



Bernd Linder-Hofmann
und Manfred Zink
Selbstmanagement im Management

Harry Merl

Den Traum vom gelungenen Selbst im Berufsleben leben

Wolfram Lutterer

Starre Selbstbilder als Barrieren beim Umgang mit komplexen Situationen



Ich manage mich selbst, also bin ich...

Was um alles in der Welt hat Selbstmanagement mit Management zu tun? Die Frage ist ja durchaus berechtigt. Nun, im Prinzip ganz viel – so lautet meine Antwort. Management IST nämlich aus meiner Sicht Selbstmanagement: Denn es geht um die Entscheidung für eine bestimmte Lebens- und Denkhaltung, die sich (auch) im Management niederschlägt. Es geht um persönliche Erfahrungen, die dazu führen, dass wir bestimmte Vorgehensweisen intuitiv oder mit vielen Argumenten ablehnen oder fördern. Es geht um unseren Denkraster, der entscheidend dafür ist, ob wir in Platons Höhle sitzen und rund um uns herum nur Dunkel wahrnehmen oder ob wir eine vielfältige bunte Welt der Handlungsalternativen erleben (und natürlich gibt es unendlich viele Nuancen zwischen der Höhle und der bunten Welt da draußen). Und es geht um unsere persönlichen Ziele, Wünsche, Emotionen, die uns bestimmte Entscheidungen treffen lassen; klare Rahmen für das Handeln anderer vorgeben; und die manche Dinge in den Vordergrund und andere in den Hintergrund treten lassen.

Höchste Zeit, vor diesem Szenario das Selbstmanagement herauszustellen und einmal den Fokus auf uns selbst zu richten. Aber nicht nur das: Es geht auch darum, uns selbst in Frage zu stellen, unseren Denkraster bewusst „hilfreichen Verstörungen“ auszusetzen (und von anderen zu lernen, die wir bisher vielleicht als nicht relevant angesehen haben), und den Austausch mit anderen sowie das kritische Feedback anderer zu suchen. Keine leichte Aufgabe, bedenkt man, dass das Leben

umso einsamer wird, je weiter oben auf der Karriereleiter wir stehen. Aber es ist die einzige Möglichkeit zu lernen und dafür zu sorgen, dass sich mit unserer persönlichen Veränderung bzw. Verfeinerung unseres Denkens auch unser Unternehmen wieder aufs Neue verändern kann und darf.



Und wer partout der Meinung ist, Austausch wäre kein geeignetes Instrument für Führungskräfte und Leitende, der möge zumindest immer wieder einmal mit sich selbst ins Gericht gehen und sich fragen: Wie könnte ich die Dinge von einer anderen Perspektive her betrachten? Wie könnte ich sie mir anders erklären? Wie könnte ich sie anders bewerten? Welche

Handlungsmöglichkeiten habe ich noch, die ich bisher vielleicht nicht gesehen habe? Und vor allem: Wie viele Möglichkeiten der Ko-Gestaltung des Unternehmens lasse ich mit meinen persönlichen, subjektiven Entscheidungen, Rahmenbedingungen und Festlegungen im Unternehmen bzw. in meinem Team noch zu?

All diese Fragen können Sie sich stellen. Und auch noch viele andere. Aber Sie müssen nicht. Nur – wer (sich) keine Fragen stellt, darf auch keine (überraschenden, neuen) Antworten erwarten. Und dann bleibt eben alles beim Alten – nach dem Motto: Never change a (winning?) self. Kennen Sie das nicht schon bestens aus den vergangenen Wochen, Monaten und Jahren?

Sonja Radatz

Mag. Sonja Radatz
Chefredakteurin

Liebe LO-LeserInnen!

Es ist uns ein großes Anliegen, dass Sie Ihre Meinungen und Erfahrungen auch untereinander austauschen können. Zu diesem Zweck stellen wir Ihnen nun ein eigenes Forum und einen eigenen Chatroom auf unserer Homepage zur Verfügung. Das **LO-Forum** dient dem kontinuierlichen Meinungs- und Erfahrungsaustausch rund um das Thema „Systemisches Management und Lernende Organisation“. Stellen Sie eine für Sie brennende Frage in den Raum oder greifen Sie die Anregungen Gleichgesinnter auf! Wir freuen uns auf interessante Beiträge.

Beim **LO-Chat** werden nur zu angekündigten Terminen Real-Time-Diskussionen mit den Autoren der jeweils aktuellen LO-Ausgabe stattfinden. Nützen Sie diese Gelegenheit, um direkt mit den Experten persönlich in Kontakt zu treten! Der Mitschnitt eines jedes Chats wird dann als Protokoll auf der Homepage zum Nachlesen zur Verfügung stehen. Ich lade Sie ein, sich den nächsten Termin vorzumerken und dann einzusteigen: **Autoren-Chat am 14. April 2005 von 15.00 bis 16.00 Uhr.**

Ich wünsche Ihnen viele spannende Momente und wertvolle Denkanstöße beim Chatten und beim Lesen dieser 24. Ausgabe!

