

Case Study

Entscheidungsfähigkeit stärken: Vom Silo zur Synergie

1. Vision – Entscheidungsfreude wird zur kollektiven Kompetenz

Die nachfolgende Skizze der Vision und das dazugehörige Zielbild wurden von der Kundenorganisation aus der bestehenden Unternehmensstrategie abgeleitet und vor dem Projektstart konkretisiert. Nach einer Projektlaufzeit von ca. sechs Monaten wandte sich das Management an mich als Auditor mit der Bitte um Unterstützung, da aus seiner Sicht bislang kein nennenswerter Fortschritt bei der Zielerreichung erkennbar war.

Das Projekt wurde auf der Basis einer klaren Vision gestartet: Entscheidungsfreude und Entscheidungsfähigkeit sollten neu verankert werden – auf individueller, kollektiver und struktureller Ebene. Ziel war es, Entscheidungen nicht als starre Methode, sondern als lebendigen Teil der Kultur zu gestalten.

Die Organisation versteht sich dabei als Handlungsräum, in dem Entscheidungen nicht länger blockieren, sondern Bewegung erzeugen. Mitarbeitende und Führungskräfte sollen erleben, dass sie mit Klarheit, Mut und Kompetenz agieren können – auch dann, wenn nicht alle Informationen vorliegen. Die Organisation will eine Arbeitsweise fördern, in der interdisziplinäre Teams schnell zu belastbaren Entscheidungen kommen, weil sie wissen, wie sie Prioritäten setzen, Konflikte produktiv lösen und Verantwortung übernehmen.

Die Vision der Kundenorganisation lautet: Wir schaffen eine Organisation, in der Entscheidungsfreude zur kollektiven Kompetenz wird, getragen von Klarheit, Mut und Verantwortung, und sichtbar in Entscheidungen, die Wirkung entfalten, Orientierung geben und gemeinsames Handeln ermöglichen.

2. Zielbild – von der Einzelentscheidung zum kollektiven Wirkungsfeld

Das Projekt wurde auf der Basis eines klar konkretisierten Zielbildes gestartet. Die Organisation soll von individuell geprägten Einzelentscheidungen hin zu einem kollektiven Wirkungsfeld transformiert werden, in dem Entscheidungen gemeinsam getragen, nachvollziehbar kommuniziert und wirkungsorientiert getroffen werden.

Im Zielbild sind alle Mitarbeitenden und Führungskräfte befähigt, auch unter Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben – mit einem klaren Blick auf Wirkung, Stakeholder und Rahmenbedingungen. Informationen werden schnell analysiert, unterschiedliche Perspektiven systematisch eingebunden und Entscheidungsprozesse transparent dokumentiert.

Entscheidungen sind kein individueller Kraftakt mehr, sondern ein abgestimmter Prozess auf Teamebene. Synergien entstehen dadurch, dass alle Gestaltenden gemeinsame Prinzipien teilen – etwa iterative Feedbackzyklen, regelmäßige Entscheidungsreviews und kollektive Reflexion. Führungskräfte verstehen sich nicht als alleinige Entscheider, sondern als Enabler, die Räume für Verantwortung, Austausch und Lernen eröffnen.

Besonders wichtig: Die Mitarbeitenden und Führungskräfte identifizieren sich emotional mit dem Zielbild, weil es ihre Werte widerspiegelt. Entscheidungen werden nicht mehr als Last oder Risiko erlebt, sondern als geteilte Kompetenz, die Sicherheit, Orientierung und Selbstwirksamkeit vermittelt. Mutige Entscheidungen gelten nicht als Gefahr, sondern als

Ausdruck von Gestaltungsfähigkeit. Fehlentscheidungen werden nicht sanktioniert, sondern als Lernchancen im Rahmen einer offenen Feedbackkultur genutzt.

