

1. Das Spielfeld
In welchem Spiel sind wir eigentlich?

0. Zugang zum Zugang
Um was geht es wem und was ist der Kontrakt?

2. Die Haltung des Systemischen
Welche (ungewöhnlichen) Potenziale erkennen wir?

10. Entschieden entscheiden
Ist uns bewusst, wie bedeutsam der Prozess des Entscheidens ist?

3. Weichen stellen
Wie bekommt unser unternehmerischer Wille eine gute Fassung – vom Start weg?

4. Meine Wirkung
Welche Möglichkeiten des Selbst-Wachstums liegen mir (nicht)?

9. Teams und Netzwerke
Welche Dynamik erleben wir, wenn sich bei uns mehrere Menschen treffen?

5. Das GPS *Wie bleiben wir auf Kurs?*
6. Zerreißproben: *Wer gibt hier denn den Ton an?*

7. Kommunikation und Sprache
Ist uns die Wirkung unseres (Nicht-)Miteinandersprechens bewusst?

8. Führen
Wer führt hier wen?

Zum zehnjährigen Jubiläum von Andy Duke® widmen wir das Jahrbuch 10 unserem Atlas-Modell®. Das Atlas-Modell® ist der Kern unseres beraterischen und kreativen Schaffens und entfaltet 11 Perspektiven der Organisationsentwicklung. Es lädt dazu ein, Organisationen nicht zu vereinfachen, sondern sie in ihrer Eigenlogik, ihren Spannungen, Möglichkeiten und Entwicklungslinien präziser zu erfassen. Jede Perspektive richtet den Blick auf einen eigenen Ausschnitt der OE-Welt – und hilft, Komplexität nicht nur zu durchdringen, sondern in wirksames Handeln zu übersetzen.

Hinter jeder einzelnen der 11 Perspektiven stehen unzählige Theorien, Modelle und Werkzeuge, die Andy Duke® im Laufe seiner Beratungspraxis gesammelt, geprüft und weiterentwickelt hat. In der konkreten Arbeit kommen stets jene zum Einsatz, die zum jeweiligen Vorhaben der Klienten am besten passen – damit deren unternehmerischer Wille Wirklichkeit werden kann. Denn kein Vorhaben gleicht einem anderen.

In dieser Jahrbuch-Ausgabe haben wir unsere 11 umfassenden Perspektiven als Miniatur-Landkarten zusammengefasst. Jede Miniatur-Landkarte enthält eine Zugangsfrage, eine jeweils verdichtete Substanz der Perspektive zusammengefasst in

wenigen Sätzen, einen Andy Duke® Rat und ein GPT. So entsteht ein erster Eindruck von unserem Atlas-Modell®.

Diese Miniatur-Landkarten können auf unterschiedliche Weise eingesetzt werden: Etwa, indem die 11 Zugangsfragen nach ihrer Relevanz für ein Vorhaben sortiert werden – was ist aktuell dringend, was hat Priorität? Oder indem geprüft wird, ob alle relevanten Dimensionen eines Veränderungsvorhabens im Blick sind und ob vielleicht noch etwas Entscheidendes fehlt. Ebenso können sie Teams dabei unterstützen zu erkennen, welche Sicht auf Veränderung gegenwärtig den Ton angibt – und welche bislang zu wenig Beachtung findet. Nicht zuletzt dienen sie als Reflexionsinstrument, um gemeinsam zu klären, ob ein Vorhaben bereits tragfähig durchdacht ist und ob es noch blinde Flecken gibt.

Ergänzt wird jede Miniatur-Landkarte durch einen eigenen GPT. Somit erhalten Sie, erhältst du, liebe Leserin, lieber Leser, 11 Zugänge zur OE-Welt – und damit viele Wege für das eigene Vorhaben, für die eigene Zukunft.

Viel Freude mit dem Jahrbuch 10 von Andy Duke®!

**Um was geht es
wem und was
ist der Kontrakt?**

*Zugang
zum Zugang*

0. Zugang zum Zugang

Um was geht es wem und was ist der Kontrakt?

Kontrakt klären

Schaffen Sie Verbindlichkeit, bevor Zeit und Budget gebunden werden. Ein sauber geklärt Kontrakt schafft Klarheit über Erwartungen, Rollen und Entscheidungsweg. Er unterscheidet die prozessuale Verantwortung der Beratenden – und die damit verbundene inhaltliche Arbeit – von der wirtschaftlichen Ergebnisverantwortung der Klienten. So entsteht ein tragfähiger Rahmen, der wirksames Tempo ermöglicht und Reibung verringert.

