

Einführung in Tiefes Denken

Inhaltsverzeichnis

Die drei Manager.....	2
Das sozial-emotionale Interview: Themen.....	3
Ausschnitte aus einem sozial-emotionalen Interview	4
Übersicht: Sozial-emotionale Stufen (Laske 2006, 101 ff.)	8
Das kognitive Interview: Themen	9
Ausschnitte aus einem kognitiven Interview.....	10
Das kognitive Verhaltensdiagramm	14
Übersicht: Dialektische Denkformen (Laske 2009: 590).....	15
Beschreibung der einzelnen Denkformen (Laske 2009: 591)	16

(c) IDM. Alle Unterlagen sind urheberrechtlich geschützt.

Die drei Manager

Manager A

„Als wir Acme's Dienstleistungsgeschäft erwarben, war es uns klar, dass wir scheitern werden, wenn wir nicht mehr Effizienz in unsere gemeinsamen Prozesse bringen. Effizienz bedeutet verminderte Gesamtkosten, grösseren Profit und weniger nutzlose Überschneidungen in unseren Prozessen. Jetzt können wir unsere Produkte marktgerecht anbieten, im Wissen, dass wir unseren Umsatz durch Dienstleistungsverträge absichern können. Und solche Verträge werden uns auch den Kunden näher bringen, wenn es um deren periodische Geräteerneuerung und Gerätewartung geht. Wenn es uns gelingt, Kosten und Qualität zu kontrollieren, werden wir auch bessere Resultate erzielen.“ (Laske 2009: 157)

Manager B

„Als wir Acme's Dienstleistungsgeschäft erwarben, war für uns klar, dass die erhöhte Effizienz unserer Prozesse der grösste Vorteil des Mergers ist. Indem wir den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen integrieren, werden wir zu einer umfassenderen Unternehmung, und auch Kunden werden uns in einem neuen Lichte sehen. Gleichzeitig steigt aber auch die Gefahr, dass wir bei der Integration der beiden Geschäftsteile Fehler machen, jedenfalls solange wir nicht ein neues Geschäftsmodell definieren und unsere Verkaufsabteilung umschulen und neu ausrichten. Selbst wenn uns das gelingt, können Kunden den Eindruck gewinnen, dass wir das Dienstleistungsgeschäft nicht mit gleicher Intensität betreiben, wie Acme es tat. Unsere Entwicklungsabteilung ist entschlossen, die Unterhaltskosten zu reduzieren, und unsere Produktionsabteilung sorgt für eine höhere Qualität; das kann bedeuten, dass wir unsere Dienstleistungen auch auf Produkte unserer Wettbewerber ausdehnen müssen, um unsere neue Infrastruktur und die höheren Kosten zu rechtfertigen. Vielleicht sehen unsere Kunden die neue Geschäftsausrichtung auch als eine Verwässerung unseres Produktversprechens. Die neue Situation zwingt uns dazu, mehr unter einen Hut zu bringen, mit dem Risiko, uns selber zu überfordern. Es wird eine Herausforderung sein, die Wahrnehmung unserer Kunden, die Kosteneffizienz und die Produktentwicklung gleichzeitig unter Kontrolle zu halten. Aber wir können es schaffen, wenn wir sorgfältig planen und unser Bestes geben.“ (Laske 2009: 159)