Die Top 5 Ziele der Kundenorganisation im Zielbild

1. **Entscheidungsgeschwindigkeit und Geschwindigkeit:** Beschleunigung der Entscheidungsprozesse um 30 % durch klare Rollen, eindeutige Zuständigkeiten und die Reduktion unnötiger Schleifen.
2. **Qualität und Verlässlichkeit:** Reduktion nachträglicher Änderungen von Entscheidungen um 20 % durch sorgfältige Vorarbeit, klare Priorisierung und strukturierte Informationsaufbereitung.
3. **Transparenz und Nachvollziehbarkeit:** Erhöhung der Transparenz organisationaler Entscheidungen um 25 %, indem Prinzipien sichtbar gemacht und Entscheidungswege konsequent dokumentiert werden.
4. **Empowerment und Selbstwirksamkeit:** Steigerung des Entscheidungsspielraums aller Gestaltenden um 30 %, weil klar geregelt ist, wer welche Entscheidung treffen darf – und wie.
5. **Agile Entscheidungsprinzipien:** 100 % Verankerung agiler Entscheidungsprinzipien in allen relevanten Rollen, sodass Feedbackzyklen, Entscheidungsreviews und kollektive Reflexion fester Bestandteil des Arbeitsalltags sind.

3. Der Status quo – die sichtbare Realität

Zu Beginn des Audits stellte ich als Auditor gemeinsam mit den Gestaltenden des Kunden ein kleines, repräsentatives Audit-Team zusammen. Dieses Team bildete die Arbeitsbasis, um die verschiedenen Perspektiven aufzunehmen und die weitere Analyse ko-kreativ vorzubereiten.

Vor dem offiziellen Start unserer Zusammenarbeit definierten wir die Prinzipien, auf denen unsere Kooperation beruhen sollte: eine transformative Haltung, gegenseitiges Vertrauen und eine gemeinsame Analyse- und Kommunikationsarchitektur. Auf dieser Grundlage schufen wir den Spielraum, in dem Offenheit, Reflexion und gemeinsame Verantwortung von Beginn an erlebbar wurden – nicht nur als Methode, sondern als Haltung.

Im ersten Schritt führten wir eine Beobachtung durch, in der die Stimmen repräsentativ ausgewählter Gestaltender aufgenommen wurden. Was sie schilderten, ergab ein vielschichtiges, aber konsistentes Bild: Entscheidungen dauerten zu lange, hingen zu sehr an Einzelpersonen und wurden nicht selten nachträglich korrigiert. Die Unsicherheit in den Teams darüber, wer eigentlich was entscheiden darf, überlastete Führungskräfte und frustrierte Mitarbeitende, die sich zu wenig eingebunden fühlten. Meetings wurden länger – nicht besser. Und was als Partizipation gedacht war, kippte immer wieder in lähmende Konsenskultur oder verdeckte Machtspiele.

4. Die erste Arbeitshypothese

Aus diesen Beobachtungen leiteten wir im Audit-Team die erste gemeinsame Arbeitshypothese ab: Hinter den stockenden Entscheidungen stehen nicht nur methodische Schwächen, sondern auch historisch gewachsene Narrative und eingeübte Verhaltensmuster, die wir zunächst verstehen mussten.

5. Analyse entlang des integralen Tiefenwirkungsmodells

Die ko-kreative Beobachtung im Audit-Team machte schließlich unübersehbar: Strukturen allein würden hier nicht genügen. Das eigentliche Problem lag im gelebten Verhalten – in Routinen, unausgesprochenen Regeln und Altlogiken. Also rückte das **VERHALTEN** der Gestaltenden ins Zentrum der weiteren Arbeit – als Schlüssel für jedes tragfähige Zielbild.

