

Dialektisches Denken erkennen, wecken und messen (Entwurf)

Otto E. Laske
Bruno Frischherz
Pia Neiwert

Version: v0.10
Datum: 24.07.2012

Dialektisches Denken erkennen, wecken und messen

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung:.....	6
1.1	Zielgruppe und Ziele.....	6
1.2	Das CDF-Framework.....	6
1.3	Aufbau des Buches	6
2	Theorie der kognitiven Entwicklung.....	7
2.1	Zwei Entwicklungspfade.....	7
2.2	Sozial-emotionale Entwicklung.....	7
2.3	Kognitive Entwicklung (chap. 4).....	8
2.4	Epistemische Position (chap. 5).....	10
2.5	Einheit des menschlichen Bewusstseins (chap. 8).....	12
2.6	Beispiele: Die drei Manager	13
3	Vier Klassen von dialektischen Denkformen	14
3.1	Was ist Dialektik?.....	14
3.2	Vier Momente der Dialektik (chap 6).....	14
3.3	Vier Klassen von dialektischen Denkformen (chap 7)	15
3.4	Kritisches und konstruktives Denken	17
3.5	Deklaratives und dialektisches Denken	18
3.6	Was ist eine Denkform?.....	19
3.7	Die individuellen Denkformen	20
3.8	Horizontaler und vertikaler Gedankenfluss.....	25
4	Dialektisches Denken am Arbeitsplatz.....	26
4.1	Geistige Teilräume der Arbeit (chap. 9)	26
4.2	Dialektisches Denken am Arbeitsplatz (chap 10).....	27
4.3	Dialektisches Hinhören	28
5	Kognitives Assessment	29
5.1	Methodik des kognitiven Interviews (chap 12).....	29
5.2	Fallbeispiel: Interviewausschnitte (chap 11).....	29
5.3	Kognitives Verhaltensdiagramm	30
5.4	Denkformen als Denkanstösse (chap 13).....	31
6	Kognitive Theorie der Arbeitsfähigkeit	32
6.1	Messen über die Zeit und in der Zeit (chap. 1).....	32
6.2	Angewandte und potentielle Arbeitsfähigkeit (chap. 2)	32
6.3	CDF-Modell des erwachsenen Menschen.....	34
6.4	Psychologische Faktoren: Bedürfnis und Stress.....	35
6.5	Fallbeispiel: Bedürfnis-Stress-Analyse.....	35
6.6	Entwicklung durch Coaching	36
7	Kognitive Theorie der Organisation	37
7.1	Prinzipien des Fähigkeitsmanagements (Introduction).....	37
7.2	Quadranten der Organisation (chap. 3).....	37
7.3	Grösse der Person und Grösse der Rolle.....	37
7.4	Requisiten Organisationen (chap. 14).....	38

7.5	Integrierte Organisationsentwicklung	39
7.6	Human Sigma Interventionen (chap. 15)	39
8	Ausblick: Dialektisch-integrale Theorie.....	41
	Anhang A: Übungs- und Lernmaterialien	42
A1	Fallbeispiel: Übungsmaterialien für das Scoring	42
A2	Aufgabenstellung für ein kognitives Interview.....	53
A3	Repetitionsfragen und Antworten	53
A4	Lesehinweise zur Vertiefung	53
	Anhang B: Aus dem Manual zu den dialektischen Denkformen	54
B1	Übersicht über die dialektischen Denkformen (Laske 2009: 590).....	54
B2	Detaillierte Tabelle zu den Denkformen mit Beispielen (Laske 2009: 591).....	55
B3	Fragen zu den einzelnen Denkformen (Laske 2009: 595).....	68
B4	Denkformen als Denkanstöße (Laske 2009: 610).....	83
B5	Auswahlbogen für Denkformen	89
B6	Kodierungsbogen für Denkformen.....	89
B7	Kognitives Verhaltensdiagramm	89
B8	Einwilligung zum Interview	89
	Glossar: Erklärung technischer Begriffe	89
	Ausgewählte Bibliographie	90
	Sachindex	93

Tabellen

Tabelle 1: Vier Ordnungen der geistigen Komplexität (Laske 2009: 69).....	9
Tabelle 2: Vier Klassen von Denkformen und ihr dialektisches Bild (Laske 2009: 224)	16
Tabelle 3: Übersicht über die dialektischen Denkformen (Laske 2009: 226).....	20
Tabelle 4: Unterschiede zwischen logischen und dialektischen Denkern (Laske 2009: 300) .	27
Tabelle 5: Entwicklungsphasen des dialektischen Denkens (Laske 2009: 314).....	27
Tabelle 6: Dimensionen des dialektischen Hinhörens (Laske 2009: 319 und 373)	28
Tabelle 7: Kognitives Verhaltensdiagramm für das Fallbeispiel	30
Tabelle 8: Kognitive Indizes für das Fallbeispiel.....	31

Abbildungen

Abbildung 1: Dialektik als Verbindung von Sinn und Wahrheit (Laske 2010: 4)	7
Abbildung 2: Subjekt-Objekt-Beziehung im Lauf des Lebens (Laske 2009: 130)	7
Abbildung 3: Die Spirale der Erwachsenenentwicklung (Laske 2006: 31)	8
Abbildung 4: Kognitive Entwicklung nach Piaget (Laske 2009: 140)	8
Abbildung 5: Epochen der Denkentwicklung von Erwachsenen (Laske 2009: 120)	9
Abbildung 6: Epochen der Denkentwicklung (Laske 2009: 129)	10
Abbildung 7: Epistemische Position zwischen den Entwicklungspfaden (Laske 2009: 139) .	10
Abbildung 8: Sieben epistemische Positionen (Laske 2009: 146)	11
Abbildung 9: Epistemische Position und geistige Entwicklung (Laske 2009: 111)	11
Abbildung 10: Dimensionen der kognitiven Entwicklung (Laske 2009: 150)	12
Abbildung 11: Einheit des menschlichen Bewusstseins ((Laske 2009: 163))	12
Abbildung 12: Hierarchie von Aspekten der menschlichen Existenz (Laske 2009: 164)	13
Abbildung 13: Die vier Momente der Dialektik (Laske 2009: 172)	14
Abbildung 14: Struktur vs. Inhalt im dialektischen Denken (Laske 2009: 175)	14
Abbildung 15: Vier Epochen der kognitiven Entwicklung (Laske 2009: 129 und 184)	15
Abbildung 16: Dialektisches Denken und Artikulation von Denkformen (Laske 2011: 74) ..	15
Abbildung 18: Kritisches und konstruktives Denken (Laske 2009: 228)	17
Abbildung 17: Zwei Grundvarianten des Denkens (Laske 2009: 179)	18
Abbildung 19: Subjekt und Prädikat in der Dialektik (Laske 2010c: 18)	19
Abbildung 20: Horizontaler und vertikaler Gedankenfluss (Laske 2009: 100 und 211)	25
Abbildung 21: Wilbers Quadranten angewandt auf den Arbeitsplatz (Laske 2009: 269)	26
Abbildung 22: Geistige Teilräume der Arbeit: Die drei Häuser (Laske 2009: 276)	26
Abbildung 23: Vorausblickende und rückblickende Indikatoren (Laske 2009: 47)	32
Abbildung 24: Drei Arten von Arbeitsfähigkeiten (Laske 2009: 57)	32
Abbildung 25: Definition dreier Aspekte der Arbeitsfähigkeit (Laske 2009: 64)	33
Abbildung 26: Angewandtes Arbeitsfähigkeit gefiltert durch Kapazität (Laske 2009: 59)	33
Abbildung 27: Pyramide der menschlichen Fähigkeiten (Laske 2009: 77)	34
Abbildung 28: CDF-Modell des erwachsenen Menschen	34
Abbildung 29: Ergebnis der Bedürfnis-Stress-Analyse für das Fallbeispiel	35
Abbildung 30: Wilbers Quadranten angewandt auf Organisationen (Laske 2009: 82)	37
Abbildung 31: Fähigkeits- und Verantwortlichkeitsarchitektur (Laske 2009: 84)	37
Abbildung 32: Requisite Organisationen gemäss CDF (Laske 2009: 111)	38
Abbildung 33: Methoden zur Bestimmung der Grösse der Person (Laske 2010c: 9)	38
Abbildung 34: Teilbereiche einer integrierten Organisationsentwicklung (Laske 2009: 291)	39
Abbildung 35: Die Funktion des Human Sigma Managers (Laske 2009: 406)	39
Abbildung 36: Fähigkeitsmetrik für eine bestimmte Arbeitsgruppe (Laske 2009: 422)	40

1 Einführung:

1.1 Zielgruppe und Ziele

Zielgruppe

- Coaches
- Personalleiter
- Erwachsenenbildner
- Ausbildungsverantwortliche in Unternehmen
- Studiengangleitende an Hochschulen
- Organisationsentwickler

Aber auch interessierte Laien:

Möglichst verständliche Sprache und verständliche Abbildungen, trotz anspruchsvollem Thema

1.2 Das CDF-Framework

1.3 Aufbau des Buches

- CDF: Bezug zum ersten Band und zum zweiten Band
- Inhalt entspricht dem Modul B in der Systematik des IDM
- Auswahl aus dem zweiten Band: Schwerpunkte: Kapitel 6, 7, 11, 12
- Übersetzungen von Fachbegriffen, Glossar, Übersetzung orientiert sich möglichst am ersten Band
- zur Vertiefung auf Verweis auf 2. Band: besonders zu Fragen der Organisations- und Arbeitstheorie und Manual der Dialektischen Denkformen

2 Theorie der kognitiven Entwicklung

2.1 Zwei Entwicklungspfade

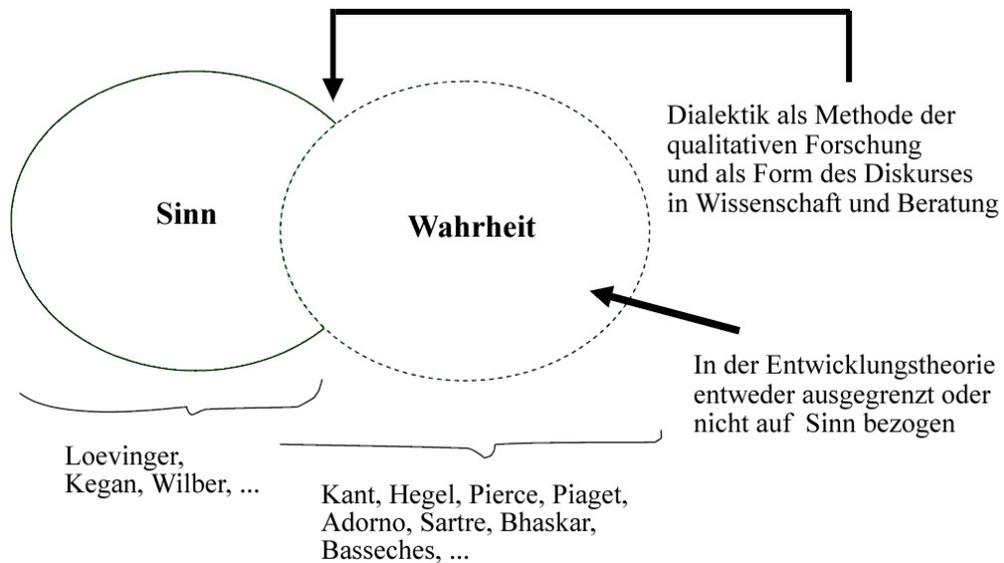


Abbildung 1: Dialektik als Verbindung von Sinn und Wahrheit (Laske 2010: 4)

2.2 Sozial-emotionale Entwicklung

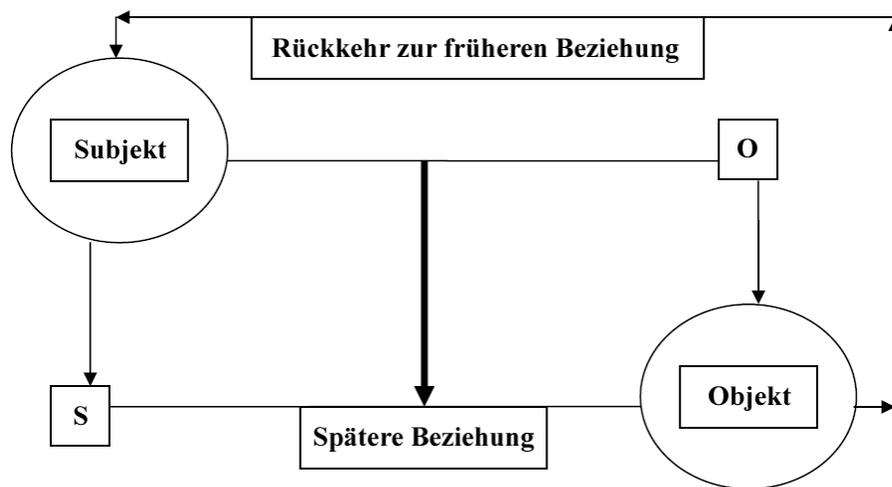


Abbildung 2: Subjekt-Objekt-Beziehung im Lauf des Lebens (Laske 2009: 130)

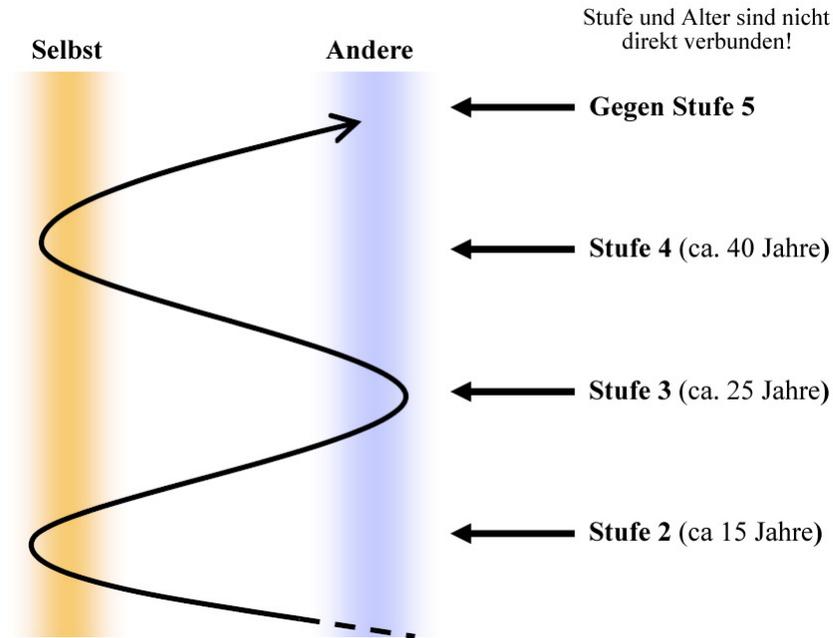


Abbildung 3: Die Spirale der Erwachsenenentwicklung (Laske 2006: 31)

2.3 Kognitive Entwicklung (chap. 4)

Stadium	Alter	Beschreibung
Senso-motorisch	0 - 2	<ul style="list-style-type: none"> • Physiologische Reflexe • Reflexkoordination • (fast) totale Ich-Bezogenheit
Prä-operationales	2 - 7	<ul style="list-style-type: none"> • Egozentrisch • Schwache Objektbeziehung
Konkret-operationales	7 - 12	<ul style="list-style-type: none"> • Kann Objekte handhaben • keine abstrakten Probleme • Beginn des logischen Denkens
Formal-operationales	12 - 25	<ul style="list-style-type: none"> • zunehmend fähig, Abstraktionen zu erfassen • "Endspurt" auf Logik ab 18 Jahren • (Nicht alle erreichen dieses Stadium)

Abbildung 4: Kognitive Entwicklung nach Piaget (Laske 2009: 140)

Ordnungen der geistigen Komplexität		Epochen der Denkentwicklung	zentrale Elemente
Vierte Ordnung	universelle Ordnung	Praktische Weisheit	Allgemeine Prinzipien (Phronesis)
Dritte Ordnung	abstrakte, konzeptuelle Ordnung	Vernunft	begriffliche Abstraktionen (systemisch-dialektisches Denken)
Zweite Ordnung	symbolische oder verbale Ordnung	Verstehen	Zeichensysteme, immaterielle Dinge (formal-logisches Denken)
Erste Ordnung	vorsprachliche oder konkrete Ordnung	(gesunder) Menschenverstand	Hier-und-jetzt, konkrete Dinge (Alltagsdenken)

Tabelle 1: Vier Ordnungen der geistigen Komplexität (Laske 2009: 69)

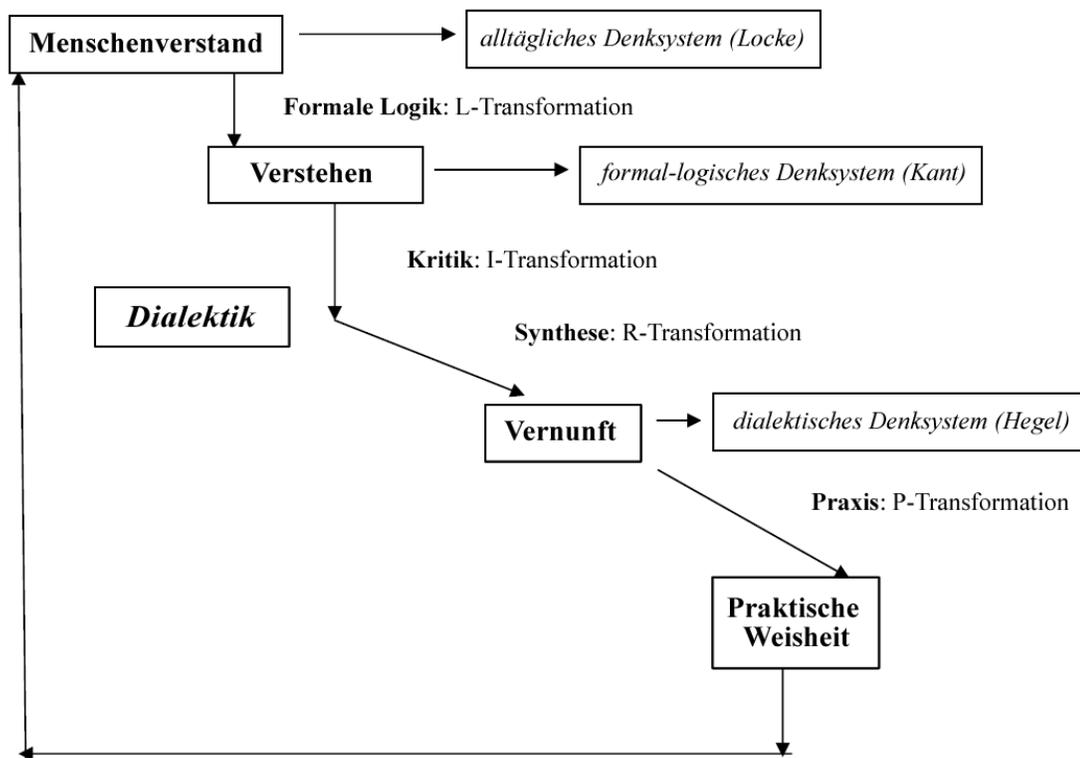


Abbildung 5: Epochen der Denkentwicklung von Erwachsenen (Laske 2009: 120)

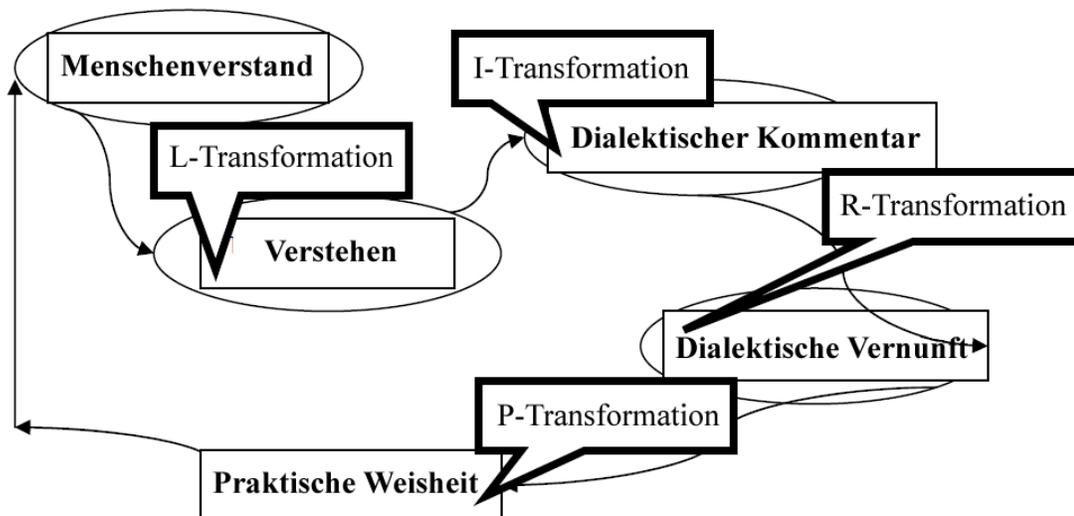


Abbildung 6: Epochen der Denkentwicklung (Laske 2009: 129)

2.4 Epistemische Position (chap. 5)

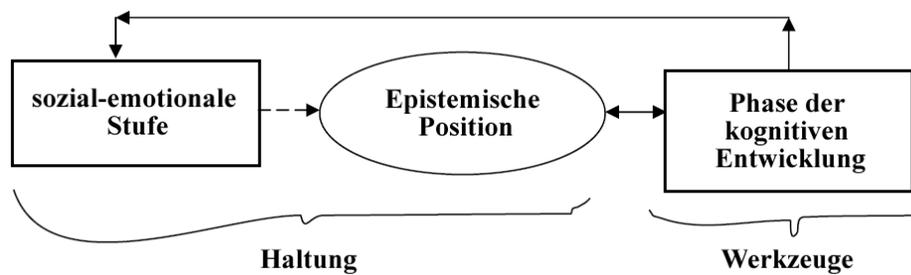


Abbildung 7: Epistemische Position zwischen den Entwicklungspfaden (Laske 2009: 139)

Epistemische Position	Annahmen über Wahrheit und Wissen
1. Gesunder Menschenverstand	Wissen besteht in dem, woran ich glaube. Keine Trennung von Wissen und Glauben.
2.	Jemand anders wird schon wissen, was wahr ist.
3.	Nicht mehr sicher, was eigentlich wahr ist.
4. Verstehen Phase 1 des dialektischen Denkens	Wahrheit ist von persönlichen Wissenssystemen abhängig (relativ) und daher manchmal ungewiss
5. Phase 2 des dialektischen Denkens	Wahrheit verlangt Vergleich und Zuordnung von Tatsachen in verschiedenen Wissensbereichen.
6. Vernunft Phase 3 des dialektischen Denkens	Wahrheit und Wissen sind konstruiert, nicht gefunden. Erwerb verinnerlichter Kategorien der Bewertung von Tatsachen
7. Phase 4 des dialektischen Denkens	Wahrheit und Wissen beruhen auf dem Prüfen von Hypothesen und erfordern Denken im Rahmen einer sich ständig verändernden Welt

Abbildung 8: Sieben epistemische Positionen (Laske 2009: 146)

Epistemische Position	Sozial-emotionale Stufe	Phase des dialektischen Denkens	Kognitiver Fluiditätsindex
7	5/4 – 5(4)	Phase 4: metasystemisch	> 50
6	4(5) – 4/5	Phase 3: systemisch	< 50
5	4	Phase 2: Beginn dialektisch	< 30
4	4/3 – 4(3)	Phase 1: formallogisch	< 10

Abbildung 9: Epistemische Position und geistige Entwicklung (Laske 2009: 111)

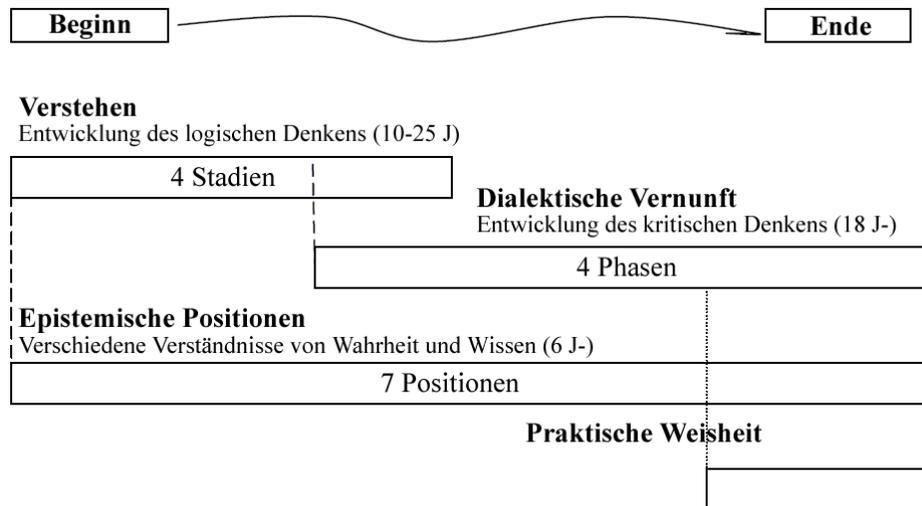


Abbildung 10: Dimensionen der kognitiven Entwicklung (Laske 2009: 150)

2.5 Einheit des menschlichen Bewusstseins (chap. 8)

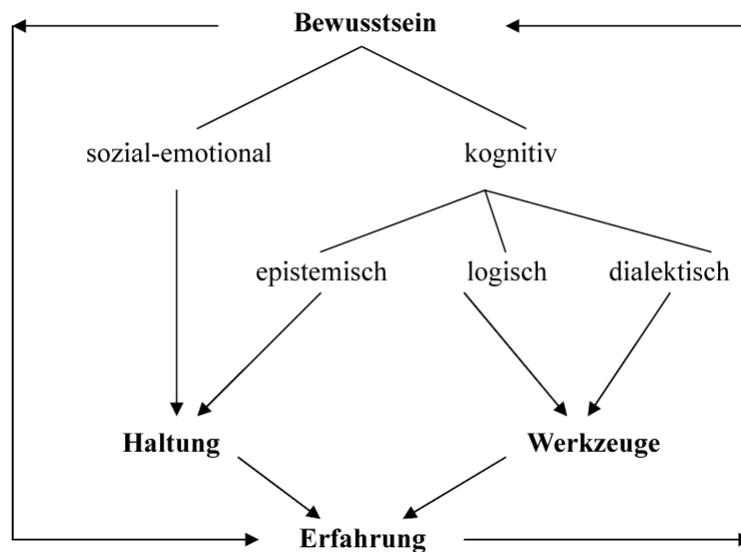


Abbildung 11: Einheit des menschlichen Bewusstseins ((Laske 2009: 163))

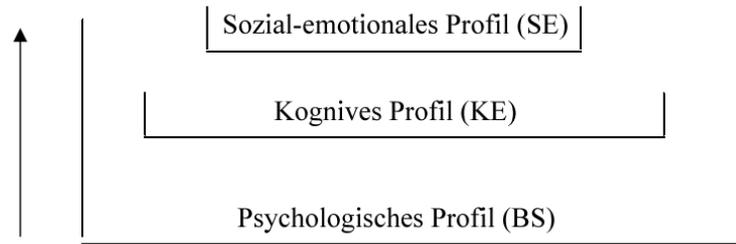


Abbildung 12: Hierarchie von Aspekten der menschlichen Existenz (Laske 2009: 164)

2.6 Beispiele: Die drei Manager

3 Vier Klassen von dialektischen Denkformen

3.1 Was ist Dialektik?

3.2 Vier Momente der Dialektik (chap 6)

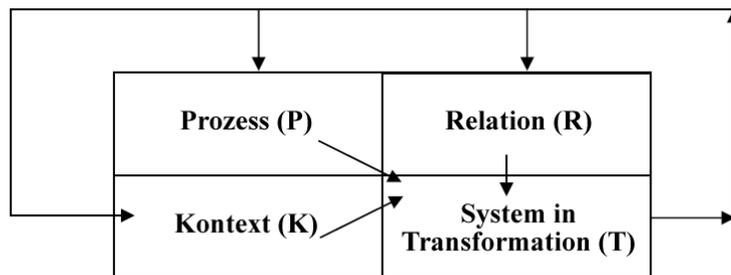


Abbildung 13: Die vier Momente der Dialektik (Laske 2009: 172)