Manager C

„Nachdem wir Acme's Dienstleistungsgeschäft erworben hatten, war uns klar, dass wir zahlreiche Folgen bedenken mussten, die sich zu Beginn kaum voraussehen liessen. Wir mussten die Auswirkungen dauernd neu einschätzen, so dass unsere Schlussfolgerungen wirklich der Situation angemessen waren. Wir wussten zudem, dass wir nicht nur unsere firmeninternen Prozesse, sondern auch die Marktsituation schwieriger gemacht hatten. Während wir nun danach streben, eine umfassendere Unternehmung zu werden, waren wir vorher auf sicherem Boden, da unser Geschäftsmodell gut geprüft und validiert war, und wir auch ein ziemlich gutes Verständnis davon hatten, wer unsere Kunden sind und was sie von uns erwarten. Aber sobald wir Acme's Dienstleistungsunternehmen integrierten, mussten wir fast alles, was wir für selbstverständlich hielten, neu überdenken. Es tauchten viele neue Fragen auf, wie z.B. die Bereitschaft der Belegschaft, unsere neue Mission zu akzeptieren, oder die Bereitschaft der Kunden unsere breitere Produktpalette zu akzeptieren. Wir haben auch für unseren internen Geschäftsprozess neue Ziele gesetzt, wodurch wir das Gleichgewicht der Abteilungen gefährdeten, das auch früher schon ziemlich komplex war, als wir noch ausschliesslich Produkte verkauften. So mussten wir eine Vielfalt von Umständen berücksichtigen, die uns anfänglich nur teilweise klar waren. Dies hatte zur Folge, dass wir zunehmend sensibler für unterschiedliche Beziehungen wurden, Beziehungen nicht nur zwischen verschiedenen Abteilungen, sondern auch Beziehungen zwischen Produkten und Dienstleistungen, Belegschaft und Kunden, Geschäfts- und Finanzprozessen, ganz zu schweigen von Wechselwirkungen, welche unsere Prozesse betreffen. Wir hatten jetzt zahlreiche Teilsysteme zu koordinieren, und diese hatten die Tendenz, sich in einer Weise zu verändern, die kaum voraussehbar war. So wurde uns immer deutlicher, dass wir scheitern würden, wenn es uns nicht gelingt, unser Unternehmen gleichzeitig aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Und dies ist eine Aufgabe, die immer wieder von vorn anfängt.“ (Laske 2009: 160)

Das sozial-emotionale Interview: Themen

- **Erfolg** : Können Sie sich an eine Begebenheit erinnern, bei der Sie innerlich frohlockten, weil Sie das Gefühl hatten, etwas für Sie Schwieriges erreicht zu haben, bei dem Sie eigene Widerstände überwinden mussten?
- **Veränderung** : Wenn Sie darüber nachdenken, wie sich Ihre Lebensführung in den letzten ein bis zwei Jahren, oder auch Monaten, verändert hat, was kommt Ihnen dann in den Sinn?
- **Kontrolle** : Können Sie sich an einen Moment erinnern, bei dem Ihnen klar wurde, dass Sie die Kontrolle verlieren, oder dass Sie die Kontrolle bewusst ergreifen mussten?
- **Grenzen** : Wenn Sie an Begrenzungen denken, sei es im Leben oder bei der Arbeit, etwas wovon Sie sich ausgeschlossen fühlen, was fällt Ihnen dazu ein?
- **Aussenseiter** : Wenn Sie einen Blick auf Ihr Leben oder Ihre Arbeit werfen, wo und inwiefern sehen Sie sich selbst als Aussenseiter, und welche Gefühle ruft das in Ihnen hervor?
- **Frustration** : Wenn Sie an eine Situation denken, die Ihnen aufgezwungen wurde und grosse Frustration verursachte, ohne dass Sie etwas dagegen tun konnten, was kommt Ihnen dann in den Sinn?
- **Wichtigkeit** : Wenn ich Sie frage, „Was liegt Ihnen am meisten am Herzen?“ oder „Was hat für Sie die grösste Bedeutung?“, was würden Sie sagen?
- **Sich-öffnen** : Wenn Sie an Ihr Bedürfnis denken, Gedanken und Gefühle mitzuteilen, gleichgültig ob zu Hause oder am Arbeitsplatz, woran denken Sie dann?
- **Überzeugung** : Wenn Sie an Situationen denken, bei denen Sie für Ihre Werte einstehen und für Ihre Überzeugungen kämpfen mussten, was fällt Ihnen dazu ein?
- **Risiko** : Wenn Sie an vergangene Situationen denken, in denen Sie ein Risiko eingingen oder glaubten eingehen zu müssen, entweder um etwas zustande zu bringen oder abzuwehren, woran denken Sie dann?

