

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# 2

# 15

## Das einzig Wahre?

Management jenseits der eigenen Logik



### Multirationales Management

Zum Umgang mit widersprüchlichen Logiken innerhalb einer Organisation

### Nur mit langem Atem

Ann Langley zu Veränderungen in pluralistischen Organisationen

### Wenn keiner entscheiden will

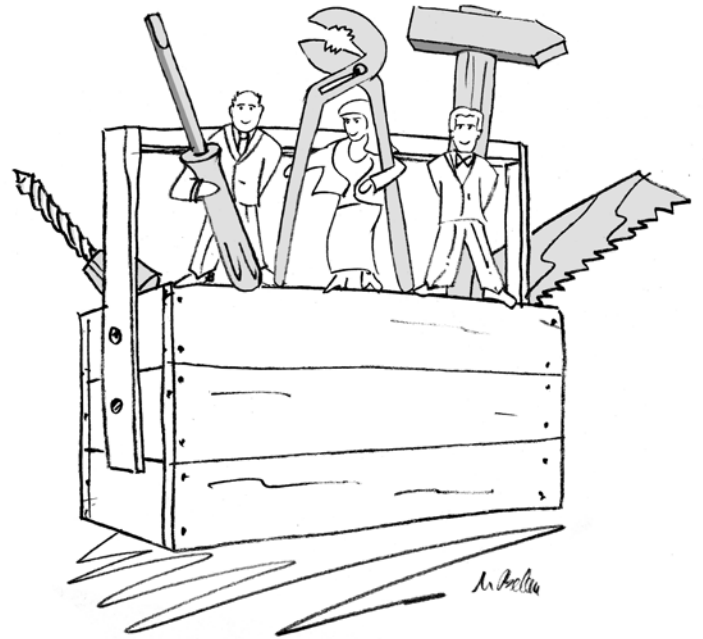
Der ehemalige Flughafen Tempelhof im Spannungsfeld politischer Interessen

### Raum für Konflikte

Entscheidungsfindung bei der Nutzung des öffentlichen Raums

### Nachhaltige Change-Prozesse

Wie bei Schaeffler Führungskräfte zu Experten für Veränderungsaufgaben werden



# Werkzeugkiste

## 43. Das Bild als Weg – Strategische Visualisierung in Veränderungsprozessen

Martin Haussmann

*Die Rubrik Werkzeugkiste bietet keine einfachen Patentlösungen für komplexe Interventionsprobleme, sondern verdeutlicht Kontext und Anwendungsspezifika von interessanten Methoden für die Beratungs- und Veränderungsarbeit. Die Verantwortung liegt beim Anwender selbst, in welcher Dosierung, zu welchem Zeitpunkt und mit welcher eigener Kompetenz und Sicherheit er/sie das Instrument einsetzt.*

### Ein «Big Picture» von Veränderungsprozessen – Illusion oder Möglichkeit?

Stellen Sie sich vor, Sie führen ein Industrie-Unternehmen mit einigen tausend Mitarbeitern. Im Zuge einer Umstrukturierung richtet sich Ihre Firma neu aus. Sie kaufen Unternehmensteile hinzu und trennen sich von anderen. Strategie und Handlungsfelder sind im Wandel, und damit der Aufbau des Unternehmens, das Produktportfolio, die internen Prozesse und insgesamt die Art und Weise, wie zusammengearbeitet wird.

Sie stellen fest, dass all diese Veränderungen noch nicht im Unternehmen angekommen sind. Jeder, mit dem Sie sprechen, hat eine andere Deutung von dem, was gerade passiert. Die Bereichsleiter berichten von Missverständnissen und Spekulationen auf allen Ebenen der Mitarbeiterschaft. Und auf Meetings und Konferenzen spüren Sie eine Atmosphäre der Angst vor der Zukunft.

