

Das mittlere Management in Veränderungsprozessen¹

- neue Grundhaltungen für flexible Organisationen

In: **Hernsteiner 4/1998**

Dagmar Untermarzoner

Der Druck auf Führungskräfte des mittleren Managements in Veränderungsprozessen ist enorm. Ihr Alltag ist von zwei Dilemmata bestimmt: die Führungskräfte sollen die neuen Vorhaben und Ziele in die Köpfe und Herzen der Mitarbeiter "hineinkriegen"; und sie sollen sich selbst als erste verändern, wenn es um neue Grundhaltungen zu ihrem Geschäft geht.

Im folgenden Beitrag geht es um jene Organisationsveränderungen, die nicht nur neue Strukturen und Prozesse, sondern auch neue Verhaltensweisen und Grundhaltungen der Mitarbeiter verlangen. Das Mittelmanagement ist nicht nur mit Erfolgen, sondern auch mit den Schattenseiten von Veränderungen hautnah konfrontiert. Neue Grundhaltungen im Umgang mit Feedback, Widerstand und Offenheit sind notwendig, damit "flexible" Organisationsmodelle nicht nur kurzfristig, sondern auch nachhaltig wirksam werden können.

Kritische Faktoren in Veränderungsprojekten

Wie wird in Veränderungsprozessen das mittlere Management vom Top-Management beschrieben? Zwei Fallbeispiele zur Verdeutlichung der Situation: "Wir haben das Unternehmen von Grund auf umgebaut, das neue Organigramm steht, alle Weichen sind gestellt. In der Strategie sind wir uns sicher, aber unsere Konzernmutter hat damit erst die ersten Schritte für die Zukunft gestellt. Im Moment sind die Führungskräfte mit der Umstellung auf mehr Effizienz und Kundennähe konfrontiert. Aber während sie sich gerade an die neue Ordnung gewöhnen, oder diese gar noch ablehnen, planen wir schon die nächsten – viel einschneidenderen Veränderungen – in Richtung Europäisierung. Davon trauen wir uns noch gar nichts zu erzählen. Das Problem, das wir haben ist, wir müssen die Mitarbeiter und Führungskräfte darauf einstellen, dass Veränderung permanent stattfinden wird. Wie kriegen wir aber diese neue Haltung in die Köpfe des Managements? Wir beobachten, dass sie immer nach Struktur und Ordnung suchen." So beschreibt ein Manager eines Versicherungsunternehmens die Situation von Führungskräften in Veränderungsprozessen. Ein Bank-Manager beschreibt sein mittleres Management folgendermaßen: "Vor zwei Jahren haben wir einen neuen Vorstand bekommen und vor einem Jahr haben wir total umstrukturiert und dabei die Abteilungsleitersebene gestrichen. Dabei ist zugegebenermaßen nicht alles sehr sauber verlaufen. Heute gibt es nur mehr Vorstand und Führungskräfte, die Kommunikation funktioniert nicht und viele Führungskräfte benehmen sich wie die besseren Betriebsräte. Sie stehen nicht auf der Seite des Vorstands. Immer wieder initiierte Schulungsversuche scheitern am fehlenden Engagement der Führungskräfte, also schüttelt ein Managementtrainer dem anderen die Hand." Diesen Beispielen ließen sich noch viele zuordnen. Was wird hier deutlich?

Neue Organisationsstrukturen existieren neben alten Verhaltensweisen

Die Fähigkeit schneller als andere in der Anpassung an neue Verhältnisse zu sein ist der ultimative Wettbewerbsvorteil. Tom Peters² brachte diesen Trend mit dem Satz "get innovative or get dead" auf den Punkt. Der Kick für Organisationen liegt in der permanent neuen Schaffung von Ungleichheiten und damit Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten. Organisationsveränderung ist jedoch nicht gleich Organisationsveränderung. In Anlehnung an Bill Isaacs³ lassen sich vier Ebenen von Organisationsveränderungen unterscheiden:

Organisationsebene	Ebene des Veränderungsprozesses
Struktur und Funktionen	Reorganisation
Geschäftsprozesse	Reengineering
Denken und Handeln	individuelle Lernprozesse mit Organisationsprozessen verknüpfen (Organisationslernen)
Grundhaltungen und Werte	Veränderung von Grundhaltungen über offene Kommunikation (Dialog)

Wenn mit einer Organisationsveränderung nicht nur Strukturen oder Geschäftsprozesse verändert werden sollen, sondern das Denken, Handeln und die Grundhaltungen der Organisationsmitglieder, dann gerät der Mensch ins Blickfeld. Verhaltensänderungen und Veränderungen von noch tiefer verwurzelten Grundannahmen über das eigene Geschäft, den Markt, die Kooperation, etc. sind aber nicht per Anweisung zu bewerkstelligen. Scheinbar unberührt von tiefgreifenden Strukturveränderungen, agieren daher viele Führungskräfte und Mitarbeiter nach alten Grundhaltungen und Werten. Vor diesem Dilemma stehen heute viele Unternehmen, die Reengineering- oder Lean Management-Prozesse hinter sich haben.⁴

Während in den letzten Jahren das Hauptaugenmerk auf die Bewältigung von Organisationsveränderungen lag, ist neuerdings eine Aufmerksamkeitsverschiebung zu beobachten, die man so umschreiben könnte: Strategien, Konzepte, Pläne sind in Ordnung, warum also machen die Menschen nicht mit?

Das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften während und nach Reorganisationsprozessen ist zu einer kritischen Variable für das nachhaltige Gelingen solcher Projekte geworden. Mit nachhaltig ist gemeint, dass die Veränderung sich auch in den Verhaltensweisen und Grundhaltungen der Akteure wiederfindet und dadurch gestützt wird. Im Grunde geht es um die Frage: Wie können Menschen für Veränderungen gewonnen werden? Wie können Menschen zum Eingehen von Risiken bewegt werden, wo sie immer weniger wissen, ob sie auf der Licht- oder auf der Schattenseite landen werden?

Das mittlere Management gerät in den Mittelpunkt

Führungskräfte im mittleren Management sind ein entscheidender Faktor für das Gelingen von Veränderungsprozessen, da sie der Transmissionsriemen zwischen Organisation und Mensch sind. Sie sind diejenigen, die beide Perspektiven verknüpfen müssen: die unternehmerische Notwendigkeit für Veränderungen und damit einhergehende Risiken und die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Orientierung und Stabilität. Der Druck auf das mittlere Management steigt damit beträchtlich: sie befinden sich in einer Sandwichposition zwischen Management und Mitarbeiter, zwischen Organisation und Mensch.

Menschen lernen nur, was sie selbst für wichtig halten, nicht was jemand anderer für lernenswert hält. Damit wird das Instrument Anweisung nur mehr bedingt brauchbar und die Frage wird zentral, wie das Einverständnis zu Veränderungsprozessen erreicht werden kann. Wenn es das Ziel ist, das Verhalten und die Grundhaltungen von Mitarbeitern gegenüber dem Geschäft, den Kunden neu zu denken, kann dieser Prozess nicht vom Top-Management aus allein gesteuert werden. Wenn man das Bild eines Theaterhauses nimmt: So bestimmt der Theaterdirektor als "Top-Management" das Programm und die grundlegende künstlerische Richtung des Hauses. Das mittlere Management, also die Regisseure, Bühnentechniker und Produktionsleiter müssen die Bühnenstücke nach ihren Vorstellungen gestalten. Der Theaterdirektor kann die schauspielerische Feinarbeit nicht gestalten, kein Schauspieler würde das verstehen und akzeptieren. So können Schauspieler ihre Rollen nur dann gut spielen, wenn sie vom Sinn des Stücks ergriffen sind. Und für diese Sinnvermittlung braucht es die Spezialisten des Fachs.

