

SCHÄFFER
POESCHEL

Kapitel 1

Werkzeuge des Wandels

Heiko Roehl

Don't shoot me – the piano has been drinking.
Tom Waits

Dass der Mensch im Laufe der Evolution überlebt hat, liegt vor allem an seiner Fähigkeit, Werkzeuge herzustellen und sie für seine Zwecke zu nutzen. Werkzeuge sind Extensionen des Menschen. Wo sein eigenes Vermögen nicht ausreicht, erfindet er Werkzeuge, die natürliche Organe und Naturgesetze simulieren. Bildvergrößernde Instrumente wie Teleskope oder Mikroskope etwa lassen durch Ausdehnungs- und Fokussierungsprozesse Einsicht jenseits der Grenzen dessen zu, was für das bloße Auge erkennbar ist. Über die Jahrhunderte hat sich die Beziehung zwischen Mensch und Werkzeug zu dem entwickelt, was wir heute Technologie nennen. Diese Beziehung hat zwei Seiten: Einerseits machen Werkzeuge die Lebensbedingungen für den Menschen kontrollierbar. Andererseits, und das wird gern übersehen, erzeugt der Mensch durch den Gebrauch von Werkzeugen Bedingungen in seinem Umfeld, die wiederum durch genau diese Werkzeuge bearbeitbar sind. Auf diese Weise wirken Werkzeuge auf denjenigen zurück, der sie benutzt.

Werkzeuge sind Ausdruck der Absicht, ein Ziel zu erreichen, das ohne sie nicht erreicht werden könnte. Umgekehrt sind es die Werkzeuge selbst, die im Laufe der Menschheitsgeschichte immer stärker bei der Aushandlung von Zielen mitbestimmen. Sie entwickelten eine Eigendynamik. Der Medienphilosoph Vilém Flusser schreibt dazu: »Manche Dinge in meiner Umgebung sind mir nicht ganz geheuer, weil ich mich ihrer zu bedienen scheine, aber in Wirklichkeit weiß, dass ich sie bediene...«. Im Unternehmensalltag spielt dieser Aspekt der Werkzeuge eine wichtige Rolle. Die täglich benutzten Computerprogramme, Managementmethoden oder Change-Management-Verfahren machen uns Vorschriften, was in Bezug auf eine beliebige Problemstellung zu tun oder zu lassen ist. Und das muss nicht immer das sein, was sinnvoll ist.

In Unternehmen üben Werkzeuge eine seltsame Attraktivität aus: Je unsicherer eine Managementsituation erscheint, desto mehr Werkzeuge werden verwendet. Die Folge davon ist, dass oft mit dem Werkzeug in der Hand nach Anwendungsmöglichkeiten gesucht wird (eigentlich müsste es natürlich andersherum sein). Da werden zur vermeintlichen Verbesserung von Arbeitseffizienz ohne besonderen Grund Datenbanken eingerichtet, in denen man auf Projekterfahrungen der vergangenen Jahre zurückgreifen kann, oder es wird einer Abteilung trotz allgemein positiv bewertetem Arbeitsklima ein gruppen-

dynamisches Wochenende verordnet. Oder die Diskussion um ein vernünftiges Tagungskonzept endet immer wieder und ohne Rücksicht auf das Ziel der Veranstaltung bei einem »Marktplatz« oder einem »Open Space«. Das Werkzeug ist da, also soll es benutzt werden.

Außerdem gibt es für jedes Werkzeug Experten, die mit fortschreitender Professionalisierung ihre Distanz zum Werkzeug verlieren. Dazu ein Gedankenexperiment: Nehmen wir einmal an, ein Manager möchte die Zusammenarbeit zweier Abteilungen verbessern. Es kommt bei gemeinsamen Projekten dieser in seinem Verantwortungsbereich stehenden Arbeitsbereiche immer wieder zu Schwierigkeiten in der Kooperation, die dazu führen, dass beide Bereiche parallel an ähnlichen Lösungen arbeiten. Die beiden Leiter der Arbeitsbereiche machen jeweils den anderen dafür verantwortlich.