W-Fragen (Auszug)	Zielsetzung
Wie werden Entscheidungen im Alltag tatsächlich getroffen – und von wem?	Beobachten, ob das tatsächliche Entscheidungsverhalten der formalen Struktur entspricht oder davon abweicht.
Wie wird in kritischen Situationen kommuniziert – direkt, abwartend oder defensiv?	Beobachten, ob das Kommunikationsverhalten Mut, Offenheit und Entscheidungsklarheit fördert oder verhindert.
Wie sichtbar übernehmen Gestaltende Verantwortung für Entscheidungen – auch ohne expliziten Auftrag?	Beobachten, ob Eigenverantwortung Teil der Verhaltenslogik ist oder ob Entscheidungsängste dominieren.
Wie werden Lernerfahrungen, Fehler und Fehleinschätzungen im Alltag besprochen?	Beobachten von Lernverhalten auf Verhaltensebene – erkennbar im offenen Umgang mit Fehlern.
Wie stark prägt Macht-, Status- oder Abhängigkeitshandeln den Entscheidungsalltag?	Beobachten, ob das Entscheidungsverhalten von Statuslogiken oder von gemeinsamer Zielorientierung geprägt ist.

Das WHY für diese Vorgehensweise lautete: Wenn Verhalten das Nadelöhr ist, muss es sichtbar gemacht, verstanden und gezielt weiterentwickelt werden – sonst bleibt jede Prozessoptimierung Stückwerk. Deshalb gingen wir in drei Schritten vor. Zuerst analysierten wir das Verhalten im Alltag: nicht nur in Meetings, sondern auch bei Übergaben, Abstimmungen und kritischen Entscheidungsphasen. Ziel war, wiederkehrende Muster und Blockaden zu erkennen. Danach folgten Feedback-Dialoge, in denen Beobachtungen in 1:1- oder

Kleingruppengesprächen gespiegelt wurden, um Selbst- und Fremdwahrnehmung zusammenzuführen. Schließlich leiteten wir konkrete Entwicklungsfelder ab.

Statt allgemeiner Appelle wie „Wir müssen schneller entscheiden“ entstanden individuelle Handlungsoptionen – etwa klare Priorisierung, aktives Einfordern fehlender Informationen oder konsequente Dokumentation von Zusagen.

Der entscheidende Durchbruch kam, als die Gestaltenden erlebten, dass Verhaltensänderung keine Zusatzbelastung, sondern eine Entlastung war. Entscheidungen liefen schneller, Verantwortlichkeiten waren klarer, und die Zahl nachträglicher Korrekturen sank spürbar.

Nach einer Beratung im Audit-Team empfahl das Team dem Management, einen Reflexionsraum zu etablieren, in dem die Gestaltenden regelmäßig über ihre Erfahrungen im Change-Prozess aktiv sprechen und die Diversität sowie Perspektivenvielfalt im Lösungsraum fördern können. Die Moderation sollte durch das Audit-Team erfolgen, um Neutralität und Verbindlichkeit sicherzustellen. Zugleich wurde die bedarfsbezogene Durchführung von Executive-Coaching empfohlen, um sowohl die Selbst- als auch die Teamentwicklung gezielt zu unterstützen.

Diese beiden Maßnahmen hatten zugleich die Funktion, Beobachtungen und Lernprozesse aus dem Quadranten Verhalten in die drei anderen Quadranten des integralen Tiefenwirkungsmodells iterativ zu spiegeln.

Das Executive-Coaching wurde im Sinne der Co-Creation in Doppelbesetzung geplant – durch mich als Auditor und ein internes Mitglied des Audit-Teams. Damit sollte sichergestellt werden, dass die Kundenorganisation Schritt für Schritt in die Lage versetzt wird, Veränderungsprozesse eigenständig zu gestalten und sich langfristig selbst zu helfen.

Im nächsten Schritt wollten wir im Quadranten **MINDSET** die kognitiven, emotionalen und identitätsbezogenen Überzeugungen sichtbar machen, die Verhalten steuern – oft unbewusst, aber hoch wirksam.

