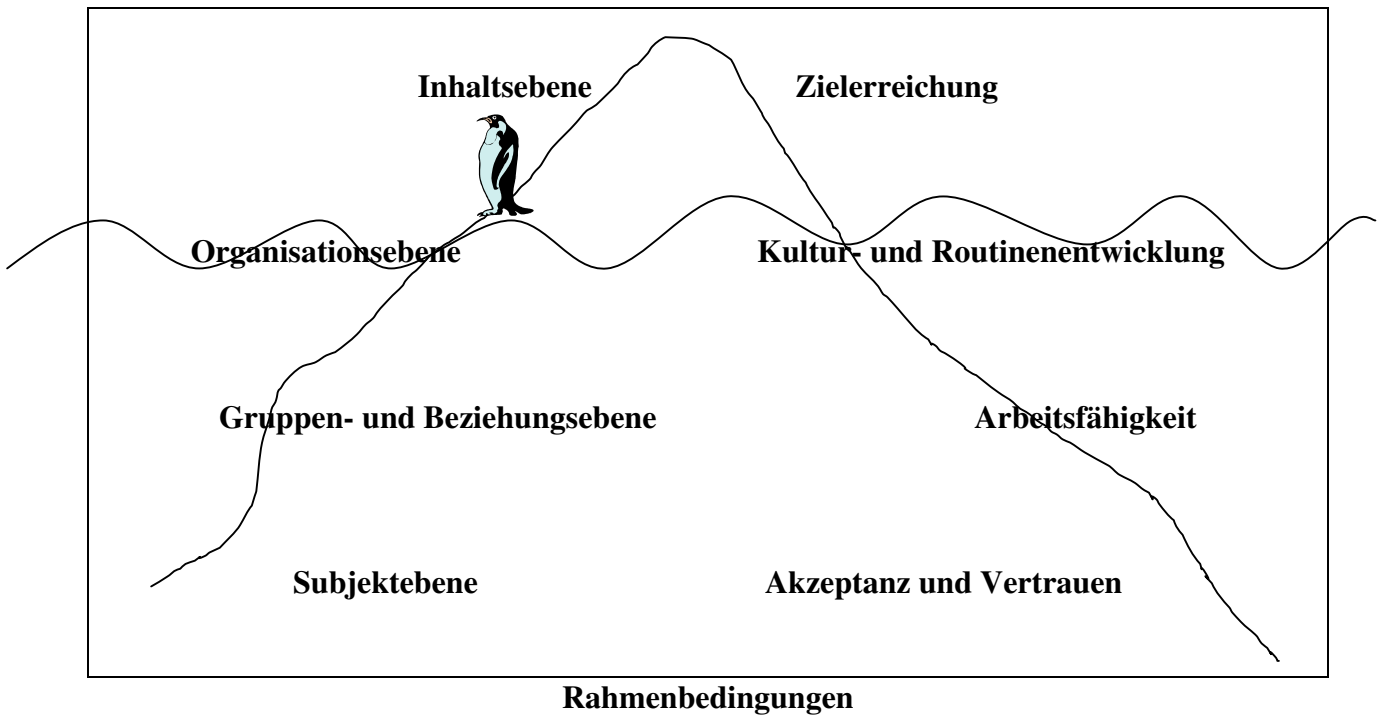
- Welche Modelle zur Erklärung und Deutung individueller Veränderungsprozesse kenne ich? Welchen Wert haben sie für die personenbezogenen Interventionen im System?
- Welche individuellen Fähigkeiten, Dispositionen oder Muster sind in der Organisation vorhanden bzw. evtl. typisch?
- Welche Veränderungserfahrungen und –geschichten haben die vom Veränderungsprozess betroffenen Personen?
- Welche Ressourcen haben die involvierten Personen mit Blick auf die beabsichtigte Veränderung?
- Welcher Nutzen entsteht für die Personen im intervenierten System durch die Veränderung?
- Welche Risiken und kritischen Punkte beinhaltet die Veränderungsabsicht für die Personen?
- Was löst die Veränderung bei den betroffenen Personen aus?
- Welche individuellen Widerstände sind erwartbar? Welchen Nutzen haben diese? Für die Personen? Ggf. für den Veränderungsmanager? Für wen noch?
- usw.

Rahmenbedingungen

Hier sind diejenigen Aspekte im Veränderungsprozess aufgehoben, die **vorgegeben und insofern nicht veränderbar** sind bzw. die durch Gestaltungen und Setzungen des Veränderungsmanagers das Geschehen auf den Ebenen rahmen (Kontextsteuerung). Für VeränderungsmanagerInnen bedeutet dies u.a. die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen:

- Welche nicht veränderbaren Rahmenbedingungen gibt es bezogen auf mein Projekt/für das intervenierte System: formale, organisationale, rechtliche, finanzielle, zeitliche, räumliche usw.?
- Welche Limitierungen bzw. Orientierungen ergeben sich aus diesen Rahmenbedingungen für mein Projekt/für das intervenierte System?
- Durch welche durch mich gestaltbare Rahmenbedingungen kann ich mein Projekt erfolgreich(er) machen?
- Wie kann ich einen guten und förderlichen Rahmen für einzelne Interventionen zur Verfügung stellen (z.B. anregende Lernumgebungen)?
- usw.