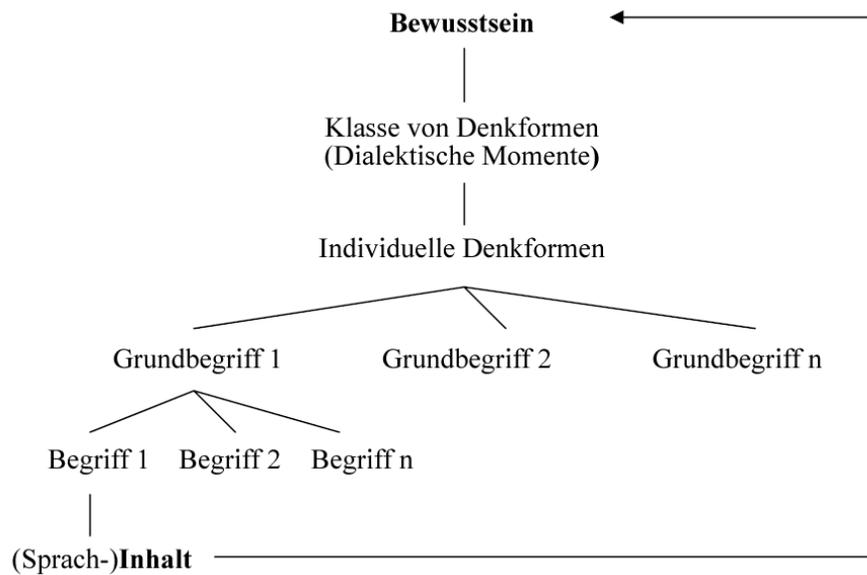


Abbildung 14: Struktur vs. Inhalt im dialektischen Denken (Laske 2009: 175)

3.3 Vier Klassen von dialektischen Denkformen (chap 7)

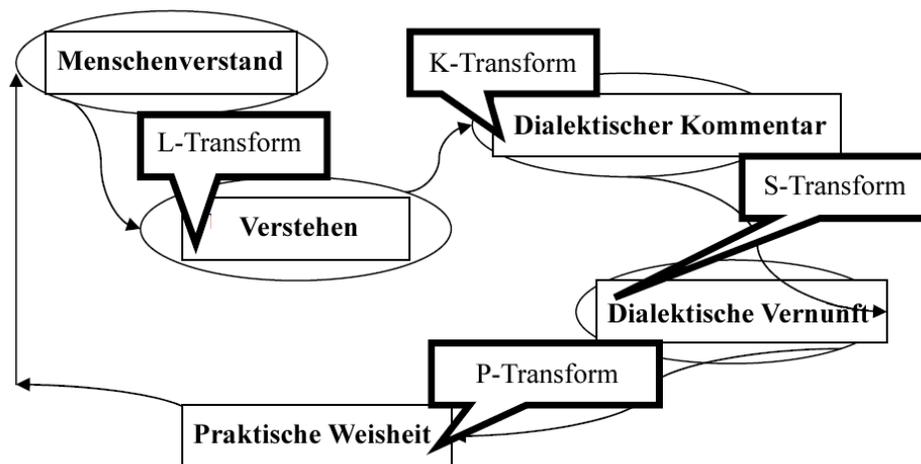


Abbildung 15: Vier Epochen der kognitiven Entwicklung (Laske 2009: 129 und 184)

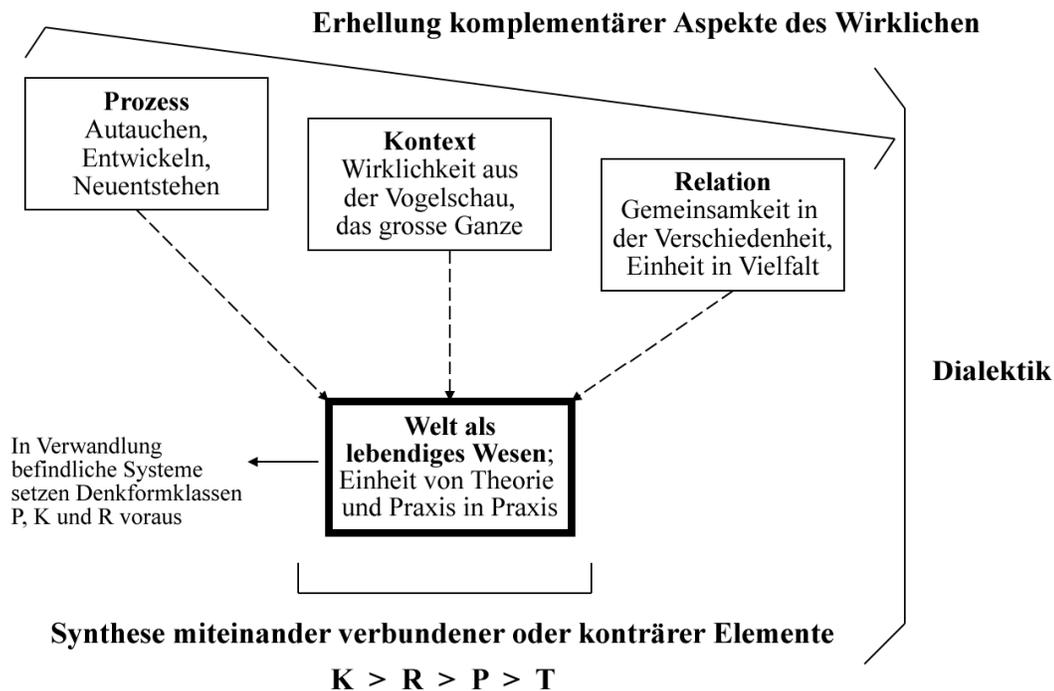


Abbildung 16: Dialektisches Denken und Artikulation von Denkformen (Laske 2011: 74)

Klasse von Denkformen	Dialektisches Bild
Prozess (P)	Entstehung aus dem Nichts
Kontext (K)	Grösserer Zusammenhang
Relation (R)	Gemeinsame Grundlage
System in Transformation (T)	Organismus

Tabelle 2: Vier Klassen von Denkformen und ihr dialektisches Bild (Laske 2009: 224)

Prozess	<ul style="list-style-type: none"> • Dialektisches Bild: Entstehung aus dem Nichts • Figur: was abwesend ist, aber durch fortwährende Veränderungen allmählich erscheint • Grund: beruht auf der Kategorie der Abwesenheit, aus der sich das System der dialektischen Momente herleitet • Beziehung zum System: immer systemisch eingebettet • Geltungsbereich: Negation, Widerspruch, Kritik umfassend • Thema: Auftauchen von Vergangenheit und Zukunft in der Gegenwart; Bewegung im Denken und in der Realität • Dialektik: Prozess, Übergang, Interaktion, Opposition (einschliesslich Wende)
Kontext	<ul style="list-style-type: none"> • Dialektisches Bild: der grössere Zusammenhang; weitere Perspektive; das Ganze, das die Teile umfasst • Figur: was immer in stabiler, unveränderbarer Form erscheint • Grund: beruht auf der Kategorie der Differenzierung, die Vielfalt und Tiefe in die Realität bringt und diese veränderbar macht • Beziehung zum System: Vorwegnahme eines lebendigen Systems in statischer Form • Geltungsbereich: Vielfalt von Dingen und Gedanken, die durch ein gemeinsames Beziehungssystem verbunden sind • Thema: Gleichgewicht von allem, was existiert • Dialektik: Bestandteile eines Ganzen, die ihr Gleichgewicht im Ganzen verändern; Schichtung; generative Mechanismen
Relation	<ul style="list-style-type: none"> • Dialektisches Bild: gemeinsame Grundlage, umfassende Zusammengehörigkeit • Figur: was nur innerhalb eines Ganzen und seinen Verbindungen existiert, und möglicherweise in Opposition zum Ganzen steht • Grund: beruht auf der Kategorie der Totalität, also der holistischen Kausalität • Beziehung zum System: lebendiger Kern jedes Systems • Geltungsbereich: alle Teile eines Ganzen, ob aufgespalten oder abgetrennt; vom Mittelpunkt zur Peripherie • Thema: Einheit in Vielfalt, innere Bezogenheit, illegitime Trennung und Spaltung, (undialektische) Fixierung auf getrennte und isolierte Elemente und Vielfalten

	<ul style="list-style-type: none"> • Dialektik: auf Wechselwirkung gegründet, intern, auf konstitutive Beziehungen basierend, die logisch den Teilen eines Ganzen vorausgehen, bezogen auf gemeinsame Grundlage
System in Transformation	<ul style="list-style-type: none"> • Dialektisches Bild: Organismus, z.B. Bienenkorb • Figur: was sich durch ständige Veränderung, Wachstum, Verschiebung, Wende, Virtualisierung, Zusammenbruch, oder Schmerz auf der Suche nach einem Gleichgewicht befindet • Grund: beruht auf der sozialen Kategorie der verändernden Praxis oder Initiative • Beziehung zum System: selber in dauernder Veränderung • Geltungsbereich: Wirklichkeit mit menschlicher Praxis als Brennpunkt • Thema: Stabilität durch Entwicklung, Aufmerksamkeit auf Probleme der Koordination und Wechsel in Richtung auf Entwicklung, Vielheit von Perspektiven, Anerkennung menschlicher Aktivität als intentionaler Kausalität • Dialektik: starke Beziehung zu menschlicher Aktivität als Träger des sozialen Wandels.

3.4 Kritisches und konstruktives Denken

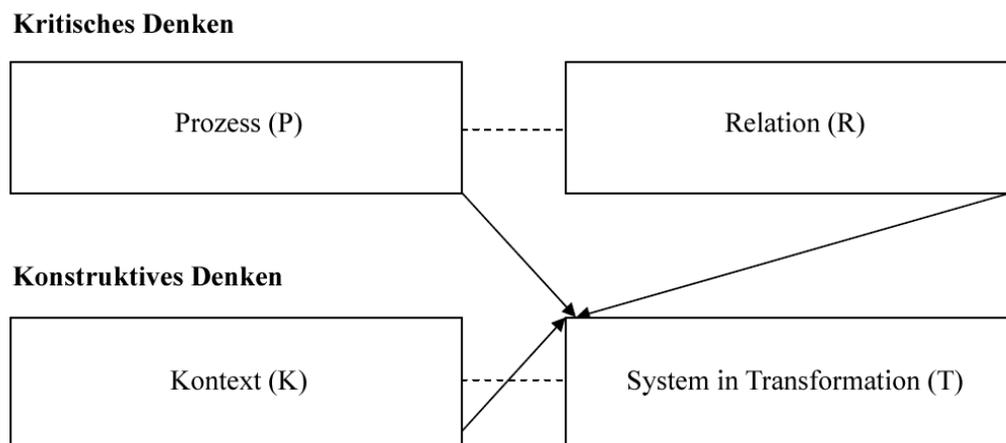


Abbildung 17: Kritisches und konstruktives Denken (Laske 2009: 228)

3.5 Deklaratives und dialektisches Denken

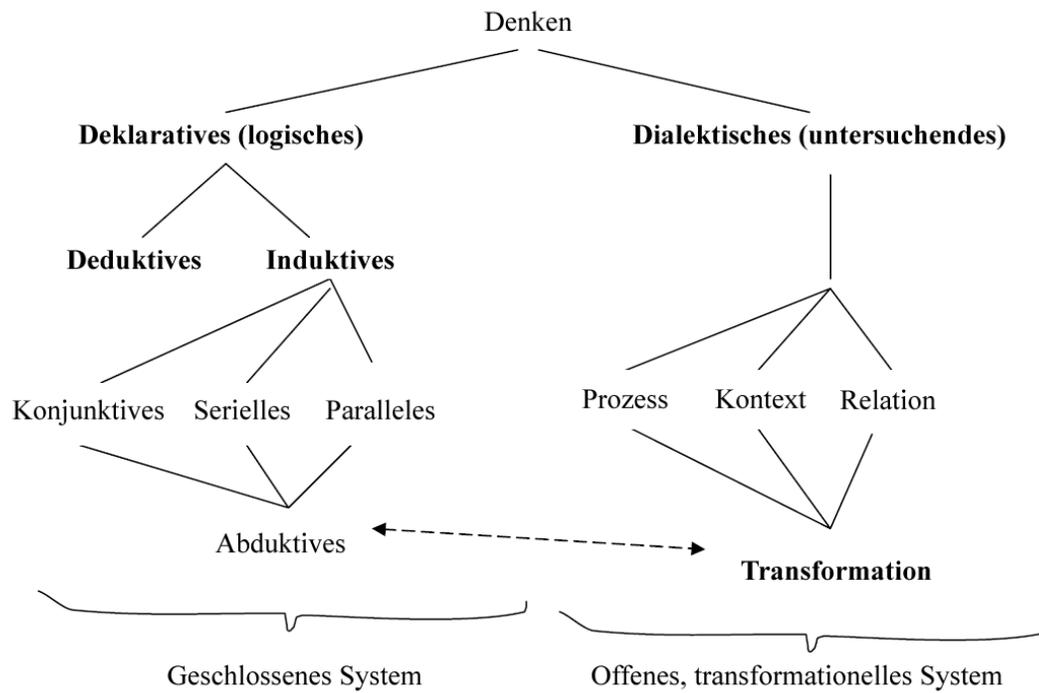


Abbildung 18: Zwei Grundvarianten des Denkens (Laske 2009: 179)

3.6 Was ist eine Denkform?

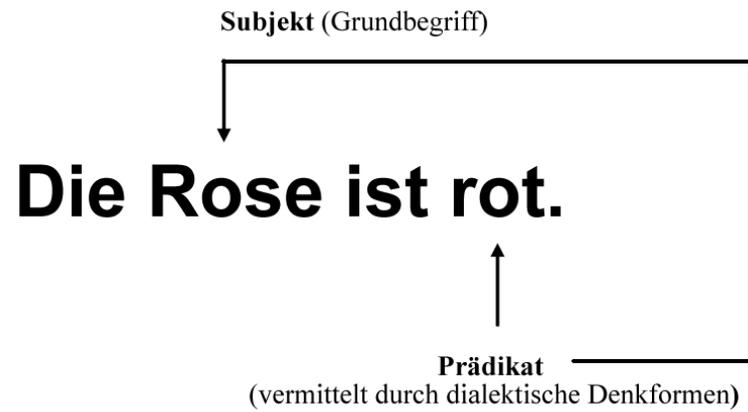


Abbildung 19: Subjekt und Prädikat in der Dialektik (Laske 2010c: 18)

3.7 Die individuellen Denkformen

Prozess	Kontext	Relation	Transformation
1. Bewegung ohne Ende, Negativität	8. Einbettung von Teilen in einem Ganzen, Betonung des Teils	15. Grenzen der Trennung, Fokus auf Beziehung	22. Grenzen von Stabilität, Gleichgewicht und Dauerhaftigkeit
2. Bewahrende Negation; Einschluss der Antithese	9. Gleichgewicht eines Ganzen, Betonung des Ganzen	16. Wert der Herstellung von Beziehungen	23. Wert von Konflikten, die zu einer Entwicklung führen
3. Durchdringung von Gegensätzen, Wechselwirkung	10. Strukturen, Funktionen, Schichten und Ebenen eines Systems	17. Kritik am Reduktionismus und an der Isolation von Elementen	24. Wert von Entwicklungspotentialen, die zu besserem Funktionieren führen
4. Interaktionsmuster im Prozess	11. Hierarchischer Charakter von Systemebenen	18. Beziehungen zwischen Wert- und Beurteilungssystemen	25. Bewertender Vergleich von Systemen in Transformation
5. Praktischer, aktiver Charakter des Wissens	12. Stabilität eines funktionierenden Systems	19. Beschreibung von internen oder externen Beziehungen	26. Koordination von verbundenen Systemen
6. Kritik der Verdinglichung	13. Kulturelle Systeme: Bezugsrahmen, Traditionen, Ideologien	20. Interaktionsmuster in Beziehungen	27. Offene Systeme in Transformation
7. Einbettung in Prozesse, Bewegung	14. Vielzahl von Kontexten	21. konstitutive Beziehungen, die eine Sache logisch begründen	28. a) Integration vielfältiger Perspektiven, um komplexe Wirklichkeit zu erfassen b) Kritik am formalistischen Denken

Tabelle 3: Übersicht über die dialektischen Denkformen (Laske 2009: 226)

Prozess	
1. Bewegung ohne Ende, Negativität	<p>Implizite oder explizite Betonung der fortwährenden Veränderung (innen und aussen) als Grundlage der menschlichen Existenz. Einbezug der Vergangenheit und der Zukunft in die Gegenwart. Bedeutung von „Negativität“: Was IST, tendiert immer in Richtung Nicht-Sein und Transformation und umfasst verborgene Dimensionen.</p> <p><i>Kontrast: #22</i></p>
2. Bewahrende Negation; Einschluss der Antithese	<p>Veränderung gesehen als Auslöschen, Einschliessen und Überwinden von dem, was im Moment existiert. Differenzierung von Ereignissen und Situationen, indem verdrängte Aspekte einbezogen werden, und Öffnung des Denkraumes für verborgene Dimensionen.</p> <p><i>Kontrast: #27</i></p>
3. Durchdringung von Gegensätzen, Wechselwirkung	<p>Entstehung von etwas Neuem durch die Wechselwirkung von Gegensätzen - von Energien oder Ideen. Zusammensetzung eines Gegenstandes, die ein Anderes als notwendigen Bestandteil einschliesst wie beispielsweise Figur und Grund.</p> <p><i>Kontraste: #19-22</i></p>
4. Interaktionsmuster im Prozess	<p>Interaktionsmuster in Beziehungen mit Fokus auf der Bewegung. Austauschprozesse, die die soziale Realität negieren, kritisieren oder zu einer Veränderung führen.</p> <p><i>Kontraste: #2, #19-20</i></p>
5. Praktischer, aktiver Charakter des Wissens	<p>Aktiver (forschender), praktischer Charakter des Wissens, im Gegensatz zu passivem Wissen. Wissen wird laufend neu geschaffen und ist nie absolut.</p> <p><i>Kontrast: #23</i></p>
6. Kritik der Verdinglichung	<p>Wertschätzung der Bewegung und Kritik der Vermeidung und Abwertung von Veränderungen. Was existiert, kann nicht von der andauernden Veränderung ausgeschlossen werden, da es eine Form, kein Ding ist.</p> <p><i>Kontraste: #7, #28</i></p>
7. Einbettung in Prozesse, Bewegung	<p>Fokus auf die Tatsache, dass alles was existiert, in einen Veränderungsprozess eingebettet ist, mit der Vergangenheit und der Zukunft als Aspekt der Gegenwart.</p> <p><i>Kontraste: #3-4, # 6</i></p>

Kontext	
8. Einbettung von Teilen in ein Ganzes, Betonung des Teils	Aufmerksamkeit auf einem strukturierten, grösseren Ganzen, wovon etwas ein Teil oder ein Element ist. Das Ganze bildet den umfassenden Kontext für den Teil. <i>Kontraste: #10-13</i>
9. Gleichgewicht eines Ganzen, Betonung des Ganzen	Aufmerksamkeit auf dem Gleichgewicht des Ganzen oder der Art und Weise, wie es eine Gestalt bildet. Holistische Perspektive, wobei die Teile dem Ganzen untergeordnet sind. <i>Kontraste: #10-13</i>
10. Strukturen, Funktionen, Schichten und Ebenen eines Systems	Beschreibung der Natur eines Ganzen. Systembeschreibung in historischen, funktionalen, strukturellen oder mechanischen Begriffen oder in Begriffen von Schichten und Ebenen, die ein Ganzes bilden. Betonung der Komplexität der Realität und Modellierung dieser Komplexität. Unterschied zwischen der ‚Realität‘ und dem Modell, das diese simuliert. <i>Kontraste: #8-9, #11-13</i>
11. Hierarchischer Charakter von Systemebenen	Beschreibung der Natur eines Ganzen. Beschreibung der hierarchischen Ordnung eines Systems, ihres Fehlen oder ihrer Wichtigkeit. Betonung der Tatsache, dass tiefere Ebenen implizit in höheren Ebenen eingeschlossen sind. <i>Kontrast: #9</i>
12. Stabilität eines funktionierenden Systems	Beschreibung der Natur eines Ganzen. Beschreibung und Erklärung des reibungslosen Funktionierens eines Systems mit Betonung seiner Stabilität, seines Unterhalts und seines Überlebens. <i>Kontraste: #9, #22</i>
13. Kulturelle Systeme: Bezugsrahmen, Traditionen, Ideologien	Beschreibung der Natur eines Ganzen. Beschreibung des grösseren philosophischen oder ideologischen Zusammenhangs und des Kontexts von Annahmen, Ideen, Prinzipien und Paradigmen. <i>Kontraste: #9, #28</i>
14. Vielzahl von Kontexten	Gleichzeitige Aufmerksamkeit auf verschiedene Kontexte oder Dimensionen, in die Ereignisse, Situationen und Individuen eingebettet sind (ohne Betonung von Beziehung und Veränderung). <i>Kontraste: #25, #28</i>

Relation	
15. Grenzen der Trennung, Wert der Beziehung	Feststellung von Beziehungen. Hinweis auf eine gemeinsame Grundlage und die Schwierigkeit, Dinge zu sehr voneinander zu trennen. <i>Kontraste: #16-21</i>
16. Wert der Herstellung von Beziehungen	Wertschätzung der Herstellung von Beziehungen zwischen Dingen oder Formen, die sonst als getrennt und unverbunden betrachtet werden. <i>Kontraste: #15, #17</i>
17. Kritik am Reduktionismus und an der Isolation von Elementen	Kritik an einer reduktionistischen Wirklichkeitsauffassung, die durch Vernachlässigung von Beziehungen zwischen Meinungen, Annahmen und Ideen und durch Missachtung ihrer gemeinsamen Grundlage entsteht. Kritik am Fehlen von holistischem Denken. <i>Kontraste: #18-21</i>
18. Beziehungen zwischen Wert- und Beurteilungssystemen	Betonung der Beziehungen zwischen scheinbar verschiedenen oder gar gegensätzlichen Werten, Urteilen und Prinzipien. Betonung von kulturellen Gemeinsamkeiten. <i>Kontrast: #20</i>
19. Beschreibung von internen oder externen Beziehungen	Aufmerksamkeit auf der formalen Struktur einer Beziehung oder mehrerer Beziehungen, um das Wesen einer Sache beschreiben. <i>Kontraste: #4, #15-17, #20-21</i>
20. Interaktionsmuster in Beziehungen	Beschreibung von Interaktionsmustern und Einflüssen in einer Beziehung. Betonung der Interaktionsmuster zwischen den Elementen in der Beziehung. <i>Kontraste: #4, #21</i>
21. konstitutive Beziehungen, die eine Sache logisch begründen	Beschreibung einer Relation als konstitutiv für die verbundenen Elemente. Betonung der logischen Priorität der Beziehung vor den verbundenen Elementen. <i>Kontraste: #2-3, #15-20</i>

System in Transformation	
22. Grenzen von Stabilität, Gleichgewicht und Dauerhaftigkeit	Betonung der Grenzen von Stabilität, Gleichgewicht und Dauerhaftigkeit, ohne dass Ursachen explizit genannt werden. Betonung des negativen Aspekts der Negativität, die bei der Entstehung von Neuem auch positive Aspekte zeigt. <i>Kontraste: #3, #12, #23</i>
23. Wert von Konflikten, die zu einer Entwicklung führen	Wert eines Konflikts und der Auflösung des Konflikts in eine Entwicklungsrichtung, die zur Auflösung von älteren Formen oder Systemen führt. Systemische Form der Bewegung zur Antithese (#2). <i>Kontraste: #2, #22, #24</i>
24. Wert von Entwicklungspotentialen, die zu besserem Funktionieren führen	Wert der Entwicklungsbewegung mit oder ohne Konflikt für die Transformation und die Entwicklung eines neuen Gleichgewichts auf einer höheren, umfassenderen Stufe. Systemische Form der Bewegung zur Synthese (#2). <i>Kontraste: #1, #23</i>
25. Bewertender Vergleich von Systemen in Transformation	Gegenüberstellung zweier Systeme als Formen und deren Bewertung in Bezug auf Effektivität, Zweckmässigkeit, Anpassungsfähigkeit und ihrer gegenseitigen Stützung. <i>Kontraste: #10, #14, #26, #28, #26</i>
26. Koordination von verbundenen Systemen	Aufmerksamkeit auf dem Koordinationsprozess zwischen zwei oder mehreren Systemen, um diese in ein Gleichgewicht zu bringen. <i>Kontraste: #15-16, #25</i>
27. Offene Systeme in Transformation	Betonung des Gleichgewichts und der Fähigkeit eines lebendigen Systems, durch andauernde Transformation sich selbst zu erhalten. Betonung des formalen Aspekts der Identität in der Transformation. <i>Kontraste: #2, #22-24</i>
28. a) Integration vielfältiger Perspektiven, um komplexe Wirklichkeit zu erfassen b) Kritik am formalistischen Denken	a) Bewahrung von Konkretheit und Realismus bei der Integration verschiedener Perspektiven auf denselben Sachverhalt. b) Kritik am formalistischen Denken, das Strukturen von Inhalten trennt, und an der begrifflichen Überheblichkeit, die vorgibt, die Realität mit selbstgemachten Begriffen vollständig abzubilden. <i>Kontraste: #2, #6, #16</i>

3.8 Horizontaler und vertikaler Gedankenfluss

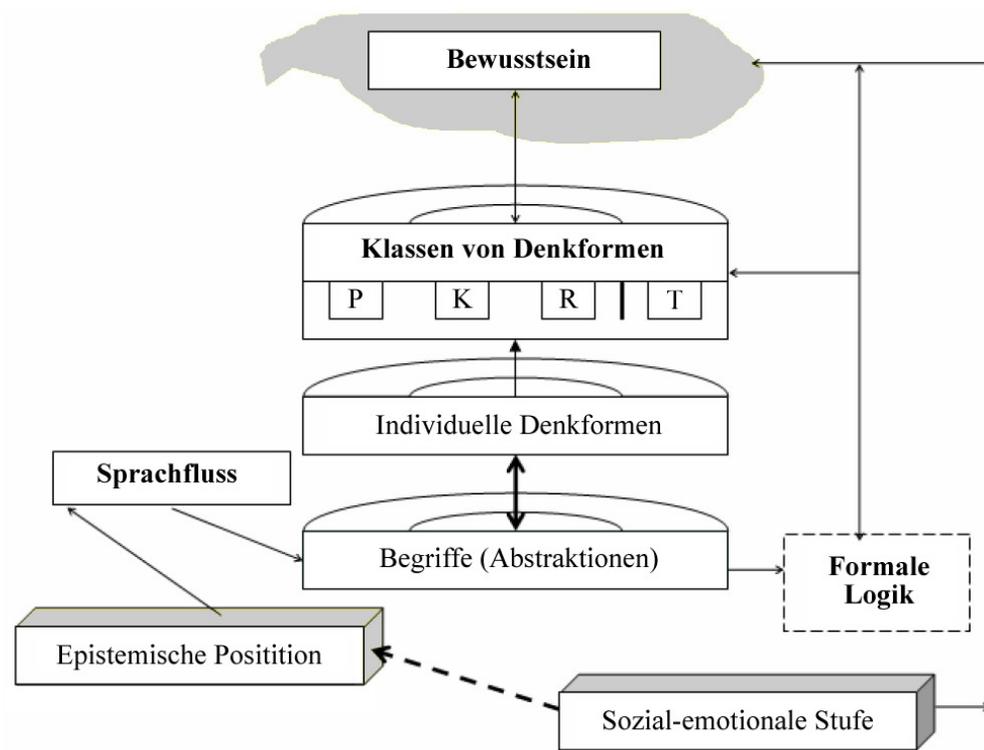


Abbildung 20: Horizontaler und vertikaler Gedankenfluss (Laske 2009: 100 und 211)

