

# **Werte aus systemischer Sicht**

## **Gedanken zu einem Thema der Organisationsberatung**

### **Projektarbeit im TRAIN-Lerngang für systemische Organisationsberatung 2002/2003**

Dr. Thomas F. Berr  
Klimschgasse 14/23  
1030 Wien

Wien, im April 2003

Werte im Sinne der Grundlage unseres Handelns sind Gegenstand dieser Arbeit. Es wird auf die Bedeutung von Werten im Kontext von Unternehmen als sozialen Systemen und in Veränderungsprozessen eingegangen und es werden Aspekte für einen entsprechenden Beratungsprozess im Sinne einer systemischen Organisationsberatung dargestellt.

Lernziel ist es, das Wissen über Werte und deren Bedeutung in sozialen Systemen zu vertiefen, eine neue Sichtweise für Werte unter den Annahmen des systemischen Paradigmas zu gewinnen und daraus Möglichkeiten für einen wertefokussierten Beratungsprozess abzuleiten.

Im traditionellen Denken stellen Werte die kaum hinterfragte und wenig flexible Basis unseres Handelns und das Fundament für das Zusammenleben in der Gesellschaft dar. Geprägt durch Kultur und persönliche Entwicklung werden Werte stillschweigend vorausgesetzt, Abweichungen zumindest als irritierend erlebt.

Werturteile laufen in der Kommunikation mit und bilden ihr Unterfutter, obwohl sie nicht explizit thematisiert werden.

Systemisches Denken beruht auf den Grundannahmen des Konstruktivismus, der Welt als lebendem Organismus (anstelle des Bildes der Welt als Maschine), dem Leben mit Unsicherheit (anstelle der Planbarkeit der Welt), der subjektiven Wirklichkeit (anstelle der „objektiven Wahrheit“), dem Multiversum (anstelle des Universum), der Einheit von Subjekt und Objekt (anstelle der Wahrheit, unabhängig vom Menschen), komplexen Wechselwirkungen (anstelle linearer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge), der Vielfalt (anstelle von Widerspruchsfreiheit), dem sowohl - als auch (anstelle des entweder – oder), der Lösungsorientierung (anstelle der Problemorientierung) sowie dem Prozessdenken (anstelle von Strukturdenken).

Konstruktivismus beruht auf der Annahme, dass Erkenntnis nicht auf einer Korrespondenz mit der externen Wirklichkeit beruht, sondern immer nur auf „Konstruktionen“ eines Beobachters. Erkenntnis ist Entdeckung der Wirklichkeit – nicht im Sinne einer progressiven Enthüllung vorab existierender Objekte, sondern im Sinne der „Erfindung“ externer Daten.<sup>1</sup>

Werte- und Normmuster charakterisieren - unter anderem - im systemischen Ansatz soziale Systeme. Gesellschaftliche Ordnung beruht auf einem generellen Wertekonsens, der im sozialen Leben fest institutionalisiert und zugleich von den von den Handelnden im Sozialisationsprozess verbindlich erworben wird.<sup>2</sup>

## **Beschreibungen und Modelle**

Folgende Beschreibungen und Modelle können nützlich sein, den Begriff der Werte fassbarer zu machen und ihn aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten.

„Werte sind tiefverwurzelte Ansichten über das, was wir für lohnend halten. Sie haben viele Quellen: Eltern, Religion, Schule, Freunde, Menschen, die wir bewundern und die Kultur, in der wir aufwachsen. Viele Wertvorstellungen entwickeln wir bereits in der Kindheit, andere im Erwachsenenalter.“<sup>3</sup>

„Werte beschreiben, wie man tagtäglich vorgehen will, während man seine Vision verfolgt.“<sup>4</sup>

„Werte bezeichnen im NLP das, was einem Menschen wichtig ist, was ihm Bedeutung gibt, was ihn motiviert. Werte sind auf einer sehr allgemeinen Ebene (einem sehr hohen „Chunk“), sie bezeichnen etwas Übergeordnetes, sie sind Begriffe, die Konzepte von Lebensqualität beschreiben.