- Wendet sich dieser Manager an einen externen Berater mit Schwerpunkt IT, so wird dieser nichts anderes sagen, als dass hier eine typische Aufgabe für ihn vorliegt: Ein Kollaborationstool auf dem Intranet sollte das Problem sicher lösen.
- Wendet er sich mit exakt derselben Frage an einen Coaching-Fachmann, so wird auch dieser nichts anderes tun, als das Problem als typische Aufgabenstellung seiner Profession zu beschreiben. Er wird versichern, dass sich nach wenigen gemeinsamen Sitzungen mit den Abteilungsleitern alles zum Besseren wenden wird. Sobald ein Verständnis für die jeweiligen Beweggründe des anderen geweckt sei, so das Versprechen, werde sich die Situation ändern.
- Wendet er sich nun wiederum mit derselben Problembeschreibung an einen Experten für Personalentwicklung, so wird dieser wahrscheinlich beide Bereiche auf ein gemeinsames Seminar schicken wollen. Nur wenn man den Beteiligten und ihren Arbeitsbereichen die Chance bietet, in wechselseitiger Abstimmung gemeinsame Ziele zu definieren, so die Argumentation, werde sich an der Situation etwas ändern.

Das Beispiel lässt sich beliebig ausweiten. In den seltensten Fällen wird der Coach einen IT-Berater empfehlen oder der Technologiefachmann einen Organisationsentwickler. Die Experten können nicht anders, als das Problem aus der Perspektive ihrer eigenen Werkzeuge zu deuten. Sie beschreiben das Problem mit der Terminologie, die das jeweilige Werkzeug vorschreibt und erlaubt. Dabei entsteht für das ursprüngliche Problem eine komplett neue Wirklichkeit. Mit den meisten Werkzeugen ist der Anspruch verknüpft, einen Großteil der in Organisationen aufkommenden Probleme lösen zu können. Werkzeuge versprechen Machbarkeit, die auch in den Sozialisationen derer begründet ist, die diese nutzen. Hinter jedem Werkzeug stehen ganze Erfahrungswelten. Eine Ausbildung zu einem wirklich guten Coach kann ein Leben lang dauern. Da ist es selbstverständlich, dass ein Coach Probleme in der Organisation mit den Augen eines Coaches wahrnimmt. Ein Spezialist für Workflow-Systeme bewegt sich in einer sich ständig aktualisierenden Welt von Software-Anwen-

dungen. Wie soll er die Organisation anders als auf der Grundlage der Leistungen der neuesten Workflow-Systeme wahrnehmen? Die Organisation sieht aus dem Blickwinkel eines IT-Spezialisten einfach anders aus als in den Augen des Coaches. Problemwahrnehmung, Bearbeitbarkeit, Lösungswege und -prozesse werden durch die Perspektive des jeweiligen Werkzeugs strukturiert. Jedes Werkzeug bringt gewissermaßen seine eigene Welt mit. Mit der Wahl eines Werkzeugs wird also nicht nur ein bestimmtes Vorgehen unter vielen möglichen gewählt, sondern immer auch eine besondere Form, Herausforderungen wahrzunehmen, über sie zu sprechen und sie zu bewältigen.

In der Praxis wird dies zum Problem, wenn die Werkzeugeinsätze sich selbständigen und keiner mehr nach Ziel und Nutzen des Einsatzes fragt. Obwohl mit der Auswahl eines Werkzeugs oft erhebliche Investitionen einhergehen, werden sie meist schlicht danach ausgewählt, ob sie einfach zur Verfügung stehen oder nicht. Die Broschüre des Beraters, die zufällig auf dem Tisch landet, die Empfehlung eines Kollegen oder das, was bei Google oben steht, sind in der Praxis meist ausschlaggebend. Deshalb ist bei dem Griff in die Werkzeugkiste Vorsicht geboten.