Der Andy Duke[®] Rat

Wenn es stockt, kehre zum Kontrakt zurück
– und schärfe ihn immer wieder neu.

GPT 0. Zugang zum Zugang



Perspektive 1

In welchem

Spiel

sind wir

eigentlich?

Das

Spielfeld

1. Das Spielfeld

In welchem Spiel sind wir eigentlich?

Spielfeld abstecken

Schaffen Sie Übersicht, bevor Komplexität unwegsam wird. Markt, Wettbewerb, Kundenschaft sowie gesellschaftliche, technologische und politische Veränderungen werden konsequent mitgedacht und zusammen gedeutet – einschließlich bestehender Spielregeln. So wird die Organisation in ihrem Geschäftsmodell und in ihren Wechselwirkungen nach innen und außen präziser fassbar.

Der Andy Duke[®] Rat

Investiere früh in ein gemeinsames Verständnis in der Tiefe – dann läuft es im Verlauf mit weniger Reibung.

GPT 1. Das Spielfeld



Perspektive 2

*Die
Haltung
des
Systemischen*

**Welche
(ungewöhnlichen)
Potenziale
erkennen wir?**

2. Die Haltung des Systemischen

Welche (ungewöhnlichen) Potenziale erkennen wir?

Systemische Haltung einnehmen

Setzen Sie auf eine Haltung, die Optionen vergrößert – statt sie zu verengen. Systemisches Arbeiten bedeutet: Entscheidungen, Kommunikation und Wechselwirkungen so auszurichten, dass die Beteiligten handlungsfähiger werden – als Individuum, in Teams und Netzwerken sowie in der Gesamtorganisation. Gerade weil Organisationen aus vielfältigen Perspektiven, Interessen und Logiken bestehen, gehören Spannungen und Widersprüche zum Normalfall. Paradoxien gelten deshalb nicht als Störung, sondern als wertvolle Signale für das nächste Entwicklungsthema.

Der Andy Duke[®] Rat

Wenn Druck entsteht, halte die Weite – das eröffnet Perspektivenwechsel.

GPT 2. Die Haltung des Systemischen



**Wie bekommt unser
unternehmerischer Wille
eine gute Fassung
- vom Start weg?**

Perspektive 3

*Weichen
stellen*

3. Weichen stellen

Wie bekommt unser unternehmerischer Wille eine gute Fassung – vom Start weg?

Wegekompass[®] einsetzen

Übersetzen Sie Ihre Ambition und den unternehmerischen Willen Ihrer Organisation in eine umsetzbare Roadmap. Das strukturierte Frage-Set des Wegekompass[®] schärft „Heute“ und „Morgen“, macht Erfolgshebel sichtbar und klärt die strategischen Achsen – fachlich wie kulturell. Wofür sind wir da und welchen Unterschied bieten wir? Früh definierte Kriterien liefern später die Messlatte für Fortschritt. So entsteht eine robuste Change-Architektur, die Orientierung gibt und Prioritäten setzt.

Der Andy Duke[®] Rat

Verbinde die gemeinsame Klarheit des Heute mit der Ambition des Morgen und einer positiven Energie für die Umsetzung.

GPT 3. Weichen stellen



**Welche Möglichkeiten
des Selbst-Wachstums
liegen mir (nicht)?**

*Meine
Wirkung*

Perspektive 4

4. Meine Wirkung

Welche Möglichkeiten des Selbst-Wachstums liegen mir (nicht)?

Innere Dynamik verstehen

Menschliche Veränderung beginnt nicht mit dem Organigramm, sondern im Inneren. Wer ihre, wer seine inneren Stimmen, Bewertungen und den „inneren Richter“ kennt, gewinnt Präsenz – und damit die Kraft, sich selbst und andere in kritischen Momenten zu führen. Entscheidend ist die zweite Reaktion: die bewusste, reifere Antwort auf die erste, automatische Impulsreaktion.

Der Andy Duke[®] Rat

Innere Klärung ist ein zentraler Zugang für äußere Wirksamkeit.

GPT 4. Meine Wirkung



Wie bleiben wir auf Kurs?

Perspektive 5

Das GPS

5. Das GPS

Wie bleiben wir auf Kurs?

Muster und Strukturen sichtbar machen

Statt Symptome zu bekämpfen, adressieren Sie die Kräfte, die unter der Oberfläche wirken. Wiederkehrende Muster, formelle und informelle Regeln sowie Attraktoren lenken Aufmerksamkeit – und damit Energie. Wenn Change oszilliert, ist das ein Hinweis auf tief-erliegende Strukturen des „Eisbergs“, die das Neue ausbremsen.