Die sprachlichen Verpackungen von Werten sind Nominalisierungen (Nominalisierung ist der sprachliche Prozess, in dem ein Prozesswort oder Verb durch einen komplexen Transformationsprozess in ein Ereignis oder einen Gegenstand verwandelt wird<sup>5</sup>).

Nominalisierungen kommen wie ein Ding daher, sind aber keines. Der Ausdruck „Beziehung“ suggeriert, dass es ein Ding namens Beziehung gibt, die man: „haben kann (wie ein Auto), an der man „arbeiten“ muss (wie ein Bildhauer an einer Statue), die man „aufnehmen“ kann (wie einen Gegenstand vom Boden) und die man „abbrechen“ kann (wie einen Ast). Tatsächlich gibt es überhaupt keine „Beziehung“. Es gibt lediglich einen Prozess zwischen Menschen, die sich aufeinander in einer besonderen Weise beziehen. Ein Prozess ist etwas Dynamisches, wie ein Fluss, der immer in Bewegung ist. ... Wie unsere „Beziehung“ aussieht, wie wir sie erleben, hängt vom aktuellen Prozess ab, von den Interaktionen, die (innerlich und äußerlich) genau jetzt ablaufen.) Nominalisierungen fördern die Haltung, Prozesse als statische Objekte – mit fixen Eigenschaften – zu betrachten.

Was ein bestimmter Wert (z.B. Gerechtigkeit) auf der Ebene des Verhaltens für eine Person bedeutet, kann im Allgemeinen nicht vorhergesagt, sondern muss für diese Person konkret in Erfahrung gebracht werden.“

„James und Woodsmall definieren Werte als (weitgehend unbewusst wirkende) Meta-Programme: sie sind das, wo wir uns „hin zu“ oder „von weg“ bewegen. Sie unterscheiden dabei (in einer Abfolge von „völlig unbewusst“ „zu völlig bewusst“ nach Meta-Programmen, Grundwerten (Kernglaubenssätze, die mit der Identität einer Person verbunden sind), Glaubenssätzen (die an den Werten hängen) und Einstellungen (Gruppen von Glaubenssätzen, die sich auf ein bestimmtes Thema beziehen).

Werte treten nach James und Woodsmall typischerweise in einer Hierarchie auf. Der höchste Wert bezeichnet jenen Wert, dem in einem bestimmten Kontext die erste Priorität zukommt. Höchste Werte werden durch Befragen erkundet, wobei eine Person gefragt wird, ob Wert A wichtiger sei als Wert B bzw. ob A das Vorhandensein von B bedingt. In diesem Fall ist A ein höherer Wert als B.“<sup>6</sup>

Dazu Luhmann: „Die Funktion der Werte ist es, eine gemeinsame Basis der in der Gesellschaft reproduzierten Kommunikation zu liefern, obwohl Bewusstseinsysteme einander nicht zugänglich sind und jede soziale Form sich nur aufgrund doppelter Kontingenz bilden kann.

Sie werden vorausgesetzt und funktionieren, wenn sie nicht auf Einwände oder Zweifel stoßen. Man setzt voraus, dass ein gewisser Wert von allen geteilt wird und in allem, was gesagt wird, vorausgesetzt werden kann: dass Frieden ein unumstrittener Wert ist, braucht nicht ständig wiederholt zu werden, obwohl die Wege, ihn zu gewinnen, sehr unterschiedlich sein können; genauso können Menschenrechte verletzt, nicht aber in Frage gestellt werden. Gerade diese Besonderheit, das Gemeinsame zu bezeichnen, wird jedoch mit einer sehr begrenzten Fähigkeit bezahlt, Handlungen zu orientieren; die Abstraktion der Werte selbst verhindert, dass sich operative Handlungskriterien bilden können.“<sup>7</sup>