Karl Weick illustriert dies am tragischen Schicksal amerikanischer Feuerwehrmannschaften, die bei der Bekämpfung von Waldbränden von explodierenden Feuerstellen überrascht wurden. Der notwendig gewordene Rückzug der Feuerwehrmänner wurde dadurch erschwert und verlangsamt, dass sie ihr schweres Löschgerät am Gürtel mittransportieren mussten. Sie ließen ihre Werkzeuge trotz klarer Anweisungen nicht fallen. Das führte dazu, dass sie in Sichtweite des sicheren Waldrandes umkamen. Sie konnten die Werkzeuge einfach nicht loslassen, die ihnen hunderte Male das Leben gerettet hatten. Sein Fazit: »Drop your tools or you will die...«.

Die folgenden Fragen erlauben eine systematische Auswahl von Werkzeugen. Die HEBEL-Fragen zur Auswahl von Managementwerkzeugen lauten:

- Herausforderung in der Organisation:** Was genau ist das Problem?
- Einbettung im Kontext:** In welchem Kontext steht das Problem?
- Begründung der Auswahl:** Was sind Zweck, Ziel und mögliche Folgen der Anwendung des Werkzeugs?
- Erfahrungswissen zum Werkzeug:** Was kann das Werkzeug? Was sind seine Möglichkeiten und Grenzen?
- Laufende Überprüfung:** Wie sieht der begleitende Prozess zur Erfolgsbestimmung aus?

Kapitel 2

Ordnung im Werkzeugkasten

Martin J. Eppler

**Man hat etwas Neues erst dann verstanden,
wenn man es in mehr als einer Weise versteht.**
Marvin Minski (MIT)

Wie jeder Werkzeugkasten so brauchen auch die Werkzeuge der Organisationsentwicklung ein Ordnungsraster, um sie zielerichtet auswählen und einsetzen zu können. In diesem Kapitel möchten wir Ihnen dazu nicht nur *ein* Schema präsentieren, sondern Sie vielmehr dazu einladen, verschiedene Ordnungsprinzipien für das Methodenset dieses Buches kennenzulernen, zu hinterfragen oder zu erweitern. Dies ermöglicht Ihnen nicht nur einen flexibleren Zugang zu den Werkzeugen, sondern zeigt Ihnen auch zusätzliche Facetten zu den Beiträgen dieses Buches auf.

Diese Mehrfachkategorisierung der Werkzeuge hat einen hohen kognitiven und kommunikativen Nutzen, nicht nur, um den Nachschlage- und Navigationswert des Buches zu erhöhen, sondern um es Ihnen zu ermöglichen, das gleiche Instrument aus mehreren Perspektiven zu betrachten. Die Kategorisierung des Werkzeugkastens nach unterschiedlichen Gesichtspunkten bzw. Kriterien zeigt, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede die verschiedenen Werkzeuge aufweisen. Auch werden dadurch neue Werkzeuggruppen sichtbar. Die Größe jeder Gruppe signalisiert dabei, für welche Aufgaben viele Werkzeuge zur Auswahl stehen und wo unter Umständen nur ein einziges Werkzeug existiert.

Um jedes Instrument einordnen zu können, wird in diesem Kapitel zunächst ein methodischer Fingerabdruck erarbeitet. Darauf aufbauende »Werkzeug-Steckbriefe« finden Sie jeweils bei jedem der 30 in den Kapiteln 3 bis 9 vorgestellten Werkzeuge.

In Abschnitt 2.2 finden Sie sämtliche »Fingerabdrücke« aller Methoden in einer Übersichtstabelle zusammengefasst. Danach präsentieren wir im Abschnitt 2.3 mögliche *Kategorisierungen* der Werkzeuge anhand verschiedener nützlicher Kriterien. Daraus entstehen drei alternative *Werkzeugübersichten*, die Ihnen einen schnellen und facettenreichen Einblick in die Methoden dieses Buches geben. Im Abschnitt 2.4 schließlich laden wir Sie dazu ein, Ihr *eigenes Ordnungsschema* für die Werkzeuge zu finden und geben Ihnen dazu einige nützliche Hinweise und grafische Vorlagen.

