

Hans Peter Fischer

## Der diskrete Charme des Designs oder Reifephasen von Prozess- und Projektkommunikation

*„Die Macht eines Paradigmenwechsels ist die essentielle Macht entscheidender Veränderungen, unabhängig davon, ob dieser Wechsel sofort erfolgt, oder ein langsamer und bewusster Prozess ist.“*  
Stephen R. Corvey

### 1. Einleitende Bemerkungen

Wenn man wie ich seit 25 Jahren in verschiedenen Funktionen im Werk und in der Zentrale für ein großes Automobilunternehmen gearbeitet hat, spürt man die Beschleunigung und den Umfang der Veränderungen in den letzten Jahren besonders.

Ins Auge fällt dabei, dass einige Teile des Unternehmens die Treiber der Veränderung sind, einige mehr reagieren und einige sich wundern, was passiert.

Offensichtlich ist: Epochen prägen Unternehmen. Epochen, die spezifische Anpassungen fordern und Lösungen bevorzugen. Für uns als Automobilindustrie markierte den Übergang einer Epoche zu einer anderen die MIT-Studie von Womack, Jones, Roos – „The machine that changed the world“, die 1990 erschien.

Eine sich weltweit in der Automobilindustrie vollziehende Neuorientierung bei der Gestaltung von Produkten, Arbeitsprozessen und Arbeitsbedingungen wurde damit der breiten Öffentlichkeit zugänglich. Neue Begriffe waren in aller Munde: Lean-Production, Lean-Enterprise, Business Reengineering, Leadership, Process Ownership, Empowerment usw.

Hinzu kam ein Wandel von Werten wie Kooperation, Partizipation, Humanisierung der Arbeitswelt. Sie wurden verdrängt durch Forderungen wie Customer Focus, Speed, Simplicity, Self-confidence, Intrapreneurship. Dadurch veränderten sich auch Grundannahmen, wie ein Unternehmen sein sollte. Von einem mikropolitischen Verhaftetsein in den Regeln und Ritualen der Welt des Unternehmens wanderte der Blick mehr nach aussen und nach vorn.

Dies führt auch zu neuen Rollenerwartungen an interne Dienstleister. Insbesondere Hüter der Tradition geraten unter Veränderungsdruck. Dies gilt auch für die Personalfunktion, in der ich arbeite. Für uns Unternehmensentwickler bedeutet dies, das gegebene Zeitalter zu erfassen, seine Bedeutung für das Unternehmen zu erfüllen und zukünftige Trends vorauszuahnen.

Es geht zunehmend um ein Neuerfinden und Neugestalten unserer internen Dienstleistungen. Dabei müssen auch bewährte, aber ausgetretene Pfade verlassen werden. Querhandeln mit bewusst angenommenem Risiko sind gefragt. Abschied nehmen von Erfolgsmustern der vergangenen Periode, gleichzeitig Übergänge zu organisieren und neue Anfänge zu wagen, das ist die Forderung. Jede Veränderung auf gesellschaftlicher, unternehmens- oder individueller Ebene bedeutet zunächst Verwirrung und Unbehagen, konfrontiert uns mit unbequemen Wahrheiten und verlangt schließlich Anpassungen an die neuen Bedingungen. Eberhard Schnelle war für mich ein Berater, der sich mit sich wandelnden Entwicklungsdesigns laufend sich verändernden Bedingungen stellte und doch wiedererkennbare, unverwechselbare Form lebte. Über einen Zeitraum von nahezu 15 Jahren konnte ich dies beobachten und miterleben. Er hat mit seinen Ideen zur Gestaltung von Prozess- und Projektkommunikation Trends gesetzt und Spuren hinterlassen, deren Quellen nur noch wenige der Personal-, Organisations- und Unternehmensentwickler in der deutschen Szene kennen. Exemplarisch dafür stehen die Spuren, die er bei den Bereichs- und Unternehmensentwicklern unseres Unternehmens hinterlassen hat. Die vertikale und horizontale Kommunikation wurde durch Metaplan-Designs nachhaltig beeinflusst. Den roten Faden bilden

- die Dialogformen Führungskräfte-Mitarbeiter und
- die Arbeitsformen der internen Prozessbegleiter.