Anders als Wahrheiten werden Werte im Kommunikationsprozess nicht durch Behauptungen eingeführt, die dann bestritten und geprüft werden können, sondern durch Unterstellungen ... Die Funktion von Werten als symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien „liegt allein darin, in kommunikativen Situationen eine Orientierung des Handelns zu gewährleisten, die von niemandem in Frage gestellt wird.“<sup>8</sup>

Zusammengefasst sind Werte im systemischen Sinn kontextgebundene, stillschweigend vorausgesetzte, unterstellte Konstrukte deren Abstraktion die Bildung operativer Handlungskriterien verhindert.

Als Ergänzung dazu seien Luhmanns Ausführungen zum Thema Moral zitiert:

„Moralische Kommunikation unterscheidet vor allem zwischen dem, was gut ist, und dem, was böse ist, und bezieht diese Unterscheidungen unmittelbar auf Personen: Moral wird durch die Möglichkeit codiert, Achtung bzw. Missachtung Personen zuzuordnen. Der Code von Achtung / Missachtung bezieht sich also nicht auf bestimmte Leistungen des Gegenübers, sondern auf die Gesamtperson als Kommunikationspartner; wer Moral verwendet, kommuniziert die Bedingungen, unter denen er bereit ist, andere zu achten bzw. zu missachten, und geht dabei von der impliziten Voraussetzung aus, sich selbst zu achten. Dieses Schema macht die Moral polemogen, streiterzeugend und äußerst gewaltnah.“<sup>9</sup>

Dies gibt den Werten – als das was gut und das was böse ist – eine interessante Bedeutung für die täglichen Interaktionen.

Die Tatsache der expliziten Nennung hebt Wertbegriffe in den Focus des Bewusstseins und stellt deren stillschweigende Voraussetzung somit in Frage. Wozu etwas thematisieren, was allen klar ist? Oder gibt es doch (konstruiert sich jemand) Einwände und Zweifel?

Im Sinne einer Beobachtung 2. Ordnung lassen sich auch im systemischem Denkmodell selbst Werte erkennen, etwa im Sinne von Annahmen, die in diesem Zusammenhang für lohnend gehalten werden. Dazu zählen beispielsweise die individuelle subjektive Wirklichkeit, das Denken in Prozessen, Lösungsorientierung, komplexe Wechselwirkungen und andere.

### ***Kontext, Reduktion der Komplexität, Wahrheit***

Werte sind aus der systemischen Perspektive als Konstrukte zu sehen, deren Gültigkeit in einem bestimmten Kontext stillschweigend unterstellt wird. Der Kontext definiert das relevante System („Systeme gibt es nicht, sie werden erfunden“), in dem gewisse Beobachtungen möglich sind. Im System des Unternehmens können Wert-Konstrukte eine andere Gewichtung und Bedeutung haben als etwa in der Familie oder in anderen sozialen Systemen. Werten im Innen-Kontext eines Unternehmens kann eine andere Bedeutung als im Außen-Kontext unterstellt werden.

Die Auflistung von Wertbegriffen, etwa als Wertekodex in Zusammenhang mit einer Strategie, stellt naturgemäß einen Versuch zur Reduktion der komplexen Wirklichkeit dar, indem einige Werte explizit hervorgehoben werden. Es ist davon auszugehen, dass daneben noch etliche weitere, nicht extra genannte Werte implizit als ebenso gültig stillschweigend vorausgesetzt werden.

Beispielsweise stellt der Dekalog<sup>10</sup> (im Hebräischen „zehn Worte“) mit seinen Anweisungen und Verboten (um die dahinter stehenden abstrakten Wertbegriffe leichter in prozessartige Handlungen umsetzen zu können?) eine wichtige Grundlage der abendländischen Kultur dar - ohne dass diese „zehn Worte“ wiederholt und explizit als „Werte“ genannt werden.