Sie stellen sich vor, Sie könnten all die Veränderungen, die Ihr Unternehmen durchläuft, in einem großen Gesamtbild zusammenfassen – dem sprichwörtlichen «Big Picture»: einer komplexen und umfassenden, aber auch lebendigen und inspirierenden Bildlandschaft, vor der sich die Mitarbeitenden versammeln können, um sich mit all dem Neuen zu beschäftigen (vgl. Abbildung 1). Sich selbst als Teil davon zu sehen. Ihre Rolle und die Beziehungen zu anderen zu verstehen. Das Ziel und ihren Beitrag dazu zu diskutieren. Sich mit dem Gesamten zu identifizieren und damit auch neu mit dem Unternehmen.

Wie ein solches Gesamtbild (in den Köpfen der Menschen und ganz wörtlich genommen) entstehen kann, und was das mit den «Seerosen» von Claude Monet zu tun hat, erfahren Sie auf den nächsten Seiten aus der Perspektive eines visuellen Prozessbegleiters.

Abbildung 1  
Der Traum vom gemeinsamen «Big Picture»



## Kontext der Methode

### Strategische Visualisierung – Definitionen, Potenziale, Ausdrucksformen

Eine genaue Definition des noch sehr jungen Begriffs «strategische Visualisierung/Strategic Visualization» gibt es nicht. Bereits seit einiger Zeit kursieren unter diesem Stichwort großformatige, farbenfrohe Schaubilder durchs Internet, die Organisationen in vielfältigen Kontexten nutzen. «Strategisch» wird als Überbegriff für die unterschiedlichsten übergeordneten Vorhaben einer Organisation verstanden – auch in den Bereichen Struktur und Kultur (nähere Erläuterungen in: Haussmann 2014, S. 182ff).

Nach meinem Verständnis übersetzt *Strategische Visualisierung die Daten, Erkenntnisse und Kräfte von Veränderungsprozessen gebündelt in iterative Schaubilder* (zu diesem Begriff später mehr), die als Reflexionsfläche für ein gemeinsames Verständnis aller Beteiligten eines Systems dienen – von der Makro-Ebene des Gesamten (Ziele, Werte, Strategien) bis zur Mikro-Ebene des Einzelnen (Rollen, Aufgaben und Beziehungen).

Dieses «System» kann ein ganzes Unternehmen sein, ein Sub-System wie eine Abteilung, ein abteilungsübergreifender Kundenprozess oder ein Meta-System wie eine Branche oder eine geografische Region.

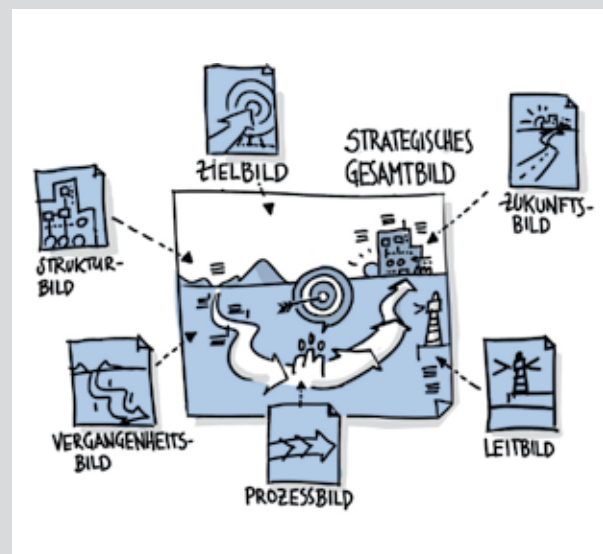
Natürlich kann ein Strategiebild nie alle Facetten abbilden, sondern nur aus einzelnen Blickwinkeln auf das Ganze schauen: In einem *Zielbild* fokussiert eine Organisation das, was erreicht werden soll. In einem *Prozessbild* beschreibt sie den

Weg dorthin. In einem *Leitbild* formuliert sie Werte, Regeln und Vereinbarungen und in einem *Strukturbild* die Art, wie einzelne Rollen und Bereiche dafür zusammenwirken sollen. In einem *Vergangenheitsbild* erkundet sie ihre Genese, in einem *Zukunftsbild* projiziert sie sich selbst in die Zukunft. All diese Bild-Arten können – soweit es die visuelle Komplexität zulässt – in einem *Gesamtbild* zusammengeführt werden (vgl. Abbildung 2).