Die Spuren im Überblick:

## 2. Der sanfte Charme des Designs

Über sieben typische Reifegrade der Dialoggestaltung lassen sich Gedankengut und Arbeitsformen von Eberhard Schnelle verfolgen:

1. „Führungskräfte führen über Inhalte“  
Das Entwicklungsdesign: Schriftliche Kommunikation
2. „Die Betroffenen hören dem Experten zu“  
Das Entwicklungsdesign: Mündliche und schriftliche Interaktion
3. „Führungskräfte leben sich selbst“  
Das Entwicklungsdesign: Emotionalisierung durch szenische Darstellungen
4. „Die Ordnung des Trainers“  
Das Entwicklungsdesign: Die visuelle Unterstützung der inhaltlichen Aussage
5. „Das Werkzeug des Moderators“  
Das Entwicklungsdesign: Dialogische Kommunikation
6. „Die Visibility-Line des Prozessbegleiters“  
Das Entwicklungsdesign: Der Infomarkt
7. „Die Mobilisierung des Transformators“  
Das Entwicklungsdesign: Die Zukunftskonferenz

### **Muster 1: „Führungskräfte über Inhalte“**

Wer kennt sie nicht, die typische Situation der leiterzentrierten Regelinformation? Der Chef, voll auf Sendung, gibt seine Sicht der Lage und Dinge bekannt. Ein Echo erwartet er nicht. Widerspruch, andere oder ergänzende Sichtweisen sind nicht üblich. Stimmungen, Ängste, Hoffnungen sind keine sachlichen Beiträge. Die Ergänzungen von Selbstbildern mit Fremdbildern wird nicht als Quelle zur Schöpfung von Lösungsinitiativen gesehen, sondern als Unterminierung von Führungsautorität. „Ich bin die Lösung und der Weg“, lautet die Devise.

*Die andere Situation: „Führungskräfte führen über Fragen“*

Anstelle der Sagekultur steht eine Fragekultur. Der Chef formuliert Prozessfragen, fordert zu Gewichtigungen und Priorisierungen auf, lässt stand-„punkten“ und begründen, schafft Übersicht durch gemeinsames Sammeln und „Clustern“, beteiligt und mobilisiert durch schriftliche Meinungsbildung. Er treibt zum Ziel und bindet ein.

*Das Entwicklungsdesign: „schriftliche Kommunikation“*

Das Wechselspiel von Gesprochenem und Geschriebenem organisiert Beteiligung, gemeinsame Ausrichtung und ist der methodische Einstieg. Es verteilt Aktivität sowie Passivität neu und ermöglicht Rollenwechsel, weitet und verengt, macht Argumentationslinien nachvollziehbar. Für viele immer noch eine wünschenswerte Arbeitswelt, heute wie vor 20 Jahren. Ist dieses Design zuwenig wirksam?

### **Muster 2: „Die Betroffenen hören dem Experten zu“**

Eine alltägliche Situation zeigt eine Störung im Arbeitsablauf oder eine Abweichung von den gewünschten Ergebnissen. Das Naheliegende: ein Qualitätsexperte wird hinzugezogen. Er identifiziert die Ursache und formuliert die Lösung. Die Betroffenen werden informiert und erhalten eine neue Handlungsanweisung.

*Die andere Situation: „Die Betroffenen sprechen mit“*

In einer Gruppensequenz wird die Situation durch Beteiligte und Betroffene beleuchtet, werden Lösungsideen gesammelt und bewertet, wird die Ergebnissicherung geplant.

*Das Entwicklungsdesign: „Mündliche und schriftliche Interaktion“*

Die Know-how-Entwicklung in der Gruppe steht im Vordergrund. Jeder bringt seine Sichtweise, seine Erfahrungen mit ein. Alle übernehmen die Verantwortung dafür, solche Situationen nicht wieder entstehen zu lassen. Alle Formen von Qualitäts-, Verbesserungs- oder Werkstattzirkeln praktizieren dies. Diese Arbeitsform ist die am weitesten verbreitete Metaplan-Spur. Auch hier zeigt sich, eine Form lebt sich nicht selbst, sondern benötigt Energieschübe durch angesetzte Kampagnen.