Ausschnitte aus einem sozial-emotionalen Interview

Interview Interviewer Sprecher Datum	Ausschnitt Nummer Stufe	Fragen Sie sich selber: Welche Merkmale führen zur Ablehnung anderer plausibler Hypothesen? 1. Welche Merkmale des Ausschnitts führen Sie zu diesen Hypothesen? 2.
		Stichwort: Grenzen
11:10	#01 4/3	<p>Klar. Das ist je eigentlich die interessante Unterscheidung von faktischer Grenze – wenn man abstürzt, stürzt man ab – und von wahrgenommen Grenzen – oje jetzt geht es ans Limit. Die ist natürlich irgendwo dehnbar. Die faktische vielleicht nicht. Ich weiss es nicht. Das Interessante ist diese Interdependenz, wenn man es so nennen will, dass ich eigentlich die faktische – ich sage mal – vermeintlich verschieben kann. Tatsächlich verschiebe ich sie auch, weil ich andere Handlungsoptionen erschliesse oder andere Entscheidungen treffe. Also ich habe das beim Klettern auch erlebt. Es ist nicht so, dass ich da völlig abgeschlossen habe oder so. Aber wenn man jetzt so an seiner Grenze ist und deswegen wie gelähmt wird, dann entgeht einem der Blick für Sicherungsmöglichkeiten. Man mogelt sich so durch die schwierige Situation und wenn man sich da abschmiert oder sich nicht mehr halten kann, dann hat man natürlich schlechte Karten. Wenn man im Gegenzug diese mentale Grenze von diesem „oje, jetzt geht es an die Grenze“ verschiebt, resultiert daraus meistens eine andere Haltung, eine andere Handlungsfähigkeit oder Wahrnehmungsmöglichkeit. Dann nimmt man Dinge wahr und realisiert auch Dinge, die vorhanden wären. Obwohl es eigentlich eine gefährliche Situation ist, findet man Möglichkeiten, die abzuschern. Das ist ja das Interessante an der – Abhängigkeit hört sich jetzt schlecht an – Wechselwirkung, könnte man sagen.</p> <p><i>Der Sprecher entwickelt eine Theorie über sich und seine Grenzen. Das eigne Wertesystem wird wiederum rationalisiert dargestellt.</i></p>
13:30	#02 4/3	<p>Das bringe ich jetzt nicht mit Grenzen zusammen, die Erwartungen. Ich nehme das als Erwartungen wahr und ich nehme auch wahr, wie ich solche Erwartungen internalisiert habe im Laufe meines Lebens. Da würde ich jetzt nicht von Grenzen sprechen, vielleicht von Autoritäten oder so was. Das können Autoritäten sein. Das können auch innere Autoritäten sein und es ist natürlich auch eine Grenzerfahrung, sich mit diesen auseinander zu setzen. Man fürchtet ja Konsequenzen oder Sanktionen, wenn man dem nicht entspricht oder darüber hinausgeht.</p> <p>Okay, so kann man von Grenzerfahrungen sprechen, ja. Ich empfinde das jetzt nicht als Grenze von so und nicht weiter.</p> <p><i>Der Sprecher sieht Erwartungen von anderen Menschen nicht als Grenzen. Er beschreibt Erwartungen allgemein als Autorität. Der Bezug zur eigenen Person und autonome Konfliktlösung werden nicht thematisiert.</i></p>
21:30	#03	Das ist ein schwieriges Beispiel. Ich hatte es letztes Mal