2.1 Der methodische Fingerabdruck des Werkzeugs

Um die in diesem Buch dokumentierten Werkzeuge der Organisationsentwicklung rasch zu erfassen und einsetzen zu können, beschreiben wir diese anhand ihrer Einsatzmerkmale. Wir haben jede Methode nach den folgenden vier Kriterien eingeordnet, um mögliche Einsatzszenarien auf einen Blick vermitteln zu können.



Aufwand

Mit Aufwand bezeichnen wir die mit dem Werkzeug verbundene Vorbereitungs-, Durchführungs- und Nachbearbeitungszeit. Natürlich ist dieser Aufwand abhängig von der jeweiligen konkreten Nutzungspraxis eines Werkzeuges (und von der Erfahrung ihres Nutzers). Nichtsdestotrotz lassen sich erhebliche Unterschiede im Einsatzaufwand der Werkzeuge klar ausmachen. Wir drücken diese als Skala von 1 (wenig aufwendig) bis 5 (sehr aufwendig) aus.



Gruppengröße

Viele der in diesem Buch besprochenen Methoden werden von Teams oder Arbeitsgruppen genutzt. Die Methoden unterscheiden sich jedoch teilweise bezüglich der optimalen Größe einer Gruppe, in der sie genutzt werden. Wir drücken diesen Anwendungsfaktor durch ein Spektrum zwischen einer und beliebig vielen Personen aus.



Freiheitsgrad

Die Werkzeuge der Organisationsentwicklung umfassen sowohl relativ offene, schwach strukturierte Vorgehensweisen als auch klar vorgegebene, bis ins Detail festgelegte Methoden. Um diese Spannweite sichtbar zu machen, haben wir jedes Werkzeug nach dessen Freiheitsgrad bewertet. Die Wertung 1 bedeutet, dass das Werkzeug sehr genaue Vorgaben macht und wenig Freiheitsgrade in seiner Anwendung offen lässt. Ein Wert von 5 hingegen bedeutet, dass die Methode nur vage Vorgaben macht und viele Entscheidungen in der praktischen Anwendung dem Nutzer überlässt.



Gemeinschaftserlebnis

Die Methoden der Organisationsentwicklung sind oft auch Vehikel, um Menschen zusammenzubringen und sie gemeinsam an einem Thema arbeiten zu lassen. Daher erschien uns als Bewertungskriterium auch das Gemeinschaftserlebnis wichtig, das durch eine Methode mehr oder weniger stark gefördert werden kann. Ist eine Methode geeignet, einer Gruppe von Menschen ein starkes, emotionales Gemeinschafts-





erlebnis zu ermöglichen, so haben wir sie mit 5 bewertet. Hat das Werkzeug aber wenig Einfluss auf die Förderung des Gruppenerlebens, so entspricht dies einer Bewertung von 1.

2.2 Die Werkzeuge im Überblick

Zu Beginn jedes der in den Kapiteln 3 bis 9 vorgestellten Werkzeugs finden Sie seine Verortung in Form eines methodischen Fingerabdrucks. Im Folgenden sind alle Werkzeuge im Überblick dargestellt.