Ebenen im Veränderungsprozess: ein Eisbergmodell

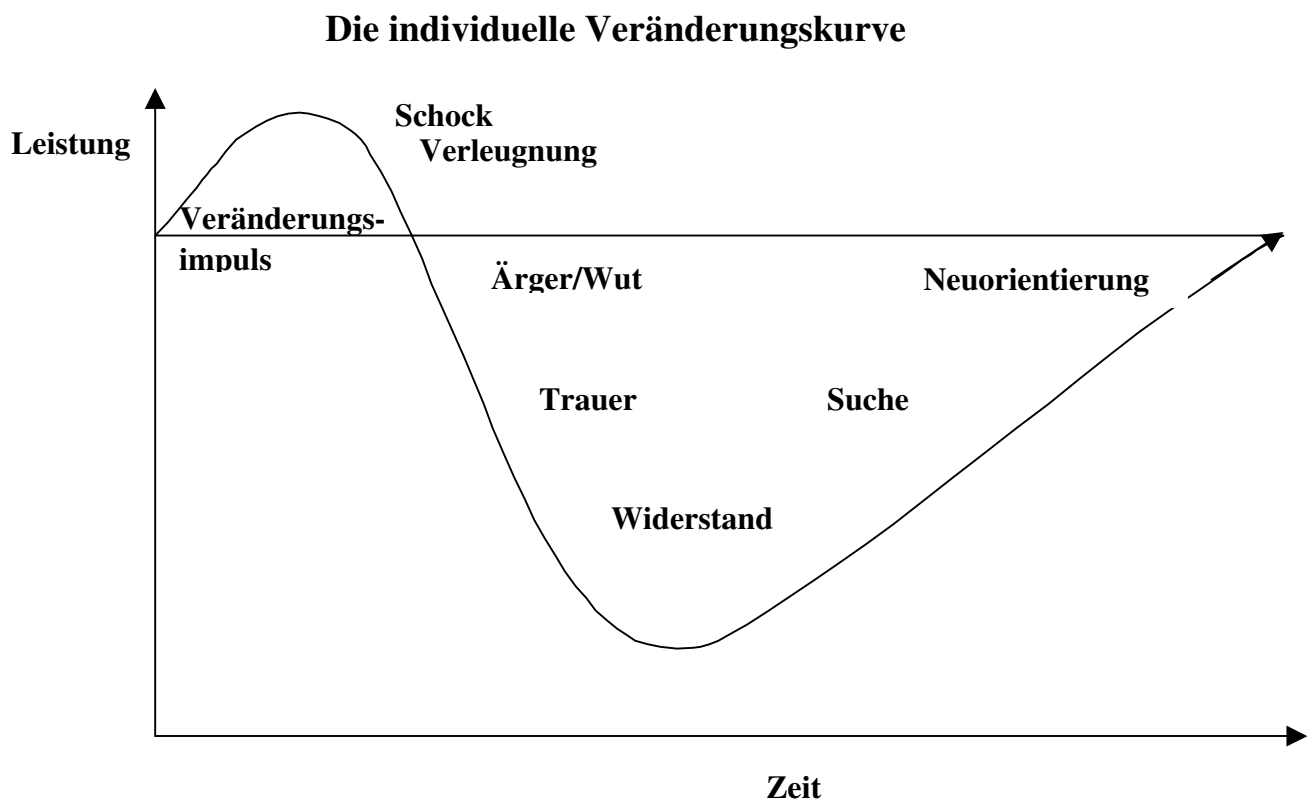


Dieses im Lehrgang verwendete zentrale Modell lässt sich mit der **Eisbergmetapher** beschreiben. Die Wasseroberfläche wird dabei durch die **Organisationsebene** markiert, die einerseits durch Systematik und „Routinen“ wie die Meere auch (Gezeiten, Begrenzungen) beschrieben wird, andererseits durch allerlei Unwägbares und manches für den Menschen recht unkalkulierbare, z.T. auch undurchschaubare und bedrohliche. Meeres- und Organisationsforscher sind hier zwar deutlich im Vorteil, nichtsdestoweniger stehen auch sie immer wieder vor Rätseln angesichts der im Meer anzutreffenden (organisationalen) Geheimnisse und Irrationalitäten. Innerhalb dieses organisationalen Gewässers bewegt sich der Eisberg, von dem für VeränderungsmanagerInnen meist zunächst die **Inhaltlichkeit** in Form von Produkten und/oder Dienstleistungen sichtbar ist und meistens auch die Bezugsgröße für ihre Veränderungsabsichten darstellt (z.B. im Sinne von Produktivierung oder Qualitätsverbesserung). Dieser kleinere Teil des Eisbergs gewinnt seine Stabilität von denjenigen Ebenen, die unterhalb der Wasseroberfläche liegen und zunächst nicht sichtbar sind. Dies ist die **Gruppen- oder Beziehungsebene** und als Basis die **Personen- oder Subjektebene**. Die Metapher macht deutlich, dass „oberflächliche“ Veränderungsinterventionen (Eisberg wird von einem Schiff gerammt) zumeist Schaden unterhalb der Wasseroberfläche anrichten – tragischerweise häufig auch weitaus größere Beschädigungen beim „Interventionisten“. Wenn der Eisberg der Veränderung seine Stabilität bzw. eben auch seine Instabilitäten von den unteren Ebene her gewinnt oder verliert, bedeutet dies für VeränderungsmanagerInnen, dass hier ihre **zentralen Interventionsebenen** liegen.

Denn hier sind z.B. Ängste und Befürchtungen, individuelle Widerstände (Subjektebene) bzw. alle Formen der Kommunikation und Beziehungsgestaltung (z.B. Gerüchtebildung und Netzworkebildungen gegen Veränderungsimpulse) angesiedelt. Die Eisbergmetapher macht auch deutlich, wie schwierig Veränderungsabsichten auf der Organisationsebene, die ja sehr „natürlichen“ Dynamiken folgt, wirkungsvoll zu setzen sind. Ohne die Akzeptanz und den Einbezug der Kräfte, Gewalten und Selbstorganisationsdynamiken der Natur der Dinge wird's wohl nicht funktionieren.

2.5. Die Veränderungskurve

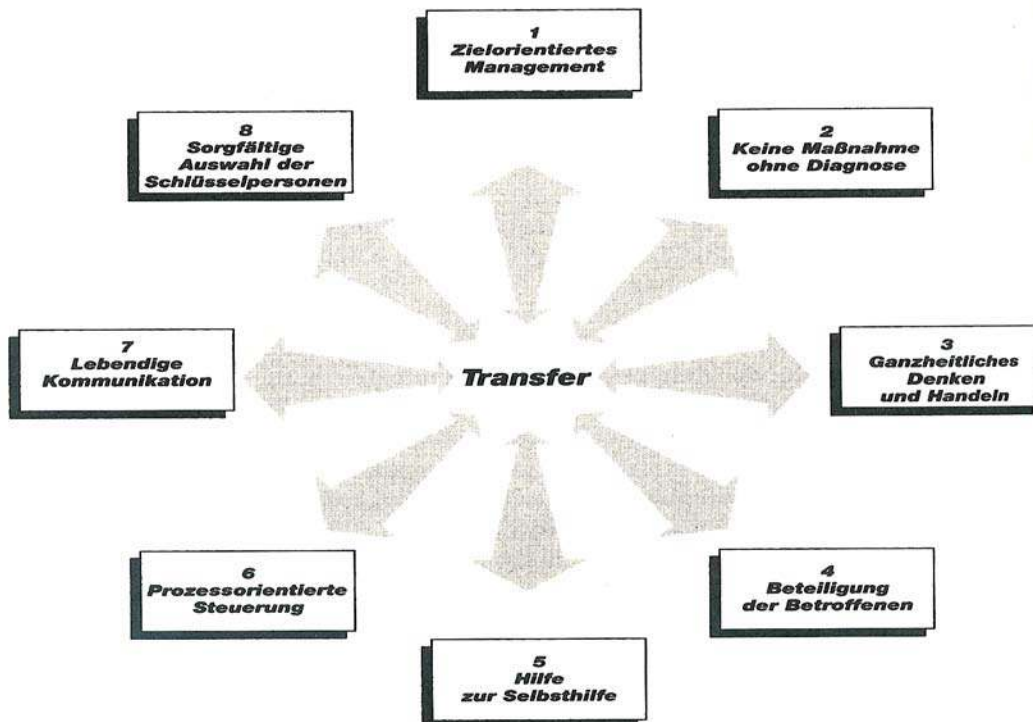
Ein weiteres Element für ein grundlegendes Verständnis „professioneller Veränderungsarbeit“ stellt die „Veränderungskurve“ dar, die deutlich macht, welcher Logik Veränderungsprozesse auf der **Subjektebene** folgen. Bemerkenswert dabei ist, dass Widerstand für die Rückkehr der Energie steht. Für Veränderungsmanager bedeutet die Orientierung an dieser Kurve vor allem **Prozessgeduld** und eine Orientierung an der unterschiedlichen **Zeitlichkeit subjektiver Verarbeitungsprozesse**:



2.6. Eine Charta des Veränderungsmanagements

Eine hilfreiche **Systematik für Gestaltungsüberlegungen** so gedachter professioneller Veränderungsarbeit stellt zudem die „Charta des Veränderungsmanagements“ von Klaus Doppler und Christoph Lauterburg dar (Doppler/Lauterburg 2002, S. 148).

Charta des Managements von Veränderungen



Die wirklich schwierige Arbeit in einem Veränderungsprozess ist die Realisierung – nur daran lässt sich letztlich der Erfolg messen. Die 8 Prinzipien des Vorgehens der oben abgebildeten „Charta“ dienen dem Ziel, die spätere Umsetzung der Maßnahmen zu sichern. Deshalb muss von Anfang an – bereits im Vorfeld eines Projektes – an das eigentliche Ziel, die Realisierung, gedacht werden. Bei jedem Schritt müssen optimale Voraussetzungen für die praktische Umsetzung geschaffen werden.

2.7. Basisprozesse im Veränderungsmanagement

Da VeränderungsmanagerInnen nicht eindimensional kausale, „nicht-triviale“ Systeme intervenieren, verbieten sich auch triviale Standardanwendungen. Vielmehr geht es um die jeweils maßgeschneiderte und prozessual anzupassende Komposition unterschiedlicher Elemente im Veränderungsprozess. Fritz Glasl (Glasl et al. 2005, S. 128 f) beschreibt 7 **Basisprozesse der Organisationsentwicklung**, die für eine weitere Konkretisierung der Steuerung von Veränderungsmanagement hilfreich sein können.

Die Reihenfolge der folgenden kurzen Beschreibung der Prozesse bedeutet nicht, dass sie in einem Veränderungsprojekt auch in dieser zeitlichen Folge zum Einsatz kommen müssen. Vielmehr ist ein vernetztes Verständnis angemessen. Auch hat die gewählte Reihenfolge nichts mit der Wertigkeit und Gewichtung der sieben Prozesse zu tun. Das Gewicht der

einzelnen Prozesse muss immer auf die Besonderheiten der Klientensituation abgestimmt werden. Ein Standardmodell würde immer an der Einmaligkeit der Organisation vorbeigehen. Zudem sind die Basisprozesse sind nicht als „Phasen“ zu verstehen. Es geht vielmehr um **vernetzte Prozesse**, von denen in bestimmten Phasen mehrere gleichzeitig dominant sein können.