		<p>Trennungsprozess ist. Es ist sicher ein Ablösungsprozess. Da stellt sich auch immer die Frage einer Weltsicht, nämlich – wie soll ich sagen – ist etwas abgeschlossen oder fängt etwas an. Das hängt jetzt sehr stark von meiner Perspektive ab. Ich kann natürlich xxx (Name der Partnerin) betrachten und sagen, okay, sie ist an ihre Grenzen gekommen und jetzt hat sie sich für den Rückzug entschieden. Vielleicht ist sie auch über ihre Grenze hinausgegangen und das nicht verdaut oder konstruktiv verarbeitet. Und ich empfinde das irgendwie wie einen Mechanismus und wenn das bei ihr abläuft, dann erfahre ich eine Grenze als Ohnmächtiger. Dann bin ich machtlos. Ich kann natürlich die Perspektive auf die Beziehung richten und sagen, es ist etwas Prozesshaftes. Es ist vielleicht – also für mich ist es emotional wie sterben, wenn ich die Beziehung als Liebes- und Paarbeziehung betrachte, obwohl das auch nicht sicher ist (lacht). Wenn ich jetzt mich betrachte, dann kann ich sagen, ich komme kräftemässig an meine Grenzen und das führt mich spirituell an den Punkt, über meine Grenzen hinauszugehen.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt sehr persönlich die Trennungssituation, unter der er sehr leidet. Er sieht sich selber als Teil eines Mechanismus, in dem er eine ohnmächtige Rolle spielt.</i></p>
		Stichwort: Kontrolle
26:00	#04 4/3	<p>Ja, also, ich habe mich einfach eine Lebensphase erinnert gefühlt, wo ich die Erläuterung von Kontrolle, im Sinne von Kontrolle verlieren, wo ich das auch selber so bezeichnet habe. Ich habe das als Kontrollverlust bezeichnet. Ich habe irgendwie mein Leben - nicht das ich das nur einmal habe – Es gibt eigentlich zwei Erlebnisse, wo ich das rückblickend so bezeichnen würde. Einmal war es, als ich empfunden habe, dass ich die Wahl habe. Also ich empfinde mich vom Denken und Empfinden her als freier Mensch, oder vom Entscheiden her oder wie auch immer. Und es gab einen Punkt, wo ich empfunden habe, ich habe die Wahl, mich zu entscheiden zwischen einer Katastrophe und einer Katastrophe. Und ich habe mich für die eine entschieden. Aber – wie soll ich sagen – da kann man sich fragen, ob das noch Freiheit war – Aber die Entscheidung für eine Katastrophe war trotzdem eine Entscheidung für etwas. Und es sind ja auch andere Dinge damit verbunden. Ich lebe heute damit und ich lebe nicht so schlecht damit. Im Gegenteil ich finde es die richtige Entscheidung.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt einen starken psychologischen Konflikt und erfühlt sich abhängig von äusseren Umständen. Im Rückblick akzeptiert er aber die Situation und die eigene Entscheidung.</i></p>
27:40	#05 4(3)	<p>Das hat mit einer Trennungssituation zu tun und zwar habe ich mich von der Mutter von unserem Sohn getrennt. Und damals – ich habe nichts übers Knie gebrochen – Wir haben auch immer dran gearbeitet und so weiter und verschiedene Paartherapeuten verschliessen. Und dann kam so ein Punkt, wo ich für mich vor der Entscheidung stand, ob ich mich für meine Gesundheit im Sinn von meinem Leben entscheide und ich das in Kauf nehme, dass diese Familie auseinander bricht, oder dass ich diese Verantwortung für diese Entscheidung auf mich nehme. Und da war für mich die Wahrnehmung visionsartig. Ich hatte über Jahre – nicht ständig natürlich – es gab ja auch gute Zeiten – Immer wieder bin ich so an den Rand meiner Kräfte gekommen,</p>

