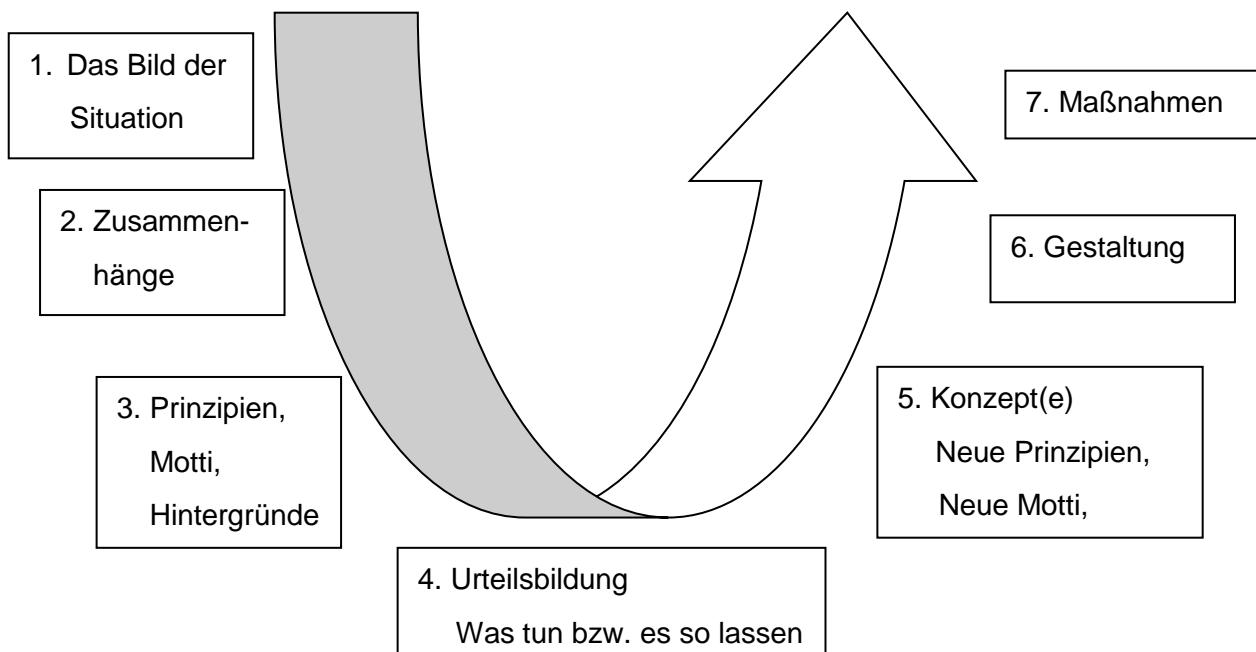


# U – Prozedur

Vgl. Glasl/Sassen 1983



## 1. Sich ein Bild der Situation machen.

Es geht darum, die Tatsachen und Phänomene der Situation zu beschreiben, in dem das als problematisch angesehene Ereignis/Zustand/Symptom eingebettet ist. Erklärungen, Bewertungen und Lösungsvorschläge sollen in dieser Phase hintangestellt werden. Werden sie doch ausgesprochen, sollten sie notiert aber noch nicht besprochen werden.

## 2. Zusammenhänge und Merkmale finden

In diesem Schritt geht es um das Erkennen von Zusammenhängen und Merkmalen.

## 3. Hintergründe und Prinzipien entdecken

Dadurch wird es erst das Verstehen, warum es so ist, wie es dazu gekommen ist (Ursachen, Grundauffassungen, Organisationskultur, Entscheidungsraum der Vergangenheit) möglich.

#### **4. Urteilsbildung und Entscheidung über das weitere Vorgehen.**

Dies ist eine Besinnungsphase, in der das bisher Erkannte noch einmal angesehen und dazu Stellung genommen wird: was bedeutet das für uns, für Andere, für das Unternehmen? Das führt dann zu einer Entscheidung, ob an der Lösung weitergearbeitet wird und mit wem.

Nicht immer braucht es nach einer Diagnose noch einen Entscheidungsprozeß, dann nämlich, wenn sich herausstellt, dass das Problem nur auf fehlender oder falscher Information beruht, die Gerüchte und Befürchtungen ausgelöst hat. Das kommt gar nicht so selten vor. Werden solche Scheinprobleme nicht zeitig geklärt, dann schaffen Sie echte Probleme, wie Demotivation, Konflikte, Kündigungen und deren Folgen.

#### **5. Erarbeiten neuer Grundsätze, Leitlinien, Konzepte**

In diesem Schritt sind Grundauffassungen zu überlegen, die für die neue Situation gelten sollen.

#### **6. GESTALTEN und ORGANISIEREN**

sind die Strukturen, Regeln und dergl. für die Nun neue Situation zu überdenken.

#### **7. Maßnahmen planen**

Schließlich müssen die Ergebnisse von 5 und 6 in Maßnahmen übersetzt werden. Daraus entsteht ein Projekt oder Aktivitätenplan, der Schritt für Schritt von der bestehenden zur beabsichtigten Situation führt.