Diagnoseprozesse	Probleme inventarisieren, Befragungen, Beobachtungen, Fakten sammeln und untersuchen, Analysen und Interpretationen, Daten-Rückkoppelungen, Selbstdiagnosen	Bewusstseinsbildung
Zukunftsgestaltungsprozesse	Visionen, Leitbilder und Ziele erarbeiten; Wertaussagen, Modell-Vorstellungen für die Zukunft; Leitsätze und Strategien, Pläne, Programme erstellen	Willensbildung
Psycho-soziale Prozesse	Alte Beziehungen loslassen und neue aufbauen; Konflikte klären und lösen; abgewöhnen und umgewöhnen; Motive, Einstellungen, Erwartungen ändern	Emotionales Verarbeiten
Lern-Prozesse im engeren Sinn	Wissen und Können vermitteln, schulen, trainieren; Lernen durch Tun organisieren, experimentelle Situationen und Pilotprojekte einrichten	Befähigen
Informations-Prozesse	Vorinformation über Sinn und Zweck der OE geben; Informationsmärkte über laufende OE-maßnahmen und deren Ergebnisse	Informieren über Aktuelles
Umsetzungs-Prozesse	Umsetzen in der Organisation; symbolische Aktionen; Rituale schaffen, Verankerung durch Instrumente und Strukturen; Rahmenbedingungen; Routinen bilden	Wirklich tun!
Change-Management-Prozesse	OE-Strategien auswählen, OE-Aktivitäten entwerfen, verbindlich planen, entscheiden, budgetieren, koordinieren, beschleunigen oder bremsen; spezielle Organe einrichten (Steuergruppe, Projektorganisation)	Planen, lenken, organisieren

Widerstände gegen Veränderungen sind meistens **Signale falsch eingesetzter Kräfte**. Sicherlich kann es gegen geplante Veränderungsmaßnahmen auch ganz bewusst organisierte Verhinderungsaktionen geben, die sich in verschiedenen Formen des offenen oder verdeckten Widerstands äußern. In der betrieblichen Wirklichkeit besteht jedoch viel mehr Grund zu der Annahme, dass Veränderungsprozesse mangelhaft vorbereitet und einseitig gestaltet worden sind. Durch die Beachtung der sieben Basisprozesse und deren Zusammenspiel wird ein organischer Veränderungsprozess ermöglicht. Und Kräfte, die sonst gegeneinander gerichtet sind und sich gegenseitig aufheben, können durch das Miteinander positiv verstärkt werden (Glasl et al. 2005, S. 128 f).

2.8. Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens bei Veränderungsprozessen

In einem Arbeitsblatt, das im Lehrgang verwendet wurde, wird deutlich, was dies für die professionelle Gestaltung von Veränderungsprozessen u.a. bedeutet:

Veränderungsprozesse gestalten: Einige Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens bei Veränderungsprozessen

Energie wecken und Vertrauen schaffen

- Die Betroffenen dort abholen, wo sie sind
- Weshalb kann nicht einfach alles so bleiben, wie es ist?
- Was ist eigentlich das konkrete Ziel?
- Gibt es keine Alternative?
- Welche Risiken kommen auf uns zu? ...
- Wesentliche Punkte:
 - Klare Ziele kommunizieren
 - Informationsstand transparent machen
 - Problembewusstsein schaffen
 - Glaubwürdigkeit des Vorhabens und der Initiatoren unterstützen
 - Energie und Engagement fördern

Denken in Prozessen statt Strukturen

„Im Leben gibt es keine Lösungen. Es gibt nur Kräfte, die in Bewegung sind: Man muss sie erzeugen – und die Lösungen werden folgen.“ (Saint-Exupéry)

- Mit der Energie gehen, nicht gegen sie!
- Die inneren Muster von Systemen erforschen – wann und wodurch können sie in Bewegung gebracht werden.
- Von innen heraus das fördern und unterstützen, was zweckdienlich ist.
- Entwicklungen und Trend mit Intuition erspüren und mit kluger Dosierung des Risikos handeln.

Das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten

- Kunden, Märkte, Wettbewerb, gesetzliche Regelungen, Wirtschaftslage, ... als „relevante Umwelten“ berücksichtigen und in die Prozesse einbeziehen.
- Wahrnehmen, was außerhalb des Unternehmens vor sich geht, sich damit auseinandersetzen und sich anpassen, wenn es nicht veränderbar ist.

Vernetzung durch Kommunikation

- Informationen sind meistens alle vorhanden – nur nicht an der richtigen Stelle!
- Informationsaustausch ist eine Managementaufgabe.
- Sicherstellen eines kontinuierlichen, auf Feedbackschleifen beruhenden Kommunikationskreislaufs.
- Mit Menschen sprechen, sich hineinhören, welche Meinung sie haben, sich hineinfühlen, wie es ihnen geht.

Von außen nach innen organisieren

- Ausgangspunkt der Überlegungen sind immer der Markt und die Bedürfnisse der Kunden. Daraus werden – auf Basis der vorhandenen Ressourcen – Strategien, Ziele und operative Maßnahmen abgeleitet, die MitarbeiterInnen beteiligt, Es wird von außen nach innen gedacht und organisiert.

Lernen sicherstellen

- Die Strategie und die daraus abgeleiteten operativen Maßnahmen müssen regelmäßig überprüft werden, ob sie noch den aktuellen Anforderungen entsprechen.
- Es wird nichts mehr unbefristet angelegt. Bereits zum Zeitpunkt des Inkraft-Tretens einer Regelung oder einer Organisation wird der Zeitpunkt festgelegt, zu dem sie automatisch außer Kraft gesetzt wird – sofern sie nicht einer neuen Prüfung standhält.

Aufbau eines sensiblen, mehrdimensionalen „Frühwarnsystems“

- z.B. durch Management by wandering around,
- laufende Auswertung aller Informationen, die über institutionalisierte Kanäle fließen,
- gezielte Befragungen am Markt, bei KundInnen sowie bei MitarbeiterInnen
- Installation eines „Sensorteams“, das sich darum kümmert, kritische Fragen, beunruhigende Trends und offenkundige Schwachstellen zu suchen und anzusprechen
- Durchführung von gemeinsamen Veranstaltungen (Workshops, Zukunftskonferenzen, Open Space etc.), um die Ideen der MitarbeiterInnen zu sammeln und deren Umsetzung zu planen.

(aus einem im Lehrgang verwendeten Handout von Brigitte Gütl/Astrid Orthey, AG SoVal Beratung 2005)

2.9. Veränderungsmanagement als Paradoxie

Professionelle VeränderungsmanagerInnen werden sich notwendigerweise und auch angesichts solcher Modelle, die Systematik und damit im gewissen Sinne „Machbarkeit“ vermitteln, mit einer **Paradoxie** auseinandersetzen müssen. Diese besteht darin, dass das System die Funktion des Veränderungsmanagers ausdifferenziert hat, um eine Ressource für Situationen, Fälle und Entwicklungen vorzuhalten, die **nicht zu verändern und unmöglich zu managen** sind. Jedenfalls nicht ohne VeränderungsmanagerIn.

Veränderungsmanagement ist insofern auch die **Selbstberuhigung der Organisation**, dass angesichts der Unmöglichkeit notwendiger Veränderungen etwas getan werden wird. Veränderungsmanagement löst diese Paradoxie, indem es zwischen Aktualität und Potentialität oszilliert – oder weniger pompös: Veränderungsmanagement versorgt die Organisation mit einem **Sinn für den Unterschied zwischen Aktualität und Möglichkeiten ihrer internen Zustände**. Dies geschieht in der Regel „ressourcenorientiert“ „ohne die aktuellen Zustände als so unzureichend zu markieren, dass jede Hoffnung fahren gelassen

wird, potentielle Zustände zu erreichen“ (Baecker 2003, S. 257). Veränderungsmanagement stützt damit die Organisation auch mit einer auf Dauer gestellten Hoffnung aus, dass Veränderung möglich ist und Sinn macht.