		<p>dass ich an dem Punkt dann gemerkt habe, dass wenn ich an dem Punkt weiter versuche, was nicht geht, so wie bei diesem Indianerspruch da „Wenn du merkst, dass du ein totes Pferd reitest, steig ab oder so was“. Für mich war das damit verbunden, dass meine Gesundheit mit lebenswichtigen Funktionen auf dem Spiel stand. Ich weiss nicht warum, aber ich habe dies wahrgenommen und ich habe dann auch nicht in einer Kurzschlusshandlung eine Entscheidung getroffen, sondern diese Wahrnehmung hat mich noch mehrere Wochen begleitet. Ich habe mir gesagt, ich guck, wie das auf mich wirkt und ob sich das verändert oder so. Letztlich habe ich mich dafür entschieden, dass ich dort gehe und auch auf das Risiko hin, dass ich auch die Beziehung zu meinem Sohn aufs Spiel setze, dass ich riskiere, dass ich ihn nicht sehen könnte oder was auch immer.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt eine Trennungssituation mit einer schwierigen Entscheidung. Er beschreibt die Situation rückblickend als selbständige Entscheidung. Sein eigenes Wertsystem, das der Entscheidung zugrunde liegt, wird aber nicht sehr klar.</i></p>
31:20	#06 4/3	<p>Ich habe sehr vieles verwirklicht zu dem Zeitpunkt. Ich habe Träume gelebt, eigentlich. Ich habe auch eine Beziehung geführt mit einer Frau. Ich würde es als offene Beziehung bezeichnen. Aber es war irgendwie für uns beide eine gute Basis. Es hat auch irgendwie gestimmt. Und dann war das so, - ich habe das alles vor Augen gehabt, was ich für mich erreicht hatte. Ich habe als Coach für die xxx (Firmenname) mit einem Tagessatz - bezogen auf den Workshop-Tag - von 5000 Franken. Und ich habe das mit dem Boot realisiert und das Coaching habe ich etabliert. Ich war in einer Beziehung, die für mich gestimmt hat und so weiter und so fort. Und dann habe ich jemanden in einem Café getroffen und habe mehr oder weniger erfahren (lacht), dass die Hälfte von dem, was ich für meine Leben halte, gar nicht existiert oder nicht mehr existiert oder nicht in der Form existiert oder so. Also ich habe - Zum Beispiel habe ich in dem Moment rekonstruiert, dass meine Ex-Freundin, die Mutter von xxx (Name des Sohnes), ungefähr vier Wochen vor mir gewusst haben muss, dass meine Freundin eigentlich mit jemand anderem zusammen war.</p> <p><i>Der Sprecher beschreibt eine Situation, in der er glaubte selbständig zu handeln, tatsächlich aber Opfer von Verstrickungen war.</i></p>
39:10	#07 4(3)	<p>Ich musste das akzeptieren. Ich akzeptierte das nicht einfach so. Manchmal kämpfe ich auch, manchmal ringe ich. Am Ende hoffe ich, dass ich die Bereiche wahrnehme, über die ich Kontrolle habe, und die wahrnehme, über die ich keine Kontrolle habe. Das ist ja - Ich weiss nicht - Es verhält sich so vielleicht so wie mit Wissen und Weisheit oder so. Man kann viel wissen, ist aber nicht weise. Dann kommt es irgendwie ganz bescheuert raus. Aber man kann auch sehr weise sein, aber muss auch noch irgendwie ein Wissen haben. Es ist wie so ein Wechselspiel. Und manchmal wünschte ich mir, ich hätte Kontrolle über Dinge, über die ich keine Kontrolle habe. Dann leide ich halt. Und manchmal komme ich zurück und finde das wie als Schatz vor, was ich eigentlich annehmen kann. Das Thema ist eigentlich nicht Kontrolle ausüben, sondern annehmen oder wahrnehmen, auf den Gebieten, wo es möglich ist. Das sind dann recht bescheidene oder demütige Themen.</p> <p><i>Der Sprecher sieht sich oft in Situationen, in denen er die Kontrolle</i></p>

		<i>verliert. Er sieht es aber als Gewinn zu sehen, in welchen Situationen er Einfluss hat und in welchen nicht.</i>
--	--	---