Findet sich im Wertekatalog von Unternehmen etwa deren ausdrückliche Nennung? Welche davon werden stillschweigend vorausgesetzt, welche haben in dem Kontext keine Geltung?

Durch das stillschweigende Voraussetzen und Unterstellen der Gültigkeit von Werten wird das Entstehen von Missverständnissen und Widersprüchen begünstigt. Werte laufen Gefahr unter moralischen Forderungen in den Rang von Wahrheit erhoben zu werden, und Wahrheit ist nach Heinz von Foerster „die Erfindung eines Lügners“.

### ***Der Beobachter***

Um eine Außenperspektive einzunehmen ist der Beobachter gehalten, Distanz zu sich selbst und den Inhalten der Wertbegriffe zu halten. Es ist jedoch kaum möglich, die eigenen blinden Flecke, die unbewussten Metaprogramme oder Glaubenssätze, zu erkennen und sich davon loslösen, sind diese doch Teil der eigenen sozialen Entwicklung.

In einer Position 2. Ordnung, wenn der Beobachter gleichsam sich selbst bei der Beobachtung beobachtet, kann er sich bewusster mit seinen eigenen Annahmen auseinandersetzen und zumindest erkennen, dass er nicht sehen kann. Es ist somit eine wichtige systemische Intervention, die jeweiligen Beobachter in diese Position 2. Ordnung zu versetzen.

Je mehr dabei der gemeinsame, stillschweigende Konsens der Werte hinterfragt oder verlassen wird, desto größer können allerdings Unsicherheit und Irritation und desto geringer kann die Anschlussfähigkeit im beobachteten System werden.

### ***Werte in Veränderungsprozessen***

Werte spielen permanent im Hintergrund in die Interaktionen von Personen hinein. In einem vertrauten Umfeld, wenn diese Personen über genügend gemeinsame und positive Erfahrungen auf der Handlungsebene verfügen, quasi eine gemeinsame, positive Geschichte haben, kommt den abstrakten Wertbegriffen als bewusstem, explizitem Thema nur eine geringere Bedeutung zu.

Veränderungsprozesse in Systemen wie Fusion, Änderung der Strategie, Personalabbau, oder beispielsweise Neugründung, etc. können dazu führen, dass im Kontext des Neuen andere Wert-Konstrukte als bisher implizit vorausgesetzt werden, die möglicherweise Zweifel und Einwände hervorrufen, welche anfangs wenig klar sind und sich als diffuse Irritation des Klimas äußern, nachdem Werturteile „in der Kommunikation mitlaufen und ihr Unterfutter bilden, obwohl sie nicht explizit thematisiert werden“ und „die Abstraktion der Werte selbst verhindert, dass sich operative Handlungskriterien bilden können“.

Daraus abgeleitete Problemkonstrukte können wie Sand im Getriebe wirken, Klima und Vertrauen belasten, zu Widerstand (als Ausdruck unterschiedlichen inneren Logik der Betroffenen) führen und Ressourcen kosten.

Ob überhaupt, und in welcher Intensität, Werte-Konflikte bewusst erlebt und thematisiert werden, hängt davon ab, wie die Betroffenen sich ihre Werte und Probleme konstruieren. Wenn die im System gültigen Werte „explizit definiert“ sind, wie dies bei einigen Unternehmen in unterschiedlicher Verbreitung und Formulierung zu beobachten ist, kann eher mit einem entsprechenden Bewusstsein und Selbstreflexion gerechnet werden.

### ***Relevante Aspekte für die Organisationsberatung***

Es empfiehlt sich bereits im Zuge der Auftragsklärung das Thema Werte zu hinterfragen. Gibt es beispielsweise einen expliziten Wertekodex - wenn ja, wie kam es dazu, vom wem wurde er erstellt, wer war in diesen Prozess eingebunden? Und wie sieht das in der Praxis aus? Oder wurden Werte bisher nicht ausdrücklich thematisiert?