Auch dessen sollten sich Veränderungsmanager gelegentlich bewusst werden. **Bescheidenheit und Demut** wären wohl die Folge.

2.10. Verständnis von Veränderungsmanagement

Angesichts dieser Aspekte kann Veränderungsmanagement als ein **Ermöglichungsmanagement für Veränderungs- und Lernprozesse** personaler und sozialer Systeme und deren organisationales Umfeld verstanden werden, das die Selbstorganisationsdynamiken der intervenierten Systeme mit einbezieht. Es bezeichnet ein je besonderes Bündel unterschiedlicher Tätigkeiten und Interventionen auf verschiedenen Ebenen im Spannungsfeld unterschiedlicher und zum Teil widersprüchlicher Logiken und Anforderungen.

Auf Basis dieses grundlegenden Verständnisses von „Veränderung“ und Veränderungssteuerung und –management wurde das hier vorzustellende Lehrgangskonzept entwickelt.

Zugleich wurde im folgenden Setting auch *mit* den hier vorgestellten Modellen gearbeitet.

3. Durchführung

Lerntheoretisch basiert das hier vorgestellte Setting auf einer Auffassung, die **Lernen als Prozess innerhalb der Differenz von Aneignung und Ablehnung** verortet. Lernen wird durch anschlussfähige Irritationen angeregt. Diese Störungen des je aktuellen System-Sinns werden individuell, kommunikativ oder auch organisational einer oszillierenden Prüfung auf Aneignung und Ablehnung unterzogen. Dies führt dann im positiven Falle zu einer Veränderung von Sinnbeständen und Handlungsmöglichkeiten (vgl. Gütl 2002, Orthey 2005, S. 173ff).

Der im Folgenden beschriebene **Lehrgang zur professionellen Gestaltung von Veränderungsprozessen im Krankenhaus** soll individuelle Lernprozesse in den oben (2.3.) genannten drei Dimensionen von Professionalität (Rollenverständnis, Theorien und Modelle, Methodenkompetenz) anregen und unterstützen.

Folgendes Design wurde nach den Vorabklärungen mit dem Auftraggeber – natürlich auch bezogen auf die Besonderheiten des Kontextes „Krankenhaus“ - als Lernarchitektur umgesetzt.

3.1. Vorab: Appreciative Inquiry (AI)

Die „Durchführung“ des Projektes startete in der Planungsphase des Konzeptes mit einer Appreciative Inquiry-Phase (zur Bensen/Maleh 2001). Der Einsatz dieser Methode verfolgte mehrere Ziele: zum einen diente sie als **Instrument zur Bedarfserhebung**. Die Zielgruppe wurde als heterogen in Vorbildung, Interesse und Transfermöglichkeiten für die angestrebten Inhalte eingeschätzt. Die AI's sollten helfen, individuelle Bedarfe auf der Inhaltsebene des Lehrgangs zu erheben. Zum anderen sollte diese Form des Arbeitens die **NetzwerkerInnen miteinander vertrauter werden lassen**. Eine Grundidee des Lehrganges war es von Beginn an, die Expertise vor Ort zu nutzen und den Austausch unter den Teilnehmenden anzuregen. AI's unterstützen den Prozess des Lernens voneinander. Ein weiterer Beweggrund für diese Form des Starts war es, von Anfang an solche Instrumente einzusetzen, die von den Teilnehmenden selbst weiterhin auch als Arbeitsinstrumente in ihrer Veränderungsarbeit verwendet werden können. Solche methodischen „Doppeldecker“ waren auch in der Folge zentrale Elemente des Lehrgangs, die **Erfahrungslernprozesse** möglich machten.

Nach einer Einführung in die Interviewtechnik mit der Methode „AI“ liefen diese selbstorganisiert an. Alle Beteiligten führten die Interviews durch. Die Aufzeichnungen, Protokolle, etc. wurden ausgewertet. In einem weiteren Verdichtungsschritt formulierten wir Hypothesen und Feedbacks zu diesen Auswertungen. Diese bildete das Arbeitsmaterial für den Einführungsworkshop.

Einige Ergebnisse aus den AI's

Rolle und Verständnis

Welches Selbstverständnis haben wir von unserer Rolle und unserem Auftrag als VeränderungsmanagerInnen?

- Selbst überzeugt vom Veränderungsprozess
- Strukturen für den Veränderungsprozess schaffen
- Verunsicherungen begleiten
- Vertrauensvolle Basis zu den MitarbeiterInnen schaffen: zuhören, offen sein für Ängste und Fragen
- Delegation so weit als möglich – Verantwortungen dorthin geben, wohin sie gehören – loslassen
- Commitment schaffen sowohl mit Konzernspitze als auch Mitarbeitern
- Loyalität: zum Wort stehen und Abmachungen einhalten
- Zuverlässig sein

- Kultur der Wertschätzung – eine von ihr getragene Kommunikation
- Unterstützung und Ideen geben
- Empathie und Einfühlungsvermögen im Umgang mit Mitmenschen
- Transparenz von Entscheidungen – fördert Bereitschaft, Veränderungen mitzumachen
- Systematisches Arbeiten
- Entscheidungen, soweit als möglich im Team treffen, MitarbeiterInnen selbständig arbeiten lassen
- Arbeit ist ein Bestandteil – Freizeit ist auch ganz wichtig
- Zeit als wichtiger Faktor in Veränderungsprozessen und im Leben
- Ruhe und Besonnenheit
- Genauigkeit in den Projekten
- Überblick bewahren, Ziel nicht aus den Augen verlieren

Menschenbilder

Welche Bilder vom Menschen und dem „So-sein-der-Welt“ leiten uns in unserem Tun?

- prinzipiell sehe ich das Positive im Menschen
- Mitarbeiter haben Kraft und Wille
- Sein können: Menschen nehmen wie sie sind – keine andere Menschen aus ihnen machen wollen
- Es gibt unterschiedliche Bewertungen von Situationen und Veränderungsprozessen
- Bewusstheit von lebenslangem Lernen
- Geben und Nehmen und Nehmen und Geben

Thesen aus den Interviews

Immer wieder kommen in den Interviews Aussagen vor, die von MitarbeiterInnen unterschiedlichsten beruflichen Werdegangs genannt werden. Daraus lassen sich Thesen ableiten, die die Grundhaltung führender MitarbeiterInnen aufzeigen:

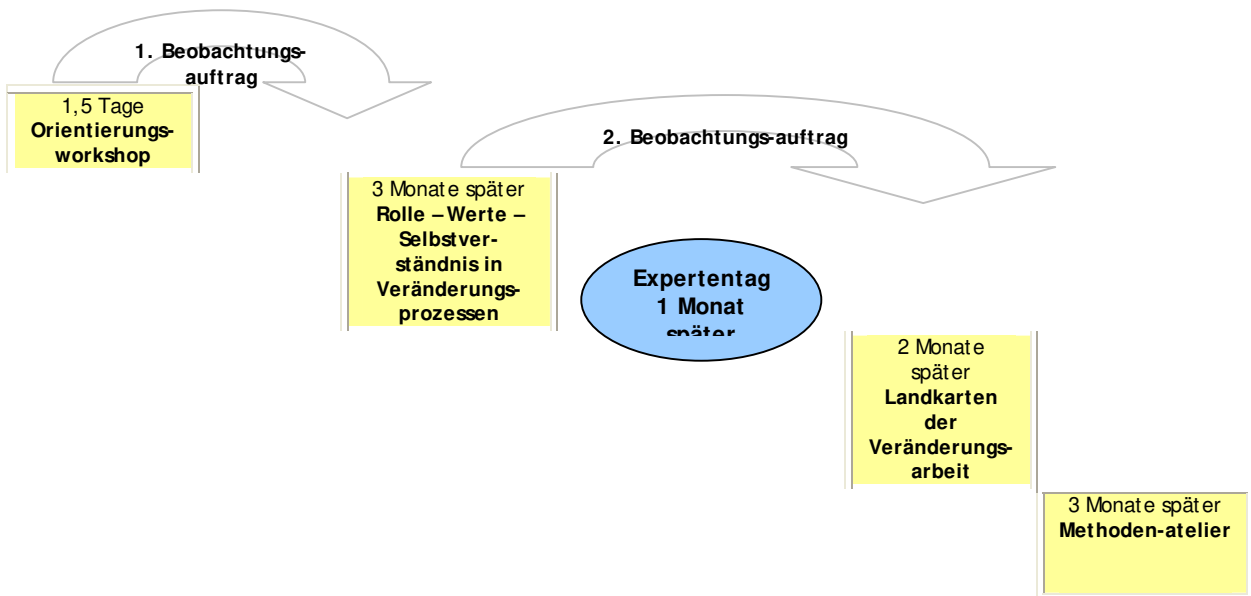
- Die MitarbeiterInnen, die in der Organisation Veränderungsprozesse initiieren und begleiten, sind von einem wertschätzenden und positiven Menschenbild geprägt
- Um Veränderungen umsetzen zu können, sind unterschiedliche Qualitäten gefragt:
 - Empathie und Achtsamkeit
 - Kommunikative Bereitschaft
 - Konflikte aushalten und sich ihnen stellen
 - Commitment auf den verschiedenen Ebenen einholen und erarbeiten
 - Entscheidungen und Informationen mitteilen
 - Struktur geben und Ziel im Auge behalten

