

Annehmen was ist!

Veränderungsparadigma (nicht nur) für Führungskräfte

Was heißt „Annehmen was ist“ genau?

Unsere Wirklichkeit ist sehr vielfältig und komplex. Um uns zurechtfinden und handeln zu können, müssen wir diese Komplexität für uns reduzieren. Dies geschieht bereits beim Wahrnehmungsvorgang. Bestimmte Teile der Wirklichkeit werden aus dem Meer der Sinnesreize hervorgehoben, andere zurückgesetzt, einige völlig ausgeblendet. Die Gestaltpsychologie hat Gesetzmäßigkeiten in diesen kognitiv-emotionalen Wahrnehmungsprozessen entdeckt. Spirituelle Traditionen sprechen von der (partiellen) Blindheit des Menschen. Die psychologische Schule der Konstruktivisten meint gar, jeder Mensch „konstruiert“ sich seine eigene Wirklichkeit.

Alles, was wir wahrnehmen, ob uns dies bewusst wird oder nicht, bekommt in diesem Wahrnehmungsprozess eine emotionale Tönung. Diese Gefühlstönung trägt wesentlich dazu bei, welche (Be-)Deutung das Wahrgenommene erhält.

Weil wir nicht wahrhaben wollen, wie es uns geht mit dem, was da ist, hindern wir uns also daran, zu sehen, was ist.

Wir Menschen haben nun die besondere Begabung, Gefühle, die uns stören, auszublenden. Dies ist unter manchen Bedingungen hilfreich und nötig. Diese Begabung zur Verdrängung hat aber eine fatale „Nebenwirkung“: jene Teile der Wirklichkeit, die ängstigen oder nicht gefallen, werden nicht mehr (voll) wahrgenommen. Die Realität wird beschönigt oder wie in der Fabel vom Fuchs mit den zu hoch hängenden Trauben die Wunschvorstellungen, von dem, wie es sein sollte, heruntergespielt.

„Annehmen was ist“ meint beides: sehen, was ist, und dieses wahrhaben und sich zu eigen machen.

Was läuft bei einer Person oder Gruppe ab, die annimmt, was ist?

Es gibt zwei Wege zum Annehmen was ist:

1. auf das Störende stoßen und es zulassen

Im Prinzip gibt es zwei Wege:

Beim ersten stoßen wir irgendwie auf das, was wir „aus den Augen verloren“ hatten, und sind bereit oder können nicht umhin, das bislang verdrängte Gefühl zuzulassen. Häufig sind es andere Menschen, die uns darauf hinweisen oder auch hinstoßen. Oder es ist ein Schicksalsschlag, der uns aufweckt, neu hinschauen und erkennen lässt.

**2. einem Gefühl
achtsam nach
gehen und das
Störende finden**

Manchmal steht am Anfang ein Gefühl, das wir zulassen (müssen) und dem wir dann nachgehen. Dies kann ein starkes Gefühl von Verzweiflung sein, weil schon eine Reihe von Lösungsversuchen für ein Problem gescheitert ist. Es kann aber auch ein unbestimmtes Gefühl sein, dass etwas nicht stimmt. Wenn wir solchen Gefühlen achtsam nachgehen, passiert es nicht selten, dass das Gefühl prägnant wird und wir erkennen, womit es zusammenhängt. Das ist der zweite Weg zu entdecken, was wir bisher so nicht sahen.

**Annehmen was ist
führt meist zu
einer Konfrontation
mit Angst und
Scham**

Beiden Wegen gemeinsam ist, dass eine Konfrontation mit einem unangenehmen Gefühl (letztlich meist Angst, Scham, Schuld, Ärger) stattfindet und es in Zusammenhang gebracht wird mit der es verursachenden Wirklichkeit. Und fast immer erkennen wir unseren eigenen Anteil daran.