Auch im weiteren Beratungsprozess können zu dem Thema jederzeit aktuelle Fragen auftauchen, wenn etwa Werte „top down“ verordnet wurden, Differenzen zwischen Worten und den Taten (vor allem der Führungskräfte) bestehen, wenn die Lücke zwischen dem Abstrakten Wertbegriff und der Handlungsebene nicht durch explizite Handlungskriterien geschlossen ist oder wenn bei den betroffenen Personen Zweifel und Konflikte bestehen.

Hier nun ein Statement von der Web-Site<sup>11</sup> eines neuen Medienanbieters, aus dem sich für den systemischen Berater die eine oder andere interessante Frage ergeben könnte:

„ ... *was uns wichtig ist*

*Hutchinson hat Werte definiert, die jederzeit von allen Mitarbeitern berücksichtigt werden. Wir wollen **positiv, kreativ, einfach, menschlich, leidenschaftlich und offen sein, und auf diesem Wege unser gemeinsames Ziel in Österreich erreichen.**“*

Fragen an die Leute von Hutchinson könnten da sein:

- Wie kam es denn zur Schaffung dieses Wertekataloges – oder wer hat dabei wie mitgewirkt, wer war da gefragt (und wer nicht gefragt) worden?
- Wieso sollen gerade die zitierten Werte (und keine anderen? oder doch?) *jederzeit von allen Mitarbeitern berücksichtigt werden?*
- In welchem Kontext – innerhalb des Unternehmens und oder auch nach außen -, sind diese Werte zu berücksichtigen?
- Woran würde etwa ein Mitarbeiter aus einem anderen Bereich denn merken, welche Werte wie gelebt würden?
- Woran würde etwa ein „Kunde von der Straße, am Telefon oder via eMail“ denn merken, welche Werte hinter den Handlungen der Mitarbeiter stehen könnten?
- Wären diese Werte auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 10 (absolut wichtig) zu reihen, wie könnte diese Reihung aussehen?
- Womit verbinden denn die betroffenen Mitarbeiter die genannten Begriffe und was bedeutet das für sie im täglichen Geschäft?
- Was müsste geschehen, damit die genannten Werte sich vielleicht ändern könnten? Und welche könnten dann gelten?

Wie könnte nun ein Prozess zur Findung eines Wertekodex und daraus abgeleiteter Handlungskriterien gestaltet werden? Auf der abstrakten Ebene weiterzukommen scheint eine mühsame Sackgasse, besteht doch die Gefahr sich in Widersprüchen und Detailfragen zu verfangen und die mögliche Praxistauglichkeit der Ergebnisse ist fern und fraglich.

Wesentlich einfacher und praxisnäher wäre es, gleich klare, kontextabhängige Ziele und operative Handlungskriterien gemeinsam zu erfinden, anstatt sich in theoretischen Diskussionen und Streit um abstrakte Begriffe zu verlieren, um dann am Ende eine Liste von Wertbegriffen zu generieren, deren „Abstraktion - nach Luhmann - verhindert, dass sich operative Handlungskriterien bilden können“.

Dazu würde sich eine Methode wie die wertschätzenden Befragung (Appreciative Inquiry) gut eignen. Durch die Kraft entsprechender Fragen werden positive Referenzerfahrungen aus der Vergangenheit bei den beteiligten Personen abgerufen und im Lichte dieser Energie und des „Spirit“ in der Gruppe werden positive Handlungsanleitungen für die Zukunft konstruiert und vereinbart<sup>12</sup>.

