

DER NEUE HORIZONT FÜR UNTERNEHMER

Beratergruppe Neuwaldegg – Wien
Gottlieb Duttweiler Institut – Zürich

Herausgeber Roswita Königswieser • Christian Lutz

DAS SYSTEMISCH EVOLUTIONÄRE MANAGEMENT

Beiträge von Fritjof Capra • Niklas Luhmann • Fritz Simon
Knut Bleicher • Gilbert J. Probst • Oswald Neuberger u.a.

GELASSENHEIT
ZUKUNFTSARBEIT
PROBLEMDIAGNOSE
PROJEKTMANAGEMENT
UNTERNEHMENSKULTUR

ORAC

Unternehmensidentität

Identität als das Gefühl, jemand zu sein, der trotz innerer und äusserer Veränderung derselbe bleibt, ist für Unternehmungen wie für Individuen ein Instrument der Bewusstseinerweiterung und damit der Identifizierung und auch Ausweitung des Handlungsspielraums. Sie konstituiert sich erstens aus der Qualität der Umweltbeziehungen, vor allem der länger dauernden, zweitens aus den inneren Strukturen, einschliesslich der Unternehmenskultur, welche die Handlungsmöglichkeiten auf eine sinnvolle Anzahl reduzieren und eine gewisse Gleichartigkeit der Impulsverarbeitung gewährleisten, und drittens aus dem Sinn, der über die Überlebensfähigkeit hinaus auch die Originalität des Unternehmens erfasst. Die Auseinandersetzung mit der Identität bewahrt die Unternehmensstrategie vor der Illusion völlig beliebiger Gestaltbarkeit, fördert die Einheitlichkeit des Entscheidens und Handelns der Mitarbeiter und erleichtert den Umgang mit Widerständen gegen tiefgreifendere Veränderungen.

Wozu Arbeit an der Unternehmensidentität?

Die Arbeit an der Unternehmensidentität stellt einen Versuch dar, das Unternehmen in einem Modell abzubilden, das das Unternehmen in seiner Ganzheit erfasst und mehr als die Summe seiner Teile darstellt.

Wie jede selbstreflexive Tätigkeit dient auch die Arbeit an der Unternehmensidentität der Bewusstseinerweiterung. Höheres Bewusstsein im Unternehmen über das Unternehmen selbst zu erlangen heisst, den Freiheitsgrad seiner Entscheidungsmöglichkeiten zu erhöhen. Es gewinnt mehr Klarheit über Sein und Wollen – als komplexes soziales System in einer unüberschaubaren und bewegten Umwelt. Die Grenzen des Systems, wichtige Relationen, innere Strukturen und Muster sowie auch Sinn treten deutlicher hervor und werden in ihren Vernetzungen sichtbar.

Es geht darum, daß sich das Unternehmen in seiner Eigenart versteht und akzeptiert. Auch bei Unternehmen wird oft sehr viel Energie aufgewandt, um – aus der Sicht des Unternehmens – unangenehme, störende und behindernde Dinge im Unbewußten zu halten, anstatt zu akzeptieren, daß sie eben ein Teil der Identität sind und es für das Unternehmen viel nützlicher ist, sich zu überlegen, welche Funktion – bezogen auf Sinn – diese Erscheinungen haben.

Die Arbeit an der Unternehmensidentität wird überwiegend durch Mitarbeiter des Unternehmens durchgeführt. Durch das "Erarbeiten der Unternehmensidentität" entsteht ein gemeinsames Verständnis wichtiger Handlungsträger (Eigen-

tümer, Manager, Mitarbeiter) über das "Eigenleben" des Unternehmens. Denn auch ein Unternehmen versucht – wie jedes andere lebende System –, in seiner ganz spezifischen Art seine Lebensfähigkeit zu erhalten.

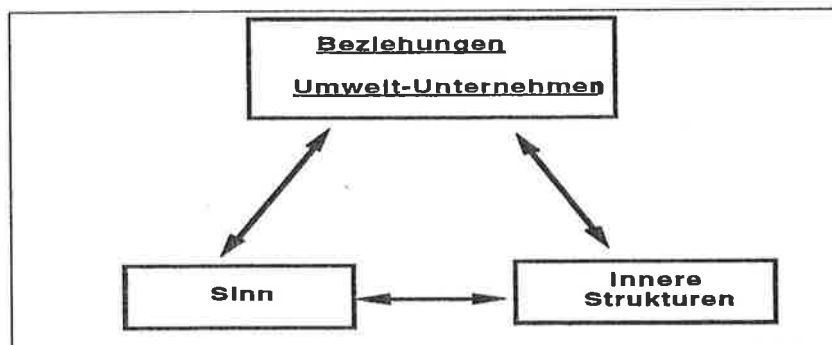
Das deutliche Erkennen der Unternehmensidentität ist für jeden Mitarbeiter, besonders aber für Manager und Unternehmer eine wichtige Erfahrung. Für manche ist es ein irritierendes Erlebnis, weil es an der traditionellen Vorstellung, daß Unternehmen durch einzelne Menschen beherrschbar seien, rüttelt. Der moderne Manager hat mit dem Bewußtsein zu leben, daß Unternehmen nicht direkt beherrschbar sind, seine Möglichkeiten zur Einflußnahme sich jedoch durch besseres Kennen der Unternehmensidentität vermehren.