Marion Spriegl

Leitung LO Marketing und Kundenbetreuung

Richtigstellung zur LO 23

Im Coverartikel (*der LO Nr. 23; Anm. d. Red.*) von H. Maturana hat sich ein Namens-Fehler eingeschlichen (vermutlich beim Abtippen der Tonbänder), der vermutlich berichtigt werden sollte.

Auf Seite 6 in der dritten Kolonne oben wird ein "Esel des Bullydan" erwähnt sowie erläutert, dass "Bullydan" ein Philosoph war. Aus diesen Angaben, sowie aus dem nachfolgenden Text ist klar, dass Maturana hier den "Esel des Buridan" meinte und sehr wahrscheinlich auch ausgesprochen hat, aber in der Aufnahme war es dann vermutlich nicht mehr klar zu hören. Der Scholastiker Buridan (1300-1358) soll durch das - auch von Maturana erwähnte - Beispiel des Esels seine Ansicht von der Unmöglichkeit der Willensfreiheit zu erläutern versucht haben. Die Thematik der Willensfreiheit ist höchst aktuell (siehe Hirnforschung) und auch für eine systemisch-konstruktivistische Perspektive äußerst wichtig, daher dachte ich, dass ich Sie auf diese Berichtigung aufmerksam machen musste.

*Mit freundlichen Grüßen,
Marco Bettoni, Basel*

Schwerpunktthemen

Besonders gut an der LO gefallen mir die Schwerpunktthemen und z.B. die Serie von

B. Schmid und A. Messmer. Das gibt mehr Raum für die Darstellung der Gedanken und Erfahrungen der Autoren und Autorinnen.

Aber auch fast jeder andere, kürzere Beitrag in der LO ist für mich wertvoll und durchaus inspirierend.

Immer wieder beginne ich, aufgrund von LO-Artikeln, tiefer in vorgestellten Themen zu forschen und mich so kundig zu machen.

Das ist ein sehr zufrieden stellender Impuls, der von Ihrer Zeitschrift ausgeht.

Ich erwarte mit großem Interesse jedes weitere Heft.

*Mit herzlichen Grüßen
Peter Scholz, Tübingen*

Stark und anregend

Ich wollte Ihnen noch eine kurze Rückmeldung geben zur neuen Ausgabe der LO (*Nr. 23; Anm. d. Red.*): Inhaltlich (Ausnahme ist mein Artikel, den kann ich ja nur in der Beobachtung der 2. Ordnung bewerten) finde ich die Beiträge sehr stark und anregend. Speziell die Artikel über Widerstandsprävention und General Management fand ich für mein derzeitiges Arbeitsfeld sehr hilfreich.

*Herzliche Grüße aus Linz
Josef Oberneder*

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Wir freuen uns über Ihr Statement und beantworten gerne Ihre

Fragen: Schreiben Sie uns entweder ein E-mail: lo.office@isct.net oder senden Sie uns ein

Fax: 0043-1-409 55 66-77

oder schreiben Sie uns:

ISCT/LO, Lange Gasse 65, A-1080 Wien.

Telefonisch erreichen Sie uns unter: (0043) 699 11 324 334

Die Redaktion behält sich Kürzungen vor.



Cover
6 **Selbstmanagement im Management**
von Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink



Forschung & Ergebnisse
20 **Forschung unter der Lupe. Starre Selbstbilder als Barrieren beim Umgang mit komplexen Situationen**
von Wolfram Lutterer

28 **Theorie & Praxis. Den Traum vom gelungenen Selbst im Berufsleben leben**
von Harry Merl

Serie
32 **Teil 3. Organisationen: Geistlose Maschinen oder Maschinen aus Geist?**
von Franz Friczewski

Wissensdatenbank
44 **Lessons Learned. Veränderung persönlich nehmen!**
von Benno Paglia



Unternehmenspraxis
48 **Tools. Selbstmanagement als Führungskraft**
von Christian K. Mang

52 **Know How. Heldenreise als kreatives Selbstmanagement und zur Teamentwicklung**
von Renate Daimler

58 **Readers' Pages. Ressourcenbewusst leben und führen als Gegenkonzept zum Warten auf den Burn out**
von Brigitte Sachs-Schaffer

Service
64 **Bücher-Tipps**

Standards
3 Editorial
27 Abonnement
66 Vorschau/Impressum



Lernende Organisation

**fundierte
praxisbezogene
serviceorientierte
systemisch-konstruktivistische**

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im Zweimonatstakt topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Paul Watzlawick, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO unter anderem über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

- Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Das Jahresabo kostet EUR 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle Mini-Abo: Drei Ausgaben der LO um nur EUR 39,- (inkl. MwSt. und Zustellkosten).
- Ja, ich bestelle zunächst die kommende Einzelausgabe der Zeitschrift um EUR 21,50 (inkl. MwSt.)*.

*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir EUR 21,- und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas EUR 31,50 pro Jahresabo bzw. EUR 3,50 (Europa) oder EUR 5,25 (Welt) für eine Einzelausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

LO-Servicetelefon: +43 699 11324334, Fax: +43 1 8035539
E-Mail: lo.order@isct.net, Internet: www.lo.isct.net