### **Muster 3: „Führungskräfte leben sich selbst“**

Es war beim Aufklopfen des Frühstückeiss, als mein Begleiter bei einer der jährlichen „Werkstätten des Wandels“ in Quickborn fragte: „Können wir das bei uns auch machen?“ – „Wenn Sie sich davon etwas versprechen, warum nicht?“ – Mein Begleiter hatte vor kurzem die Leitung eines Produktentwicklungsbereiches übernommen. Er stand vor der Situation, bisher Unverträgliches wie Konstruktion und Versuch erstmals unter seiner Leitung zusammenzuführen. Die Erwartung an ihn war, neue Wege zu gehen. Aber welche?

Am Abend vorher hatte uns das Schnelle-Team mit „Szenische Darstellungen aus dem Führungsalltag“ überrascht. Das Typische der Situation sprang einen deutlich an. Die gelungene Authentizität löste mehr emotionale Betroffenheit aus, als noch so klar strukturierte Poster einer Diagnose leisten konnten.

Dies war der Beginn eines zweijährigen Entwicklungsprozesses. Den Auftakt bildeten fünf Szenen, die eine Auswahl, die eine Auswahl junger und alter, neuer und langjähriger Mitarbeiter, Gruppen- und Hauptgruppenleiter als typisch für die derzeitige Situation im Bereich ansahen. Sie wählten das Szenario, schrieben die Dialoge und inszenierten das Ganze vor allen 150 Mitarbeitern des Bereiches. Die Betroffenheit der Zuschauer war groß. (Vor mir saß die Sekretärin des Bereichsleiters, die sich in einer der Szenen wiedererkannte und durch diese Art Rückmeldung sichtlich beeindruckt war.) Darauf folgte eine Interaktionssequenz in Workshops, die von den Szenendarstellern moderiert wurden.

Ein halbes Jahr darauf kam die Antwort (sprich Sollkonzeption) auch in fünf Szenen durch die Führungskräfte, mit einbezogenen Mitarbeitern. Der emotionale Durchbruch für den Gesamtprozess wurde durch eine Saunaszene ausgelöst. Die Abteilungsleiter des Bereiches saßen mit bloßen Oberkörpern nur mit einem Saunatuch bedeckt vor der Runde der Mitarbeiter und diskutierten, was zu tun wäre. Eine kulturelle Grenzüberschreitung, die als Signal verstanden wurde.

*Das Entwicklungsdesign: „Emotionalisierung durch szenische Darstellungen“*

Nach diesem Auftakt erfolgte die kognitive Bearbeitung des Lösungswegs. Für mich war dies der Quantensprung der Quickborner: von der Gestaltung der Gruppensituation durch Workshopsequenzen zu einer Einbeziehung des Gruppenumfeldes und damit zu einer Bereichsprozessentwicklung.

Neben der „Kärtchen-Kommunikation“ entwickelte sich das „Szenenspiel“ als dramaturgisches Element und Emotionen freisetzender Kulturspiegel. Die Spielregeln des Alltags und Grundannahmen der Akteure über den Bereich werden plastisch und besprechbar. Der ursprüngliche Schwerpunkt der Entwicklung der vertikalen und horizontalen Kommunikation erweitert sich zu Kulturdiagnose und Kulturentwicklung.

### **Muster 4: „Die Ordnung des Trainers“**

Es war Mitte der 70er Jahre, als in unserem Unternehmen ein neues Werkzeug den State-of-the-Art verkörperte. Wer hatte „Metaplan“-Ständer und arbeitete mit Packpapier und „Lochkarten“?