Idealerweise manifestiert sich strategische Visualisierung in einer metaphorisch-erzählerischen *Bildlandschaft*, die im Ganzen wie im Detail wirkt und auf der Sach- und Gefühlsebene gleichermaßen wirken kann. Mit Reise-Metaphern wie Schifffahrt, Wanderung oder Expedition werden Prozesse beschrieben. Gebilde-Metaphern wie Haus, Garten oder Stadt bilden die Struktur einer Organisation ab. Strategiebilder können aber auch die Gestalt abstrakter *Infogramme* aus Textcontainern, Beziehungslinien und Pfeilen annehmen. Meist sind sie eine Kombination aus Bildlandschaft und Infogramm. Beliebt ist dafür ein einfacher, durch Comics und Informationsdesign inspirierter Illustrationsstil. Die Menge an Text variiert je nach Kommunikationskontext.

So vielfältig wie die Anlässe, zu denen strategische Visualisierung eingesetzt wird, sind auch ihre Präsentationsformen. Vom Flyer bis zum Messestand bieten sich die unterschiedlichsten Träger an. Ein großes Wandbild kann genauso visueller Botschafter sein wie Plakatserien, Präsentationsfolien oder animierte Erklärfilme («Videoscribing»).

Abbildung 2  
Die unterschiedlichen Facetten von Strategiebildern



### Das «Auftragsbild» – und welche Chancen damit vertan werden

Lassen Sie uns zurückkehren zu unserem Ausgangsbeispiel: Nachdem Sie als Unternehmer die Möglichkeiten strategischer Visualisierung kennengelernt haben, möchten Sie auch damit arbeiten. Sie haben nun zwei Möglichkeiten: Ihre Organisation durchläuft dafür einen Beteiligungsprozess – oder Sie nehmen die Abkürzung.

Diese Abkürzung ist schnell skizziert: Sie briefen Ihre Marketingabteilung mit den Botschaften, die Sie «rüberbringen» möchten und einer Bildidee («Irgendwas mit fleißigen Männchen und Zahnrädern»). Die Marketingabteilung brieft wiederum einen pfiffigen Illustrator. Nach einigen Korrekturschleifen ist das Bild fertig. Raumhoch auf feinsten Leinwand ausgedruckt wird es feierlich in der Chefetage enthüllt. Ihre Mitarbeiter nicken höflich, leeren ihre Sektgläser und verdrücken sich nach einer Viertelstunde wieder in ihre Büros. Das Strategiebild bleibt hängen – und ist schnell vergessen. Ein paar Monate später ist es wieder verschwunden. Die Inhalte sind von gestern, und der Veränderungsprozess selbst hat es überholt.

Schade eigentlich. Für das gleiche Geld hätten Sie auch eine schöne Reproduktion von Claude Monets «Seerosen» kaufen können. Und im schlimmsten Falle haben Sie einen eigentlich sinnvollen Ansatz als «neumodisch-kreatives, aber unsinniges Management-Tool» verbrannt.

Die zweite Möglichkeit ist, strategische Visualisierung nicht als *Produkt*, sondern als *Prozess* zu begreifen – und zum Rückgrat des Wandels selbst zu machen, den Sie und Ihr Unternehmen durchlaufen. Ihre Mitarbeitenden sind dabei nicht Zuschauer, sondern Mitgestalter. Und das Bild nicht Ergebnis, sondern Mittel zu Verständigung, Klärung, Auseinandersetzung und Gemeinschaftsbildung.

## Darstellung der Methode

### Content, Kontext und Design: drei Rollen für visuelle Veränderungsprozesse

Stellen Sie sich also vor, Ihre gesamte Organisation übernimmt die Rolle des Gestalters, der das Bild entwirft. Das Visualisieren selbst ist dabei nicht der letzte Schritt, sondern eine Schlüsselkompetenz im Rahmen eines Beteiligungsprozesses. Oder anders ausgedrückt: Das Sichtbarmachen des Wandels ist nicht das Ziel, sondern vor allem der Weg dorthin.