Die Werkzeuge im Überblick					
Werkzeug					Einsatzbereiche
1. Auftragsklärung und Kontraktgestaltung	3	3–12	5	2	Klärung von Veränderungsabsichten, möglichen Vorgehensweisen sowie Rollen und Erwartungen, Projektplanung, Diagnose
2. Diskrepanzanalyse	5	> 20	3	5	Kulturanalyse, Identifikation von Unterschieden zwischen gewünschter und gelebter Unternehmenskultur, Identifikation von Veränderungspotenzialen
3. Management Audit	5	3 bis mehrere Tausend	1	1 bei Teilnehmern 4 bei Beurteilern	Diagnose von Stärken und Defiziten im Management von Organisationen
4. Kernkompetenzanalyse	5	3–12	2	3	Diagnose bestehender Ressourcen, Visualisierung von wettbewerbsrelevanten und nicht imitierbaren Kompetenzen
5. Projektarchitektur	3	3–12	5	3	Projektplanung, Interventionsdesign, Projektskizze, Interventionsplanung, Steuerung
6. Interviewtechniken	1	3–12	5	4	Organisationsdiagnose, Exploration, Stärken-Schwächen-Analyse, Perspektivenwechsel
7. Akteursanalyse	3	3–12	3	3	Identifikation Anspruchsgruppen, Beziehungs- und Kommunikationsgestaltung
8. Kraftfeld-Analyse	5	3–12	5	3	Identifikation förderlicher und hinderlicher Faktoren von Projekten, Identifikation von Energiefeldern und Hindernissen
9. Systemisches Fragen	1	3–12	5	5	Fragetechnik zur Diagnose der Zusammenhänge im Gesamtsystem, Erhebung verschiedener Perspektiven, Förderung von vernetztem Denken

Die Werkzeuge im Überblick					
Werkzeug					Einsatzbereiche
10. Soziale Netzwerkanalyse	5	> 20	5	2	Analyse der Beziehungen und Strukturen interpersoneller und organisationaler Netzwerke, Bewertung von Arbeitsbeziehungen, Identifikation von Kulturträgern
11. Szenario-Technik	5	3–12	2	5	Strategische Planung, Entwicklung realistischer Zukunftsprognosen und Ableitung von Handlungsalternativen, Förderung von zukunftsbezogenen, strategischen Konversationen
12. Die TPC-Matrix	4	12–20	2	4	Strategische Planung, Identifikation von Handlungsfeldern, Kulturaudit, Organisationsdiagnose
13. Strategisches Roadmapping	5	12–20	2	5	Strategische Planung, Strategiekommunikation, Förderung von Innovationsprozessen, Szenario-Technik
14. Deep Democracy	2	12–20	5	5	Prozessorientierte Führung, Moderation, Beziehungsgestaltung, Konfliktmanagement
15. Lernreisen	5	12–20	3	5	Initiierung von Lernprozessen, erlebnisorientiertes Lernen, Perspektivenerweiterung, Erfahrungsaustausch- und gewinn
16. Benchmarking	5	3–12	5	3	Interorganisationales Lernen, vergleichende Analyse der Leistungsfähigkeit der Organisation, Identifikation von Best Practices und Optimierungspotenzialen
17. Debriefing	3	3–12	3	5	Prozessanalyse, Fehlermanagement, organisationales Lernen, kollektive Projektauswertung
18. Fragebogen zur Arbeit im Team	2	3 bis <12	3	5	Teamentwicklung, Konfliktlösung, Stärken-Schwächen-Analyse im Team, Identifikation von Veränderungspotenzialen
19. Action Learning	5	3–12	4	5	Organisationales Lernen, Kompetenzentwicklung, Problemlösung
20. Die Feedbackschleife der Organisationsmediation	1	3–12	5	4	Förderung von organisationalem Lernen und Systemdenken, Identifikation struktureller Ursachen für Konflikte, Identifikation von Veränderungsnotwendigkeiten