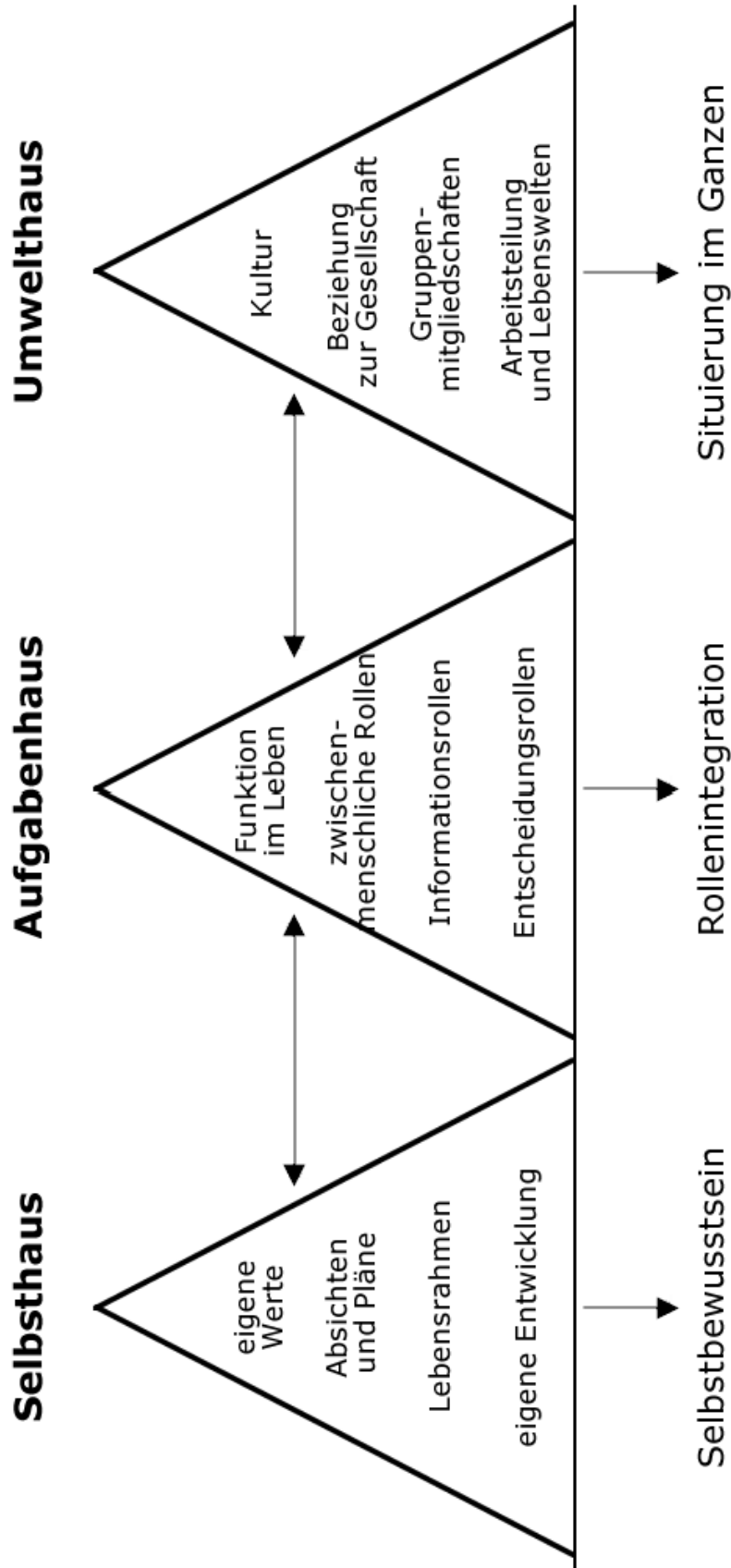
Score: S-4(3) {5: 6: 1}

Risk		Clarity	Potential	
S-3/4	S-4/3	S-4(3)	S-4	S-4(5)
1	4	6	1	

Übersicht: Sozial-emotionale Stufen (Laske 2006, 101 ff.)

2	Bedürfnisse & Wünsche regieren. 'Zwei-Welten' Hypothese.
2(3)	Beginnender Einfluß physischer und vorgestellter Anderer.
2/3	Im Konflikt darüber, Gefühlen und Gedanken anderer ausgesetzt zu sein. Konfliktschlichtung zu S-2.
3/2	Noch im Konflikt, aber weniger gebunden an eigene Bedürfnisse, Konfliktschlichtung zu S-3.
3(2)	Erwartungen und Gedanken vorgestellter Anderer offen.
3	Auf Erwartungen anderer gegründet 'Gemeinsame Welt' Hypothese.
3(4)	Kann 'selbständig' nur mit voller Unterstützung anderer handeln.
3/4	Im Konflikt über eigene Werte, Richtung, und Fähigkeiten.
4/3	Noch im Konflikt, aber weniger an interne Stimmen und Gesichtspunkte gebunden. Konfliktschlichtung zu S-4.
4(3)	Prätentionen von Autonomie, mit Risiko Erwartungen anderer nachzugeben.
4	Autonome Entscheidungen mit Respekt für die Verschiedenheit anderer; 'Meine Welt' Hypothese.
4(5)	Beginnendes Infragestellen der eigenen Unfehlbarkeit, mit Einsicht in die Besonderheit der eigenen Geschichte.
4/5	Im Konflikt darüber, Kontrolle aufzugeben und eigene Werte öffentlich kundzutun.
5/4	Noch im Konflikt, aber zunehmend fähig sich zu 'dekonstruieren' und im Fluß der Ereignisse zu stehen.
5(4)	Der eigenen Dekonstruktion voll verpflichtet und von der Verschiedenheit Anderer profitierend.
5	Nicht länger einem bestimmten Aspekt des Selbst verpflichtet, und aufmerksam auf den unablässigen Fluss.