Als ich 1976 von der Zentrale in ein Werk versetzt wurde, erhielt ich durch die Werksleitung nach drei Monaten eine für mich neue Etikettierung: „Der Packpapier-Fischer“. Ich hatte es damals als neuer Leiter der Personalplanung des Werkes gewagt, dem Personalvorstand bei seinem Werksbesuch eine Neuausrichtung der Personalplanungsarbeit auf Packpapier zu präsentieren. Ein inzwischen als normal empfundenes Arbeitsmittel aus meiner Zeit als Trainer im zentralen Bildungswesen bewirkte in meiner neuen Funktion im Alltag eingesetzt durch die praktizierte Visualisierung mehr als in den Lehrgangssituationen. Das Überschreiten des kulturell Üblichen war mir nicht bewusst, sondern geschah in Anwendung eines vertrauten Arbeitsmittels eher zufällig. Was war damals das Besondere?

**Das Entwicklungsdesign: „die visuelle Unterstützung der inhaltlichen Aussage“**

Für die damalige Situation der Vortragenden in innerbetrieblichen Lehrgängen galt: Metaplan-Bilder, die Zusammenhänge zeigten, standen Fließtext gegenüber. Die Entwicklung eines Tafelbildes wurde durch visuelle Strukturen mit „Kärtchen“ abgelöst. Für die Trainer entstand daraus ein neues Profilierungsfeld: die Visualisierung von Zusammenhängen. Noch heute ist für mich ein Gütekriterium der Trainerarbeit, wie Farben und Formen von Metaplan-Karten eingesetzt werden.

### **Muster 5: „Das Werkzeug des Moderators“**

Der Übergang vom Trainer zum Moderator zeigte sich an zwei herausfordernden Gestaltungsfeldern:

- Wie entwirft man Dramaturgien für Gruppenkommunikation?

- Wie können wir Ergebnisse in Konferenzen und Klausuren verbessern?

Ich hatte mehrere Mitarbeiter zu demselben Training geschickt. Ihre Rückmeldung über die Veranstaltung beschrieb aber Unterschiedliches. Entweder das Training änderte sich laufend, oder ich hatte es mit unterschiedlichen Wahrnehmungen zu tun.

Typisch für den „Frager“ unter ihnen war sein reagieren auf Prozessfragen wie:

- Warum fahre ich wiederholt für drei Tage nach Quickborn?
- Was kennzeichnet für mich eine gute Sitzung?
- Was kennzeichnet ein gut laufendes Gruppengespräch à la Metaplan?
- Wieweit sollte der Moderator ein Gruppengespräch vorgedacht haben?
- Wem ist die Dramaturgie verpflichtet?

Der „Aufsatzschreiber“ berichtete von den vier Phasen einer Sequenz: Was ist

- Der Trailer?
- Die Problemstellung?
- Die Vertiefung?
- Der Abschluss?

Der „optische Formalist“ berichtete von den Elementen der Dramaturgie:

- Das Informationsposter
- Die Zurufabfrage
- Die Kartenabfrage
- Die Fragefolge
- Die These
- Die Gewichtungfrage
- Die Zuordnungfrage
- Die Flagge zeigen

Der „Controller“ unter ihnen berichtete von dem Kernpunkt:

- Was heißt für uns Ergebnissicherung?

Die Antwort darauf ist ein Berücksichtigen folgender Aspekte:

- Hierarchischer Auftrag
- Contracting
- Problembewusstsein herstellen
- Komplexität ausweiten
- Komplexität einengen
- Ergebnisse sichern
- Hierarchische Akzeptanz
- Implementierung
- Erfolgskontrolle
- Follow-up

### **Das Entwicklungsdesign: „Dialogische Kommunikation“**

In zwei Wellen verbreitete sich die moderierte Gruppenkommunikation in unserem Unternehmen. Seit Mitte der 70er Jahre war sie State-of-the-Art-Kompetenz für Trainer in der Fort- und Weiterbildung. Methodenschulungen bildeten neben Fach- und Führungsthemen den Schwerpunkt betrieblicher Bildungsarbeit. Erst Mitte der 80er mit der steigenden Arbeit in Projektgruppen wanderten die Metaplan-Ständer in Sitzungsräume außerhalb des Bildungswesens.