Visuelle Prozessbegleitung bewegt sich in der Schnittmenge von Content, Kontext und Design (vgl. Abbildung 3). In einem beteiligungsorientierten strategischen Visualisierungsprozess ist dafür jeweils eine Rolle zuständig:

**Content** ist das Wissen, das im Dialogprozess neu in die Welt kommt und für den Wandel bedeutsam ist: Ideen, Perspektiven, Fragen, Erkenntnisse und Lösungsansätze. Verantwortlich da-

für ist Ihre Organisation, vertreten durch eine Pilotgruppe und verschiedenen Großgruppen als Querschnitt aller Beteiligten und «erweitertem Wahrnehmungskörper» des Systems.

**Design** ist der visuelle Übersetzungsprozess des Contents. Zeichentechnik, visuelles Vokabular, Metaphorik und Bildfindung spielen dabei eine große Rolle. Design bezeichnet aber auch das Endprodukt – eine Serie von Illustrationen, ein Wandbild oder ein Erklärfilm. Verantwortlich dafür ist ein prozess-erfahrener Visualisierer. Je nach Tätigkeit wird er auch als Visual Facilitator, Graphic Recorder oder Info-Illustrator/Info-Designer bezeichnet.

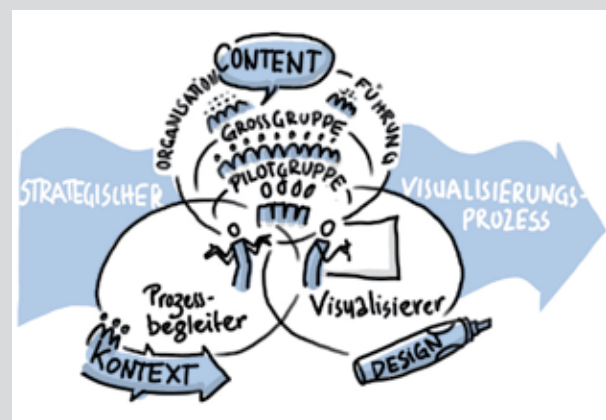
«Prozessbegleiter, Visualisierer und Pilotgruppe sind wesentliche Erfolgsfaktoren für einen gelungenen strategischen Visualisierungsprozess.»

**Kontext** schließlich bezeichnet den Prozess selbst und den Rahmen, in dem er stattfindet. Das ist die Organisation und ihre Geschichte, die Anlässe, bei denen Menschen zu Dialogen zusammenkommen, deren Verlauf und die übergeordneten Vorgänge. Der Wächter dafür, dass der strategische Visualisierungsprozess im Kontext Ihrer Organisation bedeutungsvoll und beteiligungsorientiert eingebettet wird, ist ein Prozessbegleiter («Change Facilitator») in Gestalt eines externen Organisationsberaters.

Prozessbegleiter, Visualisierer und Pilotgruppe sind also wesentliche Erfolgsfaktoren für einen gelungenen strategischen Visualisierungsprozess. Wie sie zusammenarbeiten, möchte ich an Hand eines beispielhaften Vorgehens darstellen.

Abbildung 3

### Die Rollen im Strategischen Visualisierungsprozess



### Pilotgruppe und Großgruppe auf Gebirgswanderung

Als Unternehmer und «Stifter» des Prozesses setzen Sie sich mit Prozessbegleiter und Visualisierer zur Auftragsklärung zusammen. Die beiden externen Berater hören zunächst nur zu, um Ihre Perspektive von Anlass und Kontext genau zu verstehen. Der Prozessbegleiter fragt in die Tiefe, der Visualisierer skizziert aus den Kernpunkten des Gesprächs einen Steckbrief Ihres Anliegens. Vielleicht benötigt es zwei oder drei Treffen, um sich kennen zu lernen und das Feld zu erkunden, wobei verschiedene Entscheider des Unternehmens ihre Perspektiven beitragen. Bei diesen Treffen werden bereits einige «inneren Bilder» der Anwesenden visualisiert, die als Resonanzfläche für den weiteren Verlauf bedeutsam sein können (vgl. Abbildung 4).