Die Werkzeuge im Überblick					
Werkzeug					Einsatzbereiche
21. Dynamic Facilitation	1	3–25	5	5	Moderationsmethode zur Lösung von komplexen und kreativen Fragestellungen, Förderung innovativer Lösungsansätze
22. Systemspiele	3	> 20	4	5	Analyse und Visualisierung von Zusammenhängen und Wechselwirkungen innerhalb eines Systems
23. Intervention – Kollegiale Fallberatung	2	3–12	5	5	Systematischer Erfahrungsaustausch, Wissenstransfer, gemeinsame Lösungsfindung
24. Mitarbeiterbefragung und Survey Feedback	5	> 20	2	5	Organisationsdiagnose, Erhebung von Mitarbeiterereinschätzungen, Diagnose von arbeitsrelevanten Einstellungen, Identifikation von Veränderungspotenzialen
25. Methode Film	3	3–12	5	5	Transport zentraler Botschaften, Förderung von Reflexionsprozessen, Stimulierung von Gefühlen, Impulsgeber für Diskussionen
26. Fokusgruppen	5	3–12	4	5	Qualitative Marktforschung, Zielgruppenanalyse, Erhebung von Meinungen, Beurteilungskriterien, Change Management, Marketing Research, Social Media Marketing
27. Blogging	2	> 20	5	4	Wissensmanagement, Wissensgenerierung, Erfahrungsaustausch, Kommunikation
28. Outcome Mapping	5	12–20	2	4	Wirksamkeitsmessung von Interventionen, wirksamkeitsorientierte Planung, Monitoring und Evaluierung von Veränderungsprojekten, Förderung von inter- und intra-institutionellem Lernen, Erwartungsmanagement
29. Balanced Scorecard	5	> 20	1	3	Strategieumsetzung und -steuerung, Strategiekommunikation, strategische Zielsetzung
30. Wissensbilanz	5	12–20	2	3	Diagnose des intellektuellen Kapitals einer Organisation, Visualisierung der Einbettung von intellektuellem Kapital im Wertschöpfungsprozess, Identifikation von Veränderungspotenzialen

2.3 Strukturierte Zugänge

Die vier Beschreibungskriterien des Fingerabdrucks, mit denen wir Einsatzfaktoren jeder Methode beschrieben haben, sind erst der Anfang: In diesem Abschnitt präsentieren wir Ihnen einige alternative und ergänzende Kriterien zur Segmentierung der Methoden, die es Ihnen ermöglichen werden, schneller zu erfassen, welches die für Ihre momentane Situation und Ihr anstehendes Projekt wirklich relevanten Ansätze sind.

Grundsätzlich lassen sich Werkzeuge im Kontext des Change Managements und der Organisationsentwicklung nach *beschreibenden* oder nach *bewertenden* Kriterien einteilen – wobei die Grenze zwischen diesen beiden Dimensionen unscharf ist. Beispiele für beschreibende Kriterien sind die Anwendungsdauer, die Anzahl Beteiligter oder die Art der Dokumentation (ohne bzw. nur mündlich, visuell, schriftlich, etc.). Bei wertenden Kriterien unterscheidet man Werkzeuge zum Beispiel nach deren Kosten-Nutzen-Verhältnis, nach deren Risikohaftigkeit oder nach ihrer Passung zu einer bestimmten Organisationskultur. Die Bewertung einer Methode anhand dieser (eher subjektiven) Kriterien ist natürlich von der jeweiligen Perspektive des Bewerter/der Bewerterin abhängig.

Um nützliche Übersichten der Methoden zu gestalten, schauen wir uns vier beschreibende Dimensionen genauer an, nämlich die Strukturierung

- nach *Einsatzphase* des Werkzeuges,
- nach *Realisierungs-Medium*,
- nach dem *institutionellen* Bezugspunkt der Methode sowie
- nach ihrer *zeitlichen* Orientierung.

2.3.1 Einsatzphase

Wir können eine grobe Segmentierung der Methoden nach deren *Einsatzphase* anhand eines vereinfachten, siebenstufigen Change-Management-Prozesses vornehmen – der klassischen Darstellungsform vieler Werkzeugübersichten. Wir haben bei der Sortierung der Werkzeuge im Inhaltsverzeichnis dieses Buches bewusst auf eine ausschließlich nach zeitlichen Gesichtspunkten strukturierte Darstellung verzichtet. Die Erfahrung zeigt, dass Change-Prozesse eben nicht sequenziell und nach eindeutig zuordenbaren Phasen und Kausalitäten ablaufen. Oft ist es beispielsweise nötig, mitten im Prozess wieder zurück an den Ausgangspunkt zu gehen und neue Analysen vorzunehmen. Oder bereits zu Beginn des Veränderungsprozesses schnelle Ergebnisse zu liefern, ohne eine ausreichende Vorbereitung vornehmen zu können. Die Annahme einfacher Sequenzialität von komplexen Veränderungsprozessen trivialisiert diese. Mit einer Sortierung der Werkzeuge nach Veränderungsphasen betreten wir

also eine gleichzeitig idealisierte und stark vereinfachte Welt des Change Managements.