Etwa zeitgleich begann die zweite Welle. Der Anlass war die breite Einführung von Gruppenarbeit in der Produktion. Dadurch wurde aus dem Lernmittel ein Arbeitsmittel. Der Einsatz in der Produktion, als Form der Gruppenkommunikation, führte aber auch zu einer engeren Verwendung der Moderationsmittel durch Standardisierung von Abfragesequenzen bei Qualitäts- und Werkstattzirkeln.

Die Projektkommunikation dieser Zeit war zunehmend durch den Tageslichtprojektor geprägt worden. Schriftliche Berichte, mündlicher Vortrag wurden durch Folienpräsentationen ersetzt. Nach einer unternehmensweiten Gemeinkosten-Wertanalyse in unserem Unternehmen wussten alle, dass Folien im Querformat zu beschriften sind. Außerdem hatte danach jeder Tagungsraum einen Tageslichtprojektor.

Durch Prozessfragen geleitete Workshopsequenzen zeichnen den Moderator aus. Immer häufiger wird dieses Werkzeug auch von Führungskräften der unteren und mittleren Ebenen bei ihren alltäglichen Problembearbeitungssitzungen praktiziert. Es ist in das methodische Grundrepertoire aller Nachwuchskräfte übergegangen.

#### **Muster 6: „Die Visibility-Line des Prozessbegleiters“**

Die 80er Jahre brachten für viele Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland den Leitgedanken einer prozesshaften Entwicklung von Bereichen, Werken und des gesamten Unternehmens. Die Stunde der Organisationsentwickler war gekommen. Die Entwicklungsphasen des Menschen wurden ergänzt durch die Entwicklungsphasen von Organisationen (siehe Lievegoed und die Auswirkungen des OE-Ansatzes aus dem Niederländisch-pädagogischen Institut Zeist). Die Anlage von Bereichsprozessen brachte eine neue Herausforderung:

Die Gestaltung wirkungsvoller Massenkommunikation.

Den Prozessen war ein Spannungsbogen zu unterlegen. Er führte von Eigenanalysen durch moderierte Workshopsequenzen über einbindende und mobilisierende Infomärkte zu umsetzenden Projekten.

Das Entwicklungsdesign: „Der Infomarkt“

Die Durchführung von Infomärkten wurde für viele der internen OELer zu einem neuen Markenzeichen und Qualitätsmerkmal. Ein Infomarkt nach Metaplan war eine Großkonferenz, die Sichtbarkeit im Unternehmen oder Werk schuf. Durch einen Infomarkt sollen hierarchische, fachliche und sprachliche Grenzen überschritten werden. Ein Infomarkt hilft, wenn

- es auf die Mobilisierung vieler Teilnehmer ankommt.
- Sachverstand und Erfahrungen von allen einfließen sollen.
- Umdenken und Umlernen gefragt sind.
- neue Aktivitäten von allen mitgetragen werden sollen.

Die Qualität eines Infomarktes zeigen folgende Stellgrößen:

- Vorträge sind kurz und bündig.
- Moderierte Gespräche beherrschen die Szene.
- Die Diskussionen werden simultan, für alle lesbar aufgezeichnet.
- Gruppen- und Plenumsarbeit, Szenenspiel und Vortrag wechseln sich ab.

Großkonferenzen dieser Art werden als Prozessinstrumente eingesetzt, um ganze Bereiche weiterzuentwickeln, aber auch um Vertrauen bei vor- und nachgelagerten Bereichen innerhalb der betrieblichen Wertschöpfungskette aufzubauen und zu verstärken. Das Wichtigste dabei ist die Vorbereitung, der Tag selbst ist das Erlebnis (Eventkommunikation).

Die Moderatoren kommen am besten aus den eigenen Reihen. Sie erarbeiten Inhalte und Form des Infomarktes. Der Infomarkt ist in allen Teilen dramaturgisch vorüberlegt. Inhalte und Debatten sind auf den Punkt zu bringen. Er ist direktiv und partizipativ zugleich, um in der gesetzten Zeit zum Ergebnis zu kommen.