Diese Verlagerung von Verantwortung für die konkrete Gestaltung von Veränderungen vom Top- zum Mittelmanagement verunsichert in hohem Maße, erfordert eine neue Positionierung und lässt zwei erste Reaktionsformen beobachten:

- Das Mittelmanagement ruft nach klaren Vorgaben, bekommt diese aber nicht. So wird das Top-Management als strategisch schwach erlebt: Die da oben wissen auch nicht, wo es lang gehen soll.
- Das Mittelmanagement tritt die Flucht nach vorne an. Es beginnt mit "alten" Methoden der Anweisung und Härte Veränderungen durchzuziehen und verliert damit das Commitment der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter erleben ihre Führungskräfte als Verräter.

Möglichkeiten des Scheiterns für das mittlere Management

Soziale Systeme verändern sich durch Störungen aus für sie wichtigen Umwelten. Zur Störung wird ein Impuls dann, wenn in der Organisation noch keine Verhaltensmuster existieren, mit denen der neuartige Impuls verarbeitet werden kann. Somit löst jeder Veränderungsimpuls ein Pendel zwischen zwei Polen aus: dem Pol "Aufrechterhaltung der eigenen Identität" und dem Pol "Anpassung an veränderte Umwelten". Das System bewegt sich zwischen Störungsabwehr und Störungsverarbeitung.⁵

Die Falle der Zielorientierung

Das mittlere Management ist heute verstärkt zielorientiert: Führungskräfte übernehmen Verantwortung für Geschäftsprozesse und Ergebnisse, sie werden an konkreten Ergebnissen gemessen, gesamtunternehmerische Verantwortung wird ins mittlere Management delegiert. Diese erhöhte Selbstverantwortung produziert notwendigerweise erhöhte Zielorientierung. Soziale Systeme streben Stabilität an oder anders ausgedrückt: Organisationen halten an ihren Zielen fest, auch wenn sie nicht mehr brauchbar sind. Zielorientierung ist ein wesentliches Kraftfeld. Das Verhalten wird dabei auf einen erwünscht definierten Endzustand hin ausgerichtet und alle Verhaltensweisen, die davon abweichen, werden vermieden. Zielorientierung kann daher zum Problem werden, indem sie bestimmte Grundhaltungen produziert. Welche Grundhaltungen beinhaltet Zielorientierung?

- Störung ist, was die Zielerreichung behindert
- Pflegemaßnahmen und vorbeugende Leistungen werden nicht belohnt, weil sie keine direkte Wirkung zeigen
- alles was nicht direkt der Zielerreichung dient, ist unwesentlich (Emotionen, etc.)
- Umwege zur Zielerreichung gelten als lästige Nachdenkpausen
- Je früher der Erfolg da ist, umso besser
- Wer Kritik übt, ist Verräter, der ausgeschlossen wird
- Erfolg ist, wenn man von den anderen als Urheber der Zielerreichung gesehen wird
- Macht wird nach dem Kriterium der beobachtbar erbrachten Erfolge verteilt
- Zielanpassung ist Kapitulation

Das Führen in Veränderungsprozessen erfordert jedoch Verhaltensweisen und Handlungen, die dieser Logik zuwider laufen:

- Störungen sind wichtige Informationen für Fehlentwicklungen und werden ernst genommen
- Pflegemaßnahmen, wie ausreichende Gespräche über Befürchtungen, die Investition in die Arbeitsfähigkeit von Teams durch Reflexionen und Aus-Zeiten, sind essentiell für ein ausreichendes Maß an Stabilität und damit Aktionsfähigkeit
- Auftauchende Konflikte sind eine Möglichkeit für Weiterentwicklung und Kritiker daher wertvoll
- Gründliche Problemanalysen und Austausch von Erwartungen und Sichtweisen in Bezug auf die neuen Ziele sind Voraussetzung für die gemeinsame Sinnstiftung

Diese Managementhandlungen brauchen Zeit, zeigen kein direkt beobachtbares Ergebnis und sind in der Regel Leistungen von Teams. Gemeinsame Reflexion, der Dialog zwischen den Betroffenen produziert keine Helden.

