

# Ab jetzt wird alles anders!!??

Wer kennt das nicht: Die guten Vorsätze. Zu bestimmten Zeiten im Jahr häufen sie sich – um dann unbemerkt wieder in Vergessenheit zu geraten. Aber auch von Seminaren nehmen ManagerInnen und Führungskräfte vielfach die "Montagskrankheit" mit nach Hause: Nämlich die Idee, dass ab Montag alles anders gemacht wird, quasi ein neues Management- oder Führungsleben Einzug halten müsste. Die Mitarbeiter nehmen das meist gelassen hin – wissen sie doch ohnehin, dass spätestens am Donnerstag der/die Vorgesetzte von der wundersamen Krankheit geheilt sein und der Alltag wieder fröhlich einziehen wird. Wie kommt es dazu, dass Vorsätze à la "ab morgen mache ich alles anders" nur so geringe oder oft sogar gar keine Wirkung zeigen?

Nun, aus systemisch-konstruktivistischer Sicht gehen wir ja davon aus, dass jedes Handeln im Augenblick des Handelns für den Betreffenden Sinn macht. Im Klartext bedeutet dies: Ihr Handeln ist immer für irgendetwas gut – auch wenn Sie einen Großteil der Auswirkungen Ihres Handelns nicht mögen. Treten wir einen Schritt zurück und beziehen diese Möglichkeit in unsere Überlegungen mit ein, dann können wir unsere Aufmerksamkeit darauf lenken, was uns das bisherige Handeln an Positivem bringt: Etwa mehr Zeit für "das Wesentliche" – wenn wir weniger Zeit in die Mitarbeiter investieren. Die zentrale Frage ist dann: "Wie kann ich mir ausreichend Zeit für das sichern, was ich für wesentlich halte, ohne dass sich meine Mitarbeiter vernachlässigt fühlen?" Wir beginnen dann Simultan-Lösungen zu entwerfen, die sich am Nutzen des bisherigen Verhaltens orientieren und mit dem (meist von außen gewünschten) Ergebnis kombiniert werden.

Treten wir allerdings noch einen weiteren Schritt zurück, dann können wir uns unbewusst die Frage stellen, warum Vorsätze überhaupt immer eine Neuausrichtung des Handelns beinhalten und wir damit tendenziell unser ei-

genes bisheriges Verhalten abwerten. "Veränderung" wird in unserem Kulturkreis meist mit einem neuen Verhalten gleichgesetzt – und wir fokussieren dabei darauf, was schlecht oder nicht läuft bzw. welcher unserer Verhaltensanteile von geringerem Erfolg gekrönt ist. Dabei könnte Veränderung doch auch entlang des bisherigen, als positiv erlebten Verhaltens erzielt werden – etwa indem wir bewusst unsere Aufmerksamkeit auf unser erfolgreiches Verhalten richten und dieses verstärken bzw. ausweiten; ganz nach dem wunderschönen Ausspruch von Gunther Schmidt: "Das Neue ist immer nur der dankbare kleine Bruder des bisherigen guten Alten."

Diese Vorgehensweise hat einige positive Nebeneffekte: So wird der Druck des "Aufgeben und anders machen Müssens" in Richtung Freude am "Mehr des Erfolgreichen tun Könnens" verschoben; die Menschen rund um uns herum (etwa die eigenen Mitarbeiter) erleben mehr dessen, was wir gut können – was dazu führt, dass das, was nicht so gut läuft, eher in den Hintergrund rückt; die Kraft, die wir aus der Verstärkung des erfolgreichen Verhaltens gewinnen, können wir dafür nutzen, gelassener mit unseren "Schwächen" umzugehen und sie dadurch sogar noch besser in den Griff bekommen; und – last but not least – wir können den Kern des erfolgreichen Verhaltens (das Motiv für unser Handeln) Schritt für Schritt auf jene Situationen übertragen, in denen wir uns bisher als nicht so erfolgreich erlebt haben.

Vorsätze, die eine Verstärkung und Ausweitung des bisher hilfreichen Verhaltens zum Inhalt haben, werden einerseits von Ihrer Umwelt willkommen geheißen, und führen andererseits auch dazu, dass Sie sich selbst und Ihrem Verhalten mit noch mehr Wertschätzung und Achtung begegnen – eine Wertschätzung und Achtung, die Sie sich nicht nur verdient haben, sondern die auch eine besonders wichtige Voraussetzung dafür ist, anderen Personen Wertschätzung entgegenbringen zu können.