Ein Höhepunkt mit diesem Metaplan-Kommunikationsinstrument war für mich der Daimler-Benz-Congress 93. Es war das erste Mal, dass sich die Mitglieder des Oberen Führungskreises des Gesamtkonzerns aus der ganzen Welt zu einem Kongress trafen: 1800 Personen in einem Raum. Ein Jahr lang setzten sich Potentialträger aus dem mittleren Management vorbereitend mit fünf konzernrelevanten Themen auseinander. Sie trugen ihr Anliegen energievoll und emotional durch die zwei Kongresstage. Eineinhalb Jahre begleitete ein mit Direktoren besetzter Trägerkreis das Kongressvorhaben. Die Metaplan-Erfahrungen mit Großveranstaltungen dieser Art bei anderen Unternehmen kamen uns dabei zugute.

Infomärkte bedeuteten für die innerbetrieblichen Bildungsleute eine neue Linie der Sichtbarkeit im Unternehmen. Zwei neuartige Situationen schufen den Bedarf:

- Projektergebnisse sollten nicht nur den Entscheidern, sondern einer Fülle von Betroffenen nahegebracht werden, und/oder
- es galt, ein Thema in seinen verschiedenen Facetten einer großen Gruppe von Personen in kurzer Zeit nahezubringen.

Darüber hinaus erfordern großflächige Entwicklungsprogramme in gewissen Abständen Reflexions- und Impulsplattformen.

#### **Muster 7: „Die Mobilisierung des Transformators“**

Erfolgreichen, etablierten Unternehmen fällt es äußerst schwer, fundamentale Veränderungen in der Gestaltung und im Management der Organisation vorzunehmen. Porter (1988) verweist in seiner Wettbewerbsstrategie auf fünf Kräfte von außen, die jedes Unternehmen mit steigender Intensität beeinflussen. Dies sind

- die Stärke der Rivalität unter **Konkurrenten**
- die Bedrohung durch **Neueinsteiger** und **Substitute**
- die Verhandlungsmacht der **Käufer** und **Lieferanten**

Faktoren wie diese verursachen eine wachsende Beschleunigung und führen zu einem verstärkten Veränderungsdruck von außen. Kontinuierliche Veränderung im Sinne einer stetigen Verbesserung der IST-Situation genügt deshalb für viele Unternehmen nicht mehr. Es werden Quantensprünge gesucht, die zu einer günstigeren Situation/Position im Wettbewerbsgeschehen führen. Vorhaben dieser Art werden als Transformation bezeichnet und zunehmend im Unterschied zum kontinuierlichen Fortschritt bei OE-Prozessen als notwendig gesehen.

Transformationsprozesse verlieren sich nicht in der Diagnose des IST, sondern arbeiten mit einer stimulierenden Vision, die einen Sog in die Zukunft erzeugen soll. Die Entwicklung und Umsetzung einer solchen Vision oder eines Leitbildes für das Unternehmen stellt Anforderungen an eine mobilisierende Massenkommunikation, die über den Ansatz der Infomärkte hinausgeht.

Das Entwicklungsdesign: „Die Zukunftskonferenz“

Formen dafür sind die „Future Search Conference“ von Marvin Weisbord, die „Real Time Strategic Change Conference“ von Kathleen Dannemiller oder die „Workout-Townmeetings“ von General Electric. Sie folgen mit unterschiedlichen Betonungen einer ähnlichen Schrittfolge.

Die Zukunftskonferenz von Marvin Weisbord besteht aus fünf Schritten, die alle etwa einen halben Tag dauern. Im ersten Schritt beschäftigt man sich mit der Vergangenheit, im zweiten und dritten mit der Gegenwart (interne, externe Umwelt), im vierten mit der Zukunft und im letzten mit den ersten Schritten zur Umsetzung.