Als Kernelemente für einen solchen Beratungsprozess wären zu nennen:

- den Auftrag - oder Teilauftrag - klar zu definieren,
- die Neutralität des Beratersystems sicherzustellen, indem eigene Wertvorstellungen und bestehende Grenzen als solche erkannt und im Sinne der Autonomie des Klientensystems von diesem klar getrennt werden (wozu eine vorausgehende Auseinandersetzung und Reflexion mit eigenen Werten und deren Bedeutung erforderlich ist, um allenfalls auch den Auftrag ablehnen zu können, falls störende Konflikte zwischen dem Beratersystem und Klientensystem die Neutralität in Frage stellen),
- einen angemessenen Kommunikationsprozess zu entwerfen und zu steuern, welcher das Klientensystem bei der Erfindung seiner Handlungskriterien unterstützt, der Dimension und Komplexität des Berater-/Klientensystems angepasst ist und genügend Rückkopplungs-Schleifen vorsieht,

- alle beteiligten Personen (oder in großen Systemen genügend Repräsentanten) einzubeziehen,
- unterschiedliche Kontextvarianten zu identifizieren und dafür jeweils gemeinsame Handlungskriterien zu „erfinden“, wobei der sprachlichen Formulierung große Bedeutung zukommt,
- auf die Lücke zwischen abstrakten Wertbegriffen und konkreten Handlungskriterien mit den daraus sich ergebenden Fällen hinzuweisen und durch Beispiele zu illustrieren,
- eine Gewichtung und Reihung der Handlungskriterien durch Skalierung einzuführen,
- dass alle Beteiligten für die praktische Umsetzung verantwortlich sind, die Führungskräfte mit der Integrität ihres Verhaltens jedoch besonders im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen: „Walk the Talk!“

Wie steht es um die Umsetzung in die Praxis und wie um die Rolle der Führungskräfte? „Den Worten Taten folgen lassen!“<sup>13</sup>, wie Tony Simons von der School of Hotel Administration der Cornell University New York in seinem Artikel darstellt. „Seine Hypothese: Spüren Mitarbeiter eine Diskrepanz zwischen dem, was Vorgesetzte sagen, und dem, was sie tun, löst das Nebenwirkungen aus: Vertrauen und Engagement schwinden, die Mitarbeiter verweigern die vielleicht spielentscheidende Zusatzleistung. Diese Effekte können sich negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirken, die Fluktuation beim Personal beschleunigen und die Unternehmensgewinne schmälern.“

In einer Untersuchung wurden mehr als 6.500 Beschäftigte in 76 Holiday Inn-Hotels in den USA und Kanada befragt, ob ihre Manager so handelten, wie sie es nach außen vertreten. „Das erstaunliche Ergebnis: Wenn Mitarbeiter fest davon überzeugt waren, dass ihre Manager sich an Versprechen halten und den von Ihnen propagierten Wertekodex befolgten, waren die Hotels erheblich profitabler. Kein anderer Aspekt trug annähernd so stark zum Gewinn eines Hotels bei.“

### **Schlussfolgerungen**

Werte sind dann wenig brauchbar, wenn sie in der Abstraktion des Begriffes auf Einwände oder Zweifel stoßen und nicht stillschweigend geteilt werden. Aufgrund der Abstraktion können keine verbindlichen operativen Handlungskriterien gebildet werden. Die Nähe zur Moral birgt einiges Konfliktpotential mit hohem emotionalen Anteil.

Der systemische Ansatz bietet mit seinen Modellen und Werkzeugen lösungsorientierte Möglichkeiten, die Abstraktionen aufzulösen und gemeinsam kontextgerechte Handlungskriterien zu finden, ohne sich in theoretischen Diskussionen zu verlieren. Er bietet praktische Methoden, die für die erfolgreiche Anwendbarkeit in Unternehmen vorteilhaft sind.

Führungskräfte sind besonders gefordert, im Sinne ihrer Integrität und Glaubwürdigkeit „den Worten Taten folgen zu lassen“ um positive Auswirkungen auf Mitarbeiter, Klima und Kunden und letztendlich auf den Gewinn zu fördern.