**setzt kreative
Energien frei**

Gelingt es, die Wirklichkeit so, wie sie derzeit ist, anzunehmen und dies auszuhalten, dann werden nicht selten kreative Energien freigesetzt, Lösungsideen stellen sich ein und ihre Umsetzung wird erfolgreich angepackt.

**Gruppen können
den Vorteil ver-
schiedener Blick-
winkel und emoti-
onalen Rückhalts
haben**

In einer Gruppe ist es letztlich genauso: Es muss jedes einzelne Mitglied die Konfrontation mit verdrängten Seiten seiner Wirklichkeit durchleben. Gruppen haben gegenüber der Einzelperson aber zunächst den Vorteil, dass die verschiedenen Mitglieder verschiedene Blickwinkel haben und so mehr Chancen bestehen, andere Betrachtungsweisen zu entdecken. Zudem können sie den Einzelnen bei der Konfrontation mit den vermiedenen Gefühlen emotionalen Rückhalt geben. Dies umso besser, je mehr das Vertrauen und die Offenheit in der Gruppe hinreichend gereift sind. Allerdings gibt es in Gruppen auch das Phänomen des „group think“, einer Vereinheitlichung der Wahrnehmung und des Denkens der Mitglieder, das zu einer kollektiven Verdrängung bestimmter Wirklichkeitsaspekte führt.

**Der Prozess, der
zum Annehmen des
bisher
Ausgeblendeten
führt, ist in Grup-
pen ungleich kom-
plexer.**

Zur inneren Psychodynamik der Personen (s.o.) kommt in Gruppen deren innere Gruppendynamik hinzu. Sie kann den Prozess bei unreifen Gruppen erschweren. Auch Gruppen haben ihre „Wirklichkeitskonstruktionen“ und blenden auch kollektiv unliebsame Aspekte aus. Damit Veränderung geschehen kann, kommt es darauf an, dass nicht nur ihre einzelnen Mitglieder sondern die Gruppe als Ganzes annehmen, was ist. Nur dadurch kann sich eine Gruppe weiterentwickeln.

Was in dem Prozess des Annehmens ist bedeutsam für die zu gestaltende Veränderung?

Wie aber hängen Annehmen, Wahrnehmen und Veränderung zusammen?	In seiner „paradoxen Theorie der Veränderung“ bringt Arnold Beisser den gestalttherapeutischen Ansatz – der mittlerweile breit akzeptiert ist - auf den Punkt: Entwicklung geschieht, wenn man das, was ist, wahrnimmt und annimmt.
Wahrnehmung und Veränderung:	Zunächst geht es darum, dass etwas nicht so ist, wie es sein soll. Das nennt man „ein Problem“. Ein Problem lösen bedeutet Veränderung herbeiführen.
Der zündenden Idee geht eine lange Zeit der Durchdringung des Feldes voraus.	Die Kreativitätsforschung lehrt uns: Kreativität ist ein mühsamer und oft auch schmerzhafter Prozess. Der zündenden Idee geht – gerade auch bei den großen Erfindern unserer Zeit – eine oft lange Zeit der gedanklichen und meist auch emotionalen Durchdringung des Gegenstandsfeldes voraus. Neue Lösungen können entstehen, wenn das gewohnte System des Problemverständnisses gesprengt wird. Voraussetzung dafür ist, dass die Wahrnehmung des Problemfeldes erweitert und vertieft wird und in den Hintergrund Gedrängtes in den Vordergrund geholt wird. Dies gibt ein neues Problemverständnis und in der Folge neue Lösungsperspektiven frei. Fixierungen auf bestimmte Lösungsvorstellungen können sich lösen; die Freiheit wächst, auch „heilige Kühe“ zu schlachten oder zumindest zur Disposition zu stellen. Je differenzierter, umfassender und genauer also die auch emotionale Durchdringung der Problemsituation ist, umso größer sind die Chance einer richtigen Diagnose, die Offenheit für Lösungseinfälle, die Bereitschaft, sie zu prüfen und die Chance, eine zweifelsfreie Klarheit über den einzuschlagenden Weg zu bekommen.
Neue Lösungen können entstehen, wenn das gewohnte System des Problemverständnisses gesprengt wird	
Wahrnehmen und Annehmen:	Bei den meisten Problemlagen, mit denen wir uns zu beschäftigen haben, geht es nicht um die Lösung rein abstrakter Fragestellungen, vielmehr ist das Problemfeld in unsere gesamte Wirklichkeit eingebettet. Und so kommt ein zweites hinzu: Solange Menschen die emotional bedrohlichen oder schmerzlichen Seiten dieser Wirklichkeit nicht annehmen können, müssen sie in ihrer eigenen eingeschränkten Wirklichkeitskonstruktion verharren. Gerade die Wirklichkeitsteile aber, die sie ausblenden, hängen oft mit kritischen Aspekten des Problems zusammen. Würden sie dort hinschauen, würden sie erkennen, wie sie selbst Teil des Problems sind. Doch das ist schmerzlich. Zugleich liegt darin oft der entscheidende Lösungsansatz. Solange
In den emotional bedrohlichen Wirklichkeitsteilen, die wir ausblenden, liegt oft der entscheidende Lösungsansatz.	