4 Dialektisches Denken am Arbeitsplatz

4.1 Geistige Teilräume der Arbeit (chap. 9)

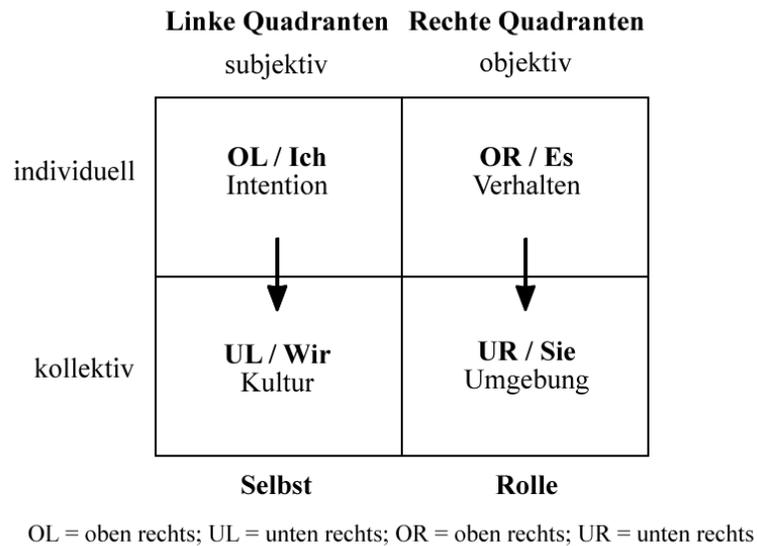


Abbildung 21: Wilbers Quadranten angewandt auf den Arbeitsplatz (Laske 2009: 269)

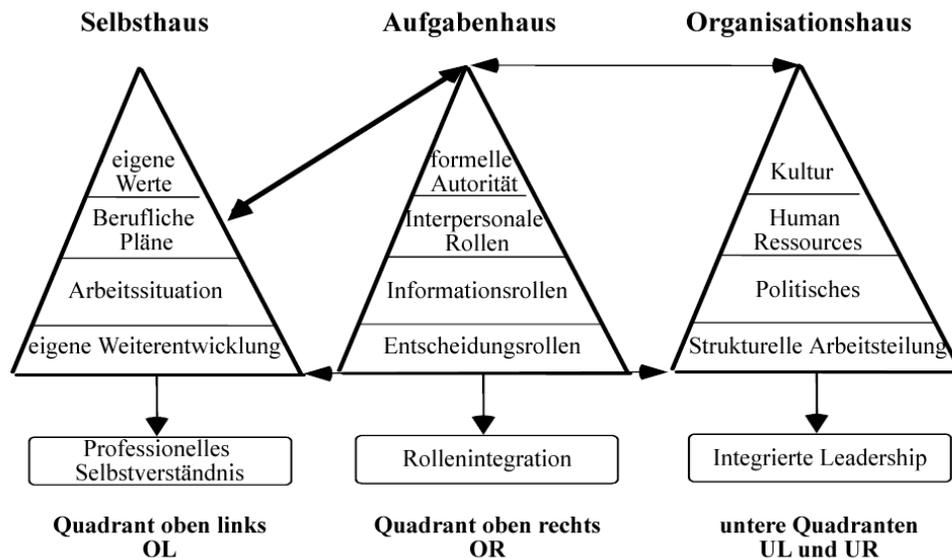


Abbildung 22: Geistige Teilräume der Arbeit: Die drei Häuser (Laske 2009: 276)

4.2 Dialektisches Denken am Arbeitsplatz (chap 10)

Entscheidungsschritt	Logische Denker	Integrative Denker	Dialektische Denker
1. Identifizierung von Faktoren	berücksichtigen nur offensichtliche Faktoren	suchen nach weiteren potentiellen Faktoren	P: #2-4, 6-7 K: #8-9, 13-14 R: #15,17 T: #22-23
2. Analyse der Ursachen	verstehen Kausalität linear	berücksichtigen Wechselwirkungen	P: #3-4 K: #14 R: #15-17, 19-20 T: #24
3. Entwicklung einer Lösung	bearbeiten Teile eines Problems getrennt	betrachten ein Problem als organisiertes Ganzes mit verschiedenen Aspekten	P: #5-6 K: #9, 14 R: #15-17, 19-21 T: #26-28
4. Entschlussfassung	treffen Entweder-oder-Entscheidungen	lösen Spannungen zwischen unterschiedlichen Ideen kreativ; finden innovative Lösungen	P: #2-4 K: #9, 14 R: #15, 17-18, 20-21 T: #23, 25, 27-28

Tabelle 4: Unterschiede zwischen logischen und dialektischen Denkern (Laske 2009: 300)

Tabelle 5: Entwicklungsphasen des dialektischen Denkens (Laske 2009: 314)

4.3 Dialektisches Hinhören

Dimension des dialektischen Hinhörens	Fokus der Aufmerksamkeit und Einsichten
1	Die Epistemische Position des Sprechers, d.h. seine Auffassung Wahrheit (In wie weit ist ein Sprecher in seinem eigenen Denken als geschlossenem System gefangen.)
2	Der Zeithorizont des Sprechers (Welche Hinweise gibt es, dass der Sprecher nicht nur in konkreten Kategorien denken kann.)
3	Die Momente der Dialektik (Prozess, Kontext, Relation; Transformation)
4	Die vier Klassen von Denkformen abgeleitet aus den vier Momenten der Dialektik
5	Individuelle Denkformen, die der Sprecher verwendet
6	Beobachtungen zur Fähigkeit des Sprechers, verschiedene Denkformen durch systemisches Denken (Transformation) zu koordinieren.
7	Beobachtungen zu Denkformen, die der Sprecher nicht bewältigen kann, wenn er dazu herausgefordert wird.

Tabelle 6: Dimensionen des dialektischen Hinhörens (Laske 2009: 319 und 373)

5 Kognitives Assessment

5.1 Methodik des kognitiven Interviews (chap 12)

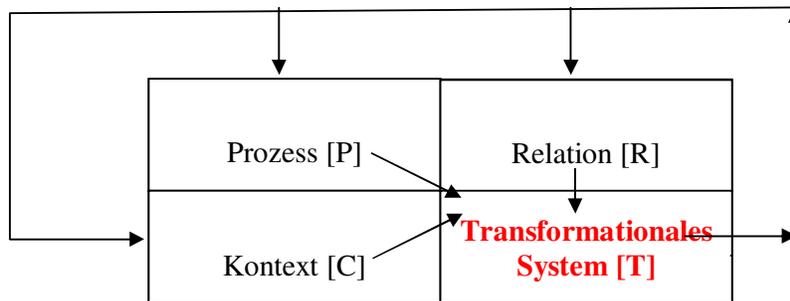


Figure 6.1. The four quadrants of dialectic.

5.2 Fallbeispiel: Interviewausschnitte (chap 11)

5.3 Kognitives Verhaltensdiagramm

Haus	Nr	Prozess	Kontext	Relation	Transform
Aufgabenhaus	1		K08		
	2		K10		
	3	P05			
	4		K13		
	5		K14		
	6	P03[.5]	K10[1]		
	7		K10[1] K14[.5]		
	8		K13		
	9	P06[.5] P07[.5]			
	10			R16[.5]	T26[.5]
	11			R20[.5]	
	12		K08[.5]		T22[.5]
	13			R19	
Organisationshaus	14		K13		
	15	P02[.5]		R19[1]	
	16	P02[.5] P03[.5]	K11[.5]		
	17	P03[.5]	K08[1]		
	18		K10[1]		T28[.5]
	19	P02[.5]			T22
	20	P07[.5]			T22[1.5]
Selbsthaus	21				T26
	22		K14[.5]		T27[.5]
	23	P07[.5]			T23[1]
	24			R19	
	25	P07[.5]		R21[1.5]	
Total	31	6.5	12	5.5	6.5
%		21%	40%	18%	21%

Tabelle 7: Kognitives Verhaltensdiagramm für das Fallbeispiel

Fluiditätsindex = $30.5/84 = 36$
Kognitives Profil = [21, 40, 18; 21 (%)]
Index für Systemdenken = 21 (%)
Diskrepanzindex = $(6.5+5.5) : (12+6.5) = 12 : 18.5$

Tabelle 8: Kognitive Indizes für das Fallbeispiel

5.4 Denkformen als Denkanstöße (chap 13)

6 Kognitive Theorie der Arbeitsfähigkeit

6.1 Messen über die Zeit und in der Zeit (chap. 1)

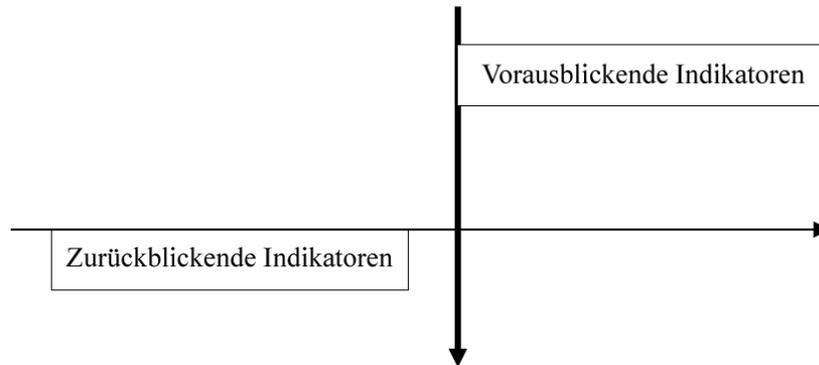


Abbildung 23: Voraussblickende und rückblickende Indikatoren (Laske 2009: 47)

6.2 Angewandte und potentielle Arbeitsfähigkeit (chap. 2)

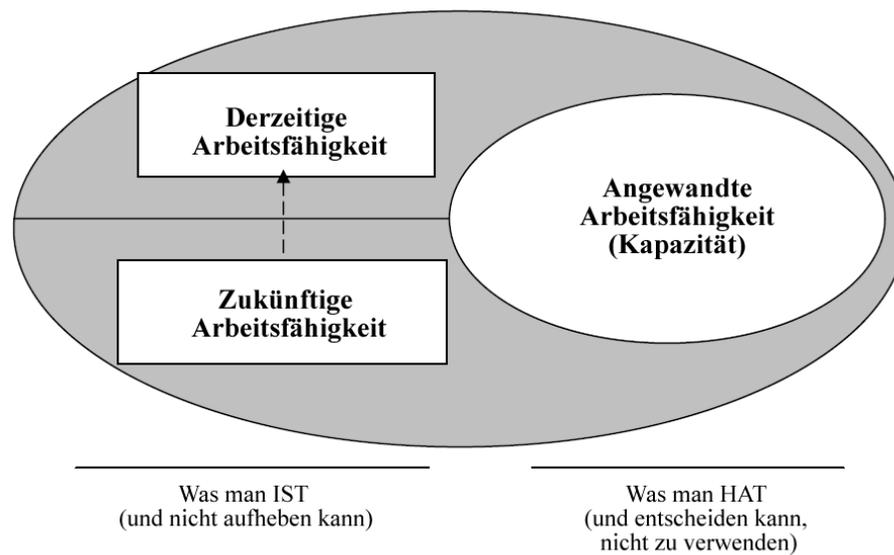


Abbildung 24: Drei Arten von Arbeitsfähigkeiten (Laske 2009: 57)

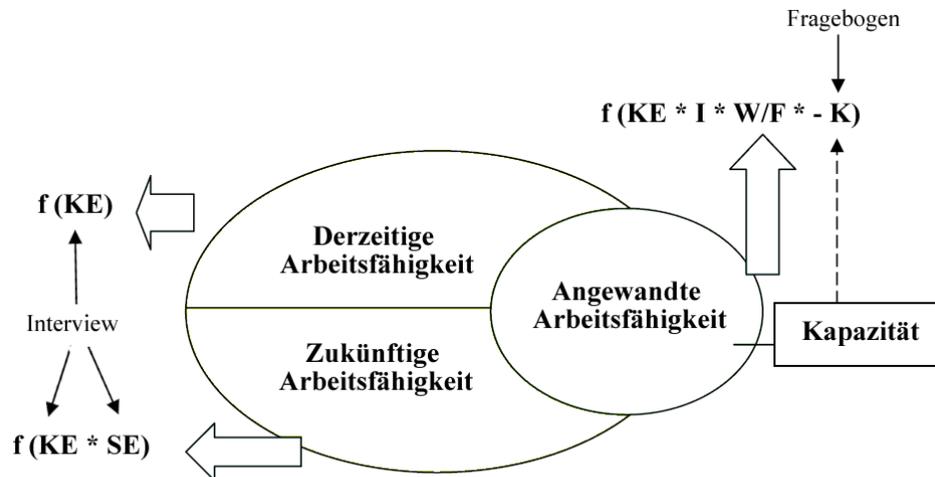


Abbildung 25: Definition dreier Aspekte der Arbeitsfähigkeit (Laske 2009: 64)

KE = kognitive Entwicklungsphase (logisches/dialektisches Denken)

I = Interesse (an der Arbeit)

W/F = Wissen und Fertigkeiten für die Arbeit

- K = Der Arbeit abträgliche psychologische Eigenschaften (Kapazität)

SE = sozial-emotionale Entwicklungsstufe

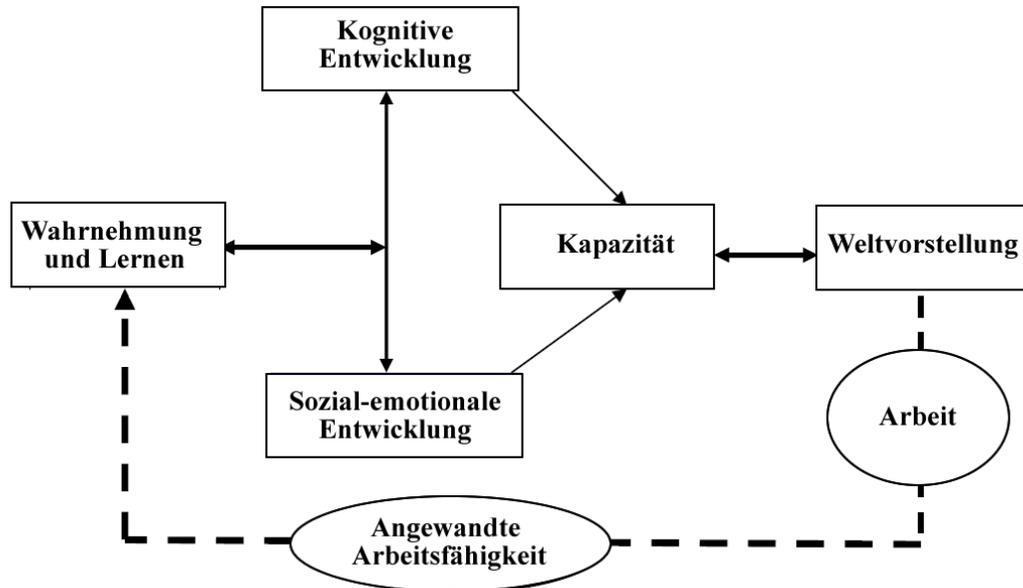


Abbildung 26: Angewandtes Arbeitsfähigkeit gefiltert durch Kapazität (Laske 2009: 59)

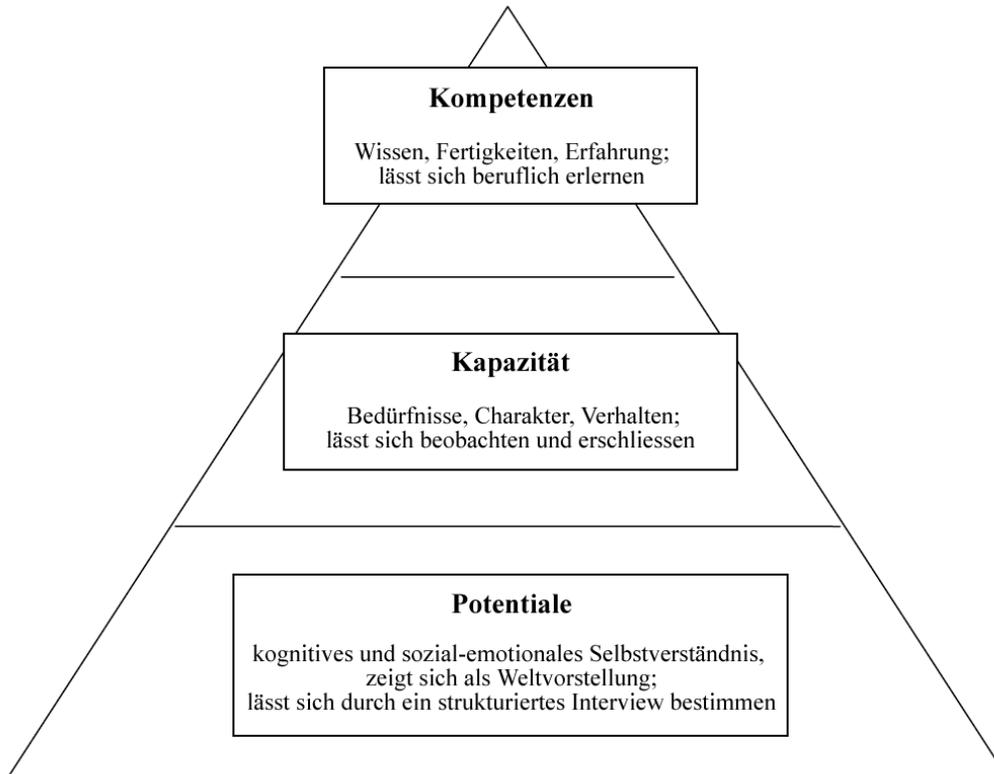


Abbildung 27: Pyramide der menschlichen Fähigkeiten (Laske 2009: 77)

6.3 CDF-Modell des erwachsenen Menschen

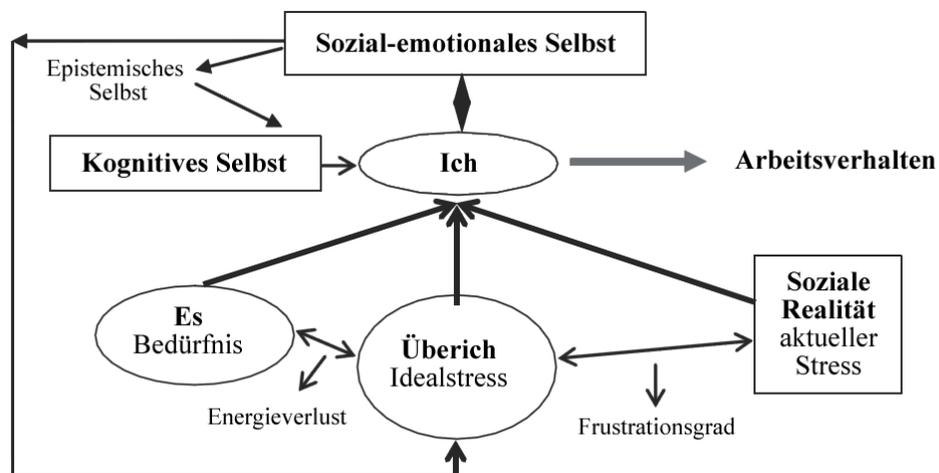


Abbildung 28: CDF-Modell des erwachsenen Menschen

6.4 Psychologische Faktoren: Bedürfnis und Stress

6.5 Fallbeispiel: Bedürfnis-Stress-Analyse

Individual Needs Analysis Inventory Ideal Organizational Climate Organization Climate Inventory



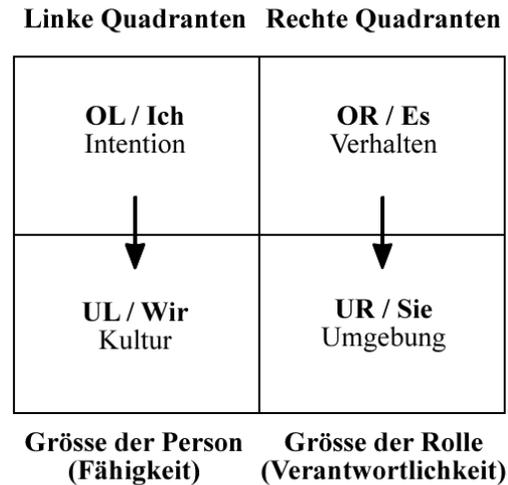
Abbildung 29: Ergebnis der Bedürfnis-Stress-Analyse für das Fallbeispiel

6.6 Entwicklung durch Coaching

7 Kognitive Theorie der Organisation

7.1 Prinzipien des Fähigkeitsmanagements (Introduction)

7.2 Quadranten der Organisation (chap. 3)



OL = oben links; UL = unten links; OR = oben rechts; UR = unten rechts

Abbildung 30: Wilbers Quadranten angewandt auf Organisationen (Laske 2009: 82)

7.3 Grösse der Person und Grösse der Rolle

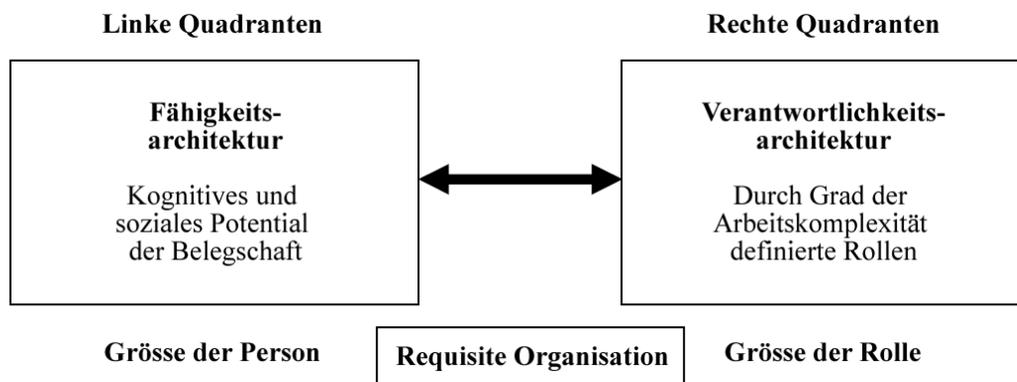


Abbildung 31: Fähigkeits- und Verantwortlichkeitsarchitektur (Laske 2009: 84)

7.4 Requisite Organisationen (chap. 14)

Strata in der Ordnung geistiger Komplexität	Sozial- emotionale Stufe	Epistemische Position	Phase des dialektischen Denkens	Kognitiver Fluiditäts- index
VIII	5	7	4	> 50
VII	5/4 – 5(4)			
VI	4(5) – 4/5	6	3	> 30 > 50
V	4			
IV	4/3 – 4(3)	5	2	> 10 > 30
III	3(4) – 3/4			
II	3	4	1	< 10
I	2/3 – 3(2)			

Abbildung 32: Requisite Organisationen gemäss CDF (Laske 2009: 111)

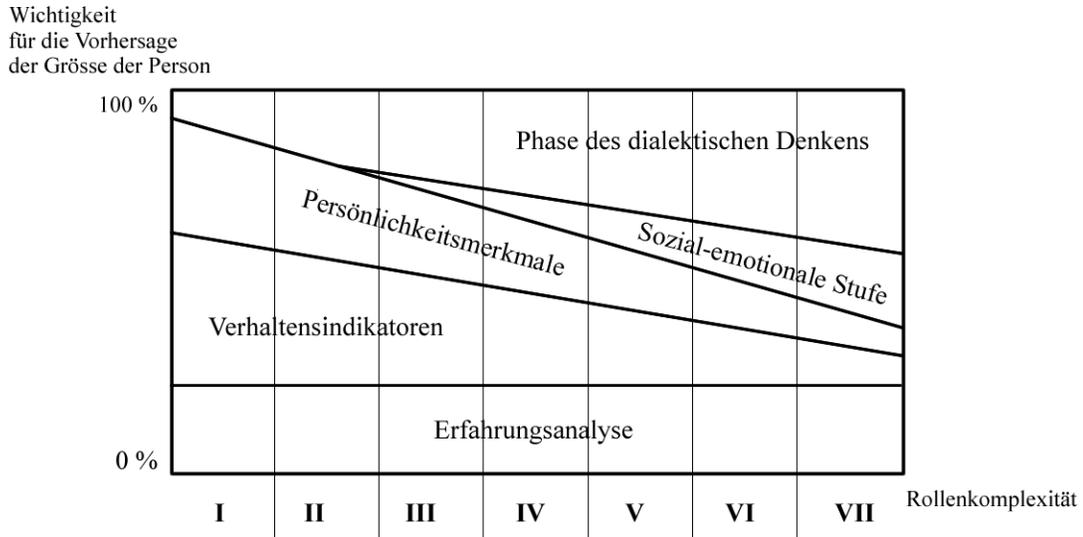


Abbildung 33: Methoden zur Bestimmung der Grösse der Person (Laske 2010c: 9)

7.5 Integrierte Organisationsentwicklung

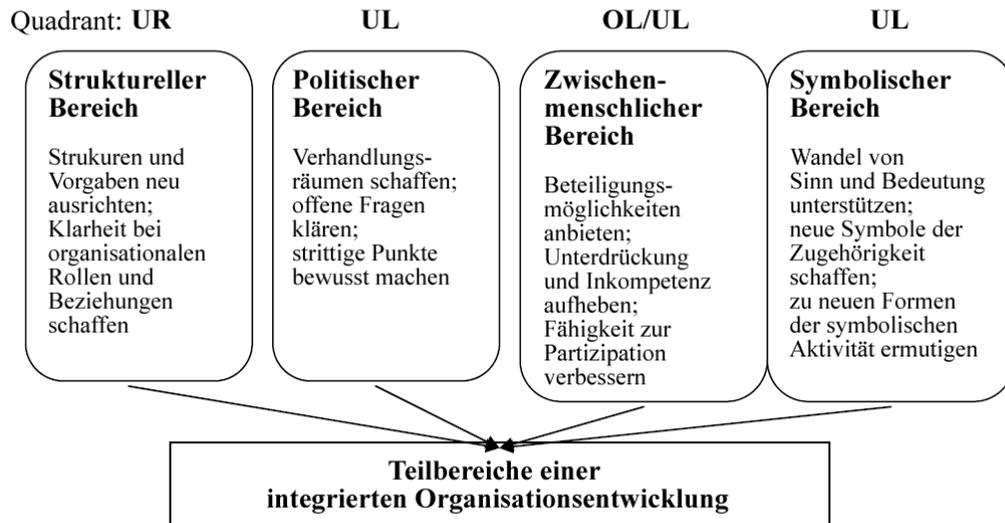


Abbildung 34: Teilbereiche einer integrierten Organisationsentwicklung (Laske 2009: 291)

7.6 Human Sigma Interventionen (chap. 15)

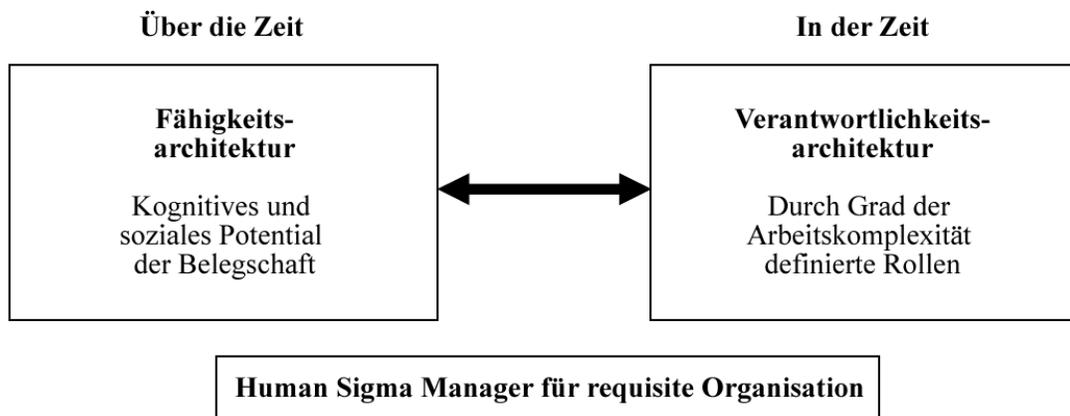


Abbildung 35: Die Funktion des Human Sigma Managers (Laske 2009: 406)