### **Gewonnene Erkenntnisse**

Luhmanns präzise systemische Thesen und sein oftmals verblüffender, unkonventioneller Zugang ermöglichen bei der Fragestellung, wie mit Werten oder einem Wertekodex zu verfahren sei, Bewegung in starre Fronten zu bringen ist. Durch Dekonstruktion von Begriffen und Neukonstruktion unter den Bedingungen von Kontext, zirkulärer Fragetechnik, Skalierung und konsequenter Lösungsorientierung ist es möglich, Praxismodelle für gemeinsame, energiereiche Interaktionen mit weitreichender Akzeptanz zu generieren. Es scheint mehr als fraglich, ob dies in herkömmlichen Denkschemata ebenso gelingen könnte.

## ***Eigener Lernprozess im Lichte der Meta-Reflexion***

Folgende Erkenntnisse über mich und meinen Lernprozess stehen am Ende dieser Arbeit:

- Die systematische Suche nach Quellen zum Thema Werte im Internet gaben mir wichtigen Input und daneben interessante Spuren, deren weitere Verfolgung Texte zum Thema Ethik und Moral erbrachten. Dies meist im Sinn konventioneller, abstrakter Begriffe, über die sich die Autoren theoretisch verbreiteten, jedoch bieten sie kaum praktisch anwendbares. Dies fast alles aus nicht-systemischer Sicht.
- Luhmann hat prägnante Definitionen zu bieten, deren mögliche Auswirkungen erst im Zuge des Schreibens langsam zu mir durchsickerten und dies auch weiterhin nach Art einer „Retard-Wirkung“ tun.
- Mein Lernen findet dann besonders intensiv statt, wenn es gefragt ist, ein Thema schriftlich aufzuarbeiten.
- Es waren laufend Zielkorrekturen erforderlich, die ursprüngliche Architekturskizze für einen möglichen wertefokussierten Beratungsprozess hätte einerseits den Rahmen dieser Arbeit gesprengt, andererseits auf nur rein theoretischer Ebene nicht die Spannung und Lebendigkeit gehabt, die einem tatsächlichen Beratungskontext innewohnt.
- Im Zustand der besonderen Fokussierung auf ein Thema (wie das der Abschlussarbeit) über einige Wochen und Monate läuft ein permanentes Scannern aller Inputs auf Brauchbares, woraus einige interessante Details Eingang in die Arbeit gefunden haben; die Dinge flogen mir gleichsam zu und fanden meine dankbare Aufnahme.
- Ich habe zum Thema Werte eine grundlegende Vorbereitung, um daraus eine entsprechende Architektur für einen Beratungsauftrag entwerfen zu können.
- Termindruck ist nach wie vor meine beste Motivation, wenn auch die Info-Sammlung in den Wochen und Monaten davor mir laufend Appetit machte.
- Der Lerngruppe kam in wechselnder Besetzung und Intensität eine wichtige Funktion als Forum für die Diskussion und kritische Würdigung unserer Ideen zu.

## ***Literatur***

---

<sup>1</sup> Baraldi, Corsi, Esposito: GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme

<sup>2</sup> Kneer, Nassehi: Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme, S. 35

<sup>3</sup> Senge, Kleiner et al.: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, S. 242

<sup>4</sup> Senge, Kleiner et al.: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, S. 349

<sup>5</sup> Bandler und Grinder: Patterns. Muster der Hypnotischen Techniken Milton H. Ericksons (Orig. 1975)

<sup>6</sup> Ötsch, Stahl: Wörterbuch des NLP

<sup>7</sup> Baraldi, Corsi, Esposito: GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme

<sup>8</sup> Horster, Niklas Luhmann, S. 137

<sup>9</sup> Baraldi, Corsi, Esposito: GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme

<sup>10</sup> Buch Exodus 20, 1-17

<sup>11</sup> [www.drei.at](http://www.drei.at)

<sup>12</sup> Whitney, Cooperrider, u.a.: Encyclopedia of Positive Questions

<sup>13</sup> Simons: "Den Worten Taten folgen lassen": Harvard Business Manager Februar 03, S 8-9