W-Fragen (Auszug)	Zielsetzung
Warum werden Entscheidungen als Risiko statt als Möglichkeit wahrgenommen?	Erkennen, welches innere Bild von „Entscheidung“ das Denken prägt.
Wie definieren die Beteiligten Verantwortung – individuell oder kollektiv?	Erkennen, ob das Denken in Einzelleistungen oder in gemeinsamer Wirkung verankert ist.
Was glauben die Gestaltenden über Führung und Kontrolle?	Sichtbarmachen der mentalen Modelle über Autorität und Steuerung.
Warum fällt es schwer, Nichtwissen oder Unsicherheit zuzulassen?	Erkennen, ob das Mindset von Perfektionismus und Fehlervermeidung oder von Lernorientierung geprägt ist.

W-Fragen (Auszug)	Zielsetzung
Welche unbewussten Narrative prägen das Denken über Erfolg und Anerkennung?	Verstehen der tiefenorientierenden Geschichten, die Handeln legitimieren.

Diese Fragen führen von der Beobachtung des Verhaltens in die mentalen Tiefenstrukturen, die Verhalten erzeugen. Sie helfen zu erkennen, ob die Organisation strukturell blockiert oder mental gefangen in alten Deutungsmustern ist.

Hier erkannten wir ein kongruentes mentales Muster, das zeigt, dass die Gestaltenden in der Silo-Struktur feststecken, obwohl sie eigentlich Veränderung wollen. So zum Beispiel sehen viele Gestaltende in Entscheidungen eine potenzielle Fehlerquelle oder verstehen Verantwortung als persönliche Haftung. Die Organisation lebt offensichtlich aus einem Vergangenheitsnarrativ, dass Stabilität über Bewegung stellt und die Erfolgserlebnisse aus Krisenzeiten nie transformiert wurden - sie prägen bis heute das Denken.

Die Silos sind nicht nur mental, sondern strukturell manifestiert. Die beobachtete Fragmentierung zeigt sich nicht nur in Denkmustern, sondern in formalen Linien, Berichtspfaden und Entscheidungskompetenzen. Die Struktur reproduziert damit das alte Sicherheitsnarrativ („Verantwortung nur im eigenen Bereich“) und verhindert genau jene horizontale Kohärenz, die für kollektive Entscheidungsfähigkeit notwendig wäre.

Mit der Fortsetzung unserer Analyse im Quadranten **STRUKTUR** verfolgten wir das Ziel, die Funktion der Silos zu verstehen. Silos sind mehr als organisatorische Grenzen – sie sind mentale und kulturelle Selbstschutzmechanismen. Sie entstehen dort, wo Menschen in komplexen Systemen Orientierung, Sicherheit und Einfluss sichern wollen.

Ziel unserer Analyse ist es daher nicht, an der Oberfläche zu reorganisieren, sondern die strukturellen Bedingungen zu erkennen und zu verändern, unter denen Vertrauen, Transparenz, Entscheidungsfreude, emotionale Identifikation und Verantwortung entstehen können.

W-Fragen (Auszug)	Zielsetzung
Wie sind Entscheidungsräume heute abgegrenzt – und wo überschneiden sie sich?	Erkennen, ob die Struktur Entscheidungsautonomie ermöglicht oder durch Überschneidungen Unsicherheit erzeugt.
Welche strukturellen Foren oder Formate unterstützen bereichsübergreifende Entscheidungen?	Erkennen, ob horizontale Koordination systemisch verankert ist oder ad hoc geschieht.
Wie fließen Informationen, auf deren Basis Entscheidungen getroffen werden?	Erkennen, ob die Informationsarchitektur Transparenz und Vertrauen oder Kontrolle und Filterung fördert.

W-Fragen (Auszug)	Zielsetzung
Wie werden Rollen und Verantwortlichkeiten im Entscheidungsprozess definiert und gelebt?	Erkennen, ob Rollen Klarheit schaffen oder Machtbalancen zementieren.
Wie ist die Rückkopplung zwischen getroffenen Entscheidungen und strukturellen Lernprozessen organisiert?	Erkennen, ob Entscheidungen zu Lernen führen oder nur zu formaler Abarbeitung.