eine Person jedoch diese Erkenntnis mit ihren emotionalen Folgen nicht annehmen kann, wird ihr dieser wesentliche Aspekt immer wieder abhandeln kommen.

Ohne dies auszuhalten, bleibt unsere Wirklichkeit ein Kippbild.

Selbst wenn wir einmal vorbehaltlos hingeschaut haben - solange wir uns unseren Gefühlen nicht stellen und sie nicht aushalten, ist das Wahrgenommene wie ein Kippbild, das nach kurzem Sehen der anderen Wahrnehmungsmöglichkeit wieder in das vorhergehende Bild zurückkippt. Um sich aber ein gründliches Bild von der (Problem)Situation machen zu können, muss man in der Lage sein, länger hinzuschauen. Denn bei komplexen und/oder diffusen Bildern braucht es eine ganze Weile, bis man wirklich sieht (s.o.). Wer sich zu früh „ein Bild macht“, übersieht leicht Wesentliches, für die Lösung bedeutsames.

Wer sich zu früh „ein Bild macht“, übersieht leicht Wesentliches

Annehmen und Veränderung:

Die Wirklichkeit ist meist nicht so, wie man sie gerne hätte.. Diese Ist-Soll-Diskrepanz wahrzunehmen erzeugt unangenehme Gefühle von Frustration, Angst und Ärger als Ausdruck unserer Betroffenheit. Doch gerade das Erkennen der Diskrepanz als eines Teils unserer Wirklichkeit mobilisiert unsere Motivation zur Veränderung.

Motivation durch Betroffenheit

Die emotionale Erschütterung im Unfreezing ist die Voraussetzung für Veränderung

Kurt Lewin, der Begründer der Angewandten Gruppendynamik, hat postuliert, dass Verhaltensänderungen bei Erwachsenen nur möglich sind, wenn erst eine emotionale Erschütterung, das „Unfreezing“ stattfindet. Hervorgerufen wird dieses Unfreezing durch die Erkenntnis, dass die gewohnten Verhaltensweisen nicht (mehr) zum gewünschten Ergebnis führen. Erkenntnisse der Neuropsychologie bestätigen dies: es bedarf kräftiger emotionaler Erschütterung, damit neuronale Verknüpfungen gelockert und verändert werden können.

Das Subjekt wird zum Agenten der Veränderung.

Durch das genaue Hinschauen und Annehmen, insbesondere da, wo wir betroffen sind, wird die Veränderungsfrage an uns als Subjekt geknüpft. Wir können nur uns selbst und die Verhältnisse, die unserer Kontrolle zugänglich sind, ändern. Wir müssen deshalb zwangsläufig das eigene Handeln in Frage stellen, wenn wir etwas verändern wollen, und zu diesem erst einmal stehen. Dies ist ein entscheidender Schritt, denn nur das Subjekt kann Agent der Veränderung sein, indem es sich als (Mit)Ursache dessen, wie es ist, annimmt und entscheidet, bei sich selbst etwas zu verändern.