Die Angst vor dem Scheitern

Veränderung birgt die Gefahr des Scheiterns in sich. Gefühle der Inkompetenz, des Scheiterns sind für Menschen bedrohlich. Nicht umsonst ist der menscheits-geschichtlich erste Impuls im unausweichlichen Konfliktsituationen die Flucht. Die zivilisierte Form der Flucht ist die Verleugnung und Verdrängung. Zu diesem zutiefst menschlichem Impuls kommt ein neuer gesellschaftlicher Trend: das Scheitern ist das große moderne Tabu⁶. Daneben besagen Untersuchungen, dass 70% der Veränderungsprojekte scheitern⁷. Veränderung und Scheitern steht in hohem empirischem Zusammenhang.

Was charakterisiert nun Scheitererfahrungen? Scheitererfahrungen haben starke emotionale Wirkungen. Studien über Scheitererfahrungen des Mittelstands ergeben folgendes Bild⁸: Die vom Scheitern Betroffenen fallen in tief verwirrende diffuse Emotionen, Gefühle des Kontrollverlusts, der Zerfall des Zeitgefühls, bis hin zur tiefen Verunsicherung in der Frage, wer und was man ist. Identitätsverlust ist die Folge, wenn man sich über Leistungserfolg und Status definiert hat und beides verliert.

Das Mittelmanagement hat in den letzten Jahren kollektive Scheitererfahrungen erlebt: der Abbau ganzer Hierarchieebenen, die Zuschreibung als Lähmschicht im Unternehmen, die Zuschreibung als Blockierer in Veränderungsprozessen hat das kollektive Selbstbewusstsein des mittleren Managements massiv verunsichert. Es gibt viele Verlierer und wenige Gewinner. Für eine Führungskraft gibt es heute ausreichend potente Konkurrenten – auch aus den Reihen der eigenen Mitarbeiter -, die den eigenen Platz einnehmen können. All dies hat das mittlere Management für mögliches Scheitern sehr sensibilisiert. Gefühle des Versagens tauchen leichter auf und verstärken den Impuls diese zu vermeiden. Argyris⁹ beschreibt aus seiner Untersuchung an 6000 Managern zwei typische defensive Strategien im Umgang mit Veränderung.

Vermeidung von Inkompetenz

Typische Handlungsmuster für den Umgang mit schwierigen Situationen sind die Orientierung am Gewinnen und Kontrollieren. Es geht darum, einseitig Kontrolle zu bewahren, eigene Gewinnchancen zu maximieren und Verlustrisiken zu minimieren. Daher müssen alle jene Handlungen vermieden werden, die Inkompetenz bei sich und anderen deutlich werden lassen. Es werden Maßnahmen gesetzt, die verhindern sollen, dass Menschen der Erfahrung von peinlichen oder bedrohlichen Situationen ausgesetzt sind. Lernen wird traditionell als Vermittlung von kognitivem Wissen verstanden. Neuere Überlegungen beschreiben Lernen als Prozess der Veränderung: Lernen beschreibt einen Prozess, in dem ich Verhaltensweisen und Grundhaltungen verändern muss, weil ich mit den bisher bewährten Verhaltensweisen und Grundhaltung nicht mehr erfolgreich bin.