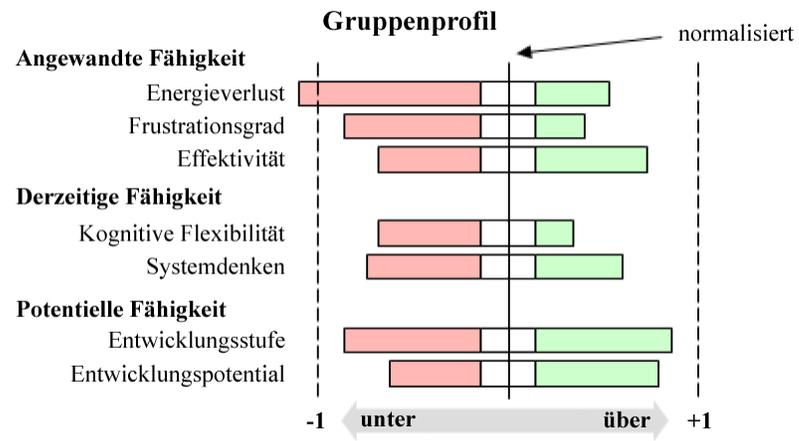


Abbildung 36: Fähigkeitsmetrik für eine bestimmte Arbeitsgruppe (Laske 2009: 422)

8 Ausblick: Dialektisch-integrale Theorie

Anhang A: Übungs- und Lernmaterialien

A1 Fallbeispiel: Übungsmaterialien für das Scoring

Interview Interviewer Sprecher Datum	Ausschnitt Nummer Denkform [Stärke]	Fragen Sie sich selber: 1) Welche strukturellen Merkmale des Ausschnitts führen zur Zuordnung zu einer bestimmten Denkform? 2) Erläutern Sie Ihre Zuordnung, wenn mehrere Denkformen anwendbar sind. <i>Bemerkung: Die Stärke einer Denkform wird zum Schluss für das ganze Interview festgehalten.</i>
Aufgabenhaus		
01:30	#01 K08	Also, ich beziehe meine Antworten jetzt mal auf das grösste Mandat, weil das zeitlich auch ziemlich prägend ist und mich auch am meisten beschäftigt. Ich habe da eigentlich drei Rollen inne. Ich bin da zum einen Head of Marketing und Communication. Das beinhaltet aber auch, Aufgaben für die Organisationsentwicklung wahrzunehmen. Das meine ich jetzt mit diesen zwei Rollen, weil das so eine weit gefasste Rolle ist. Sage ich jetzt mal, weil dieser Teil der Communication weit gefasst ist. Weit gefasst meint sowohl nach innen als auch nach aussen. <i>Der Sprecher beschreibt sich und seine Arbeit in einem grösseren Zusammenhang.</i>
04:00	#02 K10	Das betrifft eben klassische Marketingaufgaben wie Firmenwerbung, Imageanzeigen, Produktanzeigen, Dokumente, die man zum Marketing zählt wie Datenblätter. Dazu zählen Gestaltungsaufgaben, wobei die Inhalte von der Technik übermittelt werden und ich nicht die Dokumente selber erstelle, allenfalls das Konzept oder den Entwurf. Und ich Sorge für Abläufe, die diese Dokumente vereinheitlichen. Ich komme ja aus der Richtung Webpublishing. Da habe ich das Thema Marketing, Kommunikation und Prozessabläufe irgendwie zusammengenommen und ein Projekt realisiert, wo übers Projektstadium bis zur Markteinführung eines Produkts und After Sales Betreuung über Websites, Datenblätter, Produktabbildung usw. verwaltet werden. <i>Der Sprecher beschreibt seine Aufgaben am Arbeitsplatz in funktionalen Begriffen.</i>
07:50	#03 P05	Wenn ich im interpersonalen Bereich bleibe, sehe ich meine Rolle als Unterstützer, um solche Abläufe wirkungsvoller zu gestalten. Ja, wenn ich von Unterstützen rede, oder von Abläufen oder

		<p>Wirkung, dann reden wir, denke ich, über Lernprozesse im weitesten Sinn, dass jemand etwas tut, wahrnimmt, was gut funktioniert, was vielleicht nicht gut funktioniert und im besten Fall die Aufmerksamkeit auf das richtet, dass es für alle Beteiligten besser funktioniert.</p> <p><i>Der Sprecher betont den aktiven Charakter von Wissen, das die Voraussetzung von Lernprozessen ist.</i></p>
09:10	#04 K13	<p>Ich bin relativ frei, weil ich nicht fest angestellt bin, sondern als Free Lancer oder Berater. Also ich muss keinen Urlaubsantrag einreichen. Ich muss mich einfach absprechen. Ich messe meine Zielerreichung oder meine Leistungserbringung zu 90 Prozent an der Zufriedenheit des Unternehmers. Und bezogen auf die Rolle des Ermöglichers von Entwicklungsprozessen muss ich es auch an dem messen, wie die Mitarbeiter miteinander arbeiten können und ob es ihnen gelingt, ihre Wirksamkeit und ihre Ziele zu erreichen. Da bin ich im Moment noch kritisch eingestellt (lacht).</p> <p>Das heisst, dass viele Mitarbeiter eigentlich gar nicht das Interesse haben, offensichtlich nicht das Interesse haben, sich weiter zu entwickeln, sondern vielleicht das Interesse haben, ihre Position zu schützen, je nachdem.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt die Entwicklung seiner Organisation so, dass sie in den traditionellen Bahnen verläuft.</i></p>
10:50	#05 K14	<p>Ich versuche zwei Dinge zu tun. Um nochmals ganz kurz auf deine Frage zurückzukommen, wie ich in die Organisation eingebettet bin, meine Stelle ist eine Stabsstelle. Das heisst ich bin nicht eine Führungskraft in dem Sinne, dass ich weisungsbefugt bin für verschiedene Leute. Ich bin aber weisungsbefugt oder habe ein Vetorecht in dem Sinn, was nach aussen geht, das muss über meinen Tisch und muss frei gegeben werden, von der Kommunikation oder Grafik oder vom Marketing. Und dafür bin ich verantwortlich. Was diese Ermöglichung von Lernprozessen betrifft, bin ich ... sehe ich mich auch in einer Doppelsituation. Da sehe ich mich auch als Vermittler von dem, was Mitarbeiter möchten oder nicht möchten und dem, was der Unternehmer oder Chef sich vorstellt. Und in diesem Spannungsfeld bin ich aktiv. Also wenn nun jemand drauf Wert legt, dass er seine Arbeitsabläufe nicht mit den Werkzeugen umsetzt, die ich vorschlage und auch mit dem Unternehmer abgesegnet habe, - also er stärkt mir da im vollen Umfang den Rücken - . Aber es hat dann mit so impliziten Abläufen, mit Politik zu tun, ob sich dann das durchsetzt oder nicht.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt, wie seine Arbeit in verschiedenen</i></p>

		<i>Kontexten eingebettet ist.</i>
13:20	#06 P03[.5] K10[1]	<p>Unter Werkzeugen verstehe ich zum Beispiel Kommunikationswege, Massnahmen, Abläufe. Also sagen wir mal, das könnten Meetings sein oder moderierte Gespräche, Workshops oder so was. Aber im Moment arbeite ich an einem konkreten Projekt oder an einem konkreten Thema. Ganz viel Kommunikation wird über E-Mail abgewickelt und das bringt sehr viele Nachteile mit sich. Und ich versuche die Verantwortlichen - . Interessanterweise ist es ein Leichtes die Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass es mehr Transparenz und mehr Effektivität bringt. Aber die Verantwortlichen sind interessanterweise ganz schwierig davon zu überzeugen. Ich versuche sie eigentlich dahin gehend zu motivieren, dass sie über unser Online-Projekttool kommunizieren und nicht über E-Mail. Das bedeutet, dass man dort Milestones als Termine festsetzen kann, dass man die Projektbeschreibung kollaborativ verändern kann, also dass das Dokument zentral abgelegt ist und Veränderungen kollaborativ stattfinden. Damit meine ich –</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt Kommunikationssysteme und ihre Relevanz für Mitarbeitende und Verantwortliche.</i></p>
15:10	#07 K10[1] K14[.5]	<p>Um alle Informationen über ein Projekt zu erhalten, muss man aktuell vier oder fünf Leute befragen.</p> <p>Und ich würde eigentlich gerne die Informationen sammeln oder die vier Leute motivieren, ihre Information irgendwo abzulegen, wo sie sich mit der Zeit verändern und aktualisieren, dass jemand, der nur bedingt mit dem Projekt zu tun hat, auch auf die Information zugreifen kann.</p> <p>Das enthält verschiedene Funktionalitäten, zum Beispiel dass bei jeder Änderung ein Beobachter über die Veränderung informiert wird.</p> <p>Änderungen können in der Beschreibung sein, die aktualisiert wird oder in den Kommentaren, die sich kumulieren. Man kann Dateien anhängen. Man kann auch darauf zugreifen, ohne einen VPN-Tunnel zum Server aufzubauen, zum Beispiel.</p> <p>Man kann auch informieren, dass ich Dokumente, die auf dem Server liegen, verändert habe, weil die sich nicht melden, wenn sie sich verändern. Das ist jetzt – sagen wir mal so – das zentrale Werkzeug vom Intranet, auf das ich hinarbeite.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt das geplante Intranet in funktionalen Begriffen und funktionalen Alternativen.</i></p>
16:30	#08 K13	<p>Das Schwierigste ist eigentlich im Moment, wie es scheint, die Gewohnheit zu verändern und Vorlieben zu überdenken. Vieles hat damit zu tun wie man seine Arbeit organisiert. Und jeder hat seine Vorlieben. Der eine arbeitet gerne in Excel,</p>

		<p>zum Beispiel. Der andere arbeitet gerne, indem er seinen Posteingang strukturiert, organisiert und Mails verschiebt und so weiter und je nachdem, wo die abgelegt sind, hat dies verschiedene Konsequenzen.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt Arbeitsweisen als Gewohnheiten und traditionelle Verfahren.</i></p>
17:20	#9 P06[.5] P07[.5]	<p>Und das ist etwas, was ich beobachte, dass ganz viele darauf beharren, dass sie mit dem, was ihnen vertraut ist, am liebsten arbeiten.</p> <p>Das ist sehr nachvollziehbar, aber ich beobachte das so, dass der Blick irgendwie nicht so weit gerichtet ist in dem Moment. Das stimmt natürlich vollumfänglich, wenn ich sage, für meine Arbeit ist es am effektivsten. Aber es berücksichtigt nicht, dass vier oder fünf andere Mitarbeiter, von dem was ich hier mache, abhängig sind oder von dem, wie sich das Projekt entwickelt.</p> <p>Und dann ist es eben nicht mehr effektiv, wenn ich gut organisiert bin, aber die anderen a) jedes Mal informieren müsste oder b) die anderen jedes Mal seitenlange E-Mails lesen, die sie nur ganz marginal betreffen.</p> <p>Und die müssen sich durch zehn Anhänge durchkämpfen und daraus erkennen, dass sich Handlungsaufforderung für sie drin verstecken. (I und S lachen)</p> <p><i>Der Sprecher sieht Arbeitsschritte als Teile eines grösseren Prozesses und kritisiert die fehlende Weiterentwicklung.</i></p>
20:40	#10 R16[.5] T26[.5]	<p>Also, ich bin Ansprechpartner für diverse Missstände oder Unzufriedenheit im Unternehmen oder so was, und in der Rolle sehe ich mich auch. Ich gehe mit dem – also ich sag es jetzt krass - ich gehe mit dem zum Chef. Das stimmt natürlich so nicht. Aber ich bespreche mit dem Inhaber oder Unternehmer solche Themen und wie wir damit umgehen.</p> <p>Als Beispiel, er kommt oft mit so was zu mir und sagt über den einen oder anderen, dass er das wahrnimmt, er sei so – er habe so ein Söldnergebare dass, wenn er anderswo 50 Euro mehr bekommt, würde er dorthin wechseln. Und das macht ihm Mühe als Chef ... als Vorgesetzten. Und ich höre auf der anderen Seite, was Schwierigkeiten macht. Und dann versuche ich die Kommunikation so zu gestalten, dass sich die Wahrnehmung auf beiden Seiten verändern kann, um es ganz offen zu sagen.</p> <p><i>Der Sprecher zeigt, wie er zwischen den Sichtweisen seines Chef und denen der Mitarbeitenden vermittelt, so dass sich die Wahrnehmung auf beiden Seiten verändern kann.</i></p>
22:30	#11	Also, ja gut. Ein anderes Beispiel. Man könnte das als

	R20[.5]	<p>informelle Rolle bezeichnen, weil - . Ich führe zum Beispiel mit xxx (Name des Chefs), heisst er, Mitarbeiterinterviews durch. Und nach einer Woche haben wir uns dann wieder gesehen und ich wollte ihn fragen wie wir weiterfahren, inwiefern die ausgewertet oder weitergeführt werden sollen. Und das war abends. Wir haben uns zum Essen verabredet. Tagsüber war das nicht möglich. Dann habe ich das Thema kurz angesprochen und dann (lacht) hat er gesagt, er würde nicht gerne über das Geschäft reden, jetzt.</p> <p>Er hätte sich vorgenommen, dass wir zusammen Abend essen und er hätte sich vorgestellt, dass er mit einem Freund unterwegs sei. Er möchte das Geschäftliche bei Seite lassen.</p> <p>Und das ist. Und das ist so ein Grenzfall. Das ist so eine informelle Rolle, dass wir uns auf einer Ebene verständigen können, die oft – oft ist übertrieben – aber genauso häufig auf dem Weg vom Kaffee ins Büro ist, bevor man sich den Terminen, den formellen Rollen, widmet. Aber das ist für mich eigentlich Kernaufgabe, was ich dort übernommen angenommen habe.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt, wie er mit seine Chef interagiert, um Lösungen praktische Probleme zu finden.</i></p>
26:40	#12 K08[.5] T22[.5]	<p>Intern kollidiert das aber mit Entscheidungsrollen aus anderen Bereichen, die auch autark sind wie zum Beispiel das Produktmanagement oder der Vertrieb.</p> <p>Und das ist etwas, das für mich persönlich Frust bedeutet, muss ich ehrlich sagen, weshalb ich meine Situation dort einmal mehr überdenke. Eine Möglichkeit ist, dass ich im Prinzip Meetings einberufe. Da bin ich – Das liegt in meinem Ermessensspielraum oder Entscheidungsspielraum. Wenn ich der Meinung bin, das ist unklar, kann ich das machen. Das ist aber häufig auch wegen der Ressourcen und wegen der Zeit nicht so einfach.</p> <p>Und dann verläuft es manchmal so, dass manchmal so -, dass man in die eine Richtung auf die eine Seite einen Schritt macht und die andere Seite das blockiert. Das sind Situationen, die ich eigentlich häufig erlebe und die nicht nur bei mir immer wieder Missmut und Frust hervorrufen.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt Probleme der aktuellen Arbeitssituation, die nach einer Lösung verlangen.</i></p>
29:10	#13 R19	<p>Es gibt da noch einen Bereich der unklar ist, unklar, wo ich dann doch in der Funktion einer Führungskraft bin oder in der Funktion einer weisungsbefugten Kraft bin, weil jemand aus der Technik, ursprünglich aus der Technik, diese ganze Grafik und Artwork übernimmt.</p> <p>Und das fällt in den Bereich, der, wenn ich jetzt sowohl</p>

		<p>entscheidungsbefugt als auch der Umsetzungsmann wäre, - dann würde ich das übernehmen, hätte aber auch Schwierigkeiten, weil ich das, was ich tue, anderen gegenüber rechtfertigen, als richtig rechtfertigen müsste und könnte usw. Da übernimmt er das und klärt das mit mir ab. Also er bekommt Aufgaben vom Produktmanagement und Wünsche vom Produktmanagement und klärt das formell mit mir ab, setzt das um und klärt das mit mir ab. Ihm gegenüber bin ich in einer Führungsrolle, wenn ich auch irgendwie mit an der Motivation von ihm beteiligt bin oder Demotivation, die so aussieht, dass immer neue Information kommt und das Alte überholt ist oder dass Wünsche kommen, die mit dem, was ich vertreten kann und muss, nicht vereinbar sind und dass es da Kollisionen gibt.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt Beziehungen im Detail.</i></p>
Organisationshaus		
32:30	#14 K13	<p>Im Management fährt man ja Mercedes, geleaste Mercedes, als Geschäftsauto. Gut der Chef ist jetzt umgestiegen auf Audi A8, aber das hat eine gewisse Funktion, dieses Symbol. Das hat ein ganz klares Signal, ja ich gehöre zum Management. Und das ist bei uns hierarchisch, auch wenn wir uns menschlich zeigen. Das hat für mich eine bestimmte Charakteristik.</p> <p>Eben die Differenzierungscharakteristik</p> <p>Und in vielem wird man dem nicht gerecht. Die Produktqualität ist – Wir haben zwar eine Zielsetzung, bis Ende 2012 die beste Qualität am Markt zu liefern, aber die Realität und das Marktsegment sehen völlig anders aus. Aber es ist – Ich sage, nicht einmal das Produktversprechen wird eingehalten.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt die Traditionen innerhalb der Firma, die aber aus seiner Sicht widersprüchlich sind.</i></p>
34:10	#15 P02[.5] R19[1]	<p>Die Realität gegenüber den Mitarbeitern sind Löhne, die gerade noch nicht verachtend sind, sage ich jetzt mal.</p> <p>Also, die Erwartung ist, dass hundert Prozent Engagement gebracht wird, also wenn es klemmt Überstunden oder dass vieles unternommen wird, was die Leute demotiviert, also Zurechtweisungen, Einschränkungen von Gestaltungsmöglichkeiten, anstatt auf die Kreativität oder das Konstruktive von Mitarbeitern wertzulegen, was eigentlich da wäre.</p> <p>Fehler werden entsprechend auch darin gesucht, dass nicht eingehalten worden ist, was eigentlich abgemacht war, obwohl Mitarbeiter sehr widersprüchliche Weisungen bekommen und nicht allem gerecht werden können.</p>

		<i>Der Sprecher beschreibt die Beziehung zwischen der Firmenleitung und den Mitarbeitenden kritisch und im Detail.</i>
35:50	#16 P02[.5] P03[.5] K11[.5]	<p>Ich sehe viele Möglichkeiten und ich versuche auch, diese Möglichkeiten zu realisieren. Darin sehe ich auch meine Rolle. Also es gibt zum Beispiel Vorschläge der Mitarbeiter, die richtig an ihre Vorgesetzten herangetragen werden und dort abgeblockt werden.</p> <p>Sagen wir mal, die Argumentation ist, dass der Horizont, warum das nicht konstruktiv sein kann, nicht vorhanden ist, beim Mitarbeiter.</p> <p>Ja, also das ist die Argumentation des Vorgesetzten</p> <p>Ja, wir könnten das machen, wenn nicht so und so, aber davon weisst du ja nichts.</p> <p>Ja, und da bin ich in so einer Rolle oder Funktion, wo ich im Prinzip das aufsauge und oben wieder füttere (lacht).</p> <p>Das kann man jetzt, sagen wir mal – Hochtrabend kann man das Innovationsmanagement oder so etwas schimpfen. Das sind so die Abläufe, für die ich mich auch zuständig fühle.</p> <p>Dinge, die eigentlich, sagen wir mal – Ich denke, dass an dieser Idee oder an diesen konstruktiven Vorschlägen einiges enthalten ist, auch wenn sie vielleicht so nicht realisierbar sind, dass es in einem anderen Sinn interessant sein kann. Und ich denke, dass es grundsätzlich Unzufriedenheit auch – oder Ideen, die bei normalen Mitarbeitern vorhanden sind, dass es ein grosser Gewinn sein könnte fürs Management, die in irgend einer Form zu integrieren.</p> <p>Und das findet so jetzt nicht statt. Dauerhaft findet das nicht statt.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt den hierarchischen Abstand zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, der sich im Prozess negativ auf die Weiterentwicklung der Firma auswirkt.</i></p>
38:40	#17 P03[.5] K08[1]	<p>Bewusst oder unbewusst. Und ich bin jetzt so in – ich will nicht sagen Zwickmühle, es ist eine Herausforderung – dass ich ihm den Rücken stärke für das, was er bewegen kann, durch seine charismatische Art und durch seine Voraussicht auch und dass ich andererseits davon auch etwas Formelles herüberretten muss in fixierte Abläufe.</p> <p>Ich bin aber auch damit konfrontiert, dass er Projekte zum Teil auf Eis legt, die uns strategisch nach vorne bringen würden, zum Teil auch, weil ich Dinge nicht mitkriege, die er dann schon wieder verfolgt, die strategisch auch wichtig sind.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt, wie er sich in einer konfliktreichen Situation befindet und kritisiert, dass bestimmte</i></p>

		<i>Veränderungsprozesse abgeblockt werden.</i>
40:00	#18 K10[1] T28[.5]	<p>Ich glaube, dass für das Strukturelle jemand als Geschäftsführer eingesetzt werden sollte. Dass dieser das operative Geschäft und diese Führungsthemen im Blickfeld haben sollte und ihn [den Firmenleiter] von diesem Mikromanagement und diesen operativen Aufgaben entlasten sollte. Und wir sollten auch mehr Ressourcen haben, also mehr Mitarbeiter in der Abteilung.</p> <p>Ja, also auf der Führungsebene im unternehmerischen Sinn und bei den Mitarbeitenden, im Management nicht.</p> <p>Ich sehe mich der Aufgabe nicht gewachsen, also auch in ökonomischer Sicht nicht. Ich bin kein Betriebswirtschaftler und das wäre so eine Mischung, die ich sehe, die es bräuchte. Betriebswirtschaftlich fit zu sein und Sozialkompetenzen und Kommunikationstalent, die Kombination.</p> <p><i>Der Sprecher schlägt Veränderungen aus seiner Sicht der Organisation vor und versucht dabei verschiedene, unverbundene Teile zu integrieren.</i></p>
43:40	#19 P02[.5] T22[.5]	<p>Da gibt einen gewissen – Also ich hatte vor zwei Wochen ein Gespräch mit ihm, wo ich gesagt habe, ich finde das ressourcenmässig und energietechnisch nicht so sinnvoll. Es geht mir nicht darum, dass wir Leute einstellen, die da rumsitzen und sich einen schlaunen Lenz machen. Aber ich sehe, dass ganz viele Dinge nicht umgesetzt werden können, die zu mehr Produktivität und einem besseren Output führen könnten. Und den hätten wir nötig. Das ist meine Meinung. Und ich sehe, dass wir energiemässig kein Plus machen, wenn er immer wieder zurück muss in diese Rolle vom charismatischen „Ihr seid alle toll und ihr seid so wichtig und so“ und auf der anderen Seite diese Ressourcenknappheit.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt eine in sich widersprüchliche Situation, die die Fortentwicklung verhindert.</i></p>
45:10	#20 P07[.5] T22[1.5]	<p>Vielleicht aus aktuellem Anlass, zu diesem Politischen, Strukturellen. Die Probleme, wie ich sie jetzt beschreiben habe – oder auch Herausforderungen, wie man sie auch nennen möchte – die Mitarbeiter – ich sehe es als Problem -, weil da viele Ressourcen draufgehen, die auch Geld kosten. Deswegen beschreibe ich es jetzt als betriebswirtschaftliches Problem, letzten Endes. Es gibt – auch angesichts dessen, dass wir das noch gar nicht gelöst haben oder zufriedenstellend gelöst haben – schon eine neue Entwicklung, nämlich, dass dieses Unternehmen gekauft werden soll von einem südafrikanischen Investor und sich dadurch die Rolle von xxx (Leiter der Firma) nochmals nach vorne bewegt, während wir immer noch diese Lücke haben in der Geschäftsführung. Dass er nicht</p>

		<p>gleichzeitig als Visionär und Motivator und CEO und CFO da sein kann. Er bekommt neue Aufgaben, hat nochmals mehr Termine, reist auch als Consultant für diesen Konzern in der Welt rum, kauft auch Lizenzen ein. Ein namhafter Elektronikhersteller in diesem Marktsegment wird zu uns übergehen. Wir werden die Lizenz von diesem Namen vertreiben, von diesem Brand, ohne dass wir unseren eigenen Brand gestärkt hätten, weil wir immer noch im Billig-Preissegment sind. Also da ist ganz viel in Bewegung und diese bestehenden Reibungsflächen oder nicht bestehenden Schnittstellen werden sich noch ein bisschen verschärfen.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt, dass die aktuelle Situation in der Firma widersprüchlich ist und dass zwei Prozesse in seiner Firma koordiniert werden sollen.</i></p>
Selbsthaus		
48:10	#21 T26	<p>Das lässt sich ganz einfach herunterbrechen. Ich habe natürlich meine Ziele. Ich möchte mich entwickeln und ich möchte, dass mich Aufgaben, die ich dort erfolgreich mache, weiterbringen, sei es finanziell, und Aufgaben, die ich nicht erfolgreich mache, mich vielleicht fachlich weiter bringen. Also ich messe dieses Verhältnis an meiner Entwicklung. Und das ist so ein Punkt, wo ich im Moment – Ich sehe vieles, was ich realisieren konnte und sonst nicht die Möglichkeit gehabt hätte zu entwickeln, oder diese Erfahrung zu sammeln. Und ich sehe vieles, wo ich mich so nicht weiter entwickeln kann. Also ich sehe zum Beispiel, dass ich mich nicht entschieden habe, – dieses Angebot gab es - fest angestellt zu sein, dort in dieser Funktion und damit übernommen zu werden.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt, wie er versucht die Entwicklung und die Entwicklung der Firma zu koordinieren. Beide sieht er als systemisch miteinander verbunden.</i></p>
50:10	#22 K14[.5] T27[.5]	<p>Da gibt es zwei Entwicklungsstränge, wenn man so will (lacht). Ein Entwicklungsstrang, der ist von mir und der Firma unabhängig. Es handelt sich um ein Produkt. Das ist ein Produkt, das ich entwickelt habe, was ein Visualisierungswerkzeug für einen Lernprozess darstellt und es hat konkret mit Segeln zu tun, das ich einfach vermarkten will und das mich – wenn es meine Erwartungen erfüllt – unabhängig von meiner Arbeitszeit machen kann. Das andere wäre einfach meine Coaching-Tätigkeit in einer Form zu etablieren, wo ich das methodisch institutionalisieren kann. Das heisst, dass ich einen bestimmten methodischen Ablauf und ein bestimmtes Zeitkontingent mit einer bestimmten Zielformulierung als Produkt am Markt platzieren könnte, das auch von jemand anderem als von mir durchgeführt werden</p>

		<p>kann.</p> <p>Also ich würde mich selber gerne weiter auf diesem Gebiet entwickeln und als Berater für Leadership zum Beispiel mich etablieren als persönliche – als Kompetenz, die an meine Person gebunden ist. Aber parallel ist mir eigentlich das Anliegen, dass Dinge, die nicht an meine Person gebunden sind, funktionieren können, wenn sie jemand anderer durchführt, weil sie eine bestimmte Methodik oder eine bestimmte Herangehensweise oder Abläufe berücksichtigen.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt seine weitere Entwicklung auf zweifache Weise, als Entwicklung eines Produkts und als Entwicklung seiner selbst als Coach.</i></p>
54:50	#23 P07[.5] T23[1]	<p>Es gibt verschiedenen Aspekte. Ich habe jetzt den spirituellen genannt. Ich erlebe mich immer wieder als jemanden, der sich in einer Situation sieht, wo er die Bereitschaft wieder entwickelt, bei null anzufangen oder von vorne anzufangen. Das ist irgendwie – Das hat für mich spirituell etwas sehr Wertvolles und persönlich etwas sehr Schmerzvolles. Und jetzt bin ich wieder an so einem ähnlichen Punkt, aus einem Anlass, wo ich irgendwie energiemässig merke, ich muss das noch einmal abgleichen mit dem, wo ich eigentlich hinwill oder stehe. Die Zwischenbilanz ist eigentlich so, dass ich mit dem Unternehmer weiterarbeiten möchte, aber nicht in dieser Funktion zum Beispiel, wo ich mich mit diesen politischen Widerständen konfrontiert sehe.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt seinen Arbeitssituation als inneren Konflikt, den es zu lösen gilt, bevor er sich weiter entwickeln kann. Er sieht sich zudem in einen Prozess eingebettet.</i></p>
58:10	#24 R19	<p>Ich will dir die Situation als Bild schildern. Es sagt dir jemand, nein, es ist alles in Ordnung und du sollst bitte gehen und jemand möchte für sich allein sein. Und in dir sagt etwas, der möchte jetzt am liebsten, dass du diesen Widerstand von Schutz auf eine zuwendende Art brichst. Den einfach in den Arm nimmst oder so was und du handelst danach und es erweist sich als das Richtige. In dem Sinn habe ich gelebt und in dem Sinne hat die Beziehung bestanden. Jetzt ist sie auseinander gegangen. Und ich verstehe die Gründe, die dazu geführt haben. Ich verstehe auch, wo ich an meine Grenzen gekommen bin und wo ich nicht mehr handeln können oder wollen, dass ich das immer kompensiere oder stabilisiere.</p> <p>Jetzt hat das dazu geführt, dass wir uns getrennt haben, aber ich fühle aber wieder meine Intuition und fühle, dass es wieder so eine Phase ist von, sie braucht jetzt vielleicht den Raum für sich und vielleicht brauche auch ich den Raum für mich. Dass die Beziehung für mich immer noch – das geht für mich jetzt sogar ins Spirituelle – dass das für mich Bestand hat. Aber die</p>