Unterscheiden zwischen Gestaltbarem und Unabänderlichem

Oft bleiben Lösungsprozesse in den Anfängen stecken, weil wir es vermeiden, klar zwischen Gestaltbarem und Unabänderlichem zu unterscheiden. Gestaltbares halten wir für unabänderlich, weil dort anzupacken uns Angst macht, und

Unabänderlichkeit blenden wir aus, weil sie uns unsere Begrenztheit schmerzlich spüren lässt. Und so kommt es, dass wir mit unseren Lösungsideen an den falschen Stellen anzupacken versuchen. Diesem Umstand trägt ein altes Gebet Rechnung das Christof Friedrich Oetiger zugeschrieben wird:

Gott gebe mir
die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann,
den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann,
und die Weisheit, das Eine von dem Anderen zu unterscheiden.

Annehmen, was ist, trägt ganz wesentlich zu dieser Weisheit der Unterscheidung bei, weil es bewirkt, dass wir vor diesem Teil der Wirklichkeit nicht mehr flüchten.

Entscheidungen müssen fallen.

Bei genauem Hinsehen, erkennen wir auch oft, dass wir uns zwischen verschiedenen Wegen entscheiden müssen, wenn wir einen Schritt vorankommen wollen. Auf diesen verschiedenen Wegen können unsere Wünsche, Bedürfnisse und Interessen meist nicht in gleicher Weise berücksichtigt werden. Wir müssen uns also dazu entscheiden, Opfer zu bringen, auf das Eine oder Andere ganz oder teilweise zu verzichten, um den anderen Weg gehen zu können. Gerade vor dieser Entscheidungsnotwendigkeit verschließen wir im Alltag gerne die Augen. So stagnieren wir, weil wir in unserer Illusion verharren, dass uns alles möglich sei. Sich ihr zu stellen, kann ein harter innerer Kampf sein. Durch Klärung der eigenen Motivation setzt er letztendlich Veränderungsenergie frei.

Opferbereitschaft ist notwendig.

Der innere Kampf setzt Veränderungsenergie frei.

Welche Art von Lösungen entsteht?

Gewachsene Lösungen

Lösungen, die auf diesem Wege entstehen, haben eine andere Qualität: sie sind gewachsen, haben sich gestaltet, sind nicht konstruiert.

Die Bedürfnisse und Interessen sind integriert.

In ihnen sind die Bedürfnisse und Interessen der beteiligten Personen und Gruppen integriert, indem sie im Prozess der Problemlösung berücksichtigt wurden. „Berücksichtigt“ meint, dass sie bedacht und sorgfältig abgewogen wurden; es meint nicht, dass sie alle in gleichem Maße befriedigt werden.

Es gibt eine Lösung zweiter Ordnung.

Statt einer „Lösung erster Ordnung“ auf der vorgeblich reinen Sachebene entsteht eine „Lösung zweiter Ordnung“ auf der Ebene von Sinn und Zweck.

Was ist am „Annehmen was ist“ so schwierig?

Es widerstrebt unserem menschlichen Streben.

Was wir dabei sehen und erleben, widerstrebt unserem menschlichen Streben nach Harmonie, Geborgensein, Gleichgewicht, Eindeutigkeit, Sicherheit, Schmerzfreiheit und persönlicher Unversehrtheit:

Uns den ausgeblendeten Teilen unserer Wirklichkeit zu stellen, birgt stets das Risiko emotionaler Erschütterungen und schmerzhafter Erkenntnisse über uns und unsere Begrenztheit. Es zwingt zum Abschied von schönen Illusionen und Selbsttäuschungen.