Womit kann man die Identität eines Unternehmens beschreiben?

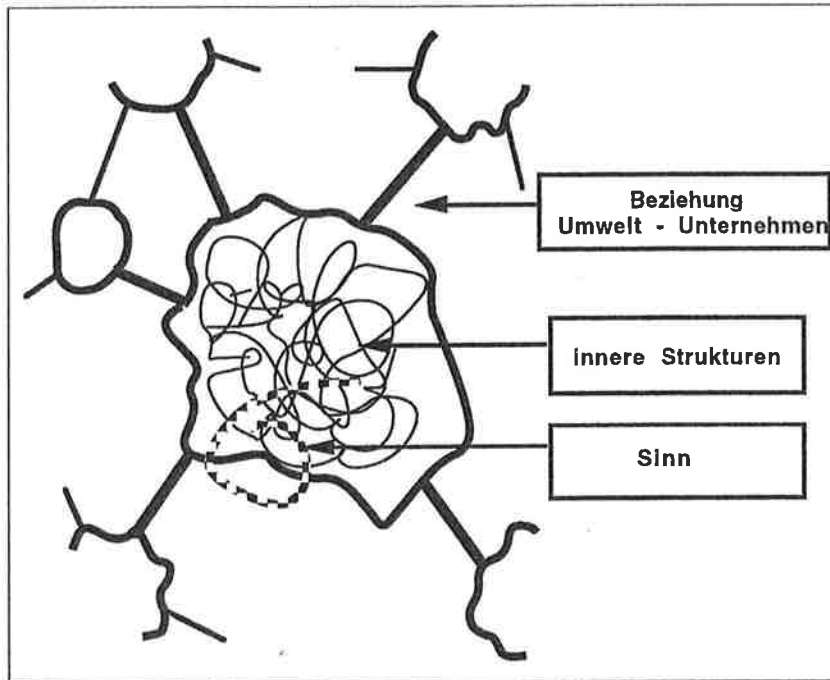
Identität einer Person kann mit dem Gefühl beschrieben werden, jemand zu sein, der trotz sich ändernder Lebensumstände, Körperbeschaffenheit und Beziehungen gleichbleibt, also Kontinuität und Kohärenz (Zusammenhalt) aufweist (1).

Das gleiche gilt auch für Unternehmen. So kann man sich zum Beispiel einen erfolgreich gewachsenen Betrieb vorstellen, der seit hundert Jahren besteht, am Anfang eine Schlosserei im Zentrum der Stadt und in Familienbesitz war. Heute produziert dieses Unternehmen Bauelemente für Hochhäuser, mit einer modernen Teilfertigung in einem Industriegebiet am Stadtrand und ist mehrheitlich Besitz von Aktionären. Trotz der gravierenden Änderung die dieses Unternehmen erfahren hat, ist es möglich, daß die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten etc. von der Firma XY sprechen und dabei eben dieses Empfinden von Kontinuität und Kohärenz haben.

Was sind nun die Elemente, die die Gestalt eines Unternehmens im Sinne von Identität über längere Zeiträume erkennen lassen, obwohl sowohl die Umwelt als auch das Unternehmen permanente Veränderungsprozesse durchlaufen? Wir meinen, daß dies drei Elemente, die miteinander in unauflösbarer Wechselwirkung stehen, sind:



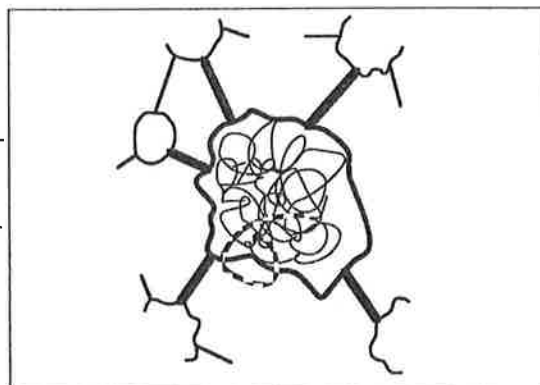
In der symbolischen Darstellung der Unternehmensidentität möchten wir diese drei Elemente so darstellen:



Im folgenden werden nun diese drei Elemente der Unternehmensidentität näher beschrieben.