		<p>Situation ist für mich gerade schwierig damit umzugehen.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt detailliert und aus unterschiedlicher Perspektive die Beziehung zu seiner Partnerin. Trotz unterschiedlichen Perspektiven besteht eine gemeinsame Grundlage.</i></p>
1:00:40	#25 P07[.5] R21[1.5]	<p>Ich sehe Parallelen, dass das, was ich leben möchte, häufig als Entwicklung beschreibe, die zusammen möglich ist, und dass eigentlich – Also, ich kenne Entwicklungen, die für jeden selber möglich sind, glaube ich auf jeden Fall. Ich glaube ich habe mich oft genug auf mich selber besonnen und Kraft daraus entwickelt oder mich entwickelt oder Dinge losgelassen oder was auch immer – Gewohnheiten hinter mir gelassen oder was auch immer. Und ich sehe, dass das vielleicht Voraussetzung ist für alles Mögliche oder so was. Was mich heute aber interessiert ist, neben dem, was jemand autonom für sich tun kann – und dass wir am Ende autonom oder allein sind, ist mir sonnenklar – Also, was mich interessiert, ist diese Wechselwirkung. Aus dem man – man könnte sagen – gemeinsam erreichen kann oder um es extremer zu sagen, was man nur gemeinsam erreichen kann. Ich weiss, dass ich zum Beispiel an mich glauben muss, wenn ich auf Menschen zugehe und mit einer Partnerin einen Tangokurs besuche - also ohne bestimmtes Ego oder eine Selbstschätzung, funktioniert so was nicht – aber ich kann nicht dadurch, dass ich an mir arbeite oder annehme oder entwickle, Tango lernen. Es gib Themen oder vielleicht Orte - ich weiss nicht wie das beschreiben möchte – Aspekte im Leben die nur zugänglich sind, wenn man zusammen an diesen Ort kommt. Und oft ist mir das wichtiger, als das, was für mich herauschaut. Bei allen Konsequenzen, die damit verbunden sind.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt sehr konkret und klar sein Interesse an Wechselwirkungen zwischen Menschen. Er sieht sich selber in einem Entwicklungsprozess.</i></p>

A2 Aufgabenstellung für ein kognitives Interview**A3 Repetitionsfragen und Antworten****A4 Lesehinweise zur Vertiefung**

Hinweise auf den 2. Band pro Kapitel

Anhang B: Aus dem Manual zu den dialektischen Denkformen

B1 Übersicht über die dialektischen Denkformen (Laske 2009: 590)

Prozess	Kontext	Relation	Transformation
1. Bewegung ohne Ende, Negativität <i>Kontrast: 22</i>	8. Einbettung von Teilen in ein Ganzes, Betonung des Teils <i>Kontrast: 10-13</i>	15. Grenzen der Trennung, Fokus auf Beziehung <i>Kontrast: 16-18, 19-21</i>	22. Grenzen von Stabilität, Gleichgewicht und Dauerhaftigkeit <i>Kontrast: 3, 12, 23</i>
2. Bewahrende Negation; Einschluss der Antithese <i>Kontrast: 27</i>	9. Gleichgewicht eines Ganzen, Betonung des Ganzen <i>Kontrast: 10-13</i>	16. Wert der Herstellung von Beziehungen <i>Kontrast: 15, 17</i>	23. Wert von Konflikten, die zu einer Entwicklung führen <i>Kontrast: 2, 22, 24</i>
3. Durchdringung von Gegensätzen, Wechselwirkung <i>Kontrast: 19-22</i>	10. Strukturen, Funktionen, Schichten und Ebenen eines Systems <i>Kontrast: 8-9, 11-13</i>	17. Kritik am Reduktionismus und an der Isolation von Elementen <i>Kontrast: 18-21</i>	24. Wert von Entwicklungspotentialen, die zu besserem Funktionieren führen <i>Kontrast: 1, 23</i>
4. Interaktionsmuster im Prozess <i>Kontrast: 2, 19-20</i>	11. Hierarchischer Charakter von Systemebenen <i>Kontrast: 9</i>	18. Beziehungen zwischen Wert- und Beurteilungssystemen <i>Kontrast: 20</i>	25. Bewertender Vergleich von Systemen in Transformation <i>Kontraste: 10, 14, 26, 28</i>
5. Praktischer, aktiver Charakter des Wissens <i>Kontrast: 23</i>	12. Stabilität eines funktionierenden Systems <i>Kontrast: 9, 22</i>	19. Beschreibung von internen oder externen Beziehungen <i>Kontrast: 4, 15-17, 20-21</i>	26. Koordination von verbundenen Systemen <i>Kontrast: 15-16, 25</i>
6. Kritik der Verdinglichung <i>Kontrast: 7, 28</i>	13. Kulturelle Systeme: Bezugsrahmen, Traditionen, Ideologien <i>Kontrast: 9, 28</i>	20. Interaktionsmuster in Beziehungen <i>Kontrast: 4, 21</i>	27. Offene Systeme in Transformation <i>Kontrast: 2, 22-24</i>
7. Einbettung in Prozesse, Bewegung <i>Kontrast: 2, 4, 6</i>	14. Vielzahl von Kontexten <i>Kontrast: 25, 28</i>	21. konstitutive Beziehungen, die eine Sache logisch begründen <i>Kontrast: 2-3, 15-20</i>	28. a) Integration vielfältiger Perspektiven, um komplexe Wirklichkeit zu erfassen b) Kritik am formalistischen Denken <i>Kontrast: 2, 6, 16</i>

B2 Detaillierte Tabelle zu den Denkformen mit Beispielen (Laske 2009: 591)

Prozess	<ul style="list-style-type: none"> • Dialektisches Bild: Entstehung aus dem Nichts • Figur: was abwesend ist, aber durch fortwährende Veränderungen allmählich erscheint • Grund: beruht auf der Kategorie der Abwesenheit, aus der sich das System der dialektischen Momente herleitet • Beziehung zum System: immer systemisch eingebettet • Geltungsbereich: Negation, Widerspruch, Kritik umfassend • Thema: Auftauchen von Vergangenheit und Zukunft in der Gegenwart; Bewegung im Denken und in der Realität • Dialektik: Prozess, Übergang, Interaktion, Opposition (einschliesslich Wende)
1. Bewegung ohne Ende, Negativität	<p>Implizite oder explizite Betonung der fortwährenden Veränderung (innen und aussen) als Grundlage der menschlichen Existenz. Einbezug der Vergangenheit und der Zukunft in die Gegenwart. Bedeutung von „Negativität“: Was IST, tendiert immer in Richtung Nicht-Sein und Transformation und umfasst verborgene Dimensionen.</p> <p><i>Kontrast: #22</i></p>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Jeder beklagt Veränderungen oder wenigstens die Geschwindigkeit mit der Veränderungen stattfinden. Dies beruht auf einem seichten Begriff von ‚Veränderung‘. Wie viel man auch über Veränderungen sprechen mag, es hat nur dann einen Sinn, wenn man sich ebenso auf das, was sich gleich bleibt bezieht. Wenn etwas, das sich verändert nicht gleichzeitig auch identisch mit sich bleibt, dann kann man eigentlich auch nicht von Veränderung sprechen. Man wüsste sonst ja gar nicht ‚was‘ es denn ist, das sich da verändert. D.h., die zwei Aspekte des Sich-gleich-bleibens (Identität) und des Wechsels sind eng miteinander verbunden; eins besteht nicht ohne das andere. Wenn ich sage ‚Ich habe mich sehr verändert‘ so spreche ich gleichzeitig über das, was unverändert ist, und dieses ‚Was‘ bin ich selbst. Ich bin mit mir identisch nur, weil ich mich immer verändere!</p>	
2. Bewahrende Negation; Einschluss der Antithese	<p>Veränderung gesehen als Auslöschen, Einschliessen und Überwinden von dem, was im Moment existiert. Differenzierung von Ereignissen und Situationen, indem verdrängte Aspekte einbezogen werden, und Öffnung des Denkraumes für verborgene Dimensionen.</p> <p><i>Kontrast: #27</i></p>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Wir leiden darunter, dass die vorherige Lösung unseres Problems selbst zum Problem geworden ist. Wir dachten wir hätten durch Anwendung stringenter Auswahl eine Lösung zur Frage der Anstellung hochqualifizierten Personals gefunden. Aber es zeigte sich, dass unser gesamtes Bezahlungs- und Belohnungssystem verändert werden musste, weil die Leute, die wir neu anstellten, unsere Gehaltseinstufungen nicht akzeptieren konnten. Wir waren daher gezwungen, neuartige Lohnstufen einzuführen, wenn wir nicht viele der guten Leute wieder verlieren wollten. Deshalb denken wir jetzt daran, in einigen Stellungen weniger qualifizierte Leute zu engagieren, um dieses Problem zu vermeiden. Aber wir fürchten, dass diese Art von Gehaltsverschiebung weiter andauern wird. Keiner weiss heute, wie der zukünftige Arbeitsmarkt aussehen wird.</p>	

3. Durchdringung von Gegensätzen, Wechselwirkung	Entstehung von etwas Neuem durch die Wechselwirkung von Gegensätzen - von Energien oder Ideen. Zusammensetzung eines Gegenstandes, die ein Anderes als notwendigen Bestandteil einschliesst wie beispielsweise Figur und Grund. <i>Kontraste: #19-22</i>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Was mich in dieser Organisation immer verwundert sind die Korrelationen zwischen Persönlichkeiten und Ereignissen die sich zeigen, aber auch die zwischen verschiedenen Leuten und Situationen. Wenig bleibt am seinem vertrauten Ort wenn sich auf Managementebene etwas verändert. Obwohl der Einfluss oft einseitig nur in eine Richtung geht, werden neue Seh- und Verhaltensweisen selten von oben her bestimmt. Doch habe ich auch von unten kommende wesentliche Änderungen erlebt, obwohl sie seltener sind. Mein eigener Chef hat sich vor kurzem einem Dialog mir gegenüber viel offener gezeigt zu einem Zeitpunkt, wo Gleichberechtigung auf der Managementebene ernster genommen wurde. Also kann man von einem Hin und Her, ‚give and take‘, sprechen wo Leitung und Belegschaft in Verbindung stehen, und diese Verbindungen bringen Neues hervor, das sonst nicht geschehen konnte.</p>	
4. Interaktionsmuster im Prozess	Interaktionsmuster in Beziehungen mit Fokus auf der Bewegung. Austauschprozesse, die die soziale Realität negieren, kritisieren oder zu einer Veränderung führen. <i>Kontraste: #2, #19-20</i>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>In unsrer Firma sind Offenheit und Austausch keine einfache Sache. Uns fehlt eine Kultur, die ein Interesse an geistigem Wachstum aufgrund eines ständigen Prozesses gegenseitiger Zusammenarbeit hat. Alles hier ist sehr hierarchisch, so dass alle Einflüsse und Energien von oben zu kommen scheinen. Dies lähmt natürlich eines jeden Spontaneität, weil jeder nur auf das blickt, was vorgeschrieben und erwartet ist, sowohl von einem selbst wie von anderen. Dies hat zur Folge, dass Mitarbeiter nur auf ihrem unmittelbaren Niveau miteinander verkehren. Einflüsse die nach unten oder oben gerichtet sehr nützlich wären, werden daher erstickt. Die Folge davon ist, dass keine wirklichen Veränderungen zustande kommen, von Transformation gar nicht zu reden. Wenn man bedenkt, dass diese Situation noch dadurch gestärkt wird, dass nicht jeder Mitarbeiter am richtigen Ort ist, wird klar, warum hier zu arbeiten, so frustrierend ist.</p>	
5. Praktischer, aktiver Charakter des Wissens	Aktiver (forschender), praktischer Charakter des Wissens, im Gegensatz zu passivem Wissen. Wissen wird laufend neu geschaffen und ist nie absolut. <i>Kontrast: #23</i>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Wir könnten hier effizienter sein wenn wir der Frage grössere Aufmerksamkeit geschenkt hätten, wie anwendbar eigentlich das analytische Wissen ist, das wir in dieser Firma in grossen Mengen verwenden. Dies sogenannte Wissen besteht oft aus Milliarden Einzelheiten und ist daher nicht sehr einheitlich, was es viel eher zu blosser Information macht. Und wie soll man Informationen in Wissen verwandeln? Doch nur dadurch, dass man es tatsächlich verwendet, ausprobiert, um zu sehen, wohin es führt, und das im Bewusstsein, dass es sich um Information, nicht Wissen handelt. Also geht es im wesentlich darum, diejenigen Wissens Elemente zu finden, die verwendbar sind, und daher potenziell</p>	

<p>Wissen einschliessen. Solches Wissen ermöglicht es einem, in sich selbst und anderen Veränderungen und dadurch kontinuierlich Verbesserungen zu schaffen. Und das scheint mir doch das zu sein, worum es wirklich geht. ‚Strategien‘, wie elegant auch immer, sind doch bloss Abstraktionen, Hypothesen, die nur durch tatsächliche Anwendung zu neuem Wissen führen.</p>	
<p>6. Kritik der Verdinglichung</p>	<p>Wertschätzung der Bewegung und Kritik der Vermeidung und Abwertung von Veränderungen. Was existiert, kann nicht von der andauernden Veränderung ausgeschlossen werden, da es eine Form, kein Ding ist.</p> <p><i>Kontraste: #7, #28</i></p>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Mir scheint, dass die Versuchung, Ereignisse und Objekte als voneinander geschiedene zu betrachten, stark mit der Sprache, die wir sprechen, zusammenhängt. Wir verwenden Hauptwörter und Verben, derart dass die Verben die Veränderungen beschreiben, die den von Hauptworten bezeichneten Dingen zustossen. Infolgedessen ist es sehr einfach, der Sprache in die Falle zu gehen und anzunehmen, dass man dadurch, dass man Dinge beschreibt, gleichzeitig ihr Wesen und ihre Dynamik definiert. In der Wirklichkeit steht es aber damit ganz anders, insofern wir es im Wesentlichen mit Prozessen zu tun haben, die nicht einmal unsere hübsche Einteilung in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft honorieren. Jedoch verlaufen, wie man an Krankheiten sehen kann, die wesentlichen Prozesse so langsam, dass sie zunächst nicht zu bestehen scheinen. Ausserdem kann die Wortsprache Veränderungen eigentlich gar nicht wiedergeben, weil alle Gedanken in kleine logische Teile zerbrochen und linear aneinander gereiht werden. Vielleicht kann Dichtung den Eindruck von Prozessen erwecken, da sie nicht linear ist. Das ist es wohl was Dichtung, wenn sie gelingt, so beeindruckend macht. Dichtung kann durch Rhythmus und Metapher Bewegungen erzeugen, die über das was Hauptwörter und Verben leisten weit hinausgeht.</p>	
<p>7. Einbettung in Prozesse, Bewegung</p>	<p>Fokus auf die Tatsache, dass alles was existiert, in einen Veränderungsprozess eingebettet ist, mit der Vergangenheit und der Zukunft als Aspekt der Gegenwart.</p> <p><i>Kontraste: #3-4, # 6</i></p>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Sie werden die Situation dieser Firma besser verstehen, wenn Sie in Betracht ziehen, wie sie sich entwickelt hat. Wir müssen dazu die Geschichte des Teilmarktes betrachten, den wir betreuen (Bankwesen). Sogar vor 20 Jahren war es unvorstellbar, dass die Infrastruktur von Banken einmal durch Computer und das Internet bestimmt werden würde. Also müssen wir Banken im Zusammenhang mit der digitalen Revolution sehen durch die, was vormalig statisch und hierarchisch war, zu einem Element umfassender globaler Prozesse geworden ist. Die heutige Verfassung des Bankwesens lässt sich nicht durch „wenn A dann B“, nicht einmal durch „nur dann wenn A dann B“ wiedergeben. Wir haben es vielmehr mit einer Art von Entwicklungsfluss zwischen selbst im Fluss stehenden Agenturen zu tun, in dem es keine diskreten Ereignisse mehr gibt. Vielmehr sehen wir Fortsetzungen von irgendwo angestossenen Ausweitungen und Verengungen. Und diese lassen sich in keiner Weise im Sinne linearer Kausalität erklären, die ohnehin nur Oberflächenphänomene geringer Streuweite, und dann ohne jegliche Einsicht in Gleichgewichtsverschiebungen erfasst.</p>	
<p>Kontext</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dialektisches Bild: der grössere Zusammenhang; weitere Perspektive; das Ganze, das die Teile umfasst • Figur: was immer in stabiler, unveränderbarer Form erscheint

	<ul style="list-style-type: none"> • Grund: beruht auf der Kategorie der Differenzierung, die Vielfalt und Tiefe in die Realität bringt und diese veränderbar macht • Beziehung zum System: Vorwegnahme eines lebendigen Systems in statischer Form • Geltungsbereich: Vielfalt von Dingen und Gedanken, die durch ein gemeinsames Beziehungssystem verbunden sind • Thema: Gleichgewicht von allem, was existiert • Dialektik: Bestandteile eines Ganzen, die ihr Gleichgewicht im Ganzen verändern; Schichtung; generative Mechanismen
8. Einbettung von Teilen in ein Ganzes, Betonung des Teils	<p>Aufmerksamkeit auf einem strukturierten, grösseren Ganzen, wovon etwas ein Teil oder ein Element ist. Das Ganze bildet den umfassenden Kontext für den Teil.</p> <p><i>Kontraste: #10-13</i></p>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Unser Managementteam hat mit zunehmender Klarheit erkannt, dass wir effektiver arbeiten, wenn wir dem grösseren Markt Aufmerksamkeit schenken, in den wir eingebettet sind. Es ist einfach nötig, dass wir das Team wie auch die Firma selbst in einem erweiterten Zusammenhang betrachten in dem wir im Wettbewerb stehen. Wir verlieren sonst leicht die Richtung. Als wir vor zwei Jahren unser Team neu formiert haben, war unser Hauptzweck sicherzustellen, dass Teammitglieder solide und weitreichende Beziehungen zu verbundenen Marktsegmenten hatten. Nur dann können sie uns helfen, uns selber in unserer Einbettung in den grösseren Markt zu verstehen. Ich meine das nicht in dem simplistischen Sinn von ‚best practices‘ wobei man immer nur nach aussen blickt, aber vergisst, was die Firma einzigartig und verschieden macht. Strategisch vorzugehen scheint mir zu beinhalten, dass man an die Grenze des grössten Zusammenhangs geht, in dem die Firma und das Team selbst situiert sind.</p>	
9. Gleichgewicht eines Ganzen, Betonung des Ganzen	<p>Aufmerksamkeit auf dem Gleichgewicht des Ganzen oder der Art und Weise, wie es eine Gestalt bildet. Holistische Perspektive, wobei die Teile dem Ganzen untergeordnet sind.</p> <p><i>Kontraste: #10-13</i></p>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Unsere Firma bietet eine sehr schlechte Umgebung für eine Weiterentwicklung. In den letzten Jahren hat sich unsere Geschäftskultur stark verändert, so dass jetzt das Gleichgewicht zwischen der Geschichte unseres Hauses und unserer Zukunft schwer zu finden ist. Das Ausmass der von uns verwalteten Kapitalien und ihr Einfluss auf unsere Einnahmen, wie auch die Art und Weise, wie wir jetzt in der Öffentlichkeit gesehen werden, hat auf die Art, in der wir jetzt arbeiten, einen starken Einfluss genommen. Wir sind im Streit mit uns selbst darüber, wie wir trotz unserer eher pionierhaften Ausrichtung gleichzeitig die Verwaltung entwickeln können. Unsere Firmenkultur steht mit einem Fuss im Pioniertum, mit einem anderen in der Ideologie, die besagt, dass wir uns nicht für Entwicklung, sondern für Quantität engagieren. Und diese zwei Seiten der Firma in ein Gleichgewicht zu bringen, ist ein schwieriges Unterfangen, solange wir nicht eine umfassendere Perspektive auf das haben, was hier eigentlich vorgeht. Letzten Endes müssen wir eine Art von Gleichgewicht dieser beiden Aspekte der Firma in unserem Denken zustande bringen, was wir aber bisher nicht wirklich geschafft haben.</p>	
10. Strukturen,	Beschreibung der Natur eines Ganzen. Systembeschreibung in

Funktionen, Schichten und Ebenen eines Systems	historischen, funktionalen, strukturellen oder mechanischen Begriffen oder in Begriffen von Schichten und Ebenen, die ein Ganzes bilden. Betonung der Komplexität der Realität und Modellierung dieser Komplexität. Unterschied zwischen der ‚Realität‘ und dem Modell, das diese simuliert. <i>Kontraste: #8-9, #11-13</i>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Das ‘balanced scorecard’ Konzept hat uns geholfen, ganzheitlichere Einsichten in unsere Firma inklusive der Belegschaft zu gewinnen. So können wir bessere Verbindungen zwischen erwünschten finanziellen Resultaten, den Geschäftsprozessen und Kundenbeziehungen herstellen. Wir sind noch immer im Unklaren darüber, wie diese Einsichten sich in eine Strategie für Personalentwicklung umsetzen lassen. Dies hat viel damit zu tun, dass die Belegschaft in der Scorecard eine Art Nachgedanke ist. Die auf Belegschaft hin erweiterte Scorecard hat zudem nur mit Meinungen, nicht mit wirklich bestehenden Kompetenzen zu tun, ist also prozessual blind. Dies macht es schwierig für uns, Scorecard Ergebnisse in eine Strategie umzusetzen, die sich primär auf die Dynamik des Geschäfts als Ganzem bezieht. Wir streben eine Strategie an, die sich auf Einsicht im Gleichgewicht von Belegschaftsressourcen einerseits und materiellen und finanziellen Resources andererseits gründet. Aber die Struktur von menschlichen Ressourcen ist schwierig zu erkennen und zu beschreiben. Wir haben einfach nicht genug Einsicht in die Verbindung von Belegschaftsaktivitäten und Geschäftsergebnissen. Letzten Endes ist der strategisch kluge Einsatz von Fähigkeiten der Belegschaft an der richtigen Stelle im Betrieb unser Hauptproblem.</p>	
11. Hierarchischer Charakter von Systemebenen	Beschreibung der Natur eines Ganzen. Beschreibung der hierarchischen Ordnung eines Systems, ihres Fehlen oder ihrer Wichtigkeit. Betonung der Tatsache, dass tiefere Ebenen implizit in höheren Ebenen eingeschlossen sind. <i>Kontrast: #9</i>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Heute ist man Gedanken gegenüber kritisch, die Organisationen und öffentliche Anstalten als hierarchisch strukturiert ansehen. Man geht hier in die Irre, weil man annimmt, dass hierarchische Struktur notwendigerweise autoritär sei. Die beiden sind aber in keiner Weise notwendig verbunden. Blickt man zum Beispiel auf die Erwachsenenentwicklung, sieht man leicht selbst, dass es zwischen Erwachsenen gewaltige Unterschiede gibt, die sich gut durch die Annahme von Stufen oder Phasen erklären lassen. Ausserdem ist klar, dass die Zuweisung von Verantwortlichkeit in Betrieben aufgrund von Entwicklungsstufen Vorteile bringt. Ein Hausmeister bedarf nicht derselben Entwicklungsstufe wie ein Manager, Direktor, oder Präsident. Obwohl wir immer noch ziemlich im Dunkeln tappen, welche Prozesse das menschliche Bewusstsein vorantreiben, so ist doch der Unterschied zwischen verschiedenen Verantwortlichkeitsstufen klar ersichtlich. Verschiedene Arten von Arbeit erfordern einen spezifischen Entwicklungsstand des Denkens und des sozialen Verhaltens. Es zeigt sich immer wieder, dass jemand, der aus politischen Gründen vorzeitig und ungerechtfertigterweise befördert wurde, fachlich versagt.</p>	
12. Stabilität eines funktionierenden Systems	Beschreibung der Natur eines Ganzen. Beschreibung und Erklärung des reibungslosen Funktionierens eines Systems mit Betonung seiner Stabilität, seines Unterhalts und seines Überlebens. <i>Kontraste: #9, #22</i>

<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Man hat uns immer wieder davon überzeugen wollen, dass die nationale Wirtschaft “den Gesetzen des Marktes” folgt, als ob solche Gesetze die einzigen Träger des kapitalistischen Systems wären. Doch scheint mir, was für Harmonie oder Unruhe in Märkten sorgt, sich in keiner Weise auf linear-kausale Prinzipien reduzieren lässt. Jede Wirtschaft ist ein organisiertes Ganzes von menschlichen Aktivitäten, ob diese geplant sind oder nicht. Daher ist das Funktionieren von Märkten, vor allem Weltmärkten, viel zu komplex, um sie mit „weil A darum B zu erklären“. Jeder Versuch, die Stabilität internationaler Märkte zu gewährleisten, muss eine Vielfalt von Faktoren berücksichtigen wie z.B. demographische Veränderungen, kulturelle Unterschiede, und die Wechselwirkung zwischen technologischen Prozessen und Erfindungen und rein kommerziellen Vorgängen. Daher ist Stabilität etwas sehr Relatives, dessen Fortdauern nicht-linearer Erklärungen bedarf.</p>	
<p>13. Kulturelle Systeme: Bezugsrahmen, Traditionen, Ideologien</p>	<p>Beschreibung der Natur eines Ganzen. Beschreibung des grösseren philosophischen oder ideologischen Zusammenhangs und des Kontexts von Annahmen, Ideen, Prinzipien und Paradigmen.</p> <p><i>Kontraste: #9, #28</i></p>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Wir sind dabei, ein Entwicklungsprogramm für Manager zu entwerfen. Zu diesem Zweck müssen wir uns auf ein Konzept einigen, was wir hier unter ‚Entwicklung‘ verstehen wollen. Wir können entweder eine behavioristische Position beziehen und annehmen, dass Lernen ein linearer Prozess ist, durch den Erfahrung irgendwie zu höheren Leistungen führt. Wir können auch den ehrgeizigeren und komplexeren Standpunkt vertreten, dass Arbeitsfähigkeit eine Angelegenheit von geistigem Wachstums ist, das im Denken wie auch in der emotionalen Intelligenz einer Person zutage tritt. Im letzteren Falle täten wir gut daran, unsere rein auf Verhalten gerichteten Programme mit solchen zu verbinden, die Gesetze geistiger Entwicklung von Erwachsenen in Betracht ziehen.</p>	
<p>14. Vielzahl von Kontexten</p>	<p>Gleichzeitige Aufmerksamkeit auf verschiedene Kontexte oder Dimensionen, in die Ereignisse, Situationen und Individuen eingebettet sind (ohne Betonung von Beziehung und Veränderung).</p> <p><i>Kontraste: #25, #28</i></p>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Meine Kollegen vertrauen mir bei der Aufgabe, dass ich unsere Firma in der Öffentlichkeit überzeugend vertrete. Sie setzen auf mich, wenn es darum geht, zu entscheiden, welche Rollen wir spielen sollen, welche Risiken wir eingehen sollen, und wo wir energisch intervenieren müssen. Dies alles setzt eine Vielzahl von wohlüberlegten Urteilen voraus. Dieses Vertrauen wird mir im Sinne bedingter und situationsgebundener Autorität übertragen. Anders als jemand, der nur seine eigenen Interessen sieht, ist meine Sicht auf viele verschiedene <i>stake holders</i> bezogen, und sie bedarf daher einer differenzierten Ausübung von Autorität. Meine Entscheidungsfähigkeit ist also in hohem Masse von dem Vertrauen und der Zustimmung anderer abhängig. Ich verdiene meine Stellung jeden Tag neu. Der Ort, den ich bewohne, ist voller Risiken für mich und andere. Und daher bitte ich gewöhnlich eher um Vergebung als um Erlaubnis.</p>	
<p>Relation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dialektisches Bild: gemeinsame Grundlage, umfassende Zusammengehörigkeit • Figur: was nur innerhalb eines Ganzen und seinen Verbindungen existiert, und möglicherweise in Opposition zum Ganzen steht