Wenn wir mehr sehen, stehen wir sogleich einer höheren Komplexität der Wirklichkeit gegenüber. Mit der Eindeutigkeit geht zunächst sicher geglaubte Orientierung verloren.

Deshalb wollen wir Probleme schnell beseitigen.

Probleme bringen uns aus dem Gleichgewicht. Wir wollen losstürmen und sie schnell lösen.

Führungskräfte empfinden das „Annehmen was ist“ noch mehr als Gefährdung.

Dies erlebt jeder Mensch als bedrohlich. Führungskräfte sollen Zukunftsoptimismus ausstrahlen und vorangehen, Sicherheit gewährleisten und Orientierung geben. Und sie stehen unter Konkurrenzdruck. „Annehmen, was ist“ empfinden sie da als Gefährdung ihrer Position: Was, wenn ich die Orientierung nicht wieder finde? Was, wenn sich meine Begrenztheit als zu groß erweist? Was wenn sich herausstellt, dass ich Versprechen doch nicht einlösen kann? ...

Und sie müssen ihren Mitarbeitern etwas zumuten, was Widerstand erzeugen wird.

Wenn es aber nicht nur um Veränderungen im persönlichen wie beruflichen Bereich der eigenen Person geht, sondern um Veränderungen im eigenen Verantwortungsbe- reich oder gar der Organisation, der die Führungskraft angehört, dann kann sie nicht umhin, ihre Mitarbeiter in diesen Prozess einzubeziehen. Das bedeutet, dass die Führungskraft ihren Mitarbeitern etwas zumuten muss, was diese vermutlich nicht gerne und freiwillig tun. Dann ist Widerstand schon ganz früh zu befürchten.

Was ist am „Annehmen was ist“ unabdingbar?

Die Konfrontation mit bisher Vermiedenem

Unumgänglich und unabdingbar ist die Konfrontation mit bisher vermiedenen und verdrängten Gefühlen. Und es ist unabdingbar, diese Gefühle so lange auszuhalten, bis wir genau erkannt haben und bis sich die Idee für die Lösung dieses Problems eingestellt und als wirksam erwiesen hat.
– Getreu dem Motto „Mut ist, wenn man's trotzdem macht!“

sich in Frage stellen	Unabdingbar ist auch, mit meinem bisherigen Bild der Wirklichkeit auch mich selbst in Frage stellen zu lassen.
Achtsam den Impulsen nachgehen	Unabdingbar ist, den verschiedensten Impulsen nachzugehen um zu sehen, welche Bedürfnisse und Interessen mich und die anderen Beteiligten bewegen.
Entscheidungen und Opfer	Unabdingbar ist, mich anstehenden Entscheidungen und der Notwendigkeit von Opfern zu stellen.
Inneres Ringen, bis die Energie freigesetzt wird	Kurz: es ist unabdingbar, mit dem, was das „Annehmen was ist“ schwierig macht, und was die Quelle der inneren Widerstände gegen Veränderung ist, so lange zu ringen, bis die Entscheidung für den einzuschlagenden Weg die Energie frei setzt: die gefundene Lösung tatsächlich etwas löst.
Alle Beteiligten zu Betroffenen machen.	Sind andere Personen oder Gruppen mit betroffen und sollen sie den Weg mitgehen, so ist es auch unabdingbar, diese von Anfang an mit einzubeziehen. Wer den Prozess der Konfrontation mit der Wirklichkeit und des Ringens mit den inneren Widerständen nicht mitgemacht hat, kann sich nur schlecht an eine Lösung anschließen und sie mittragen.

Wie kann es dennoch gelingen?