Veränderung bedeutet also im Grunde Lernen. Das Problem dabei ist nur, dass die Voraussetzung für Veränderung die Erfahrung von Inkompetenz ist. Wenn eine Organisation bzw. Person eine Veränderung anstrebt, so kommt sie an den Punkt, wo bisher erfolgreiche Verhaltensweisen nicht mehr greifen. Die Prozess des Erkennens und Eingestehens des Nicht-Bewältigens der neuen Anforderungen ist schmerzlich. Gleichzeitig ist er notwendig, um neues zu lernen. Wenn also Scheitern vermieden werden muss – aus genannten Gründen – dann muss auch Lernen verhindert werden. Damit entsteht eine sogenannte "defensive Schleife" (Abb 1):

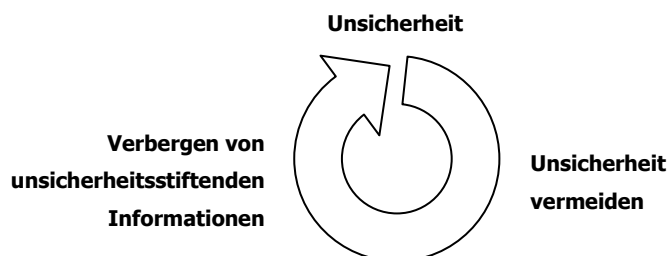
Abb. 1.: Defensive Schleife



Vermeidung von Unsicherheit

Veränderung bedeutet Risiko. Das Riskante an Veränderungsprozessen ist die Unvorhersehbarkeit des Erfolgs. Wenn Risikominimierung ein psychologischer Reflex ist, dann müssen Handlungen gesetzt werden, die risikovermindernd wirken. Eine von Agyris beschriebene typische Form der Risikominimierung im Management ist das Verbergen von unsicherheitsstiftenden Informationen. Wesentliche Veränderungsmotive werden in vielen Unternehmen verschwiegen: existenzgefährdende Sanktionsmöglichkeiten von Eigentümern, der Abbau von Mitarbeitern, die Auflösung des Unternehmensstandorts. Wenn man Manager fragt, warum sie diese Informationen nicht weitergeben, dann bekommt man folgende Antworten: "Da würde zuviel Unruhe entstehen", "wir befürchten Widerstand", "die Mitarbeiter sollen sich auf die Herausforderungen voll konzentrieren können". Bezeichnend auch die Frage eines Managers in einem Seminar: "Wie finde ich bei Gerüchten den Schuldigen?" Diese Vermeidungsstrategie produziert als Unsicherheitszyklus jedoch genau das, was sie zu vermeiden versucht: Unsicherheit (siehe Abb 2).

Abb. 2.: Der Unsicherheitszyklus



Neue Managementhaltungen in Veränderungsprozessen

In Veränderungsprozessen sind vier Grundhaltungen gleichermaßen wichtig für das Gelingen:

- Bewegen/vorantreiben
- Umsetzen
- In Frage stellen/ kritisch überprüfen
- Reflektieren/beobachten

Für qualitativ hochwertige und nachhaltige Veränderungsprozesse in Teams und Organisationen ist es wichtig, dass alle vier Haltungen wertgeschätzt und realisiert werden. Bei Führungskräften ist die Haltung des "Bewegens" und "Umsetzens" stärker ausgeprägt als die Haltung des "In Fragestellens" und "Reflektierens". Das ideale Bild der Führungskraft ist immer noch mit einer starken Ausprägung in den ersten beiden Grundhaltungen "Bewegen/vorantreiben" und "Umsetzen" verbunden. Der Manager ist der Kavalleriehauptmann, der zur Attacke bläst, um die Siedler vor den Indianern zu schützen. Der Manager ist derjenige, der weiß wo es lang geht und der notwendige Veränderungen mit der notwendigen Konsequenz umsetzt. Die traditionelle Arbeitsteilung zwischen Top- und Mittelmanagement war, dass erstere für das Bewegen und zweitere für das Umsetzen verantwortlich waren. Diese klaren Rollen kommen jedoch mit der Dezentralisierung von Managementverantwortung ins Wanken: aus den umsetzungsorientierten Mittelmanagern werden bewegende Veränderungsmanager, bei denen die beiden Grundhaltungen "In Frage stellen" und "Reflektieren/Beobachten" entscheidend sind für das Gelingen der Aufgabe. Welche Managementhaltungen sind hilfreich, damit diese vier notwendigen Orientierungen zum Tragen kommen?