	<ul style="list-style-type: none"> • Grund: beruht auf der Kategorie der Totalität, also der holistischen Kausalität • Beziehung zum System: lebendiger Kern jedes Systems • Geltungsbereich: alle Teile eines Ganzen, ob aufgespalten oder abgetrennt; vom Mittelpunkt zur Peripherie • Thema: Einheit in Vielfalt, innere Bezogenheit, illegitime Trennung und Spaltung, (undialektische) Fixierung auf getrennte und isolierte Elemente und Vielfalten • Dialektik: auf Wechselwirkung gegründet, intern, auf konstitutive Beziehungen basierend, die logisch den Teilen eines Ganzen vorausgehen, bezogen auf gemeinsame Grundlage
15. Grenzen der Trennung, Wert der Beziehung	Feststellung von Beziehungen. Hinweis auf eine gemeinsame Grundlage und die Schwierigkeit, Dinge zu sehr voneinander zu trennen. <i>Kontraste: #16-21</i>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Ich habe gewöhnlich schnelle und physische Reaktionen auf das, was mir entgegengebracht wird, und Coaching hat mir dabei geholfen, mehr auf Distanz zu gehen und das, was vor mir liegt, genauer zu betrachten, ohne sogleich eine Reaktion darauf zu bilden. Wenn man stets schnell auf alles reagiert, verliert man leicht die Spur von Verbindungen und Beziehungen, die bestehen. Rein emotionell vorzugehen kommt dem Durchschlagen des Gordischen Knotens gleich. Durch Coaching bin ich viel umsichtiger geworden. Ich finde es leichter, mir dessen bewusst zu werden, was ich früher einfach aus dem Spiele liess, wenn ich vorwärtsstürmte. Anstatt zu sagen: „was Sie vorschlagen finde ich unakzeptabel“ frage ich mich jetzt eher: „Warum kann man so denken?“, „Worauf stützt sich diese Auffassung“ oder „Auf welcher politischen Annahmen beruht sie?“ Kurzum, ich strenge mich an, das, was mir gesagt wird oder was ich beobachte, in Beziehung zu setzen mit meinen eigenen Zielen und Werten. Auf diese Weise arbeite ich auf der Basis einer reicheren Wirklichkeit.</p>	
16. Wert der Herstellung von Beziehungen	Wertschätzung der Herstellung von Beziehungen zwischen Dingen oder Formen, die sonst als getrennt und unverbunden betrachtet werden. <i>Kontraste: #15, #17</i>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Wenn ich das Thema Belegschaftsentwicklung anspreche, begegne ich gewöhnlich einer Vielfalt gegensätzlicher Meinungen, die alle mit verschiedenen Auffassungen von ‚Mensch‘ zu tun haben. Einige meiner höher Vorgesetzten sehen in Menschen nichts anderes als Gruppierungen von gebündelten Kompetenzen, man möchte fast sagen Eingabe/Ausgabe Maschinen. Andere sind sich in höherem Masse der Tatsache bewusst, dass Menschen Entwicklungspotenziale besitzen, obwohl sie zugeben, es sei schwierig, diese präzise zu bestimmen. Mir selbst scheint, dass zwischen Kompetenzen und Potenzialen eine starke Beziehung besteht. Damit meine ich, dass die Verwendung von Kompetenzen, die jemand hat, letzten Endes von dem Entwicklungspotenzial der Person abhängen. Diese Beziehung wird aber gewöhnlich entweder vollkommen vernachlässigt oder nur erwähnt, ohne danach auch zu handeln.</p>	
17. Kritik am Reduktionismus	Kritik an einer reduktionistischen Wirklichkeitsauffassung, die durch Vernachlässigung von Beziehungen zwischen Meinungen,

und an der Isolation von Elementen	Annahmen und Ideen und durch Missachtung ihrer gemeinsamen Grundlage entsteht. Kritik am Fehlen von holistischem Denken. <i>Kontraste: #18-21</i>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Mir scheint, wir benötigen eine differenziertere Perspektive auf individuelle Rechte in unserer demokratischen Gesellschaft. Die bei uns akzeptierte Form der Demokratie ist zu individualistisch, um nach woanders exportiert zu werden oder auch nur in unserem eigenen Lande gute Wirkungen zu haben. Was nach aussen hin bloss eine verschiedenen ‚Meinung‘ ist, ist häufig einer entgegengesetzten Meinung verbunden, ohne welche sie gar nicht bestehen könnte. Diese sogenannten ‚verschiedenen Meinungen‘ wurzeln ja alle in einer bestimmten Kultur und sind daher sogar dann verbunden, wenn sie sich als gegensätzliche darstellen (wie etwa die republikanische und demokratische Partei). Man betrachte zum Beispiel die Art und Weise, in der wir Kriminalität anschauen. Man sieht gewöhnlich nicht, wie deutlich Verbrechen mit der sozialen Umgebung zu tun haben, in der sie geschehen. Ich will dabei die Verantwortung des Individuums in keiner Weise schmälern. Nur meine ich, dass wenn man die Häufigkeit von Verbrechen vermindern will, dass man so nicht sehr weit kommen wird. Im Gegenteil, wir sollten die Verantwortlichkeit der Gesellschaft, oder zumindest grösserer sozialer Gemeinschaften, dafür anerkennen, wie die Bedingungen für kriminelle Handlungen sind. Wir sollten über Kriminalität und soziale Zusammenhänge nachdenken und nicht einfach die Aufmerksamkeit auf einzelne Individuen lenken.</p>	
18. Beziehungen zwischen Wert- und Beurteilungssystemen	Betonung der Beziehungen zwischen scheinbar verschiedenen oder gar gegensätzlichen Werten, Urteilen und Prinzipien. Betonung von kulturellen Gemeinsamkeiten. <i>Kontrast: #20</i>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Ich stelle in unseren Teamgesprächen immer wieder die Sogkraft quantitativer Meinungsforschung fest, als ob die Aufbereitung von Meinungen uns dabei helfen könnte, die richtige Methode für eine effektive Weiterbildung unserer Belegschaft zu finden! Das ist einfach Denkfaulheit! Richtig angewandt mögen Fragebögen schon interessant sein, doch sind sie sehr atomistische Werkzeuge, die erlauben viele verschiedene Dinge auf einen hypothetischen Nenner zu bringen. Sie tendieren dazu, verschiedene Wert- und Beurteilungssysteme auf einen und denselben Haufen zu werfen, auch wenn man zu derselben Meinung auf verschiedene Weise und aus verschiedenen Gründen gelangen kann. Diese Unerschiede zwischen menschlichen Denkweisen werden durch Fragebogen leicht nivelliert, und die Beziehung zwischen ihnen wird durch einen sehr abstrakten ‚gemeinsamen Nenner‘ ersetzt, der qualitative Unterschiede erstickt. Man kann also nicht einfach numerisch verfahren, sondern muss die Begrenztheit und Relativität der gewählten statistischen Kategorien im Blick behalten. Ausserdem lassen ja dieselben Daten sehr häufig gegensätzliche Interpretationen zu. Kurzum, wo es um qualitative Differenzen und Gemeinsamkeiten geht, sind Fragebogen wahrscheinlich ein untaugliches Mittel. Und Methoden der Weiterbildung scheinen mir viel mit qualitativen Unterschieden zwischen Mitarbeitern zu tun zu haben.</p>	
19. Beschreibung von internen oder externen Beziehungen	Aufmerksamkeit auf der formalen Struktur einer Beziehung oder mehrerer Beziehungen, um das Wesen einer Sache beschreiben. <i>Kontraste: #4, #15-17, #20-21</i>

<p><i>Beispiel:</i></p> <p>In dieser von Wettbewerb bestimmten Kultur sind die Menschen natürlicherweise den Interessen und Bedürfnissen anderer offener. Das schliesst aber nicht notwendig ein, dass sie die Bedürfnisse anderer besser verstehen oder Einsicht in ihre eigene Beeinflussung durch andere haben. Solches Verstehen erfordert Reflektion auf das eigene Verhalten und eigene Motivationen, und damit tut man sich gewöhnlich schwer. Allgemein scheint die Beziehung zwischen Menschen innerhalb eines kapitalistischen Systems sowohl von Prinzipien des Wettbewerb wie auch des Service bestimmt. Diese scheinen Gegensätze zu sein, sind aber oft schwer zu unterscheiden. Ich möchte meinen Kunden zu Dienste sein und ich bemühe mich gleichfalls, Wettbewerber aus meinem Service auszuschliessen. Also ist die Beziehung, die ich mit Kunden unterhalte, strukturell die, dass ich sage: „Ich kenne Ihre Bedürfnisse und kann diesen besser als jemand anders gerecht werden. Dies ist eines der Prinzipien von SPIN Selling, und ich habe diese schon mit gutem Erfolg praktiziert.</p>	
<p>20. Interaktionsmuster in Beziehungen</p>	<p>Beschreibung von Interaktionsmustern und Einflüssen in einer Beziehung. Betonung der Interaktionsmuster zwischen den Elementen in der Beziehung.</p> <p><i>Kontraste: #4, #21</i></p>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Sowohl aufgrund meines Privat- wie Berufslebens ist mir klar, dass ein grosser Teil meiner eigenen Entwicklung in dem Austausch mit wenigen mir eng verbundenen Personen geschieht. Als junger Mensch beginnt man, Intimität als eine separate Kategorie zu pflegen, doch wird der Andere über die Jahre hin zunehmend bedeutsamer für das eigene Selbstbild und Wohlbefinden. Dies geschieht nicht sehr häufig in einer ersten Ehe, obwohl es Ausnahmen dazu gibt. In jungen Jahren sind die Vorbedingungen für wirkliche Intimität und wirklichen Austausch einfach nicht erfüllt. Ich finde heute, dass der wirkliche Reichtum meines Lebens in einem auf Vertrauen beruhenden Austausch mit eng verbundenen Anderen liegt, und dass Offenheit untereinander zu Gegenseitigkeit im Denken und Handeln führt. Diese Gegenseitigkeit ist eine dynamische und kann sehr fein gestimmt sein. Unser Geschäftsteam wäre besser gestellt, wenn wir den im Team gepflegten Austausch mehr im Sinne gegenseitiger Unterstützung statt im Wettbewerb miteinander zustande brächten. Obgleich wir nicht intim verbunden sind, blicken wir in den meisten Fällen doch auf eine lange Bekanntschaft zurück.</p>	
<p>21. konstitutive Beziehungen, die eine Sache logisch begründen</p>	<p>Beschreibung einer Relation als konstitutiv für die verbundenen Elemente. Betonung der logischen Priorität der Beziehung vor den verbundenen Elementen.</p> <p><i>Kontraste: #2-3, #15-20</i></p>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Wir haben in unserer Kultur den Geist der antiken griechischen Republiken verloren, wo eine jeder Bürger wusste, dass er durch seine Beziehung zur Republik bestimmt wurde. Ausserhalb der von ihnen begründeten Republik dachten diese Leute von sich fast als Tiere, die nur durch ihre Bedürfnisse und Interessen definiert sind. Da sie durch ihre Geburt zum integralen Bestandteil des Stadtstaates wurden, erwarben sie nicht nur Pflichten sondern eine neue Definition ihrer selbst, nämlich als Bürger einer Republik. Was geschieht, wenn dieses Wissen um die für das eigene Leben konstitutive Beziehung zur Republik abhandenkommt, kann man deutlich nach dem Fall der römischen Republik erkennen, und ist sogar noch wahrnehmbarer in unserer eigen so sehr ego-zentrischen Gesellschaft. Die Vorstellung vom „Gemeinsamen Guten“ ist nicht mehr sehr stark in uns. Einst aber</p>	

definierte es, was die Bürger einer Republik innerlich zusammenhält und hebt sie dadurch über die Stufe der Tiere hinaus.	
System in Transformation	<ul style="list-style-type: none"> • Dialektisches Bild: Organismus, z.B. Bienenkorb • Figur: was sich durch ständige Veränderung, Wachstum, Verschiebung, Wende, Virtualisierung, Zusammenbruch, oder Schmerz auf der Suche nach einem Gleichgewicht befindet • Grund: beruht auf der sozialen Kategorie der verändernden Praxis oder Initiative • Beziehung zum System: selber in dauernder Veränderung • Geltungsbereich: Wirklichkeit mit menschlicher Praxis als Brennpunkt • Thema: Stabilität durch Entwicklung, Aufmerksamkeit auf Probleme der Koordination und Wechsel in Richtung auf Entwicklung, Vielheit von Perspektiven, Anerkennung menschlicher Aktivität als intentionaler Kausalität • Dialektik: starke Beziehung zu menschlicher Aktivität als Träger des sozialen Wandels.
22. Grenzen von Stabilität, Gleichgewicht und Dauerhaftigkeit	<p>Betonung der Grenzen von Stabilität, Gleichgewicht und Dauerhaftigkeit, ohne dass Ursachen explizit genannt werden. Betonung des negativen Aspekts der Negativität, die bei der Entstehung von Neuem auch positive Aspekte zeigt.</p> <p><i>Kontraste: #3, #12, #23</i></p>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Welches System auch immer wir aufgrund unserer Strategie zusammenfügen, wird auch im besten Falle eine begrenzte Lebensdauer haben. Trägt doch jede Strategie naturgemäss schon den Kern ihrer eigenen Vernichtung in sich, und wir können nur dadurch flexibel bleiben, dass wir dies anerkennen. Jeglicher Versuch etwas zu ‚organisieren‘ lässt dieses oder jenes aus dem Spiel, und es ist diese Lücke, die dann zur Achillesferse wird und das ganze schöne Gebäude zum Einsturz bringt. Man sieht das gut an dem Begriff der „balanced scorecard“ deren Strategie streng von oben her organisiert ist. Diese Konzeption bringt es dann mit sich, dass man menschliches Kapital erst im Nachhinein bedenkt. Und es ist diese Schwäche, die letzten Endes das ganze schöne Kartenhaus zum Einsturz bringt.</p>	
23. Wert von Konflikten, die zu einer Entwicklung führen	<p>Wert eines Konflikts und der Auflösung des Konflikts in eine Entwicklungsrichtung, die zur Auflösung von älteren Formen oder Systemen führt. Systemische Form der Bewegung zur Antithese (#2).</p> <p><i>Kontraste: #2, #22, #24</i></p>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Sehr lange habe ich den Gedanken vertreten, dass man die Wahrheit über die Dinge herausfinden könne, und dass andere Leute diese Wahrheit, wenn man auf sie verweist, auch sehen und teilen würden. Ich bin auf der Basis von „ich gegen sie“ ausgegangen. Aber ich stelle zunehmend fest, dass ich ausserstande bin anderer Leute Wahrheit zu retten, -- dass werden sie selber tun müssen. Diese Einsicht hat mich zu einer sehr verschiedenen Einstellung geführt, der zufolge ich eher aufgrund eines „ich mit anderen“ verfare. Ich trage jetzt in viel grösserem Masse dem unterschiedlichen Entwicklungsstand von Menschen Rechnung. Dies hat meine Belastungen erheblich reduziert obwohl es sie andererseits auch erhöht hat. Ich brauche nämlich anderen nicht langer die Wahrheit zu beweisen. Ich gehe so vor, dass ich anderer Entwicklungsstand von vorn herein einbeziehe,</p>	

<p>und bin mir bewusst gewisse Begrenzungen anderer und meiner selbst unvermeidbar sind Im Ganzen gesehen fällt es mir also heute leichter zu sehen was einer Sache oder Situation fehlt, oder ich bin auch geschickter dabei, Konflikte zu akzeptieren.</p>	
<p>24. Wert von Entwicklungspotentialen, die zu besserem Funktionieren führen</p>	<p>Wert der Entwicklungsbewegung mit oder ohne Konflikt für die Transformation und die Entwicklung eines neuen Gleichgewichts auf einer höheren, umfassenderen Stufe. Systemische Form der Bewegung zur Synthese (#2). <i>Kontraste: #1, #23</i></p>
<p><i>Beispiel:</i> Das Potenzial dieser Firma ist noch lange nicht ausgeschöpft. Wir müssen viel mehr tun, um unsere innerbetrieblichen Prozesse zu reorganisieren. Wir müssen uns tiefer in die Schwierigkeiten hineindenken, denen wir begegnen. Insbesondere wäre es wertvoll zu wissen, warum unsere Kundenbefragung immer wieder auf Fehler in unserer Bestellabteilung hinweist, ganz abgesehen von der Qualität dessen, was wir liefern. Es ist meiner Ansicht nach ein Fehler, diese Schwachpunkte unabhängig vom Potenzial unserer Firma zu sehen und zu behandeln. Dies Potenzial liegt in erster Linie in der Belegschaft, wie auch in bestimmten Mitgliedern auf Leitungsebene. Wir brauchen ein umfassenderes Denken darüber, wie wir mit Kunden umgehen, welche Werte wir für sie schaffen, und wie diese Werte ihnen noch deutlicher gemacht werden können. Wir sollten eigentlich von unseren Kunden lernen, auf welche Weise wir sie besser bedienen können, und wir sollten ihre mässige Zufriedenheit viel ernster nehmen. Aber bisher wurde notwendigen Veränderungen im Bestellsbereich keine grosse Bedeutung zugeschrieben. Es geht also nicht um Veränderung an sich, sondern um die Verwendung jetzt brach liegender menschlicher Ressourcen.</p>	
<p>25. Bewertender Vergleich von Systemen in Transformation</p>	<p>Gegenüberstellung zweier Systeme als Formen und deren Bewertung in Bezug auf Effektivität, Zweckmässigkeit, Anpassungsfähigkeit und ihrer gegenseitigen Stützung. <i>Kontraste: #10, #14, #26, #28, #26</i></p>
<p><i>Beispiel:</i> Man kann meiner Meinung nach die 'HR Scorecard' gar nicht mit anderen Arten von Scorecards vergleichen. Diese anderen Arten beruhen alle auf statistischen Daten und Hypothesen über Daten, die sich nicht ohne weiteres auf Menschen anwenden lassen. Das geht nicht, weil menschliches Potenzial viel weniger leicht bestimmbar und messbar ist. 'Human capital' ist ein sich fortwährend verschiebendes Ganzes, und wenn man dessen Entwicklungstendenzen nicht misst oder messen kann, wird man nicht sehr weit kommen. In unserer Firma streben wir durch eine 'HR Scorecard' ein Gleichgewicht von Arbeitskomplexität und individuellen Fähigkeiten an. Und das setzt voraus, dass wir den Entwicklungsstand der einzelnen Mitarbeitenden besser erkennen und messen, und ihnen dann eine ihrer Fähigkeit entsprechende Verantwortung geben können. Denn solange kein Gleichgewicht zwischen Arbeitsfähigkeit und Verantwortung besteht, bleibt der schöne Scorecard-Gedanke einfach Illusion.</p>	
<p>26. Koordination von verbundenen Systemen</p>	<p>Aufmerksamkeit auf dem Koordinationsprozess zwischen zwei oder mehreren Systemen, um diese in ein Gleichgewicht zu bringen. <i>Kontraste: #15-16, #25</i></p>

<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Warum schlagen die meisten Mergers fehl? Weil sie nicht Systeme liefern, die differenzierter als ihre Bestandteile sind, nur grösser oder sonst einfach verschieden. Wird nicht bedacht, dass man zwei lebendige Systeme zusammenbringt, ist man bereits auf dem Holzwege. Man kann also erfolgreich nur dann eine grössere Einheit bilden, wenn man die gegenseitige Abhängigkeit dessen, was man zusammenfügt gut versteht. Es ist wie bei der Mischung zweier Bienenvölker. Werden diese sich gegenseitig töten oder werden sie sich integrieren? Es ist also unzureichend, nur vom Marktanteil zu sprechen. Vielmehr handelt es sich um soziales Engineering. Man muss Koordinaten neu definieren. Integration durch Reduktion ist eine Totgeburt. Man bedarf eines tiefen Verstehens der gegenseitigen Abhängigkeit lebender Systeme!</p>	
<p>27. Offene Systeme in Transformation</p>	<p>Betonung des Gleichgewichts und der Fähigkeit eines lebendigen Systems, durch andauernde Transformation sich selbst zu erhalten. Betonung des formalen Aspekts der Identität in der Transformation.</p> <p><i>Kontraste: #2, #22-24</i></p>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Als ich von England zurückkam war ich weniger sicher, dass ich meine eigene Auffassung von dem, was ich leisten kann, von der Ansicht anderer darüber wirklich trennen konnte. Dies zu tun erfordert einen gewissen Grad von Selbstvertrauen. Wenn man an sich selbst glaubt, ohne deswegen arrogant zu sein, so ist man meiner Ansicht nach für mehr Möglichkeiten offen, als wenn man seinen eigenen Wert durch Vergleich mit anderen zu bestimmen sucht. Da Feedback von anderen kann zutreffend oder unzutreffend sein, wohingegen die eigene Authentizität keinen Zweifel zulässt. Darum muss man im Wesentlichen an sich selbst und seine eigene Transformationsfähigkeit glauben. Und das war mir seit ich das College verliess 30 Jahre lang offenbar durchaus möglich. Aber kürzlich scheine ich diese Fähigkeit verloren zu haben. Nun hat Gottseidank Coaching mich wieder auf meine vorherigen Erfolge aufmerksam gemacht. Es hat mir gezeigt, dass ich es immer geschafft habe, meine eigene Identität zu bewahren, solange ich meinem eigenen Rhythmus folge anstatt äusserem Druck nachzugeben. Und ich würde sagen, dass die letzten acht Monate meines Aufenthalts in Europa mir damit weiter geholfen haben. Gleichgültig ob jemand ausser mir das wahrnimmt oder nicht, wenn ich in Europa aus vollem Selbstvertrauen aus zu handeln vermochte, dann sollte ich das anderswo ebenso tun können.</p>	
<p>28. a) Integration vielfältiger Perspektiven, um komplexe Wirklichkeit zu erfassen b) Kritik am formalistischen Denken</p>	<p>a) Bewahrung von Konkretheit und Realismus bei der Integration verschiedener Perspektiven auf denselben Sachverhalt.</p> <p>b) Kritik am formalistischen Denken, das Strukturen von Inhalten trennt, und an der begrifflichen Überheblichkeit, die vorgibt, die Realität mit selbstgemachten Begriffen vollständig abzubilden.</p> <p><i>Kontraste: #2, #6, #16</i></p>
<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Wie bei der Geschichte von den Blinden mit dem Elefanten sind die akademischen Disziplinen einer Gruppe Blinder vergleichbar, von denen jeder nur einen ganz bestimmten Teil des Elefanten erfassen kann. Akzeptiert man die Verschiedenheit des Elefanten als Breite, so hat dann jede Disziplin noch ihre eigenen tiefen Fragen. Und diese Fragen kann</p>	

man nicht durch die Lektüre einer kurzen Einführung verstehen. Vielmehr muss man sich durch intensive Arbeit die Fachsprache der jeweiligen Disziplin aneignen. Zudem muss man paradigmatische Beispiele studieren, um zu sehen, wie eine bestimmte Disziplin das von ihr gewählte Teilstück des Elefanten sieht und bearbeitet. Man kann problemlos vier Jahre darauf verwenden, um das Elefantenkonzept einer bestimmten Disziplin zu erlernen. Ich versuche hier, die Abstimmung zwischen Breite und Tiefe zu verdeutlichen. Es ist eine Tatsache, dass ein Einzelner nicht ausreicht, um den ganzen Elefanten zu verstehen. Andererseits besteht die Gefahr, dass man sich in den technischen Einzelheiten einer Disziplin verliert und dadurch den Elefanten aus den Augen verliert.

B3 Fragen zu den einzelnen Denkformen (Laske 2009: 595)

<p>Prozess</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dialektisches Bild: Entstehung aus dem Nichts • Figur: was abwesend ist, aber durch fortwährende Veränderungen allmählich erscheint • Grund: beruht auf der Kategorie der Abwesenheit, aus der sich das System der dialektischen Momente herleitet • Beziehung zum System: immer systemisch eingebettet • Geltungsbereich: Negation, Widerspruch, Kritik umfassend • Thema: Auftauchen von Vergangenheit und Zukunft in der Gegenwart; Bewegung im Denken und in der Realität • Dialektik: Prozess, Übergang, Interaktion, Opposition (einschliesslich Wende)
<p>1. Bewegung ohne Ende, Negativität</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impliziert der Sprecher (unbewusst), dass fortwährende Veränderung eine Grundbestimmung menschlicher Existenz ist? • Ist dem Sprecher die Präsenz des Vergangenen in der Gegenwart bewusst? • Ist dem Sprecher die Anwesenheit der Zukunft in der Gegenwart bewusst? • Ist dem Sprecher bewusst, dass die Vergangenheit die Zukunft bestimmt? • Ist die Aufmerksamkeit des Sprechers primär auf Veränderungen gerichtet, sowohl innerliche wie auch äusserliche? • Bringt der Sprecher zum Ausdruck, dass was existiert, sich immer auf seine Transformation hinbewegt? <p><i>Kontrast:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #22 beschreibt Grenzen der Stabilität und Dauerhaftigkeit.
<p>2. Bewahrende Negation; Einschluss der Antithese</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bewegt der Sprechende sich bewusst oder unbewusst von einem Gedanken zum anderen, so dass die Anti-These auf bisher Ausgeschlossenes hinweist, auf anderes, als der ursprüngliche Grundbegriff? • Entsteht eine weitere Bewegung, die These und Antithese verbindet? • Findet eine zyklische Bewegung statt durch die die Synthese zu einer neuen These wird? • Ist sich der Sprecher bewusst, dass was man negiert, nicht zerstört wird, sondern als Element des Gedankens weiterlebt? • Wird betont, man müsse andere oder neue Gedanken in den gegenwärtigen Zusammenhang bringen? • Wird wahrgenommen, dass man durch Verbindung zweier Gedanken auf eine Synthese hin arbeitet, in der die beiden ursprünglich getrennten Gedanken eine Verbindung eingehen? • Wird gezeigt, dass etwas ein anderes zu seiner vollen Definition benötigt? • Ist dem Sprecher klar, dass worüber er spricht, unbekannt Dimensionen einschliesst oder Fehlendes enthält, die zu berücksichtigen sind?

	<ul style="list-style-type: none"> • Nimmt der Sprecher in dem, was er beschreibt, eine Gegenbewegung oder Gegenteiligkeit wahr, die das verändert, worüber er spricht? <p><i>Kontrast:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #27 beschreibt offene Systeme in Transformation.
<p>3. Durchdringung von Gegensätzen, Wechselwirkung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennt der Sprecher, dass A seine Existenz oder Erscheinung etwas anderem als sich selbst verdankt (nicht-A), das A nicht nur mitdefiniert, sondern seine Existenz erst möglich macht? • Gibt der Sprecher zu erkennen, dass eine Beziehung wie die von Figur und Hintergrund besteht? • Wird erkannt, dass seine Form oder Person sich einer anderen angleicht, wodurch neue soziale oder physische Eigenschaften entstehen? • Wird gesehen, dass zwei Dinge sich ständig durchdringen oder total beeinflussen, so dass von einem ohne dem anderen gar keine Rede sein kann? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #19 führt weiter aus, was in #3 nur angedeutet ist, detailliert also die korrelative Energie zwischen zwei Formen (und nicht die Prozesse, denen sie unterliegen). • #20 beschreibt Interaktionsmuster über bloße Korrelativität hinaus. • #21 beschreibt Beziehungen, die logisch vorrangig sind, indem sie A zu dem machen was es ist. • #22 versteht 'These' als Form und die Antithese als einen Widerspruch in oder hinsichtlich der Form.
<p>4. Interaktionsmuster im Prozess</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Richtet der Sprecher seine Aufmerksamkeit auf die Interaktion zwischen zwei Personen oder Dingen, oder zwischen der Umgebung und der Person, aufgrund derer beide Seiten sich verändern? • Bezieht sich der Sprecher darauf, wie Bewegung und Veränderung durch Interaktion zustande kommen? • Beschreibt der Sprecher ein Interaktionsmuster, das Bewegung in einer Situation oder Konstellation von Formen und Faktoren hervorruft? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #2 beschreibt eine These-Antithese-Synthese Bewegung, die im Denken zu einem weiteren begrifflichen Feld oder auch zu einer neuen Sichtweise führt. • #19 beschreibt die formale Struktur einer oder mehrerer Beziehungen, aber nicht eine Veränderung oder Bewegung. • #20 beschreibt Interaktionsmuster, die in einer Beziehung ablaufen.
<p>5. Praktischer, aktiver Charakter des Wissens</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Betont der Sprecher den aktiven Charakter von Wissen, das immer neu geschaffen wird, im Gegensatz zu der Annahme, dass Wissen schon besteht und nur richtig angewendet werden muss?