1) BEZIEHUNGEN UNTERNEHMEN – UMWELT

Jedes Unternehmen ist in eine Umwelt eingebettet, deren Ausmaß an Komplexität die Aufnahme- und Verarbeitungsfähigkeit des Unternehmens auf jeden Fall weit übersteigt. Es kristallisieren sich im Laufe der Zeit für das Unternehmen relevante Umwelten heraus.



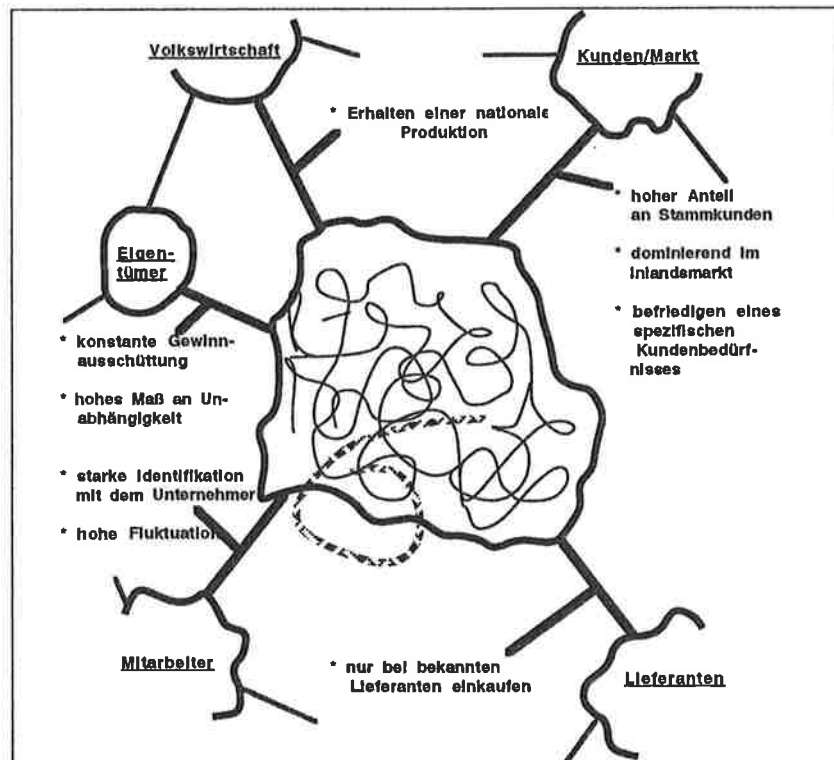
Ein Teil der Unternehmensidentität ist durch die Qualität der Relationen zwischen den relevanten Umwelten und dem Unternehmen beschreibbar, wobei jeweils die Relationen von Bedeutung sind, die über lange Zeiträume konstant gehalten werden.

Sehr schön verdeutlicht diese Definition ein Zitat von E. Wanschura (2): "Der zentrale Bezugspunkt, das Bleibende, immer Gleiche, ist die Beziehung zwischen dir und mir – und diese Beziehung ist Identität. Die Wirklichkeit, das ist die Gemeinschaft."

Für ein Unternehmen heißt das, daß die jeweilige Beziehung zwischen einer relevanten Umwelt und dem Unternehmen gleich bleibt, auch wenn sich die Umwelt und/oder das Unternehmen ändern. Ist die Relation eines Produktionsunternehmens zu seinen Kunden zum Beispiel dadurch beschreibbar, daß ein hoher Anteil an Stammkunden besteht und sich das Kaufverhalten der Kunden auf Grund äußerer Einflüsse ändert, so wird sich das Unternehmen verändern müssen (z. B. in seinem Produktmix, in der Kundenbetreuung, in seinen inneren Strukturen), um diese Relation im gewünschten Zustand halten zu können.

Es tritt also die paradoxe Situation auf, daß ein Unternehmen sich verändern muß, um seine identitätsbestimmenden Relationen unverändert halten zu können.

Bildlich kann man sich das Netzwerk von identitätsbestimmenden Beziehungen beispielhaft so vorstellen:



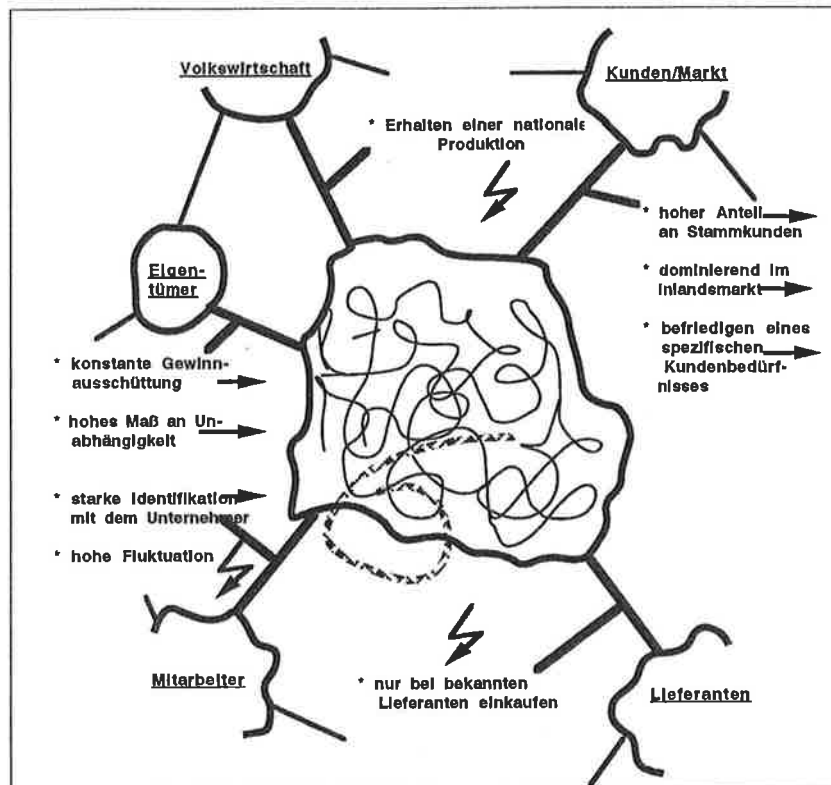
Über langjährige Zeiträume hinweg betrachtet können sich natürlich auch identitätsbestimmende Relationen verändern. Diese Veränderungen können sowohl bei den relevanten Umwelten als auch in der Qualität der Beziehungen vor sich gehen.

So kann zum Beispiel ein Eigentümerwechsel – vom Familienbesitz zur Aktiengesellschaft – stattfinden. Wichtige Kundengruppen wie Einzelhändler können durch Verbrauchermärkte ersetzt werden, oder es werden neue – andere – Kundenbedürfnisse befriedigt.

Die Veränderungen der Qualitäten der jeweiligen Beziehungen können über die Zeitachse von Vergangenheit, Gegenwart und dem derzeitigen Wollen für die Zukunft – aus der Sicht des Unternehmens – idealtypisch in den drei Formen Gleichbleiben, Evolution und Revolution beschrieben werden.

Qualität der Identitätsbestimmenden Relation		VERGANGENHEIT wir waren	GEGENWART wir sind	ZUKUNFT derzeitiges Wollen für die Zukunft	SYMBOL
Gleichbleiben	wir waren, wir sind, und wollen so bleiben	→	→	→	→
		z. B. dominierend im Inlandsmarkt			
Evolution	wir waren, wir sind, ... aber wir wollen es weiterentwickeln	→	↗	→	↗
		z. B. wir waren und sind primär produktorientiert und wollen in der Zukunft auch in Produkt/Marktkombinationen denken und handeln			
Revolution	wir waren, wir sind jetzt etwas ganz anderes als wir in der Zukunft sein wollen	→	↗	→	⚡
		z. B. wir waren und sind Erzeuger von tiefpreisigen Massengütern, aber wir wollen kundenorientierte Produzenten von hochqualitativen Einzelprodukten sein.			

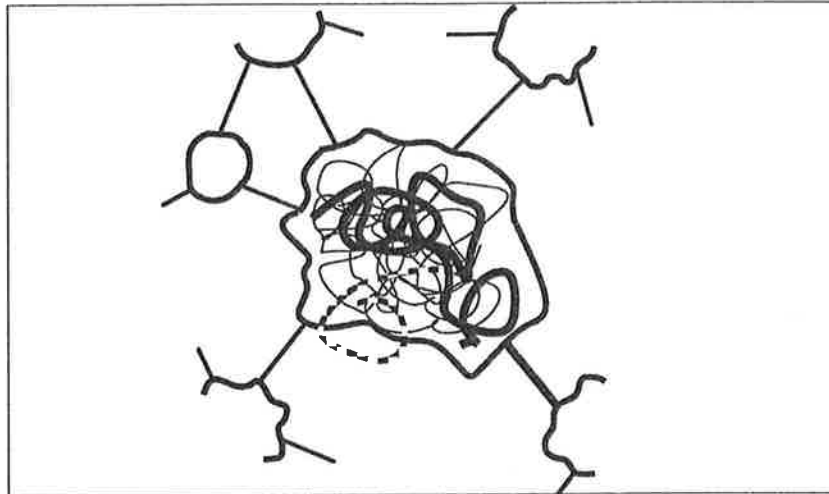
Trägt man die zu einem gewissen Zeitpunkt angenommene Entwicklung in unser voriges Beispiel, so erhält man folgendes Bild:



Betrachtet man in diesem Bild die angenommenen Entwicklungen, so bekommt man ein Gefühl für die Entwicklung der Identität. Wichtig ist auch zu beachten, wie die einzelnen Entwicklungen der Relationen zueinander passen beziehungsweise widersprüchlich sind. Bei vielen Unternehmen kann man beobachten, daß "angesagte revolutionäre Entwicklungen" nie stattfinden, aber einen festen Bestandteil im jeweiligen Willen des Unternehmens bilden.