Umgang mit Feedback

Feedback-Gelegenheiten zu schaffen erfordert die innere Haltung, Feedback auch wirklich anzunehmen. Was bedeutet das? Soziale Systeme lernen über Selbstreflexion, das heißt über den Regelkreis: Tun - Beobachten – Auswerten – Tun. Damit dieser Regelkreis wirklich in Bewegung gebracht werden kann, brauchen Führungskräfte als diejenigen, die den Prozess steuern, eine positive Haltung gegenüber solchen Auswertungsprozessen. Es geht um die Fähigkeit, Fragen zu stellen und die Antworten auch zu hören. Es geht um eine Haltung, die es zulässt, das eigene Tun in Frage zu stellen. Diese Haltung kollidiert jedoch mit dem traditionellen Selbstanspruch immer alles im Griff zu haben, immer zu wissen, wo es lang geht. Wenn Führungskräfte ihre Sicherheit über das Gefühl gewinnen, alles unter Kontrolle zu haben, dann wird Feedback ein schwieriges Unterfangen.

Umgang mit Widerstand

Argyris hat veränderungsbehindernde Routinen von Managern im Umgang mit Widerstand beobachtet:

- Zeige deine Befürchtungen nicht, dass dein Gegenüber die Veränderung ablehnt. Verstecke die Ängste durch positive Haltung!
- Gehe auf den Widerstand nicht ein, sondern betone das Problem, das es zu lösen gilt. Halte diese Strategie geheim!
- Kommst du damit nicht weiter, zeige, dass du ein Nein deines Gegenübers nicht akzeptieren wirst!

Diese Routine bewirkt bei Mitarbeitern in der Regel folgende Reaktionsweisen:

- Die Betonung der positiven Folgen von Veränderungen macht misstrauisch.
- Die Ignoranz von Kritik macht apathisch.
- Die Drohung mit Sanktionen erzeugt Angst.

Misstrauen, Apathie und Angst wiederum sind wesentliche Kräfte, die Widerstand produzieren. So erzeugt die "widerstandsvermeidende" Haltung von Führungskräften selbst Widerstand. Wertschätzende Haltung gegenüber Kritik erfordert die bewusste Auseinandersetzung mit dem eigenen Idealbild als Führungskraft, mit der Führungskultur des Unternehmens, mit der Frage, woher man Sicherheit bezieht und mit den eigenen und organisationstypischen Handlungsmustern in verunsichernden Situationen.

Umgang mit Offenheit

Viele Unternehmen sind stolz auf ihre "Offenheit". Offenheit wird zur neuen Norm in vielen Unternehmen, jeder muss seine Meinung sagen. Warum entsteht trotzdem keine wirkliche Offenheit? Senge¹⁰ unterscheidet zwischen "partizipativer" und "reflexiver" Offenheit. Mit partizipativer Offenheit ist gemeint, daß jeder im Unternehmen aufgefordert wird, seine Meinung zu sagen. Partizipative Offenheit lebt von der Haltung: "Ich weiß, wo es lang geht, lasse aber die anderen ihre Meinung dazu sagen, damit sie das Gefühl haben mitzubestimmen." Ziel ist es, die Mitarbeiter aufzufordern ihre Meinung zu sagen und über ihre Probleme zu sprechen. Ob die Meinungen Eingang in die Managemententscheidungen finden ist eine andere Sache. So entsteht oft das Gefühl, dass zwar alle offen sind, aber keiner wirklich zuhört und daß trotz Offenheit schlechte Entscheidungen getroffen werden.