Der Andy Duke[®] Rat

Strukturdiagnose ist häufig wirksamer als Verhaltenskritik.

GPT 5. Das GPS



Zerreißproben

Perspektive 6

**Wer gibt hier denn
den Ton an?**

6. Zerreißproben Wer gibt hier denn den Ton an?

Spannungen professionell bearbeiten

In jeder Transformation entstehen Spannungen – nicht als (hinderliche) Fehler, sondern als Energiequelle für Veränderungsprozesse. „Banditen“ wie Zielkonflikte und Interessensunterschiede lassen sich nicht wegmoderieren; sie müssen gehalten und gestaltet werden. Tragfähige Lösungen entstehen, wenn die verschiedenen Pole im Blick bleiben und strukturiert bearbeitet werden. Ganz im Sinne des Schriftstellers Heiner Müller, „man kann kein Seil spannen, wenn man es nur an einem Ende befestigt“.

Der Andy Duke[®] Rat

Handlungsfähigkeit zeigt sich darin, Spannung auszuhalten und mit Ruhe auf dem Seil zu tanzen.

GPT 6. Zerreißproben



**Ist uns die Wirkung unseres
(Nicht-)Miteinander-
sprechens bewusst?**

Kommunikation und Sprache

Perspektive 7

7. Kommunikation und Sprache **Ist uns die Wirkung unseres (Nicht-)Miteinander- sprechens bewusst?**

Kommunikation zur Wirkung bringen

Wenn Organisationen aus Entscheidungen bestehen, dann entscheidet Kommunikation über Wirkung. Entscheidend ist nicht nur, was entschieden wird, sondern wie Entscheidungen kommuniziert, verstanden und anschlussfähig gemacht werden. Genau hier setzt wirksame Intervention an: an Mustern, Kanälen und Regeln der Verständigung.

Der Andy Duke[®] Rat

Bewege Kommunikation – dann bewegt sich die Organisation.

GPT 7. Kommunikation und Sprache



Führen

Wer führt hier wen?

Perspektive 8

8. Führen

Wer führt hier wen?

Führung als Haltung verstehen

Führen ist das Betriebssystem Ihrer Kultur. Neben Methoden und Stilen zählt vor allem die Haltung – sie entscheidet, ob Führung situativ, klar und vertrauensbildend wirkt. Wenn Haltung stimmig ist, entstehen Orientierung und Freiheit im Handeln: bei Führungskräften, Mitarbeitenden in Teams und in der Zusammenarbeit über Grenzen hinweg.

Der Andy Duke[®] Rat

Die Art zu führen ist der sichtbarste Ausdruck von Unternehmenskultur.

GPT 8. Führen



Teams und Netzwerke

Welche Dynamik erleben wir, wenn sich bei uns mehrere Menschen treffen?

Perspektive 9

9. Teams und Netzwerke

Welche Dynamik erleben wir, wenn sich bei uns mehrere Menschen treffen?

Gruppendynamik ernst nehmen

Performance, Koordination und Sinn entstehen in Teams und Netzwerken – und werden durch informelle Dynamiken beschleunigt oder gebremst. Wo Gruppendynamik unverstanden bleibt, wandern Entscheidungen in Flurgespräche und ins Bilaterale ab. Professionell gestaltete Gruppendynamik macht Unterschiede besprechbar, erhöht Commitment und stärkt die kollektive Leistungsfähigkeit.

Der Andy Duke[®] Rat

Gruppendynamik ist eine ganz besondere Ressource und ein bedeutender Erfolgsfaktor – mache sie fruchtbar.

GPT 9. Teams und Netzwerke



Entschieden

Perspektive 10

**Ist uns bewusst, wie
bedeutsam der Prozess
des Entscheidens ist?**

Entscheiden

10. *Entschieden Entscheiden* **Ist uns bewusst, wie bedeutsam der Prozess des Entscheidens ist?**

Entscheiden professionalisieren

Transformation wird real, wenn Entscheidungsprozesse besser werden. Entscheiden bedeutet nicht, Unsicherheit zu eliminieren, sondern Risiko bewusst zu übernehmen – und retrospektiv daraus zu lernen. Reife Organisationen lernen systematisch aus Erfolgen und Misserfolgen.

Der Andy Duke[®] Rat

Bewusste Entscheidungsprozesse sind der Kern wirksamer Organisationsentwicklung.

GPT 10. Entschieden Entscheiden