Zukunftskonferenzen dieser Art haben wir bei Mercedes-Benz mit bis zu 200 Beteiligten in einem Raum durchgeführt. Auch diese arbeiten mit den bewährten Werkzeugen der schriftlichen Kommunikation, der Visualisierung, dem Szenenspiel, der Ergebnissicherung.

Während Infomärkte Stätten des Dialogs und der Konsequenzenabwägung von Projektergebnissen sind, konzentriert sich die Zukunftskonferenz auf den Blick nach vorne und in die Umwelt. Sie soll Aufbruchstimmung erzeugen und Orientierung bis Ausrichtung (Alignment) geben. Wir haben diese Form zur Auseinandersetzung mit dem Unternehmensleitbild „Mercedes-Benz – Ihr guter Stern“ gewählt. Auch einige der in der letzten Neuordnung der Führungsorganisation unseres Unternehmens 1995 gebildeten neuen Produktparten und Vorstandsressorts wählten eine Form der Zukunftskonferenz für den Start in einen sich anschließenden Entwicklungsprozess.

Die Arbeit an den Zukunftskonferenzen erinnerte mich an Eberhard Schnelle und seinen Weg von der Sagekultur zu einer Fragekultur im Unternehmen. Es ist der Weg von einem „Lager der kleinen Schritte“, der Instrumentenphase, über das Suchen nach und Schaffen von Kontur durch die Bausteine- und Quallenphasen bis zur Wolkenphase, in der es Ideen erlaubt ist, sich auszubreiten. Diese Phasen einer Innovation verkörpern Bilder, mit denen Eberhard Schnelle in der sich über fast zwei Jahrzehnte hinziehenden Zusammenarbeit in gemeinsamen Projekten gearbeitet hat. Er hat damit nicht nur für mich einen wesentlichen methodischen Beitrag zur Gestaltung von Prozess- und Projektkommunikation in der Bundesrepublik Deutschland geleistet, sondern auch mehr als eine Generation interner und externer Berater und Trainer geprägt.

### Literaturhinweise:

BONSEN, M. ZUR (1995); *Simultaneous Change*; ZOE 4/95

FISCHER, H. P.; HEINEKE, H. J. (1981); *Rückmeldungen in Entwicklungsprogrammen*;

in: TREUDE, B. (Hrsg.); *Organisationsentwicklung, Praxismodelle aus der BRD*; Hamburg

FISCHER, H. P.; UHLENBROCK; BEUTEL, K.; VORNBERGER, E. (1989); *Personalentwicklung im Werk*, Hamburg

FISCHER, H. P. (Hrsg.) (1992); *Impulse in der Organisation setzen*; Agogik, Zeitschrift für Fragen sozialer Gestaltung, 4/92

FREIMUTH, J. (1987); *Kommunikationsnetzwerke in der Forschung und Entwicklung*; Wege zu einer neuen Laborkultur;

Manuskript; Quickborn

METAPLAN; Moderatorentrainingsunterlagen, diverse; Werkstätten des Wandels; Protokolle

SATTELBERGER, T. (Hrsg.) (1996); *Die lernende Organisation*; Wiesbaden

STIEFEL, R. TH. (1991); *Innovationsfördernde Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben*;

Lernen vom Großbetrieb oder eigene Wege gehen?; Neuwied; Berlin; Kriftel

TICHY, N. (1995), *Regieanweisung für Revolutionäre*; Frankfurt/Main; New York

BLOCK, P. (1993), *Stewardship, choosing service over self-interest*; San Francisco

DANNEMILLER, K.D.; JACOBS, R.W. (1992), *Changing the way organisations change: A Revolution of Common Sense*; The Journal of Behavioural Science, Vol. 28, Nr. 4

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. (1995), *Wettlauf um die Zukunft*; Wien

OWEN, H. (1995); *Tales from Open Space*; Potomac

STREBEL, P. (1992); *Breakpoints – How managers exploit radical business change*; Boston

WEISBORD, M. R. (1992); *Discovering Common Ground: How future search conferences bring people together*; San Francisco

WOMACK, J.P.; JONES, D.T.; ROOS, D. (1990); *The machine that changed the world*, New York