Achtsam werden	Erste Voraussetzung dafür ist, selbst achtsam zu werden auch für kleine Gefühlsregungen, und bereit, ihnen nachzugehen. Insbesondere die Achtsamkeit für die eigenen inneren Fluchtendenzen eröffnet den Weg zu neuen Perspektiven.
Mit anderen sprechen	Alles, was hilft, die eigene Wirklichkeit mit anderen Augen zu sehen, unterstützt den Prozess: Mit nicht Beteiligten sprechen, hilft Distanz und damit einen Überblick zu bekommen und die Situation aus anderen Blickwinkeln zu betrachten.
Mentale Rollenwechsel	Sich in die Situationen der anderen Beteiligten hineinversetzen und die Situation aus deren Position heraus betrachten, evt. auch andere bitten, das zu tun. Die anderen Beteiligten selbst zu Wort kommen lassen, wie sie die Situation erleben, und dabei achtsam hinhören auf deren Gefühlsreaktionen.
Die Beteiligten fragen	
sie berücksichtigen	Dies signalisiert den Mitbeteiligten zudem, dass sie und ihr Erleben ernst genommen werden und Berücksichtigung finden. Dies macht es ihnen leichter, sich mit ihren eigenen Widerständen auseinanderzusetzen.

und einbeziehen	Die Mitbetroffenen als Mitbeteiligte wahrnehmen und ansprechen. Dies ermöglicht es, ein gemeinsames differenziertes Bild der Wirklichkeit zu entwickeln, sich gemeinsam dem „Annehmen was ist“ zu stellen. So werden sie zu Mit-Agenten der Veränderung.
Gefasst sein auf die Erschütterung	Wenn wir darauf gefasst sind, dass es ungemütlich und schmerzlich werden kann, und wir uns trotzdem auf den Weg einlassen, verlässt uns die Hoffnung auf die gute Lösung nicht so leicht.
Sich der Zumutung bewusst sein und zu ihr stehen	Als Führungskraft muss ich mir auch bewusst sein, dass ich meinen Mitarbeitern gehörig etwas zumute, wenn ich mich mit ihnen auf diesen Weg mache. Dies ihnen mitzuteilen und bereit zu sein, ihrem Unmut darüber erst einmal standzuhalten, ist bereits ein Anfang vom „Annehmen was ist“.

Handout zum Workshop beim BDP-Kongress für Wirtschaftspsychologie - „Netzwerke verbinden“ in Leipzig, 22.05.2006

Anhang 1

Vergleich verschiedener Modelle von Entwicklung und Veränderung

Lewin's Modell des sozialen Lernens

Unfreezing: die alten, mitgebrachten Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster greifen nicht mehr (ausreichend)

Changing: es beginnt eine Suchbewegung: genaueres Wahrnehmen (v.a. mithilfe Feedback) in der Person und der Gruppe. Diese Phase ist ängstigend und frustrierend führt irgendwann zum Entdecken und Ausprobieren neuer Verhaltensweisen

Freezing: wenn diese erfolgreich sind, werden sie beibehalten

Gruppendynamisches Modell der Gruppenentwicklung

(n. Antons/Volmerg)

Suche nach **Orientierung** und Sicherheit: **Positionskampf** und Rollenfindung **Vertrautheit** und Intimität

Differenzierung
Wahrnehmen der Unterschiede, Wahrnehmen und Klären der Störungen, der gegenseitigen Erwartungen und Bilder
Aushalten der Angst vor Herausfallen aus oder Zerfallen der Gruppe
Aufgeben des Widerstandes, des Festhaltens an anfangs errungenen Positionen und Intimität

Integration der Vielfältigkeit der Einzelnen zu einer arbeitsfähigen Gruppe

Abschied oder neue Suche nach Orientierung

Modell der kreativen Problemlösung

(n. Guilford u. Matussek)

Problem finden:
Sensibel, aufgeschlossen sein für Unstimmigkeiten, aus gewohnten Wahrnehmungsbahnen ausbrechen, sich selbst kritisch hinterfragen
Vorbereiten:
Problemdefinition: das „Kind“ beim Namen nennen & **Bildgestaltung:** Umfangreiche Informationssammlung, neue Sichtweisen suchen, dabei helfen (Selbst-) Kritik, Neugier, Mut zum Aushalten von Frustrationen, Sensibilität und Achtsamkeit