Für Veränderungsprozesse, die neue Verhaltensweisen und Grundhaltungen erfordern, ist reflexive Offenheit notwendig. Reflexive Offenheit lebt von der Haltung: "Vielleicht irre ich mich, und der andere hat recht." Diese Offenheit bedeutet, dass unterschiedliche Sichtweisen gemeinsam erkundet werden, gewohnte Denkmuster in Frage gestellt werden. Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass niemand Angst hat, seine Meinung offen zu äußern und ein Klima entsteht, wo tieferliegende Grundannahmen besprochen werden können. Offenheit ist nicht, wie oft angenommen, eine Eigenschaft einer Person, sondern eine Eigenschaft einer Beziehungen. Das bedeutet, dass Führungskräfte in Beziehungen investieren müssen. Offenheit entsteht, wenn man sich tatsächlich durch andere irritieren und bewegen lässt, wenn man davon ausgeht, dass man

voneinander lernen kann. Senge bezeichnet Offenheit als einen der einflussreichsten Hebel in Organisationen, um Veränderungen erfolgreich zu bewältigen.

Diese Thesen bedeuten, dass das Lernen von Führungskräften auch ein Stück weit neu zu denken ist: Lernen ist in diesem Verständnis mehr als kognitives Wissen erarbeiten.

Veränderungsmanagement bedeutet, neue Kommunikationsformen in Unternehmen einzuführen, damit Lernen überhaupt stattfinden kann. Lernen bedeutet auch eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit den eigenen persönlichen Grundhaltungen gegenüber dem Thema Veränderung.

Abschliessende Denk-Sätze

Strategien, Konzepte, Pläne sind in Ordnung, warum machen die Menschen nicht mit?

Im Grunde geht es um die Frage: Wie können Menschen für Veränderungen gewonnen werden? Wie können Menschen zum Eingehen von Risiken bewegt werden, wo sie immer weniger wissen, ob sie auf der Licht- oder auf der Schattenseite landen werden?

Mittelmanager sind diejenigen, die beide Perspektiven verknüpfen müssen: die unternehmerische Notwendigkeit für Veränderungen und damit einhergehende Risiken und die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Orientierung und Stabilität.

Menschen lernen nur, was sie selbst für wichtig halten, nicht was jemand anderer für lernenswert hält. Damit wird das Instrument Anweisung nur mehr bedingt brauchbar und die Frage wird zentral, wie das Einverständnis zu Veränderungsprozessen erreicht werden kann.

Wenn es das Ziel ist, das Verhalten und die Grundhaltungen von Mitarbeitern gegenüber dem Geschäft, den Kunden neu zu denken, kann dieser Prozess nicht vom Top-Management aus allein gesteuert werden.

Die Unvorhersehbarkeit des Ergebnisses von Veränderungsprojekten erzeugt bei Menschen ein subjektiv hohes Risikogefühl. Aber nur wer das Gefühl von kalkuliertem Risiko hat, springt ohne Sicherheitsnetz.

Anmerkungen

¹ Erschienen in: Hernsteiner 4/1998

² Tom Peters (1994): The Tom Peters Seminar, London: Macmillan, 1994

³ Isaacs, Bill (1997): Foundations for Dialogue. The Art of Thinking Together. TRIAS, DIA*logos, unpublished paper, 1997

⁴ Schein, Edgar H. (1998): Organisationsentwicklung und die Organisation der Zukunft. Organisationsentwicklung 3/1998, S. 36-49.

⁵ Looss, Wolfgang (1996): Die nicht-lernende Organisation und das politische Umfeld von Veränderungsprozessen. In: Fatzer G. (Hg.): Organisationsentwicklung und Supervision. Köln: EHP, S.229-242.

⁶ Sennett, Richard (1998) Der flexible Mensch. Berlin: Berlin-Verlag

⁷ Senge, Peter (1996): Die fünfte Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag

⁸ siehe Sennett, Richard (1998)

⁹ Argyris, Chris (1996): Wenn gute Kommunikation das Lernen verhindert, In: Fatzer G. (Hg.): Organisationsentwicklung und Supervision. Köln: EHP, S. 109-126.

¹⁰ siehe Senge, Peter (1996)