Schließlich vereinbaren Sie gemeinsam, den nächsten Schritt im Rahmen einer Pilotgruppe zu machen. Die Pilotgruppe ist nicht einfach ein Orga-Team, sondern bildet einen Querschnitt des Gesamtsystems ab, ist Mikrokosmos und Nukleus des Wandels. Die Grundidee: Jede Veränderung, die das gesamte System macht, wird von dieser Gruppe vorab durchlaufen, also «pilotiert». In ihr sollen möglichst alle Perspektiven der Organisation vertreten sein.

Im Kick-off-Meeting erarbeiten Pilotgruppe und Prozessbegleiter ein gemeinsames Verständnis für den Veränderungsprozess, seine unterschiedlichen Aspekte und Auswirkungen. Der Visualisierer hält die wichtigsten Punkte fest: Was genau ändert sich «im außen»? Wer ist betroffen und in welcher Form? Wie fühlt sich das an? Welche Chancen, Risiken und offene

Abbildung 4  
Visuelle Begleitung eines Auftragsgesprächs



Abbildung 5  
Die Pilotgruppe erarbeitet Content und Bildansätze für die erste Skizze des Gesamtbildes



Fragen ergeben sich? (Dieses visuelle Dokumentieren von Dialogen wird «Graphic Recording» genannt.) Das Ergebnis des Tages ist eine komplexe Wissenslandkarte, die die Gruppe zur Reflexion nutzt und feststellt: «Ja, alle unsere Perspektiven sind hier abgebildet!»

Sie und Ihr Führungsteam können an Hand der Wissenslandkarte erörtern, ob Ihre Perspektive mit der der Pilotgruppe übereinstimmt, welche Aspekte neu für Sie sind und welche Fragen die Mitarbeitenden sich und Ihnen stellen.

Zu Beginn des zweiten Pilotgruppentreffens vermittelt der Visualisierer den Pilotgruppen-Mitgliedern selbst das Denken mit dem Stift: Mit einfachen visuellen Vokabeln die eigenen Gedanken bildhaft aufs Papier zu bringen, soll zur Schlüsselkompetenz aller Beteiligten werden. Die Pilotgruppe nutzt sie in Kleingruppen, um die Historie des Unternehmens aufzuzeichnen, Visionen für die Zukunft zu entwerfen, Handlungsfelder zu skizzieren und Werte darzustellen.

Als die einzelnen Ergebnisse vorgestellt werden, kristallisiert sich über die verwendeten Bildmetaphern bereits ein gemeinsames Motiv heraus: Die Organisation steht auf einem Bergpass. Ein Pfad durchs Gebirge liegt hinter ihr. Mehrere Wege führen hinab ins Flachland zu einer Bucht, wo Schiffe mit neuen Produkten vor Anker liegen. Am Horizont sind ferne Ziele angedeutet. Alle sind sich einig, dass diese Bildidee auf der Makro-Ebene Vergangenheit, Gegenwart und die Optionen für die Zukunft auf den Punkt bringt und auf der Mikro-Ebene genügend Raum für Details und individuelle Perspektiven bietet (vgl. Abbildung 5). Und es wird klar, dass der nächste

**Abbildung 6**  
**Graphic Recording und visuelle Kleinbrunnenarbeit**  
**auf einer Großgruppenkonferenz**



Schritt im Kontext einer Großgruppenkonferenz gemacht werden soll.

Die Skizze der Gebirgswanderung wird bereits im Vorfeld dieser Veranstaltung im Unternehmen verbreitet. Pilotgruppen-Mitglieder bieten für Treffen einzelne Abteilungen an, um an der Bildidee weiterzuarbeiten. Bald kursieren unterschiedliche Versionen in den Fluren und Konferenzräumen.