3.2. Konzeption des Designs

Auf Basis der ersten Informationen aus den Interviews sowie den zahlreichen Vorgesprächen und Absprachen mit dem Auftraggeber folgte ein Konzeptworkshop, in dem gemeinsam das Vorkonzept aus der Angebotslegung mit den inzwischen vorliegenden Bedarfen aus den AI's abgeglichen wurde. Entstanden ist dabei ein ausdifferenziertes Lehrgangskonzept, das in das

Auftraggebersystem zurückgespiegelt wurde und zudem im Einführungsworkshop im Lernsystem mit den Teilnehmenden abgestimmt wurde.

Das Lehrgangsdesign im Überblick



3.3. Einführungsworkshop

Der Einführungsworkshop verfolgte das Ziel, die Ergebnisse aus der AI-Arbeit zurück ins Feld zu spiegeln und die Ergebnisse mit den Beteiligten zu besprechen und mit ihnen gemeinsame Interpretationen vorzunehmen. Außerdem sollten auf der Inhaltsebene die wesentlichen Modelle, die im Lehrgang Verwendung finden sollten, verankert werden – möglichst anschließend an die Ergebnisse der AI's. Ein drittes wichtiges Vorhaben war es, das Lehrgangskonzept gemeinsam mit den Teilnehmenden zu fixieren.

Der Einführungsworkshop enthielt folgende **zentrale Elemente**:

Element und Methode	Zentrale Inhalte	Anmerkungen
Anfangen – Orientierung ➤ Symbolkiste	➤ „Welches Bild von Veränderung habe ich?“ ➤ „Welches Werkzeug im Veränderungsprozess möchte ich sein?“	➤ Ankommen ermöglichen ➤ Symbolischer Kontakt mit dem Thema
Anschluss an die AIs ➤ Beamerpräsentation	➤ Auswertungsergebnisse präsentieren	➤ Information
Klärungen zu den Ergebnissen ➤ Strukturiertes Gespräch	➤ Eindrücke, Fragen, Klärungen	➤ Austausch und Klärungen
Resonanz auf AIs und die Reaktionen darauf	➤ Was fällt uns auf – was fällt uns dazu ein? Welche	➤ Andenken und Formulieren erster Thesen ...

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Open Staff ➤ Dialogischer Raum ➤ Mitvisualisierung 	<p>Themen lokalisieren wir? Welche Rückmeldungen würden wir gerne geben? Was leiten wir daraus ab?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Thematisieren des Paradoxons im Umgang mit der eigenen Rolle „Expertenposition und Sicherheit geben“ vs. „Hebamme und Prozessbegleiter“ ➤ Bogen zu den Interviews und der Rolle der TeilnehmerInnen spannen ➤ Aufstellen von Thesen.
<p>Energizer</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Seil-Drei-Eck „Wirkkräfte“ ➤ Kometenumlaufbahn 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ „Rituale im Veränderungsprozess“: wenn sich alles verändert, braucht es etwas, das Konstanz hat 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Metaphorische und körperliche Annäherung an das Thema zu Beginn einer jeden Arbeitseinheit
<p>Theorien und Modelle</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Input ➤ Murmelgruppen ➤ Fishbowl 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grundmodell „Ebenen im Veränderungsprozess“ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Setzung des Grundmodells und Arbeit damit im Selbstbezug und mit Blick auf eigene Erfahrungen/AI-Ergebnisse
<p>Vorstellung des Lehrgangskonzeptes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Input ➤ Aussprache 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vorstellung Konzept und Details ➤ Klärungen und Commitment 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verbindlicher Kontrakt über das Konzept
<p>Beobachtungsaufträge</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Input ➤ Aussprache und Klärung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Schatten-Tage in Zweier-Gespansen zur Erkundung des Rollenverhaltens als VeränderungsmanagerIn gem. Arbeitsauftrag 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Begleitende Transferunterstützung ➤ Reflexionsstruktur für Lehrgangsinhalte und Arbeitspraxis
<p>Theorien und Modelle</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Input ➤ Kleingruppenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Modelle „Phasen im Veränderungsprozess“, „Emotionen im Veränderungsprozess“ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Modelle mit der eigenen Praxis und Erfahrung in Kontakt bringen
<p>Rollenverständnis</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Input ➤ Kleingruppenarbeit ➤ Plenare Sammlung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Modell „Rolle und Funktion von VeränderungsmanagerInnen“ (Titscher) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Basis zur Sammlung von Entwicklungsbedarfen bzw. Vertiefungswünschen für das folgende 1. Modul zu diesem Thema

Rückmeldungen und Einschätzungen

Die eigenen Ergebnisse zurückgespiegelt zu bekommen, war für die Teilnehmenden interessant und anregend. Der Einsatz von AI hat sich gelohnt, die Interviews haben auf allen

Ebenen Nutzen stiften können: auf Ebene des Inhaltes wurde neben der neuen Methodik vieles an bestehender Professionalität entdeckt und hervorgehoben. Verbindende Werte, Themen und Vorhaben konnten auf diese Art und Weise zu Tage gebracht und damit besprechbar gemacht werden. Auf Ebene der Gruppe waren die intensiven Einzelinterviews eine Möglichkeit, Beziehungen zu vertiefen, die über jene der „Alltagsflüchtigkeit“ hinausgingen. Diese Beziehungen bestehen noch heute und haben eine Art „Lernpartnerschafts-Charakter“ bekommen. Auf der individuellen Ebene trug der AI-Prozess zur Reflexion eigener Haltungen und des Selbstverständnisses bei, was in der Alltagsarbeit gerade für diese Zielgruppe so gut wie keinen Platz hat.

Auch die Einführung der Modelle war ein wichtiger und geschätzter Anteil der Arbeit im Einführungsworkshop, weil ihr Wert anhand der Spiegelung der AI-Ergebnisse für die Weiterarbeit deutlich gemacht werden konnte. Der Mix aus Rückmeldung, Konzeptarbeit und ersten Inhalten machte diese eineinhalb Tage wertvoll.

Ein wichtiger Schritt des Einführungsworkshops war zudem die „Absegnung“ des Konzeptes von allen Betroffenen. Dabei trat der Wunsch zu Tage, statt zweier Seminarmodule deren drei durchzuführen. Da dafür das Budget nicht ausreichte, „erfanden“ die Teilnehmenden gemeinsam eine Lösung, die eine Finanzierung ihres Vorhabens ermöglichte.

3.4. Beobachtungsaufträge zwischen den Veranstaltungen

Der Sinn dieser Beobachtungsaufträge war jener, den Transfer der Lehrgangsinhalte in die Praxis der Veränderungsarbeit zu unterstützen und die „Feldforschung“, die mit AI begonnen wurde, über den Lehrgang hinaus zu verankern. Wenn Veränderungsarbeit bedeutet, die intervenierten Systeme in ihrer Eigenlogik zu verstehen und zu akzeptieren, dann ist es eine Kernkompetenz von Veränderungsmanagern, diese Logiken zu beobachten und zu erforschen, um Interventionen mit Blick darauf „maßgeschneidert“ konzipieren zu können.