Das kognitive Interview: Themen



Ausschnitte aus einem kognitiven Interview

Interview Interviewer Sprecher Datum	Ausschnitt Nummer Denkform [Stärke]	Fragen Sie sich selber: Erläutern Sie Ihre Zuordnung, wenn mehrere Denkformen anwendbar sind. 1. Welche strukturellen Merkmale des Ausschnitts führen zur Zuordnung zu einer bestimmten Denkform? 2.
Aufgabenhaus		
01:30	#01 C08	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. Kommunikation nach innen, Kommunikation nach aussen. <i>Der Sprecher beschreibt sich und seine Arbeit in einem grösseren Zusammenhang.</i>
04:00	#02 C10	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 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. <i>Der Sprecher betont den aktiven Charakter von Wissen, das die Voraussetzung von Lernprozessen ist.</i>
09:10	#04 C13	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 abmelden. Ich messe meine

		<p>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>
...
16:30	#08 C13	<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, 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.</p> <p>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>

		<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>
22:30	#11 R20[.5]	<p>Also, ja gut. Ein anderes Beispiel. Man könnte das als 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 C08[.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 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.</p>

		<p>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>
--	--	---

Das kognitive Verhaltensdiagramm

Haus	Nr.	Prozess	Kontext	Relation	Transformation
Ausgabenhaus	1		C08		
	2		C10		
	3	P05			
	4		C13		
	5		C14		
	6	P03[.5]	C10[1]		
	7		C10[1] C14[.5]		
	8		C13		
	9	P06[.5] P07[.5]			
	10			R16[.5]	T26[.5]
	11			R20[.5]	
	12		C08[.5]		T22[.5]
	13			R19	
Umwelthaus	14		C13		
	15	P02[.5]		R19[1]	
	16	P02[.5] P03[.5]	C11[.5]		
	17	P03[.5]	C08[1]		
	18		C10[1]		T24
	19	P02[.5]			T22
	20	P07[.5]			T22[1.5]
Selbsthaus	21				T26
	22		C14[.5]		T27[.5]
	23	P07[.5]			T23[1]
	24			R19	
	25	P07[.5]		R21[1.5]	
Total	31	6.5	12	5.5	7
%		21%	39%	18%	22%

Flüssigkeitsindex = $31/84 = 40$

Kognitives Profil = [21, 39, 18; 22 (%)]

Index für systemisches Denken = 22 (%)

Diskrepanzindex = $(6.5+5.5) : (12+7) = 12 : 19$

Übersicht: Dialektische 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>

Beschreibung der einzelnen Denkformen (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 Quadranten 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 Kehre)
1. Bewegung ohne Ende, Negativität	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. <i>Kontrast: #22</i>
2. Bewahrende Negation; Einschluss der Antithese	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. <i>Kontrast: #27</i>
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>
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>
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>
6. Kritik der Verdinglichung	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. <i>Kontraste: #7, #28</i>
7. Einbettung in Prozesse, Bewegung	Fokus auf die Tatsache, dass alles was existiert, in einen Veränderungsprozess eingebettet ist, mit der Vergangenheit und der Zukunft als Aspekt der Gegenwart. <i>Kontraste: #3-4, # 6</i>

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	<p>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></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. <i>Kontraste: #10-13</i></p>
10. Strukturen, Funktionen, Schichten und Ebenen eines Systems	<p>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></p>
11. Hierarchischer Charakter von Systemebenen	<p>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>
12. Stabilität eines funktionierenden Systems	<p>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>
13. Kulturelle Systeme: Bezugsrahmen, Traditionen, Ideologien	<p>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></p>
14. Vielzahl von Kontexten	<p>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></p>

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	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>

<p>System in Transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> □ □ □ □ □ 	<p>Dialektisches Bild: lebendiger Organismus, z.B. Bienenkorb Figur: was sich durch ständige Veränderung, Wachstum, Verschiebung, Kehre, 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.</p>
<p>22. Grenzen von Stabilität, Gleichgewicht und Dauerhaftigkeit</p>	<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. <i>Kontraste: #3, #12, #23</i></p>
<p>23. Wert von Konflikten, die zu einer Entwicklung führen</p>	<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). <i>Kontraste: #2, #22, #24</i></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>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>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>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. <i>Kontraste: #2, #22-24</i></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. 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></p>