Nachdem wir in der Mindset-Analyse verstanden haben, wie Menschen in der Organisation denken, und in der Strukturanalyse erkannt haben, welche Rahmenbedingungen Entscheidungen behindern oder ermöglichen, wollen wir nun im Quadranten **KULTUR** auch das WIE des kollektiven Miteinanders analysieren – also auf die unausgesprochenen Regeln, Emotionen und Deutungsmuster, die den Alltag prägen, schauen.

Hier entsteht die eigentliche soziale Resonanzebene der Organisation: Die Kultur zeigt, welches Verhalten legitim, welches Denken erwünscht und welche Veränderung emotional möglich ist.

W-Fragen (Auszug)	Zielsetzung
Wie wird in der Organisation miteinander gesprochen – offen, vorsichtig oder strategisch?	Erkennen, wie ehrlich und angstfrei Kommunikation im Alltag tatsächlich ist.
Wie wird mit Fehlern, Irritationen und Rückschlägen umgegangen?	Verstehen, ob die Kultur auf Lernen oder auf Schuldabwehr ausgerichtet ist.
Wie wird Erfolg in der Zusammenarbeit erlebt und erzählt?	Verstehen, welche kollektiven Narrative Leistung und Zugehörigkeit prägen.
Wie wird Vertrauen aufgebaut und gesichert?	Erkennen, ob Vertrauen auf Beziehung, Kontrolle oder Erfahrung basiert.
Wie stark ist die Energie der Organisation auf Bewahrung oder Entwicklung gerichtet?	Verstehen des kulturellen Grundmodus – Sicherheit vs. Wachstum.

Die Kulturanalyse zeigt ein differenziertes, aber klares Bild: Die Organisation befindet sich in einer Übergangsphase zwischen Vorsicht und Vertrauen. Auffällig war, dass kritische Themen zwar erkannt, aber selten offen ausgesprochen wurden. Statt direkter Auseinandersetzung dominierte ein diplomatischer Ton – respektvoll, aber zugleich kontrolliert.

Auch im Umgang mit Fehlern spiegelte sich diese kulturelle Ambivalenz. Fehler wurden selten als Lernanlass genutzt, sondern eher still korrigiert oder auf der Sachebene neutralisiert. Die

Frage nach Vertrauen verweist auf eine Übergangskultur. Vertrauen entsteht vor allem über persönliche Nähe und bewährte Beziehungen, weniger über Prozesse oder Strukturen.

In Summe zeigt die Kultur eine bemerkenswerte innere Loyalität – Menschen wollen richtig handeln, Verantwortung übernehmen und Qualität sichern. Doch sie tun es in einem kulturellen Rahmen, der Vorsicht belohnt und Vertrauen konditioniert.

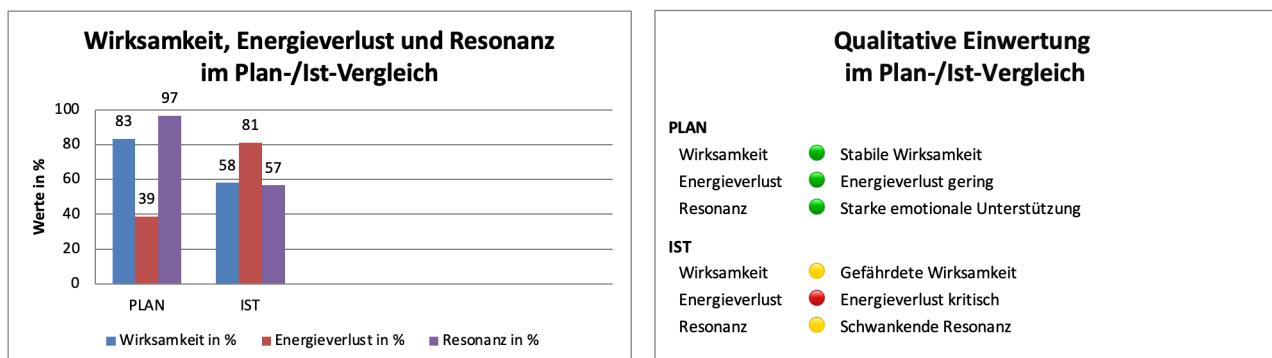
Fazit: Die Kultur schützt, was sie kennt – doch sie entfaltet erst dann Kraft, wenn Vertrauen nicht mehr persönlich verdient, sondern gemeinsam getragen wird.