Solange die tatsächlichen Veränderungen einen ausgewogenen Anteil zwischen "Gleichbleiben – Evolution – Revolution" haben, wird sich das Unternehmen in einem gewissen Maß den Erfordernissen der sich verändernden Umwelt anpassen, aber gleichzeitig seine Gestalt in der sich weiterentwickelnden Welt so weit bewahren, daß es als lebensfähige Organisation weiterbestehen kann.

2) INNERE STRUKTUREN



Einerseits hat das Unternehmen, um in seiner Eigenart fortbestehen zu können, die Bereitschaft, sich seiner sich verändernden Umgebung weitgehend anzupassen, um die für es wichtigen Beziehungen in der gewünschten Qualität langfristig aufrechterhalten zu können. Andererseits hat das Unternehmen im Laufe seiner Geschichte auch innere Strukturen aufgebaut. Unter inneren Strukturen verstehen wir die Aufbau- und Ablauforganisation, die Unternehmenskultur mit ihren charakteristischen Werten, Normen und Mustern sowie die systemspezifische Form, Komplexität von Umwelt – und Unternehmensmodellen aufzubauen beziehungsweise zu reduzieren.

Die Funktion der inneren Struktur besteht darin, die unendliche Vielfalt von Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens auf eine sinnvolle Anzahl zu reduzieren sowie dafür zu sorgen, daß Impulse, die auf das Unternehmen einwirken, mit einer hohen Wahrscheinlichkeit in einer sich wiederholenden systemspezifischen Art und Weise verarbeitet werden.

Beispiele für einzelne *Elemente innerer Strukturen* eines Unternehmens aus der Unternehmensidentität:

Aufbauorganisation: Erfolgsverantwortliche Organisationseinheiten, die möglichst autonom und zielgruppenorientiert agieren.

Ablauforganisation: Wir wollen die kurz bis mittelfristig zu erzielenden Deckungsbeiträge der einzelnen Abteilungen im Rahmen eines klaren Planungs-kalenders jährlich neu festlegen, wobei wir im Management bei den wichtigen Entscheidungsstufen Transparenz haben wollen, die Entscheidung aber bei der Geschäftsführung liegt.

Werte: Wir sind ein gewinnorientiertes Unternehmen und wollen es auch bleiben.

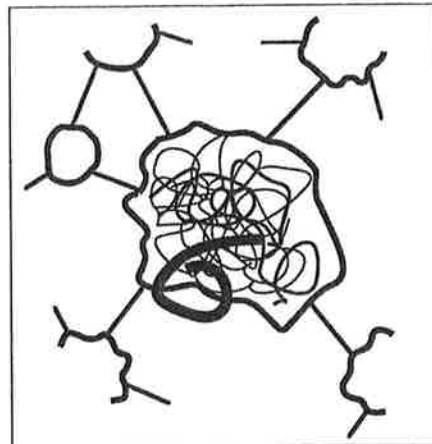
Normen: Sei begeisterungsfähig – auch wenn du nicht alle notwendigen Fakten und Konsequenzen kennst!

Muster: In einem Unternehmen werden neue Topmanager in der ersten Phase vom Eigentümer sehr hoch eingeschätzt, scheitern aber am "Widerstand" der Organisation. Daraufhin werden sie durch neue Topmanager ersetzt...

3) SINN

Wer will was Lebendiges erkennen und beschreiben, sucht er den Geist herauszutreiben, dann hat er die Teile in der Hand, fehlt, leider nur das geistige Band.

(Goethe, Faust I)



Jedes Unternehmen hat – wie jeder andere lebende Organismus – seinen Sinn. Der Sinn konstruiert sich sowohl aus der System-Umwelt-Beziehung als auch aus sich selbst heraus. Bezogen auf Umwelt muß jedes System auf Dauer eine Funktion – einen Daseinsgrund – in dieser Welt erfüllen, um bestehen zu können. Sinn hat auch für das Unternehmen die Funktion, die unendliche Komplexität, die auf das Unternehmen einströmt, auf ein für dieses verarbeitbares Maß zu reduzieren. Andererseits hat jedes Unternehmen aus sich selbst heraus – gewissermaßen angeboren – seinen ganz individuellen Sinn, den es auch zu erhalten und zu verteidigen gilt, unter Umständen sogar soweit, daß das zum Untergang führen kann (z. B. starke Ortsgebundenheit, Produktionsorientierung).

Sinn steht in Wechselwirkung zur Gestaltung der System-Umwelt-Beziehungen und zum Aufbau der inneren Strukturen und gestaltet auch den Umgang des Widerspruchs zwischen diesen beiden.