Die erste Aufgabe wurde im Einführungsworkshop vergeben: die TeilnehmerInnen wurden aufgefordert, in Zweier-Gespansen („Tandems“) jeweils wechselseitig einen „Schattentag“ gemeinsam mit einer LernpartnerIn zu verbringen und diese dabei auf wahrnehmbares Rollenverhalten als Veränderungsmanagerin sowie auf Werte, die erfahrbar werden, zu beobachten.

Ein weiterer Beobachtungsauftrag bezog sich auf die Erforschung der Veränderungsarbeit in der eigenen Organisationseinheit in der Vorbereitung des „Expertentages“. Mit diesen „Landkarten der Veränderungsarbeit“ sollte dann auch im darauf folgenden gleichnamigen Seminarmodul weitergearbeitet werden.

3.5. „Rolle - Werte – Selbstverständnis in Veränderungsprozessen“

Folgende **Ziele** wurden in diesem Seminarblock angesteuert:

- Die TeilnehmerInnen sind sich ihrer Wertegrundlage als Veränderungsmanager bewusst(er)
- Die TeilnehmerInnen kennen Merkmale und Konfliktfelder ihrer Rolle in Veränderungsprozessen (starker Personenbezug)
- Die TeilnehmerInnen setzen sich mit ihrem Selbstverständnis als Veränderungsmanager zwischen Bewahren und Verändern auseinander
- Die TeilnehmerInnen kennen Methoden zur aktiven Ausgestaltung ihrer Rolle als VeränderungsmanagerIn
- Die TeilnehmerInnen kennen „typische Rollen“ in Veränderungsprozessen – also nicht nur die Reflexion auf die eigene Rolle und Selbstverständnis sondern auch im organisatorischen Bezug (PE’lerInnen, Führungskräfte, Management)
- Die TeilnehmerInnen arbeiten mit den eingangs (Orientierungsworkshop) eingeführten Modellen (exemplarisch)
- Die TeilnehmerInnen kennen Wege der Professionalisierung von Veränderungsarbeit

Das Modul enthielt folgende **zentrale Elemente**:

Element und Methode	Zentrale Inhalte	Anmerkungen
Anfang, Eröffnungen <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aus dem Doppel (des „Schattens“) heraus ➤ Metapher „Brücke“ ➤ Soziometrie 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wie sieht die Brücke aus, über die mein „Schatten“ seit dem Orientierungsworkshop gegangen ist? ➤ Was kennzeichnet seine/ihre berufliche Rolle? ➤ Welche grundlegenden Werte erscheinen mir für sein/ihr berufliches Selbstverständnis grundlegend? ➤ Skalenarbeit zu Impulsfragen bezogen auf Beobachtungsauftrag, Rolle, Profil, Werte, Selbstverständnis 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ankommen, Orientierungen über Aktivitäten der Zweier-Gespanne, metaphorischer Anschluss ans Thema ➤ Selbsteinschätzungen, Blick auf das System (Netzwerk) und seine Ressourcen
Theorien und Modelle <ul style="list-style-type: none"> ➤ Input ➤ Transfergruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erweiterungen des Grundmodells („Ebenen im Veränderungsprozess“) um: ➤ Transaktionsanalytisches 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eigene Praxis mit den angebotenen Modellen beobachten und deuten

	<p>Modell (Subjektebene)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gruppendynamisches Entwicklungsmodell (Gruppenebene) ➤ Entwicklungsphasen von Organisationen (Organisationsebene) 	
<p>Kennzeichen und Konfliktfelder der Berufsrolle und der Rolle als Veränderungsmanager</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Einzelarbeit ➤ Austauschgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Besondere Kennzeichen und Konfliktfelder in der Rolle als Veränderungsmanager in Abgrenzung zu anderen professionellen Rollen und bezogen auf das je eigene Profil 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Themen in Kontakt zur eigenen Person und Rollengestaltung bringen
<p>Rollengestaltung als Veränderungsmanager</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Input ➤ Arbeit mit „4 Achsen-Modell“ (nach Riemann) in der Gruppe (Positionierungen) ➤ Einzelarbeit mit dem Modell (Soziogramme) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Heimathafen der angestammten Berufsrolle ➤ Zielhafen in der Rolle als VeränderungsmanagerIn ➤ Gestaltungs- und Veränderungsoptionen klären ➤ Ressourcen im Netzwerk ➤ Anwendung des Modells auf das eigene Team 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeit am eigenen Profil mit Blick auf Möglichkeiten der Rollengestaltung ➤ Weitere Klarheit über das System „PE-Netzwerk“ ➤ Klarheit über Grenzen und Möglichkeiten im eigenen (Veränderungs-) Team
<p>Rollen und Methoden-Markt</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeit mit Metaphern (Werkzeugkiste, Werkzeuge) ➤ Einzelarbeit ➤ Rollen- und Methodenmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Konkrete methodische Umsetzungsmöglichkeiten , die dem eigenen Rollenprofil- und Verständnis entsprechen ➤ Bezug zu den bisherigen Modellen durch Reflexion auf mögliche Wirkungen auf den verschiedenen Ebenen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stärken stärken ➤ Stärken der Austauschkultur im Netzwerk
<p>Beobachtungsauftrag</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Input ➤ Klärungen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entwickeln einer „Landkarte der Veränderungsarbeit“ der jeweiligen Organisation gemeinsam mit dem Schatten ➤ Sammeln von Fragen für den Expertentisch. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Begleitende Transferunterstützung ➤ Reflexionsstruktur für Lehrgangsinhalte und Arbeitspraxis

Rückmeldungen und Einschätzungen:

Vom Auftraggeber und den TeilnehmerInnen wird diese Veranstaltung ein knappes Jahr später als hoch positiv bewertet. Insbesondere die Arbeit mit dem 4-Achsen-Modell und die Strukturaufstellungen sind den Teilnehmenden noch sehr in Erinnerung und haben einen wesentlichen Beitrag zur Selbsteinschätzung als „Netzwerk von Veränderungsarbeitern“ beigetragen.

3.6. „Expertentag“

Der „Expertentag“ war als Austauschtreffen zwischen der Firma Blum International Consulting (Höchst, Vorarlberg) und dem Netzwerk der PersonalentwicklerInnen der TILAK angelegt. Der Tag diente dem **Erfahrungsaustausch zwischen zwei professionellen Systemen**, die sich jeweils auf sehr unterschiedliche Art und Weise mit Veränderungsarbeit befassen.

Rückmeldungen und Einschätzungen:

Für die Gastgeber stellte der Besuch eine Möglichkeit dar, das eigene Tun zu präsentieren und dazu Außensichten und Rückmeldungen zu erhalten. Die Gäste bekamen einen guten Einblick in die Arbeit einer reinen PE/OE Organisation und eine interessante Einführung in ein spezielles Tool zur Gestaltung von Veränderungsarbeit. Die Betriebsführung durch die Produktionswerke zeigte den Gästen auch den Blick auf die Zusammenhänge der internen Arbeitsabläufe aus Sicht eines PE'lers, was alle TeilnehmerInnen als sehr spannend erlebten. Der Austausch war für die Lehrgangsteilnehmer auch eine gute Gelegenheit, das eigene Arbeiten kritisch zu betrachten und Entwicklungsmöglichkeiten anzudenken. Insgesamt entstand der Eindruck, dass ein derartiges Lernen künftig einen größeren Stellenwert einnehmen sollte.

Das zeigt, dass es eine wichtige Leistung von BeraterInnen sein kann, Kommunikation und Austausch unter bzw. zwischen Klienten herzustellen und zu moderieren, so dass möglichst viel (über sich und andere(s)) gelernt werden kann.

3.7. „Landkarten der Veränderungsarbeit“

Inhaltlich war es die Aufgabe dieses Moduls, den TeilnehmerInnen das systemische Arbeiten näher zu bringen.