5. Iterative Einwertung der Wirksamkeit im Auditprozess

Die Einwertung von Wirksamkeit, Energieverlust und Resonanz erfolgte im vorliegenden Audit nicht als abschließender Bewertungsschritt am Ende der Analyse, sondern wurde von Beginn an iterativ und parallel zur Beobachtung fortgeschrieben. Sie war integraler Bestandteil des Auditprozesses und eng mit der Entwicklung, Überprüfung und Weiterentwicklung der Arbeitshypothesen verknüpft.

Bereits in den frühen Phasen des Audits dienten erste Einschätzungen der Wirksamkeit als Orientierungsrahmen, um Beobachtungen aus Interviews, Workshops und Dokumentenanalysen einzuordnen. Diese vorläufigen Einwertungen hatten bewusst hypothetischen Charakter: Sie wurden nicht als Befund verstanden, sondern als Einladung zur weiteren Klärung. Im Sinne einer transformativen Haltung wurden sie im Dialog mit den Beteiligten kontinuierlich überprüft, geschärft oder auch bewusst revidiert.

Mit zunehmender Verdichtung der Beobachtungen aus den Quadranten und Clustern des integralen Tiefenwirkungsmodells wurde die Einwertung schrittweise präziser. Dabei zeigte sich, dass insbesondere die Wechselwirkungen zwischen struktureller Tiefenarchitektur und emotionaler Resonanzarchitektur entscheidend für das Gesamtverständnis der Situation waren. Veränderungen in der Einschätzung der Wirksamkeit gingen häufig mit neuen Erkenntnissen zu systemischer Reibung oder kultureller Resonanz einher – und umgekehrt.



Auf diese Weise entwickelte sich die Einwertung zu einem lernenden Spiegel des Systems. Sie machte sichtbar, wie sich Arbeitshypothesen im Laufe des Auditprozesses bestätigten, differenzierten oder als zu kurz gegriffen erwiesen. Die parallele Betrachtung von Wirksamkeit, Energieverlust und Resonanz ermöglichte es dem Audit-Team, frühe Warnsignale ebenso ernst zu nehmen wie positive Verschiebungen in Haltung, Zusammenarbeit und emotionaler Identifikation.

Die Gegenüberstellung von PLAN- und IST-Zustand ist daher nicht als statischer Soll-Ist-Vergleich zu verstehen, sondern als verdichtete Momentaufnahme eines dynamischen Entwicklungsprozesses. Der geplante Zielzustand markierte einen Referenzpunkt für eine kohärente und hochwirksame Transformationsarchitektur. Die iterative Einwertung des Ist-Zustands machte hingegen sichtbar, an welchen Stellen sich das System im Verlauf der

Transformation von diesem Referenzpunkt entfernte und welche Formen von Reibung und Resonanzverlust dabei wirksam wurden.

Gerade diese iterative Fortschreibung der Einwertung erwies sich als zentraler Hebel für Wirksamkeit. Sie erlaubte es, nicht erst retrospektiv auf Abweichungen zu reagieren, sondern bereits während des Auditprozesses Orientierung zu schaffen, blinde Flecken zu benennen und gezielt Reflexionsräume zu öffnen. Die Einwertung wurde damit selbst zu einem Bestandteil der Transformation: nicht als Urteil von außen, sondern als gemeinsam getragener Lern- und Klärungsprozess.