Gleichwohl sind Phasenmodelle der Veränderung attraktiv, weil sie eine grobe Handlungsorientierung in einem äußerst unübersichtlichen Feld liefern. Veränderungsprozesse sollten einen definierten Anfang und ein Ende haben. Was wir also zeitlich festlegen können ist, dass ein Veränderungsprozess mit einer Vorbereitungsphase beginnen sollte. Idealerweise folgt darauf eine Analysephase, eine Phase in der die Veränderung geplant wird und unterschiedliche Phasen der Implementierung des Wandels, in der Wandel erfahren werden kann, die Organisation bewegt und das Lernen gestaltet wird. Veränderungsprozesse sollten zwar nicht erst am Ende bewertet werden (wenn es für ein Umsteuern des Prozesses bereits zu spät sein kann), sondern kontinuierlich. Dennoch bietet es sich gegen Ende eines Veränderungsprozesses an, eine ordentliche Wirkungsevaluation vorzunehmen. Wie die verschiedenen Methoden den vereinfachten Phasen des Veränderungsprozesses zugeordnet werden können, ist in Abb. 1 dargestellt.



Abb. 1: Vereinfachte Verortung der Werkzeuge nach Einsatzphase

2.3.2 Realisierungsmedium

Neben dieser phasenbezogenen Betrachtung kann es sinnvoll sein, die Methoden nach ihrer Kommunikationsform zu unterscheiden (z.B. um deren Kulturkompatibilität zu bewerten). Dazu können wir sie aus Sicht des *Realisierungsmediums* betrachten. Einige Methoden wie etwa systemische Fragen oder klassische Interviewtechniken sind beispielsweise rein sprachbasiert und beinhalten nur wenige numerische oder visuelle Elemente. Eine Methode wie das strategische Roadmapping kommt hingegen nicht ohne Bilder aus. Schließlich gibt es auch eine Reihe von Methoden, die eine klar quantitative Ausrichtung haben, so etwa die Wissensbilanz oder die Balanced Scorecard. Beide Methoden basieren auf quantitativen Indikatorensystemen. Im Kontext der Organisationsentwicklung und des Change Managements sind nur wenige Methoden zahlen- und bildorientiert.