Zentrale Elemente dieses Moduls:

Element und Methode	Zentrale Inhalte	Anmerkungen
Arbeit mit Beobachtungsaufträgen ➤ Individuelle Statements ➤ Reaktionen im Plenum dazu	➤ Was haben wir getan? ➤ Erkenntnis ➤ Reaktion der Gruppe	➤ Herstellen von Anschlussfähigkeit zu den im Rahmen der Beobachtungsaufträge entstandenen Landkarten der Teilnehmer.
Situationsklärung mit Beziehungslandkarten ➤ Einzelarbeit ➤ Gruppenarbeit ➤ Fallbesprechung im Plenum	➤ Selbstklärung zur Beziehungsstruktur im eigenen Kontext ➤ Kollegiale Impulse dazu ➤ Expertenimpulse: Reflexions- und Steuerungsdreieck, Unterscheidung Berater-, Klienten-, Veränderungssystem	➤ Ermöglichung von Selbstklärung und zugleich Kennenlernen einer Form, die in Veränderungsprozessen ein zentrales Tool darstellt.
Systemische Haltung ➤ Input ➤ Mindmapping	➤ Achtsamkeit, Expertise des Nichtwissens, Neugierde ➤ Differenz und Zusammenhang von Haltung und Verhalten	➤ Grundlagen systemischen Denkens und Handelns.
Dialog ➤ Einführung ➤ Durchführung ➤ Reflexion	➤ Dialog nach David Bohm: Zuhören, Partizipieren, Respektieren, Artikulieren ➤ Nutzen kollektiver Denkprozesse	➤ Anhand der konkreten Erfahrung mit dem Dialog zum Tagesabschluss Zugang zu einer Form die in Veränderungsprozessen hilfreich sein kann, um Denkräume zu schaffen und zu gemeinsamen Realitätseinschätzungen zu kommen.
Fallarbeit ➤ Fallauswahl ➤ Kollegiale Beratung	➤ Struktur der Fallarbeit: 1. Situationsdarstellung (Emotionaler) Spiegel 2. Fragen zum weiteren verstehen 3. Diagnosen und Hypothesen 4. Reaktion FallbesitzerIn 5. Entwickeln von Lösungen (in Gruppen)	➤ Förderung des Reflexions- und Interventionsrepertoires der Teilnehmenden anhand ihrer eigenen konkreten Fallsituationen.

	6. Vorstellen der Lösungen 7. Reaktion FallbesitzerIn, nächste Schritte	
Interventionspraxis und Prozessarchitektur ➤ Input ➤ Beispiele	➤ Interventionskreislauf: Informationen sammeln, Hypothesen bilden, Interventionsplanen, Intervenieren ... ➤ Prozessarchitekturen an Beispielen	➤ Vermittlung der Prozesshaftigkeit systemischen Veränderungsmanagements.
Open Space ➤ Planung ➤ Durchführung in je 2 parallelen Workshops der Teilnehmenden	➤ Themen der Teilnehmenden, z.B.: Wie viel Führung brauche ich? Umgang mit einem „Nein“ im Veränderungsprozess, Führung ohne Führungskraft, Führungskompetenz und –verhalten evaluieren	➤ Offener Raum für Themen der Teilnehmenden.

Rückmeldungen und Einschätzungen:

Im Abschlussgespräch wird dieser Block als ein Highlight hervorgehoben. Das offene und ruhige Arbeiten des Leiters, die zahlreichen Angebote an Methodik, Erfahrungen und Beispielen war für die Teilnehmenden ein wichtiger Beitrag, der auch in der Abschlusseinschätzung noch seine Wirkung zeigt. Besonders hervorgehoben wurde das Arbeiten mit den Beziehungslandkarten und der Open Space.

3.8. „Methodenatelier“

Dieses Thema wurde auf besonderen Wunsch der Teilnehmenden im Einführungsworkshop angeboten. Inhaltlich bestand der Wunsch, noch mehr Methoden und Instrumente zu erhalten, die auch für die PE-Arbeit passend und hilfreich sind.

Dieses Modul enthielt folgende **zentrale Elemente**:

Element und Methode	Zentrale Inhalte	Anmerkungen
Un:balanced Transformation ➤ Input	➤ Dramaturgie von Veränderungsprozessen: ➤ Routinen unterbrechen, Zukunftsbilder schaffen,	➤ Angebot eines (weiteren) integrierten Modells zur Dramaturgie von Veränderungsprozessen,

	Architektur entwickeln, Route planen, mutig entscheiden, ins kalte Wasser springen, konsequente Umsetzung mit Lust auf Neues und breitem Involvement, Mühen der Hochebene meistern, Erfolg verankern	um die Erfahrungen der Teilnehmenden zu rahmen.
Auftragsklärung: Kontextklärungsfragen, zirkuläre Fragen, Arbeit mit Hypothesen, Struktur eines Auftrags ➤ Input mit Beispielen	➤ Bedeutung des Anfangs, Contracting, Ziele für den Veränderungsprozess, Fragen zur Kontextklärung, Visionen und Ziele erarbeiten, Commitment, gezieltes Arbeiten mit Fragen und Hypothesen, beschreibende, erklärende, zukunftsbezogenen und zirkuläre Fragen, Inhalte eines Kontraktes	➤ Zugänge zu Methoden und Interventionen dieser zentralen Phase in Veränderungsprozessen.
Fallarbeit ➤ Briefing ➤ Fallauswahl ➤ Gruppenbildung ➤ Fallarbeit in Kleingruppen ➤ Prozessevaluation	➤ Contracting anhand konkreter Fallbeispiele der Teilnehmenden.	➤ Konkretisierung und „Übersetzung“ der Inhalte der Auftragsklärung und des Contracting anhand eigener Fälle.
Rollenmodell ➤ Input mit Beispielen ➤ Umsetzungscoaching	➤ Rollen und nicht Personen verändern: Differenz und Überschneidungen von Person, Rolle und System/Organisation	➤ Zugänge zur Entwicklung eines gemeinsamen Rollenverständnisses in der Organisation als weiterer Schlüsselaspekt in Veränderungsprozessen.
Persönlicher Führungsaktionsplan ➤ Einzelarbeit ➤ Austausch	➤ Umsetzungen in einen persönlichen Aktionsplan	➤ Erdung der Inhalte im persönlichen Bezug. Zugleich eine Methode in Veränderungsprozessen.
Kommunikationsräume ➤ Input ➤ Designbeispiel	➤ Kommunikation als Schlüsselfaktor für den Erfolg von	➤ Beispielhaftes Kennenlernen einer einfachen Methode, um

	Veränderungsprozessen: Beispiel eines einfachen dreistündigen Moderationsettings, um die durchgängige Kommunikation in der Organisation zu fördern.	diese Schlüsselgröße selbst gestalten zu können.
World Cafe Methodenatelier	- ➤ Strukturierte Bearbeitung ausgewählter Methoden in Veränderungsprozessen im World-Cafe-„Methodenatelier“ – u.a.: Landkarten, projektive Verfahren, Aufstellungen, Kommunikationsräume, wundersame „Lösungen“	➤ Doppeldecker Themenarbeit – Kennenlernen einer Methode für Veränderungsprozesse

Rückmeldungen und Einschätzungen:

Der erste Tag stand im Zeichen konzeptioneller inhaltlicher Arbeit, am zweiten Tag ging es dann um Umsetzungsmöglichkeiten. Insbesondere diese Transferarbeit am zweiten Tag wurde als sehr gelungen und wertvoll eingeschätzt. Eine wichtige Leistung dieses Blockes war die Zusammenschau des Methodenateliers über den gesamten Lehrgang hinweg (vgl. die Anlage).

4. Schlussfolgerungen aus dem Projekt

Aus Auftraggebersicht in der Abschlussevaluation ist der Lehrgang sehr gut gelungen. Die Koppelung von Bedarfserhebung und Etablierung von lehrgangsbegeleitenden „Lernpartnerschaften“ in den AI's zu Beginn kann als einer der Erfolgsfaktoren gewertet werden. Dies wird deutlich daran, dass diese „Tandems“ teilweise noch heute im fachlichen Austausch und unterstützend aktiv sind. Eine systematische Verzahnung mit den Ergebnissen der AIs in den Folgeblöcken war dann aber fast eine Überforderung, insbesondere für die nicht in die Auswertung involvierten externen KollegInnen. Sie wurde am ehesten durch die Teilnehmenden selbst gewährleistet. Die „systemische“ Verzahnung auf der Ebene der Teilnehmenden anzuregen statt sie angestrengt „systematisch“ im Trainerstaff „zu organisieren“, ist (auch für SystemikerInnen) ein wichtiges Evaluationsergebnis aus der Lehrgangserfahrung.