So ist es nicht verwunderlich, dass die 250 Teilnehmenden der Großgruppenkonferenz keine große Aufwärmzeit brauchen, um sich mit dem Bergwanderungs-Motiv anzufreunden. Nachdem Sie Ihre Mitarbeiter begrüßt und die Dringlichkeit des Anlasses formuliert haben, genügt eine kurze methodische Einführung und ein Visualisierungs-Crashkurs, um in Kleingruppen gemeinsam mit dem Stift weiterzudenken (vgl. Abbildung 6): «Was wissen wir über den vor uns liegenden Weg?» «Welche bisherigen Fundstücke helfen uns und was würden wir gerne zurücklassen?» «Welche Hindernisse werden uns begegnen?» oder «Was brauchen wir an Orientierung, um uns nicht zu verlaufen?»

Schließlich treffen sich alle vor einer großen Version des Schaubildes, das der Visualisierer in der Zwischenzeit an die Wand skizziert hat, und in kurzen Präsentationen werden die Ergebnisse an den entsprechenden Stellen eingefügt.

Durch die Großgruppenkonferenz und das konkretisierte Schaubild hat der Veränderungsprozess ein Gesicht und eine inhaltliche Tiefe bekommen – darüber ist sich die Pilotgruppe beim nächsten Treffen einig. Anwesend sind auch Sprecher der unterschiedlichen Transfergruppen, die sich auf der Konferenz

gebildet haben, um an Teilbereichen weiterzuarbeiten. Sie präsentieren Schaubilder mit ihren Ergebnissen. Schritt für Schritt wird das Gesamtbild ergänzt, überarbeitet und verfeinert. An bestimmten Stellen im Bild wird ein Konsens sichtbar, an anderen Stolpersteine und Widersprüche, die wieder in den Dialog eingespeist werden.

Schließlich wird der Visualisierer beauftragt, aus den vorhandenen Ergebnissen ein komplexes Gesamtplakat zu fertigen. Das wird vervielfältigt und in allen Standorten ausgestellt. Daneben liegen Haftnotizen, auf denen die Mitarbeitenden weiterführende Gedanken beitragen können. Ausschnitte aus dem Plakat fließen in kurze Animationsfilme ein, mit denen Teams und Abteilungen ihren Beitrag nach innen und außen vermitteln. Für Kunden und neue Mitarbeitende entsteht ein Comic, der die neue Struktur, Kultur und Strategie vorstellt.

Das Gesamtbild und seine Ausschnitte befinden sich in stetigem Wandel. Das Bild ist nie fertig – denn jedes Mal, wenn ein neuer Zwischenstand erreicht ist, ergeben sich neue Fragen, Herausforderungen und Lösungsansätze. Laufend entstehen neue Versionen des Plakats und seiner Ausschnitte. Bei der Pilotgruppe, die sich als interne «Veränderungsagentur» etabliert hat, laufen dafür die Fäden zusammen. Das kontinuierliche Sammeln, Visualisieren, Reflektieren und Überarbeiten hat sich als Standardvorgehen etabliert. Dafür wurden Pilotgruppen-Mitglieder zu Prozessbegleitern und Visualisierern ausgebildet.