	<ul style="list-style-type: none"> • Betont der Sprecher, dass Ideen miteinander im Austausch stehen und dass dieser Austausch der Schaffung neuen Wissens dient? • Richtet der Sprecher seine Aufmerksamkeit auf die Interaktion zwischen bestehendem Wissen und neuen empirischen Daten, die verfügbar sind? • Konzentriert sich der Sprecher auf die Schaffung neuen Wissens durch Auseinandersetzung mit der Umgebung und mit anderen Menschen? • Betont der Sprecher, dass Wissen vor allem praktisch ausgerichtet ist, also damit zu tun hat, soziale Ziele zu erreichen und soziale Situationen zu verändern? • Sucht der Sprecher nach Ideen und Gedanken, die näher bei der Anwendung sind? <p><i>Kontrast:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #23 hat mit widersprüchlichen Tendenzen zu tun, die zu neuen Entwicklungen führen.
<p>6. Kritik der Verdinglichung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ist dem Sprecher bewusst, dass was als blosses Ding erscheint, in Wirklichkeit Teil eines Prozesses ist? • Ist es dem Sprecher bewusst, dass er Abstraktionen verwendet, oder weist er auf solche hin die ‚freischwebend‘ und ohne Wirklichkeitsbezug existieren? • Betont der Sprecher, dass er oder jemand anders einer Abstraktion materielle oder separate Existenz zuspricht, die sie nicht wirklich besitzt? • Ist dem Sprecher klar, dass etwas, was typisch als Ding behandelt wird, Veränderungen unterliegt oder Element eines Veränderungsprozesses ist? • Gibt sich der Sprecher Mühe, etwas, das als unveränderlich erscheint, Leben einzuflößen? • Ist der Sprecher kritisch gegenüber dem Versuch, menschliche Aktivität von dem, was ihre Grundlage ist, zu trennen. • Ist sich der Sprecher klar darüber, dass eine Person oder Situation von dem Prozess, an dem es teilhat, nicht ohne weiteres getrennt werden kann? • Macht der Sprecher auf Verdinglichung aufmerksam und stellt er sich kritisch zu ihr als grobe Vereinfachung der Realität? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #7 interpretiert ein bestimmtes Ereignis mit Nachdruck darauf, dass es auf vorhergehende und nachfolgende Ereignisse bezogen ist. • #28 verhält sich kritisch zu jeglichem formalistischen Gebrauch von Begriffen einerseits und streicht andererseits die begrenzte Legitimität unverbunden dastehender Alternativen heraus.
<p>7. Einbettung in Prozesse, Bewegung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erklärt der Sprecher etwas historisch oder entwicklungs-mässig? • Bezieht sich der Sprecher auf Ereignisse oder Prozesse, die sich über eine längere Zeitspanne erstrecken, als die lineare Kausalität erklären kann?

	<ul style="list-style-type: none"> • Weist der Sprecher auf Ereignisse oder Bedingungen hin, die dem, was er beschreibt, zeitlich vorausgehen oder ihm zeitlich nachfolgen? • Sieht der Sprecher Dinge, Ereignisse, oder Personen als Teil eines umfassenden Prozesses, dessen Elemente sie sind? • Thematisiert der Sprecher die Erwartung weiterer Veränderungen, sei es explizit oder implizit? • Vergleicht oder kontrastiert der Sprecher eine gegenwärtige Situation oder einen Moment mit einem früheren, anstatt simple Kausalität zwischen ihnen anzunehmen, und stellt insofern Prozess über Kausalität? • Sieht der Sprecher Ereignisse als Teile eines organisierten Ganzen und interpretiert er daher Phänomene innerhalb eines umfassenden Veränderungszusammenhangs? • Kritisiert der Sprecher das Konzept linearer Kausalität zwischen zwei scheinbar benachbarten Dingen oder Situationen und weist dadurch auf einen viel breiteren Kontext hin, der auch teleologische Faktoren umfasst? • Verwirft der Sprecher linear-kausale Erklärungen als zu einfach? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #2 und #4 richten sich auf ein allgemeines Veränderungsmuster, aber nicht auf Einbettung in Prozessen. • #6 markiert Verdinglichung mit Nachdruck auf der Relevanz von Prozessen, nicht aber Einbettung in Prozessen.
Kontext	<ul style="list-style-type: none"> • Dialektisches Bild: der grössere Zusammenhang; weitere Perspektive; das Ganze, das die Teile umfasst • Figur: was immer in stabiler, unveränderbarer Form erscheint • Grund: beruht auf der Kategorie der Differenzierung, die Vielfalt und Tiefe in die Realität bringt und diese veränderbar macht • Beziehung zum System: Vorwegnahme eines lebendigen Systems in statischer Form • Geltungsbereich: Vielfalt von Dingen und Gedanken, die durch ein gemeinsames Beziehungssystem verbunden sind • Thema: Gleichgewicht von allem, was existiert • Dialektik: Bestandteile eines Ganzen, die ihr Gleichgewicht im Ganzen verändern; Schichtung; generative Mechanismen
8. Einbettung von Teilen in ein Ganzes, Betonung des Teils	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibt der Sprecher ein Ereignis oder eine Situation oder Person als Teil einer Konfiguration oder Konstellation? • Macht der Sprecher deutlich, dass ein Ereignis, Situation oder Person seine oder ihre Bedeutung dem grösseren Zusammenhang entlehnt, in den es oder sie eingebettet ist? • Weist ein Sprecher auf etwas hin, das als Teil eines grösseren Zusammenhangs verstanden wird? • Skizziert der Sprecher einen grösseren Zusammenhang, in dem ein isoliertes Ereignis erst seinen Sinn erhält? • Stellt der Sprecher ein Phänomen in einen Zusammenhang, indem er andere Phänomene beschreibt, zu denen es in

	<p>Beziehung steht?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Versteht der Sprecher eine Idee oder einen Gedanken im Zusammenhang mit alternativen Ideen oder Gedanken? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #10-13 schenken nicht einzelnen Teilen oder Elementen sondern der Natur des Ganzen Aufmerksamkeit.
<p>9. Gleichgewicht eines Ganzen, Betonung des Ganzen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Richtet der Sprecher seine Aufmerksamkeit auf das Gleichgewicht eines grösseren Ganzen? • Formuliert der Sprecher einen ‚holistischen‘ Gedanken? • Sieht der Sprecher, was er beschreibt als eine Gestalt, die ihre eigene Form hat? • Betont der Sprecher das Gleichgewicht gegensätzlicher Kräfte als das Wesentliche eines Ganzen? • Betont der Sprecher, dass ein Ganzes mehr als die Summe seiner Teile ist, und beschreibt er, warum das so ist? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #10-13 weisen nicht nur auf die allgemeine Natur eines Ganzen oder Systems hin; sie liefern auch Information über Einzelheiten von Systemen.
<p>10. Strukturen, Funktionen, Schichten und Ebenen eines Systems</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibt der Sprecher ein System oder eine Form in struktureller Weise, als stabile Konfiguration? • Beschreibt der Sprecher ein System oder eine Form in Bezug auf Funktionen, d.h. die Art und Weise in der das System funktioniert? • Beschreibt der Sprecher einen formalen Mechanismus, um eine Situation oder ein Ereignis zu erklären? • Beschreibt der Sprecher ein System in Begriffen von Hierarchien, als hierarchisches System, mit Schichten, deren höhere die niedrigeren voraussetzen? • Beschreibt ein Sprecher ein System historisch mit Hinweis auf seine Entstehung oder Frühformen? • Beschreibt der Sprecher ein Ereignis oder Situation durch Hinweis auf spezifische miteinander verbundene Funktionen, Strukturen, oder eine Schrittfolge, die in einem sozialen System zu grösserer Komplexität führen? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #8 macht auf Formen und Strukturen aufmerksam, indem sie auf deren Teile hinweist. • #9 richtet sich auf Gestalten, Ganzheiten, Formen und Strukturen und beschreibt diese in ihren Einzelheiten. • #11-13 streben danach, die Natur eines Ganzen in seiner hierarchischen Nature (11), Stabilität (12) und paradigmatischen Geltung genauer zu beschreiben.
<p>11. Hierarchischer Charakter von Systemebenen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Betont der Sprecher, dass es Funktionen verschiedener Stufe und Mächtigkeit gibt? • Betont der Sprecher, dass eine bestimmte Schicht oder Funktion

	<p>weitere Elemente niedrigerer Stufe voraussetzt?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwickelt der Sprecher Vorstellungen darüber, wie man sich von einer Stufe oder Schicht zu einer darauffolgenden bewegen kann? • Betont der Sprecher, dass isolierte Beschreibungen einzelner Ebenen die Komplexität der Wirklichkeit verzerren, wenn sie die hierarchische Strukturierung der Wirklichkeit missachten? • Betont der Sprecher, dass auf höheren Entwicklungsstufen gefällte Urteile ‚objektiver‘ und durchweg ‚realistischer‘ sind? • Betont der Sprecher, dass hierarchische Systeme sich durch Transzendenz und Einschluss niedrigerer Stufen auszeichnen? <p><i>Kontrast:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #9 betont Ganzheit ohne aber die hierarchische oder geschichtete Struktur des Wirklichen klarzustellen.
<p>12. Stabilität eines funktionierenden Systems</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibt der Sprecher ein System im Sinne der Stabilität seiner Funktionen? • Macht der Sprecher die Stabilität eines Ganzen dadurch deutlich, dass er die Harmonie (oder deren Fehlen) in den Beziehungen der Elemente des Ganzen verankert sieht? • Erklärt der Sprecher den Grad der Stabilität eines Ganzen durch den Hinweis auf die Beziehung, in der das Ganze zu seiner Umgebung steht, etwa im Sinne von Harmonie, Regulation, oder Ordnung? • Richtet sich die Aufmerksamkeit des Sprechers darauf, was eine bestimmte Konfiguration gewährleistet, aufrechterhält, oder ergänzt? • Verweist der Sprecher auf Faktoren, die zum Verständnis der strukturellen Stabilität eines Systems beitragen? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #9 weist lediglich auf Gestalten oder geschlossene Ganze hin, ohne jedoch die Stabilität des Ganzen zu erwähnen oder zu erklären. • #22 weist auf die Grenzen der Stabilität von Systemen hin.
<p>13. Kulturelle Systeme: Bezugsrahmen, Traditionen, Ideologien</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ist dem Sprecher bewusst, dass bestimmte Annahmen zu geschichtlich geprägten Paradigmen, Denkweisen oder Regeln gehören? • Stellt der Sprecher zwischen bestimmten Ideen oder Definitionen und ihrem intellektuellen oder kulturellen Kontext eine Beziehung her (indem er #8 auf Ideen anwendet)? • Versteht der Sprecher einen bestimmten geschichtlichen, kulturellen oder intellektuellen Kontext als einen relativ stabilen Bezugsrahmen, an dem Veränderungen gemessen werden können? • Bringt der Sprecher zum Ausdruck, dass zum Verstehen eines bestimmten Phänomens ein Bezugsrahmen oder –punkt nötig ist? • Konzipiert der Sprecher eine Art Modell, das seine Ansichten als akzeptabel, ‚logisch‘ oder ‚vernünftig‘ erscheinen lässt? • Beurteilt der Sprecher eine Idee oder ein Prinzip im Hinblick auf

	<p>einen grösseren, ideellen Zusammenhang oder ein Paradigma?</p> <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #9 handelt Gleichgewicht intellektueller Systeme. • #28 richtet sich auf die Integration verschiedener Perspektiven, nicht auf ein einzelnes Bezugssystem.
14. Vielzahl von Kontexten	<ul style="list-style-type: none"> • Ist dem Sprecher bewusst, dass Ereignisse, Situationen, Phänomene oder Personen durch eine Vielzahl von Kontexten bestimmt werden (anstatt nur durch interne Kriterien)? • Zeigt der Sprecher, dass er mit verschiedenen möglichen Interpretationen eines bestimmten Phänomens vertraut ist? • Weiss der Sprecher, dass seine Beobachtung zu sehr verschiedenen Schlussfolgerungen führen kann? • Kennt der Sprecher verschiedene Seiten einer Sache oder Diskussion? • Beschreibt der Sprecher eine Anzahl von Kontexten, ohne jedoch Beziehungen zwischen ihnen oder deren Transformation zu beleuchten? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #25 bewertet verschiedene Systeme entweder innerhalb eines bestimmten Kontextes oder im Vergleich zwischen verschiedenen Kontexten. • #28 führt verschiedene Perspektiven aus, die zum Verständnis komplexer und sich verändernder Wirklichkeiten erforderlich sind.
Relation	<ul style="list-style-type: none"> • Dialektisches Bild: gemeinsame Grundlage, umfassende Zusammengehörigkeit • Figur: was nur innerhalb eines Ganzen und seinen Verbindungen existiert, und möglicherweise in Opposition zum Ganzen steht • Grund: beruht auf der Kategorie der Totalität, also der holistischen Kausalität • Beziehung zum System: lebendiger Kern jedes Systems • Geltungsbereich: alle Teile eines Ganzen, ob aufgespalten oder abgetrennt; vom Mittelpunkt zur Peripherie • Thema: Einheit in Vielfalt, innere Bezogenheit, illegitime Trennung und Spaltung, (undialektische) Fixierung auf getrennte und isolierte Elemente und Vielfalten • Dialektik: auf Wechselwirkung gegründet, intern, auf konstitutive Beziehungen basierend, die logisch den Teilen eines Ganzen vorausgehen, bezogen auf gemeinsame Grundlage
15. Grenzen der Trennung, Wert der Beziehung	<ul style="list-style-type: none"> • Ist dem Sprecher bewusst, dass das, was existiert, Teil eines Ganzen oder umfassenden Zusammenhangs ist und daher von anderem nicht ohne weiteres getrennt werden kann? • Impliziert der Sprecher, dass Beziehungen bestehen, die typischerweise vernachlässigt werden, oder führt er diese explizit aus? • Stellt der Sprecher fest, dass die Wirklichkeit verzerrt wird, wenn man sich bloss auf isolierte Teile eines Ganzen richtet?

	<ul style="list-style-type: none"> • Wendet der Sprecher seine Aufmerksamkeit auf Beziehungen, die es erschweren, Dinge zu trennen? • Argumentiert der Sprecher im Sinne von Einheit in der Vielfalt, und ist er sich bewusst, dass sie sich gegenseitig voraussetzen? • Nimmt der Sprecher ein Risiko beim Trennen von Ereignissen, Ideen, Situationen, oder Personen wahr, indem er auf das verweist, was diese gemeinsam haben? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #16 betont den Wert, Dinge in Beziehung zueinander zu setzen. • #17 kritisiert Denkresultate, die sich der Trennung von Verbundenem verdanken. • #18 impliziert #15 und zielt auf die Beziehung von Wert- und Urteilssystemen. • #19-21 stellen Mittel zur Verfügung, um Beziehungen zu konzipieren und zu beschreiben.
<p>16. Wert der Herstellung von Beziehungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Betont der Sprecher den Wert davon, was bisher getrennt wurde, in Verbindung zu setzen? • Gibt der Sprecher Beispiele, die den Wert von Beziehungen und Verbindungen bezeugen? • Demonstriert der Sprecher, dass Getrenntes Gemeinsamkeiten hat, seien es Personen, Ereignisse, Situationen, oder anderes? • Ist der Sprecher sich Verbindungen zwischen Dingen und Prozessen bewusst, seien sie intern oder extern? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #15 handelt vom Risiko, bestehende Beziehungen zu vernachlässigen. • #17 kritisiert die Reduktion, die sich gewöhnlich auf die Isolierung von Verbundenem gründet.
<p>17. Kritik am Reduktionismus und an der Isolation von Elementen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kritisiert der Sprecher den Verlust an Wirklichkeit, der sich ereignet, wenn man Dinge, die verbunden sind als voneinander unabhängig betrachtet und behandelt? • Kritisiert der Sprecher ‚subjektivistische‘ Ansichten oder Theorien als ein Denken, das den Zusammenhalt durch das Ganze vernachlässigt? • Verhält sich der Sprecher kritisch zu pluralistischen Ideen, die sich auf eine Vielfalt voneinander getrennter Elemente beziehen? • Kritisiert der Sprecher die Ansicht, dass das Individuum der Ursprung von Einsicht und Wissen sei, so dass die Verbindung dieser Individuen zur umgebenden Kultur oder sozialen Realität sowie die Beziehung ihrer subjektiven Bewertungen und Meinungen untereinander unbeachtet bleibt? • Stellt sich der Sprecher kritisch zu der Ansicht, dass es keine Grenzen individueller Handlungen gibt, also das Fehlen der Einsicht, dass menschliche Handlungen letztlich sozial verbunden und im sozialen Ganzen begründet sind? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #18-21 stellen Mittel der Beschreibung und Detaillierung von

	Beziehungen zur Verfügung.
18. Beziehungen zwischen Wert- und Beurteilungssystemen	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennt der Sprecher Gemeinsamkeiten zwischen äusserlich verschiedenen Wert- oder Beurteilungssystemen? • Weist der Sprecher darauf hin, dass man subjektive Überzeugungen nicht in einzelnen Individuen einschliessen kann, wie es geschieht, wenn man erklärt jeder habe „ein Recht auf seine eigene Meinung“. • Sieht der Sprecher Bewertungen und Meinungen als Bestandteile universaler ideologischer Systeme an? • Weist der Sprecher auf Muster hin, die Bewertungen und Meinungen gemeinsam haben? • Findet der Sprecher es wichtig, isolierte Meinungen und Urteile in einem grösseren historischen und kulturellen Zusammenhang zu betrachten? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #20 beschreibt Muster von Interaktionen innerhalb von Beziehungen, wie z. B. Einflüsse zwischen unterschiedlichen Beurteilungsweisen.
19. Beschreibung von internen oder externen Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt der Sprecher eine detaillierte Beschreibung von Beziehungen statt nur auf Beziehungen hinzuweisen? • Beschreibt der Sprecher eine Wechselwirkung, oder etwas, das in zwei verschiedenen Richtungen wirkt? • Beschreibt der Sprecher Systeme dadurch, dass er auf bestehende Beziehungen hinweist als etwas, was diese Systeme aufrechterhält? • Beschreibt der Sprecher Einzelheiten von Systemen als in Beziehungen begründete? • Verweist der Sprecher auf Beziehungen, die der Beziehung zwischen Figur und Grund ähnlich sind, also nicht ohne weiteres wahrnehmbar sind? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #4 beschreibt ein Interaktionsmuster, keine Beziehung. • #15 macht auf Grenzen bei der Trennung von Verbundenem aufmerksam. • #16 insistiert auf dem Wert von Verbundenheit. • #17 verhält sich kritisch gegenüber der Abwesenheit von Beziehungen. • #20 richtet sich auf die interaktiven Aspekte innerhalb von Beziehungen. • #21 verweist auf konstitutive, nicht interaktive Aspekte in und von Beziehungen.
20. Interaktionsmuster in Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibt der Sprecher wie zwei Parteien aufeinander einwirken? • Beschreibt der Sprecher eine Wechselwirkung zwischen Personen oder Dingen? • Beschreibt der Sprecher Interaktionsmuster, die sich über die Zeit hin verändern?

	<ul style="list-style-type: none"> • Betont der Sprecher den Beziehungsaspekt von menschlichem Austausch und Interaktion zwischen Personen? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #4 beschreibt Interaktionsmuster mit Betonung auf Prozessen. • #21 beschreibt konstitutive Beziehungen, die erst schaffen, was sie verbinden.
<p>21. konstitutive Beziehungen, die eine Sache logisch begründen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Betrachtet der Sprecher zwei Geschehen oder Individuen als gegenseitig voneinander abhängig? • Weist der Sprecher darauf hin, dass eine Beziehung eine innere und konstitutive Qualität hat? • Macht der Sprecher deutlich, dass eine Beziehung den Elementen, die sie verbindet logisch vorausgeht und diese Elemente erst zu dem macht, was sie sind? • Zeigt der Sprecher, dass zwei oder mehr Dinge nicht definiert werden könnten, oder ihrem Wesen widersprechen würden, wenn die Beziehung in der sie stehen, geleugnet oder übergangen würde? • Erläutert der Sprecher, dass ein Element zwei Aspekte hat, einmal den, der es selbst in seiner Eigenart betrifft, und den zweiten, der es bestimmt, wenn es in Verbindung mit anderem steht? • Macht der Sprecher deutlich, dass ein System durch konstitutive Beziehungen zusammengehalten wird, obwohl diese potenziell nicht offen in Erscheinung treten? • Erklärt der Sprecher, dass zwei Dinge aufgrund ihrer Gemeinsamkeiten durch konstitutive Beziehungen verbunden sind? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #2 weist darauf hin, dass die Antithese konstitutiv für eine Synthese ist, die eine komplexere Wirklichkeit darstellt. • #3 beschreibt, wie eine Wirklichkeit durch die Wechselwirkung von Elementen entsteht, die sich gegenseitig durchdringen. • #15-18 richten die Aufmerksamkeit des Sprechers auf Beziehungen ohne deren konstitutiven Aspekt hervorzuheben. • #19-20 richten die Aufmerksamkeit des Sprechers auf die Beziehungen, betonen aber nicht ihren konstitutiven Aspekt.
<p>System in Transformation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dialektisches Bild: Organismus, z.B. Bienenkorb • Figur: was sich durch ständige Veränderung, Wachstum, Verschiebung, Wende, Virtualisierung, Zusammenbruch, oder Schmerz auf der Suche nach einem Gleichgewicht befindet • Grund: beruht auf der sozialen Kategorie der verändernden Praxis oder Initiative • Beziehung zum System: selber in dauernder Veränderung • Geltungsbereich: Wirklichkeit mit menschlicher Praxis als Brennpunkt • Thema: Stabilität durch Entwicklung, Aufmerksamkeit auf Probleme der Koordination und Wechsel in Richtung auf

	<p>Entwicklung, Vielheit von Perspektiven, Anerkennung menschlicher Aktivität als intentionaler Kausalität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dialektik: starke Beziehung zu menschlicher Aktivität als Träger des sozialen Wandels.
<p>22. Grenzen von Stabilität, Gleichgewicht und Dauerhaftigkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Geht der Sprecher über die bloße Beschreibung einer Form oder Struktur hinaus, indem er eine weitere Perspektive verfolgt? • Denkt der Sprecher Systeme im Sinne lebendiger Systeme, die sich fortwährend umbilden? • Sieht der Sprecher die Ausgeglichenheit von Systemen durch Veränderung gefährdet? • Geht der Sprecher davon aus, dass Systeme, Konstellationen, und Verträge begrenzte Stabilität besitzen. • Weist der Sprecher auf Grenzen der Stabilität bei Formen und Systemen hin? • Verweist der Sprecher auf Bewegung von einer Form der Wirklichkeit zu einer anderen (Transformation)? • Richtet sich des Sprechers Aufmerksamkeit auf die Entstehung eines Systems oder einer Form? • Verweist der Sprecher auf die beschränkte Lebensspanne eines Systems oder einer Kultur selbst unter besten Verhältnissen? • Stellt der Sprecher fest, dass sich Entwicklung in bestimmten Schritten ereignet, und dass jeder dieser Schritte definitionsgemäss unstabil ist und nicht dauern wird? • Unterscheidet der Sprecher zwischen niedrigeren und höheren Entwicklungsstufen oder Arten von Gleichgewicht? • Kritisiert der Sprecher die Vorstellung, dass Entwicklung konfliktlos ist? • Befürwortet der Sprecher die Entwicklung der sozialen Welt, da sie sicherstellt, dass unentwickelte Funktionen, Konstellationen oder Konstruktionen natürlicherweise von innen her zusammenbrechen? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #10 beschreibt Strukturen und Funktionen, welche die Stabilität, Dauerhaftigkeit und Harmonie von Systemen bestimmen. • #23 betont den Wert von Konflikten, die Systeme zwar zerbrechlich machen, aber sie auch in die Richtung höherer Entwicklung weisen. • #27 beschreibt Systeme, die sich naturgemäss umbilden und dadurch imstande sind, Grenzen ihrer Stabilität, Dauerhaftigkeit und ihres Gleichgewichts zu überleben.
<p>23. Wert von Konflikten, die zu einer Entwicklung führen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Geht der Sprecher davon aus, dass ‚Entwicklung‘ naturgemäss Konflikt einschliesst? • Begrüsst der Sprecher das Aufkommen von Widersprüchen als eine Grundlage neuer Entwicklungen? • Betont der Sprecher den Wert von auftretenden Widersprüchen als zu erwartende Entwicklungsbewegung sowohl in Hinsicht auf Individuen wie auch soziale Lebensformen? • Sieht der Sprecher Wert darin, einen Konflikt zu befördern, um

	<p>eine individuelle oder soziale Entwicklung anzuregen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzentriert sich der Sprecher auf die Schlichtung von Widersprüchen oder die Auflösung von Konflikten, um Entwicklungen voranzutreiben? • Sieht der Sprecher bestimmte Konflikte oder Widersprüche als Zeichen von Ungleichgewicht an, das ein System in eine neue transformationelle Richtung lenken konnte? • Richtet sich die Aufmerksamkeit des Sprechers auf die Bewegung von Formen und Systemen, die differenzierter und in höherem Masse integriert sind? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #2 handelt von der durch eine Antithese erschlossenen Bewegung, ohne sich jedoch auf Systeme zu beziehen. • #22 weist auf die Kraft der Antithese hin, Formen und Strukturen zu brechen, ohne dass damit eine Synthese eingeleitet wird. • #24 schreibt Entwicklungspotenzial einen Wert zu, zur Lösung von Konflikten beizutragen, die eine höhere Entwicklungsstufe erschliessen.
<p>24. Wert von Entwicklungspotentialen, die zu besserem Funktionieren führen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ist der Sprecher sich des Entwicklungspotenzials anderer Menschen und Situationen bewusst? • Spricht der Sprecher einer in die Richtung von Entwicklung zielenden Bewegung Wert zu? • Sieht der Sprecher Entwicklung als eine Bewegung, die auf einen höheren Grad von Integration und Einschlussfähigkeit zielt? • Sieht der Sprecher die durch eine Entwicklungsbewegung hervorgebrachte Stabilität als wertvoll an? • Sieht der Sprecher Konfliktlösung, die zu weiterer Entwicklung führt, als wertvoll an? • Spricht der Sprecher der Bewahrung und Umformung älterer Formen und Strukturen als Voraussetzung für neue Formen Wert zu? • Sieht der Sprecher Strukturen zusammen mit ihren Konflikten als Elemente einer umfassenden Entwicklungsbewegung? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #22 beschreibt Entwicklungsbewegung im Sinne von Negativität, spricht ihr aber keinen Wert zu. • #23 richtet sich auf den Wert von Konflikt, nicht auf das Potenzial.
<p>25. Bewertender Vergleich von Systemen in Transformation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt der Sprecher zwei Systeme nebeneinander, um einen bewertenden Vergleich zwischen ihnen anzustellen? • Vergleicht und bewertet ein Sprecher zwei Ideologien oder Traditionen? • Bewertet der Sprecher zwei Formen oder Systeme im Sinne ihres Gleichgewichts, also von Einschlussfähigkeit, Differenzierung und Integrationsgrad? • Bewertet der Sprecher Systeme im Sinne ihres Potenzials, wie sie zur Entwicklung und Transformation eines anderen Systems