Lösung finden:
Ideen finden: Die Inkubationszeit von Ideen aushalten. Ideen stellen sich dann „wie von selbst“ ein
Ideen bewerten: die Ideen ausarbeiten zu Lösungsalternativen, ihre Wirksamkeit abschätzend bewerten
für 1 Lösung entscheiden
Ausführen und Evaluieren des Problemlöse-Prozesses

Gestalttherapie Entwicklungsparadoxon

(n. Beisser)

Wenn wir

das, was ist,

wahrnehmen und

annehmen

Geschieht Entwicklung

Spirituelle Prozess
(n. Ignatius v. Loyola)

Reinigung

Erfahrung des eigenen Scheiterns

Erleuchtung

Wahrnehmen der inneren Regungen
Standhalten gegen Flucht- und Angriffstendenzen
Loslassen Innerer Fixierungen

Einigung

Er-Lösung der Situation und der Beteiligten
= Erkennen des Willens Gottes,

und diesem gehorchen

Anhang 2:

- Beisser, Arnold R.: Die paradoxe Theorie der Veränderung. In: A.R. Beisser, Wozu brauche ich Flügel? Peter Hammer Verlag, Wuppertal, 2003.
- Bergius, Rudolf: Produktives Denken (Problemlösen). In: Bergius, R. (Hg.): Allgemeine Psychologie I: Der Aufbau des Erkennens, 2. Lernen und Denken. Handbuch der Psychologie. Hogrefe, Göttingen, 1964.
- Bock, Werner: Kommentar zu Arnold Bissers „paradoxe Theorie der Veränderung“. In: A.R. Beisser, Wozu brauche ich Flügel? Peter Hammer, Wuppertal, 2003.
- Bock, Werner & Staemmler, Frank-M.: Gestalttherapeutische „Live“-Supervision. In: Freiler, C.; Ventouratou-Schmetterer, D.; Reiner-Lawugger, C.; Bösel, R. (Hg.): 100 Jahre Fritz Perls. Wien, 1994.
- Doppler, Klaus: Management der Veränderung – Entwicklungen und Veränderungen erfolgreich steuern und gestalten. Organisationsentwicklung I/1991.
- Doppler, Klaus: Der Change Manager. Campus, Frankfurt/M., 2003
- Doppler, Klaus; Fuhrmann, Hellmuth; Lebbe-Waschke, Birgit; Voigt, Bert: Unternehmenswandel gegen Widerstände. Campus, Frankfurt/M., 2002.
- Eccles, John C.: Die Psyche des Menschen. Das Gehirn-Geist-Problem aus neurologischer Sicht. Piper, München, 1990.
- Forum-Interview mit Reinhard K. Sprenger: „Wir müssen offen sein für das Zufällige“. Forum I/2005.
- Franke, Heinz: Problemlösen und Kreativität. Bratt-Institut für Neues Lernen, 1980.
- Lewin, Kurt: Subjective and objective elements in the social field: the three step procedure. Human relations 1.
- Linnweg, Klaus: Kreatives Denken. Dieter Gitzel-Verlag, 1984.
- Lippitt, Ronald: Kurt Lewin und die Aktionsforschung. In: Heigl-Evers, A. (Hg.): Lewin und die Folgen. Psychologie des 20. Jahrhunderts, VIII. Kindler, Zürich, 1979.
- Metzger, Wolfgang: Gestalttheoretische Ansätze zur Frage der Kreativität. In: Condrau, G. (Hg.): Transzendenz, Imagination und Kreativität. Psychologie des 20. Jahrhunderts, XV. Kindler, Zürich, 1979.
- Rechtien, Wolfgang: Angewandte Gruppendynamik. Psychologie Verlags Union, Weinheim, 1999.
- Watzlawick, Paul; Weakland, John H.; Fisch, Richard: Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Huber, Bern, 1975.