### **Das iterative Bild: ein neues Paradigma für strategische Visualisierung**

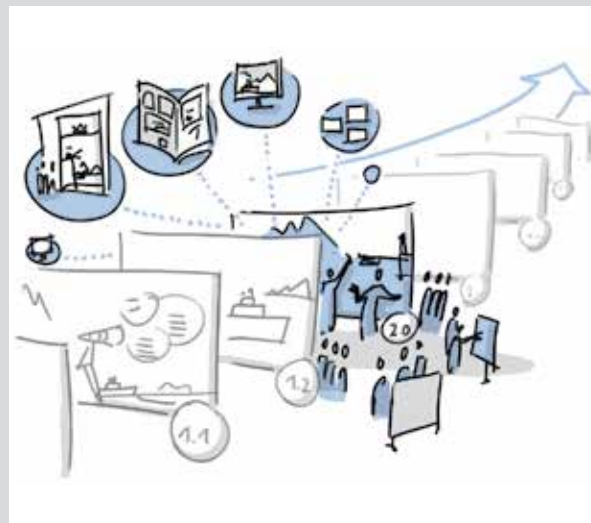
Dieses Beispiel soll illustrieren, welche Potenziale sich entfalten können, wenn Visualisierung als Schlüsselkompetenz und roter Faden innerhalb eines partizipativ angelegten und mit Ressourcen ausgestatteten Veränderungsprozesses verstanden wird. Wird die Abkürzung genommen, bleibt Visualisierung ein Produkt und damit Erfüllungsgehilfe einer zwangsläufig eingeschränkten Unternehmer-Perspektive. Es wird in der Organisation wahrscheinlich nicht die Resonanz erzeugen, die für eine wirkliche Veränderung nötig wäre. Wenn Sie die Abkürzung nehmen, sollten Sie sich also im Klaren sein, dass Sie aller Wahrscheinlichkeit nach die wesentlichen Faktoren für den Wandel im ganzen System außer Acht lassen müssen.

Visualisierung befindet sich immer im Spannungsfeld zwischen Prozess und Produkt. In meinem Beispiel ist der Prozessbegleiter der Wächter des Prozesses, der Visualisierer Anwalt für die – im Wortsinne – sichtbaren Ergebnisse. Arbeiten beide achtsam und gewissenhaft mit den Dynamiken und dem Wissen der Organisation, ergibt das Wechselspiel ein neues Paradigma für strategische Visualisierung: das *iterative Bild*. Es ist mehr Resonanzfläche als Kunstwerk, mehr Spiegel als Abbild, mehr Weg als Ziel. Es bleibt bewusst vorläufig und skizzenhaft und ist nie mit sich selbst zufrieden. Es macht

### Was Sie in beteiligungsorientierten strategischen Visualisierungsprozessen berücksichtigen sollten

- Ist die Entscheider-Ebene wirklich bereit, **Beteiligung zu einem Wesensbestandteil des Veränderungsprozesses** zu machen? Ist das nicht der Fall, ist es meist besser, einen Illustrator mit einem Schaubild zu beauftragen, das dann ausdrücklich die Perspektive der Führung vorstellt, als einen halbherzig partizipativen Prozess anzustoßen, der Frustrationen hinterlässt.
- Bekennen Sie sich zu einem **Schritt-für-Schritt-Vorgehen**. Beteiligungsorientierte Findungsprozesse halten sich nicht an feste Budgets und Drei-Jahres-Pläne mit einbetonierten Meilensteinen.
- Interpretieren Sie im Bildfindungsprozess nicht zu viel in die Bildlandschaft Ihrer Wahl hinein. Keine Bildmetapher kann hundertprozentig stimmig sein. Es kommt oft vor, dass gute Bildideen so «totdiskutiert» werden. Die **Bildidee soll das Vorhaben als Gesamtes abbilden, nicht jedes Detail muss stimmig sein.**
- **Ideenfindung funktioniert nicht im Konsensverfahren.** Sie werden kein Bild finden, was allen Beteiligten gleichermaßen gefällt. Der Maßstab für die Entscheidung für eine Bildidee ist deshalb eher «in diesem Bild finden wir unser Thema wieder» als «dieses Bild gefällt allen gleichermaßen am besten».
- Überlassen Sie dem Visualisierer ab einem bestimmten Punkt die Verantwortung für die grafische Ausformulierung des Bildes. Denken Sie daran, dass das Bild nie perfekt sein wird, sondern immer **nur eine vorläufige Reflexionsfläche** bieten kann.
- Geben Sie **keine Deutung des Bildes** vor. Jeder Betrachter wird sich sein «eigenes Bild machen». Wichtig ist, genau dies zum Anlass für eine weitere Dialogschleife zu nehmen.