Die immer wieder kehrenden „Doppeldecker“ (ein Instrument wird vorgestellt, indem es gleich mit der Gruppe ausprobiert wird) wurden als sehr hilfreich und wertvoll hervorgehoben. Auch vor dem Hintergrund des „Zweitauftrages“ Netzworkebildung erscheint dieser Ansatz charmant: die Gruppe hat etwas über sich selbst erfahren/gelernt und gleichzeitig erste Erfahrungen im Einsatz eines Instrumentes gemacht, das in der Rolle des Veränderungsmanagers nützlich ist.

Die angeregten individuellen und gemeinsamen Lernprozesse bei den PersonalentwicklerInnen wirken sich erkennbar auf die Dichte und Inhaltlichkeit von deren professioneller Kommunikation aus.

Die Transferelemente zwischen den Blöcken konnten aus Sicht der Beratergruppe indes nicht die angestrebte Wirkung erzielen. Hier bräuchte es wohl mehr Support bzw. eine klarere Struktur für die Umsetzung. Ob derartige „Randaufgaben“ für eine solche Zielgruppe überhaupt sinnvoll sind, bleibt eine offene Forschungsfrage. Alternativ ist die begleitende Durchführung eines eigenen Veränderungsprojektes natürlich die günstigste Form des Transfers. Diese Variante war ursprünglich von der Beratergruppe vorgeschlagen worden, wurde jedoch angesichts der „Verschlankung“ des Lehrganges einerseits und der Arbeitsbelastung der Teilnehmenden andererseits bereits im Vorfeld verabschiedet.

Die Erfahrung mit diesem Lehrgangsdesign macht deutlich, dass durch die wirkungsvolle Anregung individueller Lernprozesse auch nachhaltige Lern- und Veränderungsprozesse in der Kommunikation des Systems und auf der organisationalen Ebene angestoßen werden können. Dies wird dann wahrscheinlich, wenn es gelingt, die Impulse über die Schlüsselpersonen (hier die PE'ler) in der Breite und Tiefe der Organisation zu verankern. Aber das ist für VeränderungsmanagerInnen sowieso eine alte Weisheit.

5. Anhang:

Methodenatelier im Lehrgang

Sammlung von Methoden, die im Rahmen des Lehrganges „Professionelle Veränderungsarbeit im Krankenhaus“ eingesetzt wurden.

Appreciative Inquiry (AI)

- AI ermöglicht es, die lebensspendenden Kräfte einer Organisation zu erforschen.
- AI strukturiert strategische Dialoge (intern und extern).
- AI ist ein wichtiger Nährboden, um Zukunftsbilder zu schaffen. Ist in Workshops oder in Einzelgesprächen mit Internen und Externen einsetzbar.

Arbeit mit projektiven Verfahren

- Arbeit mit Geschichten, Metaphern, Märchen, Bildern
- Ein plastisches Bild der derzeitigen/zukünftigen Situation darstellen.
- Spielerischer Umgang mit Lösungsalternativen.

Aufstellungen

- z.B. Organisationsaufstellungen, Strukturaufstellungen, soziometrische Aufstellungen
- Die Verkörperung von Gegenwarts- und Zielbildern ermöglichen neue Handlungsmöglichkeiten.

Contracting

- z.B. Kontextklärungsfragen, zirkuläre Fragen, Arbeiten mit Hypothesen
- Auftrags- und Zielklärung in Führungs- und Entwicklungsprozessen.

Dialog

- Eine Kommunikationsform, die dabei unterstützt, komplexe Fragen unter verschiedenen Blickwinkeln zu erforschen.
- Wenig Struktur. Entscheidend sind die dialogischen Prinzipien: Die Teilnehmer hören einander zu, verzichten auf Entscheidungen oder Beurteilungen und lassen sich vom Gesagten beeinflussen.

Expertenaustausch

- Besichtigung anderer Organisationen, Austausch mit anderen Professionellen fördert die kritische Reflexion des eigenen Tuns.

Kollegiale Fallberatung

- Das gemeinsame Bearbeiten von Fällen einzelner macht die Expertise im Team spürbar und für alle erlebbar.
- Lösungen werden maßgeschneidert erarbeitet. Für den Klienten sind sie Kontextangepasst und angereichert mit den vielen Erfahrungen der KollegInnen. Gelernt wird als Berater, in der Rolle der Berater und von den Erfahrungen im jeweiligen Fall (Echo).

Kommunikationsräume

- Durch das Schaffen von entsprechenden Räumen werden Veränderungsimpulse in die Organisation hineingetragen. Fördert Verständnis, Akzeptanz und Glaubwürdigkeit.

Landkarten

- z.B. Beziehungslandkarten, persönliche Landkarten, Organisationslandkarten (mit Hilfe von Symbolen, Linien, Farben, ...)
- Individuelle und gemeinsame Auseinandersetzung mit den „geistigen Landkarten“, den erlebten Beziehungsgefügen

- Qualität der Beziehungen zwischen Personen/Gruppen werden dargestellt und damit bearbeitbar.

Open Space

- Die Idee ist, mit wenig Struktur Freiräume für „bewegende“ Themen zu schaffen.
- Zielsetzungen in Abhängigkeit von der Dauer: hierarchieübergreifende Kommunikation, gemeinsames Verständnis, fokussieren von Ergebnisse, entwickeln von Lösungsmöglichkeiten.

Perspektivenübernahme

- Die derzeitige Situation aus der (vermuteten) Sicht eines der Beteiligten darstellen lassen.
- Neue Einsichten ermöglichen neue Handlungsoptionen.

Rollenarbeit

- Mobilisiert Themen und Personen in Organisationen.
- Schafft Klarheit für Verantwortungsträger.

World Cafe

- Flexibles und leicht einsetzbares Prozessdesign, um eine gemeinsame Wissensbasis und neue Erkenntnisse zu generieren.

„Wundersame“ Lösung

- Wenn Sie König wären, wenn Sie könnten, wie Sie wollten, wie würden Sie dann die Situation verändern/lösen?
- Fördert die Ziel- und Lösungsorientierung.

6. Literatur

AG SoVal Beratung: Arbeitsmaterialien zum Lehrgang „Professionelle Veränderungsarbeit im Krankenhaus“. Material nur für den Seminargebrauch. München, Rankweil, Telfs 2005

Bateson, Gregory: Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. 4. Aufl. Frankfurt am Main 1992

Baecker, Dirk: Organisation und Management. Frankfurt am Main 2003

Boos, Frank/Heitger, Barbara (Hg.): Veränderung - systemisch. Management des Wandels. Praxis, Konzepte und Zukunft. Stuttgart 2004

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main 2002, 10. Aufl.

Glasl, Fritz/Kalcher, Trude, Piber, Hannes et al. (Hg.): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern/Stuttgart/Wien 2005

- Gütl, Brigitte: Lernen – eine individuelle Entdeckungsreise. Lernen unter den Bedingungen einer modernen Welt – Schlussfolgerungen für Konzeptentwicklung und die Formulierung von Zielsetzungen für Lehrveranstaltungen sowie Anregungen für deren Reflexion und begleitendes Verstehen. Dissertation. Universität Innsbruck 2002
- Gütl, Brigitte: Abschlussbericht zum Lehrgang „Professionelle Veränderungsarbeit im Krankenhaus“ an den Auftraggeber TILAK GesmbH, PE/OE. Internes Material. Rankweil 2006
- Königswieser, Roswitha/Exner, Alexander/Pelikan, Jürgen: Systemische Intervention in der Beratung. In: Organisationsentwicklung 2/1995, S. 52 – 65
- Königswieser, Roswitha/Exner, Alexander: Systemische Intervention. Architektur und Design für Berater und Veränderungsmanager. 4. Aufl. Stuttgart 1999
- Orthey, Frank-Michael: betriebe – lernen – systeme. Wie Unternehmen sich durch Lernen verändern. Bielefeld 2005, Veröffentlicht unter: http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/frontdoor.php?source_opus=859
- Titscher, Stefan: Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten. Frankfurt am Main 2001
- Zur Bonsen, Matthias/Maleh, Carole: Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen. Weilheim und Basel 2001
- Willke, Helmut: Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, R. (Hg.): Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden 1992, S. 17 - 42