Über Sinn konstituieren sich immer auch Unternehmensgrenzen. Im Zuge der Arbeit an der Unternehmensidentität ist immer die Frage nach der Grenze des Unternehmens – das heißt, welche Handlungen sind dem sozialen System "Unternehmen" zuzuordnen und welche nicht – zu stellen.

Je nach Sinn des Unternehmens kann zum Beispiel ein exportierendes Unternehmen die Handlungen einer Auslandstochter als innerhalb beziehungsweise außerhalb seiner Grenzen empfinden und damit ein völlig anderes Bewußtsein für seine Gestalt haben.

Sinn ermöglicht, über die Funktionalität von beobachteten Phänomenen in einer unternehmensspezifischen Art nachzudenken. Es ist fast immer hilfreicher,

sich beim Auftreten von als unangenehm empfundenen Identitätsaussagen bei den Elementen Relationen beziehungsweise innere Strukturen zu überlegen, welcher Zusammenhang mit der Unternehmensidentität besteht, als diese einfach revolutionär verändern zu wollen. So kann etwa ein hohes Maß an Chaos und Unordnung, das störend erlebt wird, bei einem Unternehmen, welches einen Teil seines Sinnes darin sieht, auf einem gewissen Markt der Hecht im Karpfenteich zu sein, durchaus funktional sein.

Ein Teil des Sinnes ist es, wie bei jedem lebenden System, die Lebensfähigkeit des Unternehmens zu bewahren. Das allein ist jedoch zu wenig – genauso wie für den Menschen Gesundheit zu haben als Lebenssinn zu kurz greift –, es gibt immer auch noch die Originalität des Unternehmens zu erfassen.

Zur Illustration möchten wir einige Beispiele von Aussagen zu Sinn anführen:

- “... soll eine Beratergruppe sein, die klein bleibt (sonst ist direkte Kommunikation nicht mehr direkt möglich) und hochqualifizierte, maßgeschneiderte und ganzheitliche Beratung macht...”
- “... unsere innere Struktur: alle Berater sind gleichberechtigte Geschäftsführer...”
- “... sind spezialisiert auf kundenorientierte Fertigung und zugleich lagerhaltender Serienhersteller...”
- “... steht unter dem Primat, die Entscheidungsfreiheit des Eigentümers zu wahren...”

Wann ist Arbeit an der Unternehmensidentität angebracht?

Im folgenden möchten wir auf Grund unserer praktischen Erfahrungen drei typische Situationen, bei denen Arbeit an der Unternehmensidentität angebracht ist, darstellen.

1) STRATEGISCHE UNTERNEHMENSPLANUNG (SUP)

Oft entsteht bei der Beobachtung von herkömmlichen strategischen Planungsprozessen der Eindruck, daß Unternehmungen strategische Ziele ohne Rücksicht auf die Unternehmensidentität, ja oft sogar im Gegensatz dazu erreichen wollen. Die Betriebe sollen einer Logik folgen, die zwar in irgend einem Kontext sicher sinnvoll erscheint, die es jedoch aus der Sicht des Unternehmens leider nicht ist.

SUP geht häufig von der Annahme völlig beliebig gestaltbarer Unternehmen aus. Bei unserer Vorstellung von der Identität eines Unternehmens ist dies nicht möglich, sondern es geht darum, das Unternehmen in seiner Eigenart zu