In dieser Perspektive markiert die abschließende Einwertung keinen Endpunkt, sondern einen Übergang. Sie bündelt die Erkenntnisse des Auditprozesses zu einem konsistenten Gesamtbild und schafft zugleich die Grundlage für die im folgenden Kapitel beschriebenen Wirkungen, Lernerfahrungen und Entwicklungsperspektiven.

6. Fazit & Ausblick

Im Auditprozess wählte ich bewusst eine interaktive und dialogische Vorgehensweise – getragen von einer transformativen Haltung, die Beobachtung und Beteiligung miteinander verbindet. Veränderung wurde dabei nicht als lineare Abfolge von Maßnahmen verstanden, sondern als Wechselwirkung zwischen Verhalten, Mindset, Struktur und Kultur – als lebendiges Zusammenspiel der sichtbaren und unsichtbaren Dimensionen organisationaler Wirklichkeit.

Die im Audit-Team vorgenommene Einwertung von Wirksamkeit, Energieverlust und Resonanz erwies sich dabei als zentraler Orientierungspunkt. Sie machte nicht nur sichtbar, dass die Transformation ins Stocken geraten war, sondern warum dies geschah: durch eine zunehmende Entkopplung von struktureller Tiefenarchitektur und emotionaler Resonanzarchitektur. Diese Klarheit bildete die Grundlage für die nachfolgenden Interventionen und Lernprozesse.

So wurde die Analyse selbst zu einem Resonanzraum der Transformation: ein Raum, in dem Verhalten reflektiert, Haltungen hinterfragt, kulturelle Muster bewusst gemacht und strukturelle Optionen neu gedacht werden konnten. Transformation beginnt in diesem Verständnis nicht erst mit der Umsetzung von Maßnahmen, sondern bereits mit der Art, wie Menschen einander zuhören, Fragen stellen und Bedeutung aushandeln. Indem Analyse und Reflexion zu einem gemeinsamen Lernprozess werden, entsteht der eigentliche Wandel – nicht im Ergebnis, sondern im Bewusstsein, das ihn trägt.

Obwohl die Case Study die Analyse entlang der Quadranten des integralen Tiefenwirkungsmodells aus Gründen der Vereinfachung als linearen Prozess darstellt, zeigt sich in der praktischen Anwendung, dass der Auditverlauf in der Realität deutlich interaktiver und zirkulärer verläuft. In der Anfangsphase empfiehlt es sich, die Analyse – insbesondere bis zur Bestätigung der ersten Arbeitshypothesen – sequenziell auf Basis der Quadranten des integralen

Tiefenwirkungsmodells durchzuführen. Auf diese Weise bleibt die Beobachtung möglichst neutral und die Hypothesenbildung frei von vorschnellen Deutungen.

Gleichzeitig fließen die Erfahrungen aus den sechs Clustern des integralen Tiefenwirkungsmodells selbstverständlich in den Prozess ein – teils implizit, teils bewusst gesteuert. So wurde beispielsweise bereits früh im Auditprozess das Cluster „Reflexionsräume“ integriert, um unterschiedliche Wahrnehmungen sichtbar zu machen und dialogisch zu moderieren. Im weiteren Verlauf fanden auch die Cluster „ICH–WIR–ALLE“ sowie „Wachstumskultur“ schrittweise Eingang in den Analyse- und Gestaltungsprozess. Dadurch konnte das Audit-Team sowohl individuelle als auch kollektive Lernprozesse gezielt fördern und die entstehenden Spannungsfelder zwischen Struktur, Haltung und Verhalten konstruktiv nutzen.

Schließlich konnte das Audit-Team gemeinsam mit dem Management in den folgenden sechs bis neun Monaten feststellen, dass die Zielerreichung deutliche Fortschritte machte und die emotionale Identifikation der Gestaltenden mit dem Change Prozess spürbar gewachsen war. Die zuvor beschriebenen Maßnahmen wurden von der Kundenorganisation nicht nur im laufenden Projekt beibehalten, sondern bereits erfolgreich in weiteren Veränderungsprojekten angewandt.