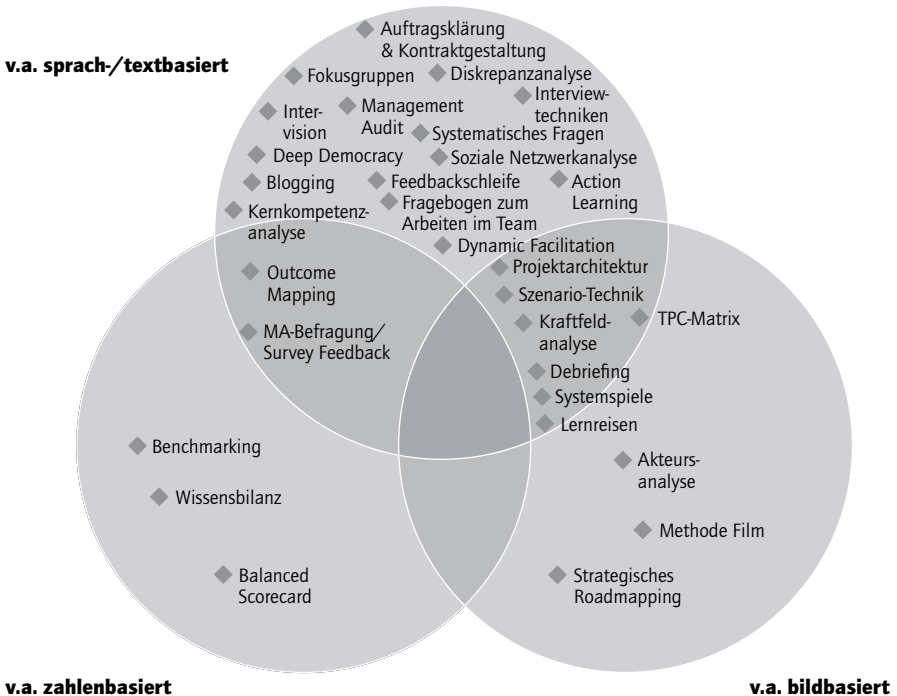


Abb. 2: Verortung der Werkzeuge nach Realisierungsmedium

2.3.3 Institutionelle und zeitliche Orientierung

Für eine weitere Übersicht verwenden wir eine klassische Vier-Felder-Matrix und kombinieren dafür zwei Klassifikationskriterien: erstens den *institutionellen* Bezugspunkt der Methode (d.h. ihre Innen- oder Außenorientierung) und zweitens ihren *zeitlichen* Fokus (d.h. ob sie Menschen eher vergangenheits- oder zukunftsorientiert arbeiten lässt). Ein paar Beispiele mögen diese Unterscheidungen illustrieren: Einige Instrumente in diesem Buch sind klar auf die organisationsinterne Analyse der Vergangenheit ausgerichtet, so etwa die Debriefing-Methode oder der Fragebogen zum Arbeiten im Team. Werkzeuge mit dieser Ausrichtung befinden sich im Quadranten links unten in der Matrix. Andere Werkzeuge besitzen einen externen Fokus und sind auf die Zukunft ausgerichtet. Beispiele hierfür sind die Szenario-Technik oder die Umfeldanalyse. Diese Methoden befinden sich im oberen rechten Quadranten der Matrix. Im Mittelfeld befinden sich Methoden, die stark auf die Gegenwart ausgerichtet sind, wie etwa Blogging oder Lernreisen. Viele dieser Werkzeuge können sowohl innerhalb einer Organisation angewandt werden wie auch mit Bezug auf deren Umfeld.

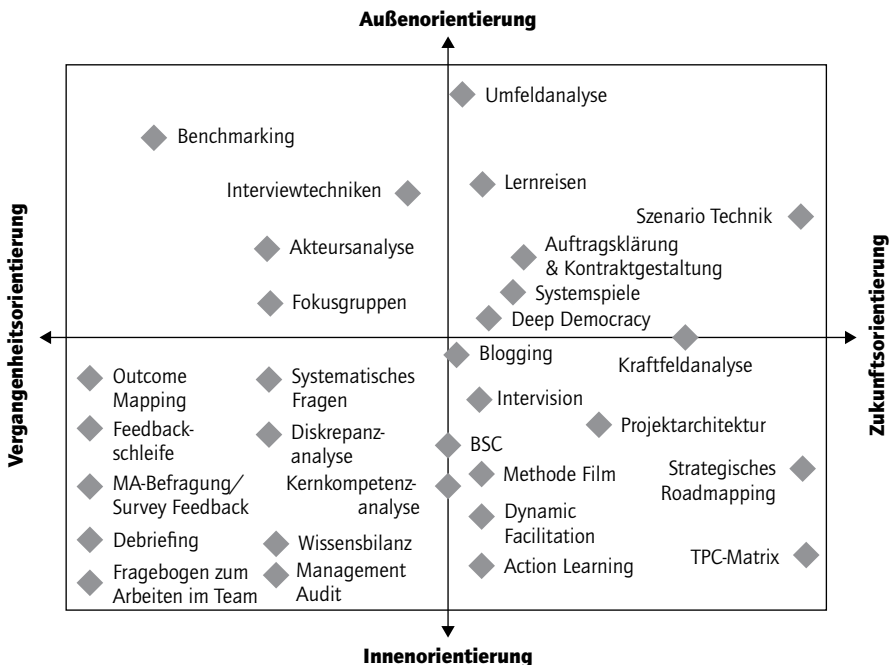


Abb. 3: Verortung der Werkzeuge nach ihrer zeitlichen und institutionellen Orientierung