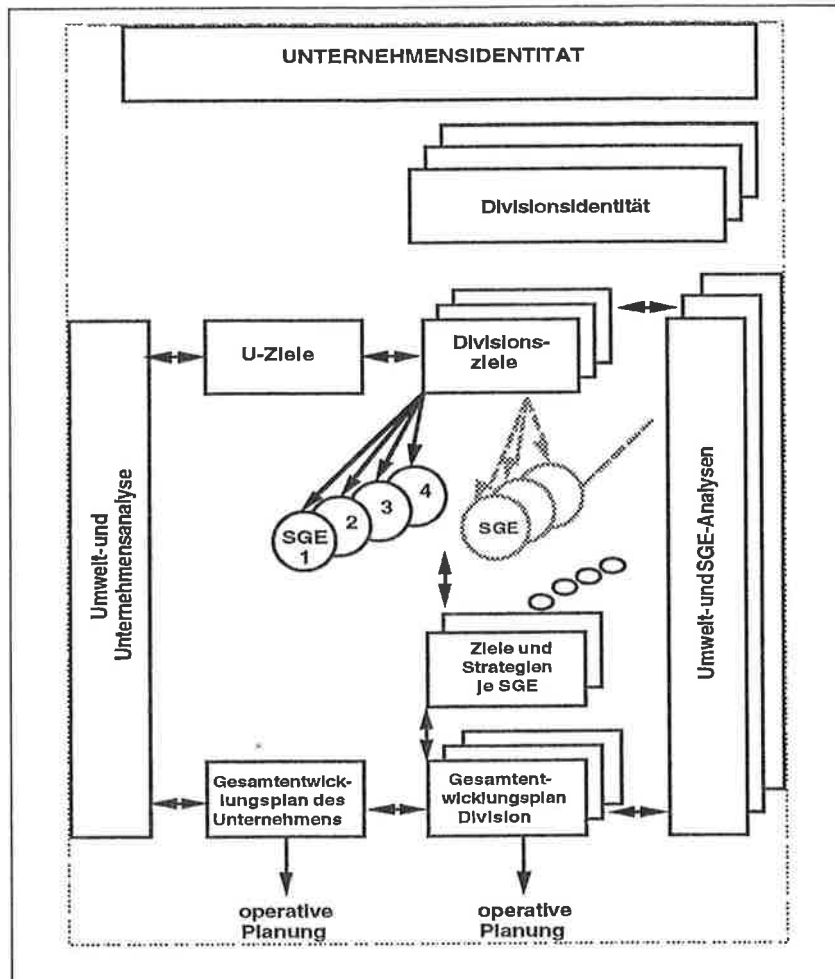
verstehen, um dann zu versuchen, es durch entsprechende strategische Impulse in die gewünschte Position beziehungsweise den gewünschten Zustand zu bekommen. Wenn man nicht von der Identität des Unternehmens – sowohl ihrer angenehmen wie unangenehmen Seite – ausgeht, begibt man sich in die Gefahr, völlig abgehobene Planungen zu machen, die nur sehr geringe Chancen auf Realisierung haben.

SUP liegt im Spannungsfeld der oft eher unbewußten Unternehmensidentität und der sehr bewußten Ebene von Buchhaltung, Kostenrechnung und betriebswirtschaftlicher Rationalität, was vermutlich auch erklärt, warum in der Praxis die Ergebnisse von SUP häufig eher Rechenwerken als auf das Unternehmen abgestimmten Strategiebündel gleichen.

Die Arbeit an der Unternehmensidentität ist daher, wenn an der SUP gearbeitet wird, als ein eigenständiges Arbeitsfeld zu betrachten, dem entsprechend Aufmerksamkeit und Kraft zu widmen sind. Die jeweilige Unternehmensidentität wird natürlich auch die Art und Weise, wie SUP durchgeführt wird, prägen. Wichtig für SUP ist auch das “Wollen” aus der Identität heraus. Dieses Wollen in seiner oft scheinbaren Irrationalität zu begreifen und in die strategische Planung einzubeziehen erhöht die Einflußchancen auf das Unternehmen ungemein.

Zum Beispiel: Ein Großhandelsunternehmen bei dem seit mehreren Eigentümergenerationen eine zentrale, wichtige Relation die partnerschaftliche Betreuung und Belieferung von Fachhändlern war und dessen Identität in dieser Beziehung auf “Gleichbleiben” eingestellt ist, konnte erst dann in neue Vertriebskanäle einsteigen, als dies bewußt wurde. Vorher war es immer “ganz klar”, daß man zum Beispiel auch Supermärkte beliefern “müsse”, aber auf ganz eigentümliche Weise mißlangen alle Strategien, die in diese Richtung zielten. Erst als man sich seiner Identität bewußt wurde, konnte man entsprechende strukturelle Impulse durch Gründung einer neuen Vertriebstochter mit eigenem Management geben, um diese – für das Unternehmen revolutionäre – Entwicklung zu ermöglichen.

Der Zusammenhang von SUP und Unternehmensidentität in einem divisionalisierten Unternehmen ist im folgenden Bild dargestellt.



2) ORIENTIERUNG FÜR MITARBEITER

Mitarbeitern eines Unternehmens fällt es in Zeiten mit immer mehr zunehmenden Turbulenzen immer schwerer, Orientierung für ihr Handeln im Unternehmen zu gewinnen. Klare, eindeutige Handlungsanweisungen, die für jede Situation Gültigkeit haben, gibt es nicht. Es ist daher wichtig, daß über die Aussagen einer Unternehmensidentität die Handlungsrahmen für das möglichst selbständige Arbeiten der Mitarbeiter abgesteckt werden.

Wir haben die Erfahrung gemacht, daß das Erarbeiten einer Unternehmensidentität beziehungsweise das Überarbeiten durch die Mitarbeiter eines Unternehmens Orientierung in hohem Ausmaß geben kann und damit die Einheitlichkeit des Entscheidens und Handelns wesentlich gefördert werden kann.