*Sonja Radatz*  
Mag. Sonja Radatz  
Chefredakteurin

### Anregende Impulse

Viele der Artikel finde ich sehr interessant, und ich bekomme anregende Impulse – Leider ist nicht genug Platz, um inhaltlich dann weiter in die Tiefe zu gehen. Aber – weiter so!

*Barbara Kieland,  
Personalentwicklerin, Hamburg*

### Preis hoch, aber reell

Ich möchte Ihnen sagen, dass mir sowohl Aufmachung als auch Inhalt der LO außerordentlich gut gefallen! Mit dem Preis sind sie ja nicht gerade zimperlich, aber der Gegenwert ist wirklich reell – darum füge ich mich in die Reihe der Abonnenten ein ....

*Juerg Hartmann,  
Praxis für Beratung, Coaching & Supervision,  
Frauenfeld*

### Mehr Themen im Bereich "Personalentwicklung"

Prinzipiell gefällt mir die LO sehr gut – mein Wunsch an die Redaktion im neuen Jahr: mehr Themen zum Bereich "Personalentwicklung".

*Gerhard Trenk, selbständiger Berater,  
Bad Gleichenberg*

*Redaktion: Danke für Ihr Feedback; sind schon am Arbeiten ...*

### Literatur

Ja, die Zeitschrift LO gefällt mir – sehr sinnvoll finde ich die Literaturangaben nach den Artikeln.

*Mark Seebald,  
Unternehmensberater, Nürnberg*

### Verständlich & anspruchsvoll

Ich gratuliere zu Ihrer Fachzeitschrift LO – leicht verständlich und doch anspruchsvoll.

Die Fotos und Kurzbeschreibungen der Autoren machen die Artikel "anschaulich" und lebendig.

*Doris Sonnweber,  
Studentin der Erziehungswissenschaften,  
Wien*

### Serie

Ich bin begeisterte Leserin der Serie von Humberto Maturana und Pille Bunnell. Sind weitere Serien geplant?

*Ingeborg Payer,  
Familien- und Organisationsberatung, Graz*

*Redaktion: Ja, ab der nächsten Ausgabe wird Matthias Varga von Kibéd "orientalisch-systemische Geschichten" erzählen. Lassen Sie sich überraschen ....*

### Ihre Meinung ist uns wichtig!

Wir freuen uns über Ihr Statement und beantworten gerne Ihre

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

Fax: 0043-1-409 55 66 77

oder schreiben Sie uns:

ISCT/LO, Lange Gasse 65,  
1080 Wien.

Telefonisch erreichen Sie uns unter: 0043-1-409 55 66-55

Die Redaktion behält sich Kürzungen vor.



N°5 Jänner/Februar 2002

**Lernende Organisation**

### Cover

6 **Verändern wir die Veränderungsprozesse!**  
von Richard Axelrod

### Forschung & Ergebnisse

18 Reflection Pieces. **"Technologie-Herausforderungen für virtuelle Teams"**  
von Stephen Ruth und Ted Tschudy

22 Special Comment. **90 Jahre Heinz von Foerster: Ein interdisziplinärer Tanz**  
von Karl H. Müller

30 Best of Theoretical Works. **Qualitätsmanagement als Motor für eine lernende Organisation?**  
von Christian Majer

34 Theorie & Praxis. **Selbstverantwortetes Management in selbstverantwortlichen Unternehmen**  
von Andreas Philipp

### Serie

40 Biology of Business Teil 4.  
**Bewahren verändert – und Wünsche erzeugen unsere Welt**  
von Humberto Maturana Romesin und Pille Bunnell

### Wissensdatenbank

44 Lessons Learned. **Auf der Reise vom internen zum externen Berater**  
von Hans Fink

46 Best Practices. **Flache Hierarchien – das Arbeiten in Projektteams**

48 Business Trends. **Telearbeit**

### Unternehmenspraxis

50 Case Study. **Innovationskraft im Unternehmen schaffen und gezielt erhalten**

52 Case Study Results. **Die Beratungsprozesse zur "Sensibilisierung der Mitarbeiter für neue Herausforderungen des Marktes"**

54 From Leaders to Leaders. **Sage, was Du denkst - Tue, was Du sagst!**

56 Know How. **Solution talking creates solutions – Das lösungsorientierte Modell in Management & Beratung**  
von Louis Cauffman und Insoo Kim Berg

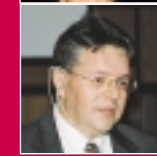
### Portrait

62 Expertenprofil. **Pille Bunnell**

### Service

66 www-tipps. **Konstruktivismus in Theorie & Praxis**

68 Bücher-Tipps



### Standards

- 3 Editorial
- 4 Comments & Responses
- 33 Abonnement
- 70 Vorschau / Impressum