	<p>beizutragen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewertet der Sprecher Systeme im Sinne ihrer Fähigkeit, sich mit anderen Systemen zu verbinden? • Bewertet der Sprecher zwei Systeme im Sinne ihres praktischen Wertes? • Bewertet der Sprecher ein System oder eine Konfiguration in Bezug auf ihre ideale Grundform? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #10 definiert Systeme, ohne sie zu bewerten. • #14 nimmt an, dass Formen und Strukturen kontextabhängig sind, ohne sie jedoch zu bewerten. • #26 richtet sich auf die Koordination von Formen und Strukturen, ohne sie jedoch zu bewerten. • #28 betont den Wert, diverse Perspektiven zu integrieren, ohne diese miteinander zu vergleichen.
<p>26. Koordination von verbundenen Systemen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Merkt der Sprecher, dass zwei oder mehr Systeme oder Bezugsrahmen sich koordinieren lassen? • Widmet der Sprecher den Problemen Aufmerksamkeit, die bei der Koordinierung von Systemen auftreten? • Ist dem Sprecher klar, dass man durch die Koordination zweier Systeme oder Bezugsrahmen diese stärken kann, weil sie sich gegenseitig unterstützen? • Fragt sich der Sprecher, wie man Systeme, Theorien, oder Strategien koordinieren kann, und was sich aus solcher Koordination ergeben könnte? • Gibt der Sprecher zu erkennen, dass er die gegenseitige Abhängigkeit von System erkennt, im Sinne, dass zwei koordinierte Systeme ein grösseres Ganzes bilden, dessen Teilsysteme Elemente des Ganzen sind? • Sieht der Sprecher die Koordination von Systemen als einen Weg dazu an, diese Systeme umfassender, differenzierter und integrierter zu gestalten? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #15 zeigt Grenzen bei der Trennung zweier Systeme an, sieht aber von Koordinationsfragen ab. • #16 spricht vom Wert, zwei Systeme in Verbindung miteinander zu bringen, handelt aber nicht vom Prozess ihrer Koordination. • #25 bewertet zwei Systeme in Bezug auf ihr Potenzial, miteinander koordiniert zu werden.
<p>27. Offene Systeme in Transformation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibt der Sprecher ein System als 'offen' und 'selbstagierend', sei es intellektuell, sozial, oder physisch? • Betont der Sprecher, dass ein System über alle Transformationen hin nicht nur ein ganzheitliches System bleibt, sondern nur durch Transformation sich erhalten kann? • Verbindet der Sprecher eine Form mit dem Prozess ihrer Transformation? • Macht der Sprecher das Verständnis deutlich, dass ein lebendiges

	<p>System externe Elemente aufnimmt, sich ihnen anpasst, und dadurch erst seine Struktur und Identität erzeugt?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hat der Sprecher eine Vorstellung der Entstehung von Systemen als etwas, das auf der Transformation anderer, älterer Systeme beruht? • Sieht der Sprecher, dass Transformation auf Synthese verschiedener, möglicherweise gegensätzlicher Faktoren beruht? • Betont der Sprecher, dass ein System in der Transformation dennoch bestimmte formale Aspekte bewahrt, die seine Identität garantieren, und dass sich diese Identität der Transformation verdankt? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • #2 beschreibt die Bewegung zur Synthese aufgrund einer Antithese ohne Berücksichtigung von Systemen. • #22 lokalisiert das Ungleichgewicht, das notwendig ist, um eine Transformation einzuleiten. • #23 fokussiert auf den Wert von Konflikten als Anstoss zur Transformation. • #24 betont, dass Transformation ein Entwicklungspotenzial voraussetzt.
<p>28. a) Integration vielfältiger Perspektiven, um komplexe Wirklichkeit zu erfassen b) Kritik am formalistischen Denken</p>	<p>a)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verweist der Sprecher darauf, dass alle Perspektiven notwendig begrenzt sind? • Verwendet der Sprecher Abstraktionen bei gleichzeitiger Anerkennung ihrer Einseitigkeit und Grenzen derart, dass er alternative Gesichtspunkte geltend macht? • Begrüßt der Sprecher die Vielfalt von Perspektiven auf ein bestimmtes Thema, um der Gefahr der Einseitigkeit zu begegnen? • Geht es dem Sprecher um die Integration diverser Gesichtspunkte? • Behandelt der Sprecher Phänomene so, dass er sie von verschiedenen Richtungen her angeht? • Bringt der Sprecher zum Ausdruck, dass eine Perspektive immer von verfügbaren Daten abhängt und daher nicht inklusiver sein kann als solche Daten? • Betrachtet der Sprecher ein System von vielen verschiedenen Gesichtspunkten aus, indem er verschiedene Aspekte unterscheidet, die von einem einzelnen Standpunkt her nicht sichtbar werden? • Bringt der Sprecher alternative Gesichtspunkte zur Geltung um der Begrenztheit einzelner Perspektiven zu begegnen? <p>b)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist sich der Sprecher der Armut menschlicher Begriffe bewusst und verweist er deshalb darauf, dass kein Begriff oder Modell die Tiefe des Wirklichen erschöpfen kann? • Ist sich der Sprecher der sozialen Vorformung benutzter Begriffe und Modelle bewusst?

	<ul style="list-style-type: none">• Kritisiert der Sprecher die Verwechslung des Erklärungsmodells mit der Wirklichkeit, die es zu erklären sucht?• Verwirft der Sprecher Abstraktionen als eine schlimme Vereinfachung einer komplizierten Angelegenheit? <p><i>Kontraste:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• #2 fokussiert auf die Integration einer These mit ihrer Antithese (als etwas ganz Anderes oder etwas Gegensätzliches), um den geistigen Raum der Debatte zu erweitern.• #6 kritisiert den Versuch, Bewegung zu leugnen, ohne die Einseitigkeit von Perspektiven oder Abstraktionen zu berücksichtigen.• #16 betont den Wert, der darin liegt, Gesichtspunkte oder Situationen in Verbindung zu bringen, nicht aber die Integration verschiedener miteinander verbundener Perspektiven.
--	---

B4 Denkformen als Denkanstöße (Laske 2009: 610)

Denkformen sind weit über ihre Verwendung bei der Auswertung von Interviews hin bedeutsam. Sie sind Mittel dafür, das eigene Denken und das Denken anderer zu beflügeln, sind also zentral für entwicklungsorientierte Prozessberatung. Dies setzt voraus, dass man Denkformen in Fragen übersetzt, und die Liste solcher Fragen ist endlos.

Unten folgen einige beispielhafte Fragen aus dem organisatorischen Bereich, die als Denkanstöße gedacht sind.

Klasse von Denkformen	Entsprechende Denkanstöße
Prozess	
1. Bewegung ohne Ende, Negativität	<ul style="list-style-type: none"> a. Welche Komplikationen ergeben sich daraus, dass die beschriebene Situation sich fortwährend verändert? b. Was geschähe, wenn die Situation sich verändern würde (was ganz wahrscheinlich ist)? c. Was gewinnt man mit der Annahme, dass diese Situation unverändert fortbestehen wird? d. In welcher Weise ist diese Situation durch vergangene Ereignisse oder zukünftige Trends bestimmt?
2. Bewahrende Negation; Einschluss der Antithese	<ul style="list-style-type: none"> a. Vernachlässigt diese Beschreibung oder Strategie einzelne Elemente, ohne die man nicht realistisch arbeiten kann? b. Was geschieht, wenn man das einbezieht, was zu dieser Situation antithetisch ist? c. Gibt es eine dieser Annahme widersprechende oder sie bereichernde gegensätzliche Tendenz? d. Was würde es bedeuten, diese gegensätzliche Tendenz in Betracht zu ziehen und in das Modell einzuarbeiten?
3. Durchdringung von Gegensätzen, Wechselwirkung	<ul style="list-style-type: none"> a. Wie wahrscheinlich ist diese Situation angesichts der gegensätzlichen Einflüsse des Umfelds? b. Welche dieser Aspekte der Situation sehen Sie als Hintergrund (Grund), welche als Vordergrund (Figur)? c. In welcher Weise hängt das, was Sie als A beschreiben, teilweise oder insgesamt mit dem zusammen, was sie als nicht-A ausschliessen? d. Gibt es eine Korrelation zwischen diesen Faktoren? Setzen sich diese Faktoren vielleicht gegenseitig voraus?
4. Interaktionsmuster im Prozess	<ul style="list-style-type: none"> a. Sind Sie sich eines Interaktionsmusters zwischen zwei Ereignissen, Situationen, Personen, oder Ideen bewusst? Gibt es allgemeine Regeln, die diese Interaktion bestimmen? b. In welcher Weise nehmen zwei Dinge aufeinander Einfluss? c. Welche möglichen Verschiebungen zwischen Einflussfaktoren müssten hier bedacht werden? d. Kennen Sie eine Tendenz, die entweder für oder gegen diese Entscheidung wirken könnte?
5. Praktischer, aktiver Charakter	<ul style="list-style-type: none"> a. Könnten wir unsere Einsicht in diese Sache dadurch vertiefen, dass wir andere Experten heranziehen?

des Wissens	<ul style="list-style-type: none"> b. Welche anderen, bisher nicht diskutierten Ideen oder Daten können wir zu dieser Sache beibringen? c. Wie würde eine konkrete Anwendung dieser Theorie praktisch aussehen? d. Wie würde eine praktischer ausgerichtete Theorie aussehen?
6. Kritik der Verdinglichung	<ul style="list-style-type: none"> a. Vereinfachen wir vielleicht diese Situation zu weit, indem wir annehmen, die wesentlichen Faktoren seien stabil oder nur sehr langsam veränderlich? b. Was wird klarer, wenn wir diese Situation historisch betrachten und uns der Mitte zwischen Vergangenheit und Zukunft sehen? c. Sind wir Abstraktionen aufgesessen, die uns dem gegenüber dem Prozess blind machen? d. Was sagt dieses Resultat über den Prozess aus, aus dem es hervorgegangen ist?
7. Einbettung in Prozesse, Bewegung	<ul style="list-style-type: none"> a. Verstehen wir diese Situation besser, wenn wir sie als Teil eines umfassenderen Veränderungsprozesses betrachteten? b. Was wissen wir über die historische oder politische Einbettung dieser Situation? c. Wie sehen Vorläufer dieser Situation oder Erfindung aus? d. Was sind die langzeitlichen Konsequenzen dieses Ereignisses?
Kontext	
8. Einbettung von Teilen in ein Ganzes, Betonung des Teils	<ul style="list-style-type: none"> a. Wie verändert sich Ihre Auffassung dieser Situation oder dieses Ereignisses, wenn Sie es in einem weiteren Kontext betrachten? b. Was trägt diese Situation zum weiteren Zusammenhang bei, in den sie eingebettet ist? c. Wie ist das, was Sie beschreiben, in den gegenwärtigen Zusammenhang eingebettet? d. Hat diese Situation für Sie eine Bedeutung, oder erhält sie diese erst in einem grösseren Zusammenhang?
9. Gleichgewicht eines Ganzen, Betonung des Ganzen	<ul style="list-style-type: none"> a. Wie sieht der grössere Zusammenhang aus, der hier zu beachten ist? b. Was bedeuten diese Einzelheiten, wenn wir sie im Zusammenhang als Ganzes betrachten? c. Sehen wir eigentlich diese Situation ausreichend holistisch? d. Inwiefern stört diese Situation das Gleichgewicht des grösseren Zusammenhangs?
10. Strukturen, Funktionen, Schichten und Ebenen eines Systems	<ul style="list-style-type: none"> a. Wie würden Sie das System als Ganzes in strukturellen oder funktionalen Begriffen beschreiben? b. Gibt es ‚hinter‘ diesen Ereignissen einen erkennbaren Zusammenhang? c. In welcher Weise tragen die Funktionen oder Schichten, die Sie beschreiben, dazu bei, ein Ganzes zu gestalten? d. In welcher Weise sind die beschriebenen Elemente oder Funktionen die Basis des bestehenden Gleichgewichts?
11. Hierarchischer Charakter von Systemebenen	<ul style="list-style-type: none"> a. Wie können wir unsere Strategien so formulieren, dass sie nicht nur auf der Managementebene aufgegriffen und realisiert werden, sondern auch einen Einfluss auf die technischen und

	<p>operationellen Prozesse gewinnen?</p> <p>b. Was sind die Voraussetzungen, um von einer Stufe zur nächsten Stufe zu gelangen?</p> <p>c. Sind Human Resources und Marketing politisch auf derselben Ebene angesiedelt oder täuscht man das hier nur vor?</p> <p>d. Hat man gefragt, ob es nicht bereits zu viele Ebenen von Verantwortlichkeit gibt, die das Endresultat kaum oder gar nicht verändern?</p>
12. Stabilität eines funktionierenden Systems	<p>a. Was ist Ihrer Ansicht nach für die Stabilität der Situation verantwortlich?</p> <p>b. Wie erklären Sie sich das harmonische Zusammenspiel der von Ihnen genannten Faktoren?</p> <p>c. Wird was hier vorgeht an allen Stellen der Organisation als Stabilität wahrgenommen und wenn nicht, woran könnte das liegen?</p> <p>d. Ist die Situation typisch für das System, wenn es stabil ist?</p>
13. Kulturelle Systeme: Bezugsrahmen, Traditionen, Ideologien	<p>a. Welches Modell eignet sich am besten zur Erklärung dieser Phänomene?</p> <p>b. Wie leiten Sie diese Annahme von Ihrem Modell ab?</p> <p>c. Welche ideologischen Annahmen machen es so schwierig, die Situation zu verändern?</p> <p>d. Ist dieser Schritt grundsätzlich oder nur in diesem besonderen Falle vertretbar?</p>
14. Vielzahl von Kontexten	<p>a. Kann es sein, dass wir unseren Horizont erweitern müssen, um diesem Umstand voll Rechnung zu tragen?</p> <p>b. Welche unterschiedlichen Entscheidungskontexte spielen hier eine Rolle?</p> <p>c. Können Sie beschreiben, wie dieser Entscheidungsschritt in einem anderen Kontext als Marketing auszusehen hätte?</p> <p>d. Es sind in unserer Debatte einige sehr verschiedene Kontexte genannt worden, und ich frage mich, was diese eigentlich miteinander gemeinsam haben. Was ist Ihre Meinung dazu?</p>
Relation	
15. Grenzen der Trennung, Wert der Beziehung	<p>a. Worin liegt das Risiko, wenn diese Situation oder dieses Ereignis von anderen gleichartigen getrennt wird?</p> <p>b. Welche neuen Einsichten gewinnen wir, wenn wir diese Situation mit anderen Situationen verbinden?</p> <p>c. Gibt es andere Aspekte dieser Sache, die wir bisher ausser Acht gelassen haben?</p> <p>d. Sind diese Ereignisse wirklich so isoliert, wie wir annehmen?</p>
16. Wert der Herstellung von Beziehungen	<p>a. Wie kann man das, was wir hier tun mit anderen Anstrengungen verbinden?</p> <p>b. Wäre es nützlich darüber nachzudenken, welche Verbindungen zwischen X und Y bestehen?</p> <p>c. Haben Sie daran gedacht, dieses Ereignis in Verbindung mit einem anderen, gleichartigen oder sehr verschiedenen, zu sehen?</p> <p>d. Zeigt unsere Entscheidung einen grösseren Effekt, wenn wir sie</p>

	zu Entscheidungen anderer Abteilungen in Beziehung setzen?
17. Kritik am Reduktionismus und an der Isolation von Elementen	<ul style="list-style-type: none"> a. Warum sehen Sie dies als isoliertes Ereignis? b. Ist nicht dieses Ereignis ganz ähnlich wie jenes aus dem vorigen Jahr? c. Reduzieren wir die Komplexität der Sache nicht zu sehr, wenn wir die Verbindungen zu ähnlichen Ereignissen weglassen? d. Was halten Sie für den gemeinsamen Nenner dieser beiden so verschiedenen Theorien?
18. Beziehungen zwischen Wert- und Beurteilungssystemen	<ul style="list-style-type: none"> a. Sind diese Wertsysteme wirklich so verschieden, wie es auf den ersten Blick den Eindruck macht? b. Haben Sie in Betracht gezogen, dass dieses Urteil auf ähnlichen Grundlagen wie bei Ihnen beruht? c. Haben nicht diese Annahmen denselben kulturellen Nenner, obwohl sie zunächst so ganz verschieden zu sein scheinen? d. Was ist der gemeinsame kulturelle Nenner dieser gegensätzlichen Prinzipien oder Meinungen?
19. Beschreibung von internen oder externen Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> a. Wie würden Sie diese Beziehungen genauer beschreiben? b. Was sind in diesem Ganzen für Sie die Hauptverbindungen, die es zusammenhalten? c. Wie sprachen von Gegensätzen. Wie verhalten sich diese zueinander? d. Ist die von Ihnen genannte Verbindung eine implizite oder explizite?
20. Interaktionsmuster in Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> a. Welcher Art von Einflüssen sind wir hier ausgesetzt? b. In welcher Weise konnten Sie Ihre Partner dazu bewegen, sich mehr in der Richtung Ihrer eigenen Ziele zu bewegen, ohne direkte Kontrolle auszuüben? c. Wie weit sind Ihre eigenen Ziele von denen Ihrer Partner bestimmt, ohne dass dies Ihnen vielleicht deutlich ist? d. Wie verhalten sich die Glieder dieser Verbindung zueinander?
21. konstitutive Beziehungen, die eine Sache logisch begründen	<ul style="list-style-type: none"> a. Welche dieser Beziehungen würden Sie als konstitutiv in dem Sinne bezeichnen, dass sie die Elemente, die sie verbinden, erst zu dem machen, was sie sind? b. Könnte man von diesen Elementen sprechen, wenn sie nicht in Beziehung stehen würden? c. Gibt es noch andere Aspekte dieser Sache, die zeigen, dass alles mit dieser Beziehung steht und fällt? d. Verwechseln wir nicht die Rollen dieser Leute als etwas ihnen Eigenes, anstatt die Beziehungen zu betrachten, in der sie zueinander stehen?
System in Transformation	
22. Grenzen von Stabilität, Gleichgewicht und Dauerhaftigkeit	<ul style="list-style-type: none"> a. Warum ist dieses System so leicht instabil? b. Wie lässt sich die Dauerhaftigkeit dieser Verabredung erhöhen? c. Wie können wir am besten die Grenzen dieses Systems prüfen? d. Was sind angesichts der begrenzten Stabilität dieses Systems die

	unablässigen Vorkehrungen, die wir treffen müssen?
23. Wert von Konflikten, die zu einer Entwicklung führen	<ul style="list-style-type: none"> a. Was sind positive Aspekte, die uns helfen könnten, den Konflikt effektiver zu lösen? b. Warum denken wir nicht auch an die positive Konsequenzen dieses Konflikts und richten uns direkter auf die Zukunft aus? c. Ist dies eine typische kleine Störung oder vielmehr ein wirklicher Konflikt, den wir ernst nehmen und zu lösen versuchen sollten? d. Könnten wir mehr Einblicke in die Aspekte dieses Konflikts erhalten, anstatt nur von Konfliktmanagement zu sprechen?
24. Wert von Entwicklungspotentialen, die zu besserem Funktionieren führen	<ul style="list-style-type: none"> a. Können wir die Potenziale tatsächlich messen? b. Wie können wir Entfaltung des Potentials fördern, wenn wir es ernst nehmen? c. Was ist es uns wert, das Potential unserer Unternehmung ernst zu nehmen und es in der Wirklichkeit umzusetzen? d. Besteht nach Ihrer Ansicht eine Möglichkeit, diese jetzt getrennten Funktionen zu integrieren?
25. Bewertender Vergleich von Systemen in Transformation	<ul style="list-style-type: none"> a. Welcher dieser beider Konkurrenten hat einen vergleichbaren Stand von Integration im Bereich Verkauf und Service und ist daher auf lange Sicht der wichtigere? b. Wie weit schwächen oder stärken diese zwei Mergerkandidaten einander? c. Welche Redundanzen werden auftreten, wenn wir diese beiden Systeme zu einem einheitlichen System verbinden? d. Welches dieser Systeme verfügt über das grösste Potenzial dafür, etwas zur Verwandlung der jetzigen Situation beizutragen?
26. Koordination von verbundenen Systemen	<ul style="list-style-type: none"> a. Was würde es heissen, die beiden Funktionen strikt zu koordinieren? b. Angesichts der Tatsache, dass die beiden Systeme sehr unterschiedlich in den Markt eingebettet sind, sollten wir uns fragen, wie wir sie besser integrieren können. c. Welches der beiden Systeme lässt sich leichter an unsere jetzigen operativen Strukturen anpassen? d. Worauf beruht die Annahme, dass zwei koordinierte Systeme grössere Überlebenschancen hätten, als wenn sie voneinander getrennt blieben?
27. Offene Systeme in Transformation	<ul style="list-style-type: none"> a. Welche Aspekte unserer Unternehmung würden sich wenig ändern, wenn wir uns einem grösseren Konzern anschliessen? b. Was sind die Input- und Output-Bestimmungen dieses Systems? c. Was sind die Hauptprobleme, die sich aus der langsamen, aber unaufhaltsamen Veränderung dieses Systems ergeben? d. Welche Risiken nehmen wir auf uns, wenn wir dieses System weiterhin äusseren Einflüssen gegenüber offen halten:
28. a) Integration vielfältiger Perspektiven, um komplexe Wirklichkeit zu erfassen	<ul style="list-style-type: none"> a. Gibt bei dieser Sache Perspektiven, die weniger begrenzt oder begrenzend sind? b. Da sich Perspektiven immer auf bestimmte Daten stützen, könnten wir diesen Fall realistischer behandeln, indem wir die vorhandenen Daten unter die Lupe nehmen und nach

b) Kritik am formalistischen Denken	gegensätzlichen aber weiterführenden Daten suchen? c. Was ist für uns die maximal inklusive Perspektive, in der alle Teilnehmer zu ihrem Recht kommen? d. Gibt es alternative Gesichtspunkte, die weniger formalistisch sind und daher nicht an der Oberfläche der Sache bleiben?
--	---

B5 Auswahlbogen für Denkformen

B6 Kodierungsbogen für Denkformen

B7 Kognitives Verhaltensdiagramm

B8 Einwilligung zum Interview

Glossar: Erklärung technischer Begriffe

Deutsch (Abk.) [Englisch (Abk.)]

Erläuterung

Ausgewählte Bibliographie

- Adorno, Theodor W. (1951): *Minima Moralia*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Adorno, Theodor W. (1963): *Drei Studien zu Hegel*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Adorno, Theodor W. (1966): *Negative Dialektik*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Adorno, Theodor W. (2003): *Vorlesungen über negative Dialektik*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Arendt, Hannah (1979): *Vom Leben des Geistes/ Hannah Arendt*. München: Piper.
- Basseches, Michael (1984): *Dialectical thinking and adult development*. Norwood, N.J.: Ablex Publishing.
- Bhaskar, Roy (1993): *Dialectic. The pulse of freedom*. London & New York: Verso.
- Bhaskar, Roy (2001): *meta-Reality. The philosophy of meta-reality. Creativity, love and freedom*. Thousand Oakes, CA: Sage Publications.
- Bhaskar, Roy (2002): *Reflections on metareality. Transcendence, emancipation and everyday life*. Thousand Oakes, CA: Sage Publications.
- Churchman, Charles W. (1971): *The design of inquiring systems: basic concepts of systems and organization*. New York London: Basic Books.
- Commons, Michael L. etc. (eds.) (1989): *Adult Development: Volume 1: Comparisons and Applications of Developmental Models*. New York: Praeger.
- Commons, Michael L. etc. (eds.) (1990): *Adult Development: Volume 2: Models and Methods in the Study of Adolescent and Adult Thought*. New York: Praeger.
- Commons, Michael L.; Richards, Francis A. & Armon, Cheryl (1984): *Beyond Formal Operations: Late Adolescent and Adult Cognitive Development*. New York: Praeger.
- De Visch, Jan (2010): *The vertical Dimension. Blueprint to align business and talent development*. Mechelen: Connect & Transform Press.
- Demick, Jack & Andreoletti, Carrie (eds.) (2003): *Handbook of adult development*. New York : Kluwer Academic/Plenum.
- Esbjörn-Hargens, Sean (ed.) (2010): *Integral Theory in Action. Applied, theoretical, and constructive perspectives on the AQAL model*. New York: State University Press.
- Fleming, John H. & Asplund, Jim (2007): *Human sigma: managing the employee-customer encounter*. New York : Gallup Press.
- Gray, Jerry L. (et al.) (ed.) (2007): *Organization design, levels of work and human capability: executive guide*. Toronto: Global organization design society.
- Habermas, Jürgen (1985): *Theorie des kommunikativen Handelns*. 3, durchges. Aufl. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich (1970): *Phänomenologie des Geistes*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich (1986): *Wissenschaft der Logik*. 2 Bände: Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Henrich, Dieter (2010): *Hegel im Kontext*. Neuausgabe. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

- Hoare, Carol (ed.) (2006): Handbook of adult development and learning. New York : Oxford University Press.
- Houlgate, Stephen (2005): An introduction to Hegel. Freedom, truth and history. Malden, MA Blackwell.
- Houlgate, Stephen (2006): The opening of Hegel's logic. From being to infinity. West Lafayette, Ind.: Purdue University Press.
- Jaques, Elliot (1994): Human capability. Falls Church, VA: Cason Hall & Co.
- Jaques, Elliott (1989): Requisite organization: the CEO's guide to creative structure and leadership. Arlington, VA : Cason Hall.
- Jaques, Elliott (2002): The life and behaviour of living organisms. A general theory. London: Praeger.
- Kegan, Robert (1982): The evolving self: problem and process in human development. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- Kegan, Robert (1994): In over our heads: the mental demands of modern life. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- King, Patricia M. & Kitchener, Karen S. (1994): Developing reflective judgment. San Francisco: Jossey-Bass.
- Laske, Otto E. (2006): Measuring hidden dimensions. The art and science of fully engaging adults. Volume 1. Medford: Interdevelopmental Institute Press.
- Laske, Otto E. (2008): On the unity of behavioural and developmental perspectives in coaching. In: International Coaching Psychology Review. Vol. 3, No. 2, July 2008, pp 123-145.
- Laske, Otto E. (2009): Measuring hidden dimensions. Foundations of requisite organization. Volume 2. Medford: Interdevelopmental Institute Press.
- Laske, Otto E. (2010a): Humanpotenziale erkennen, wecken und messen. Handbuch der entwicklungsorientierten Beratung, Bd. 1. Medford: Interdevelopmental Institute Press.
- Laske, Otto E. (2010b): On the autonomy and influence of the cognitive developmental line: Reflections on adult cognitive development peaking in dialectical thinking
<http://www.interdevelopmentals.org/pubs/IDM-OLaske-Integral-Conference-ITC-2010-paper.pdf>
- Laske, Otto E. (2010c): Meaning and truth in the integral quadrants: A contribution form dialectical thinking.
<http://www.interdevelopmentals.org/pubs/IDM-ITC-2010-Presentation.pdf>
- Laske, Otto E. (2010d): Editorial: The Constructive Developmental Framework – Arbeitsfähigkeit und Erwachsenenentwicklung.). In: Wirtschaftspsychologie, 12. Jahrgang, Nr. 1, S. 4-15.
- Martin, Roger L. (2007): The opposable mind: how successful leaders win through integrative thinking. Boston, Mass. : Harvard Business School Press.
- Nisbett, Richard E. (2004): The geography of thought. New York: Free Press.
- O'Connor, Joseph & Lages, Andrea (2009): Der grosse Coaching-Atlas: Schlüsselkonzepte für effektives Coaching. Kirchzarten bei Freiburg : VAK.

- Piaget, Jean. (1992): Das Weltbild des Kindes. Neuauflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Schein, Edgar H. (2006): Organisationskultur. 2., korr. Aufl. Bergisch-Gladbach : EHP.
- Schein, Edgar H. (2010): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: der Aufbau einer helfenden Beziehung. 3. Auflage. Bergisch Gladbach : EHP.
- Schnädelbach, Herbert (2011): Georg Wilhelm Friedrich Hegel zur Einführung. Hamburg: Junius.
- Torbert, William R. (1991): The power of balance. Transforming self, society, and scientific Inquiry. Newbury Park: Sage Publications.
- Torbert, William R. (2004): Action inquiry. The secret of timely and transforming leadership. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Wilber, Ken (2001a): Ganzheitlich handeln. Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität. Freiamt: Arbor.
- Wilber, Ken (2001b): Integrale Psychologie. Freiamt: Arbor.
- Wilber, Ken (2007): Integrale Spiritualität. Spirituelle Intelligenz rettet die Welt. München: Kösel.
- Wirtschaftspsychologie Themenheft (2010): The Constructive Developmental Framework (CDF). In: Wirtschaftspsychologie, 12. Jahrgang, Nr. 1.

Sachindex