3) FLANKIERENDE MAßNAHMEN BEI VERÄNDERUNGSPROZESSEN

Häufig sehen sich Unternehmen vor die Aufgabe gestellt, größere Veränderungen in ihren Umweltrelationen beziehungsweise inneren Strukturen durchzuführen. Wie bei allen lebenden Systemen gibt es auch in Unternehmen den permanenten Widerspruch der beiden Tendenzen Verändern/Bewahren. Bei Versuchen, Veränderungen unreflektiert durchzuführen, wird sozusagen automatisch der Gegenpol des Bewahrens hervorgerufen. Häufig ist dieser Widerstand nicht – oder nur mit sehr großem Aufwand – zu managen.

Durch Arbeit an der Unternehmensidentität können die Begebenheiten, die verändert werden sollen, in einen tiefliegenden, existentiellen Kontext gesetzt werden. Auf dieser Basis ist es dann möglich, die Funktionalität für die Lebensfähigkeit von Verändern/Bewahren bewußt zu bewerten und damit mit wesentlich weniger Aufwand und erhöhten Chancen Veränderungsimpulse zu setzen.

Wie wird die Unternehmensidentität erarbeitet?

Arbeit an der Unternehmensidentität kann immer nur als Prozeß verstanden werden. Wie für so oft gilt auch hier, daß eigentlich der Weg das Ziel ist. Das Schaffen von Bewußtsein eines Unternehmens – über das Medium von Mitarbeitern und relevanten Umwelten – kann nicht in einem Punkt erfolgen, sondern baut sich kontinuierlich über längere Zeiträume auf. Das Durchlaufen einer Schleife der Bewußtseinsbildung über Unternehmensidentität dauert in der Praxis erfahrungsgemäß ein halbes bis ein ganzes Jahr.

Das Arbeiten an der Unternehmensidentität erfolgt in Projektform. Wichtig ist, daß an einem solchen Projekt möglichst alle Mitglieder des Top-Managements, eine repräsentative Anzahl des Middle-Managements und zumindest einer Kontrollgruppe der übrigen Mitarbeiter beteiligt sind.

Sehr bewährt hat es sich auch, wichtige relevante Umwelten (z. B. Kunden, Lieferanten, Eigentümer) zur Mitarbeit einzuladen, was in der Praxis – entgegen vielen Vorurteilen – fast immer positiv aufgenommen wird und für die Arbeit sehr befruchtend ist.

Eine Vorgangsweise, die sich als praktikabel herausgestellt hat, ist die Erstellung eines Unternehmensidentität-Szenarios:

Von wichtigen Mitarbeitern und relevanten Umwelten werden die Meinungen und Sichtweisen zu den drei Elementen der Unternehmensidentität eingeholt. Als Arbeitsform hat sich die Kombination von schriftlichen Einzelarbeiten und Einzel- bzw. Gruppeninterviews bewährt.

Diese Aussagen werden von einer Projektgruppe zu einem Szenario verdichtet. Dieses Szenario wird dann durch eine oder mehrere Arbeitsgruppen in mehreren Workshops auf die wesentlichen Identitätsaussagen verdichtet. Diese Workshops vernetzen auch immer wieder aufs neue in schleifenförmigen Vorgängen die bereits in den vorherigen Workshops erarbeiteten Aussagen mit den jeweils neu gefundenen Aussagen.

In allen Phasen dieses Prozesses arbeiten wir zusätzlich zu analytisch beschreibenden Methoden – wie z. B. Erwartungsstrukturen, Normogramm – mit intuitiven Verfahren – wie z. B. Zeichnen von Bildern, Beschreibungen in Form von Metaphern, Errichten von Skulpturen. Mit Hilfe dieser Verfahren ist es in einem gewissen Ausmaß möglich, tieferliegende, latente Strukturen spürbarer und sichtbarer zu machen.

Eine Schwierigkeit in diesem sehr hohe Komplexität erzeugenden Prozeß ist es, die vielen Informationen und deren Vernetzungen auf ein überschaubares Maß zu reduzieren. Diese Reduktionsleistung ist nur dann befriedigend, wenn es gelingt, die tieferliegenden Identitätsaussagen herauszuarbeiten und nicht nur eine quantitative Reduktion durchzuführen, und ist nur dann zu erreichen, wenn für den Gesamtprozeß der Erarbeitung der Unternehmensidentität genügend Energie, Zeit und Reflexionsmöglichkeit zur Verfügung gestellt sind.

Das schriftliche und bildliche Ergebnis dieser Arbeit unterscheidet sich häufig äußerlich nicht sehr stark von den in der Praxis oft extern beziehungsweise intern getexteten "Unternehmensphilosophie, Leitlinien, Visionen". Der Unterschied liegt in der Wirkung auf das Gesamtsystem, die relevanten Umwelten und auf die Personen, die daran mitgearbeitet haben.

(1) Simon und Stierlin: Die Sprache der Familientherapie, Stuttgart, Klett Cotta 1984

(2) ORF Radiokolleg Folge 2, Systemtheorie 04.08.1984