Abbildung 7  
Das iterative Strategiebild und seine Ausdrucksformen



Momentaufnahmen sichtbar, statt Endgültigkeit zu behaupten. Es stellt sich im Augenblick seiner Vollendung schon wieder selbst in Frage und ist damit Blaupause für seine eigene Überarbeitung. Es dokumentiert die auftauchenden Fragen und gibt sie an den Betrachter zurück, statt Antworten vorzutauschen (vgl. Abbildung 7).

Zu Beginn erwähnte ich die berühmten Seerosenbilder von Claude Monet. Wenn wir diese millionenschweren Werke heute im Museum bewundern, empfinden wir sie als vollkommen, perfekt und ausformuliert. Wer sich jedoch mit der künstlerischen Haltung der Impressionisten im neunzehnten Jahrhundert auseinandersetzt, wird feststellen, dass Monet selbst iterative Bilder geschaffen hat. Sie dokumentieren eher einen künstlerischen Untersuchungsprozess von Licht, Stimmung und Wahrnehmung, als den Anspruch eines Endprodukts zu erheben. Der Künstler befreite sich aus dem Korsett der Auftragsmalerei und widmete sich bestimmten Motiven – dem Seerosenteich, den Heuhaufen oder der Kathedrale von Rouen – wieder und wieder zu unterschiedlichen Tages- und Jahreszeiten. So entwickelte er mit jedem Entwurf seinen eigenen Blick auf die Welt weiter – und stellte die Sehgewohnheiten des Betrachters immer wieder aufs Neue in Frage.

Strategische Visualisierung ist keine Kunst und soll es auch nicht sein. Doch sie kann eine Menge von künstlerischen Strategien lernen.

*Text und Abbildungen: Martin Haussmann*



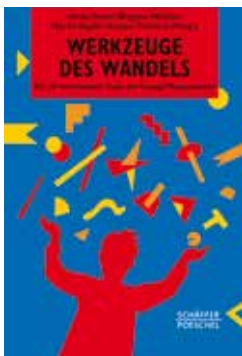
## Martin Haussmann

Dipl. Designer fh, Visualisierungsexperte bei den Kommunikationslotsen in Köln und Erfinder der bikablo®-Visualisierungstechnik, Leiter des bikablo®-Trainingsprogramms und Fachautor

**Kontakt:**  
martin@bikablo.com

### In dieser Rubrik zuletzt erschienen:

- **Die Sweet Spot Methode: Innovation in der Exklusivzone** – Ausgabe 1/2015
- **Methoden emotionsfokussierten Coachings in der Führungskräfte- und Organisationsberatung** – Ausgabe 4/2014
- **Die Minto Pyramidenteknik** – Ausgabe 3/2014
- **Der Organisationsstatus** – Ausgabe 2/2014
- **Die Business Model Canvas** – Ausgabe 1/2014



30 aktualisierte und erweiterte Beiträge aus der Rubrik Werkzeugkiste der OrganisationsEntwicklung finden Sie außerdem in «Werkzeuge des Wandels», Schäffer Poeschel 2012.

## Literatur

- **Dannemiller Tyson Associates (2000).** Whole-Scale Change, Berrett-Koehler.
- **Haussmann, M. (2014).** UZMO – Denken mit dem Stift, Redline.
- **Scholz, H. (2012).** Facilitation – eine neue Schule des Miteinander-Führens jenseits des Management-Mainstreams, Beitrag im Online-Magazin ChangeX, 14.3.2012.
- **Sibbet, D. (2013).** Visual leaders: New tools for visioning, management, and organizational change, John Wiley & Sons.

## Internet

- [www.bikablo.com](http://www.bikablo.com)
- [www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)
- Im Downloadbereich der Kommunikationslotsen finden Sie ein ausführliches Paper zur Arbeit mit Pilotgruppen:  
<http://kommunikationslotsen.de/die-lotsen/downloads/>
- [www.stinedegnaard.com](http://www.stinedegnaard.com)
- [www.xplane.com](http://www.xplane.com)
- [www.grove.com](http://www.grove.com)