



Lernende Organisation



**Insa Sparrer &
Matthias Varga von Kibéd**

Systemische Strukturaufstellungen

Humberto Maturana und Pille Bunell
Die Fehlerkultur als Grundlage des Lernens

Manuela Thurm
Ein kybernetischer Marathon der Markenführung



Wer Grenzen setzt, braucht Zöllner

Wer hat schon gerne Mitarbeiter, die morgens um neun ihr Hirn bei der Stechuhr abgeben und es acht oder neun Stunden später voll Tatendrang am selben Ort wieder abholen? Wohl keiner. Dennoch leiden offensichtlich sehr viele Führungskräfte unter diesem Zustand. Sie schildern, dass manche Mitarbeiter in ihrer Freizeit wie ausgewechselt sind – sie scheinen dann andere Menschen zu sein, die Hindernisse erfolgreich bewältigen, komplexe Aufgaben lösen, Verantwortung spielend übernehmen, flexibel (re-)agieren und täglich jede Menge neue, konstruktive Vorschläge liefern. Setzen sie allerdings ihren Fuß über die Schwelle des Unternehmens, so verkehren sie ihr Verhalten genau ins Gegenteil: Sie stellen Neuerungen infrage, delegieren alle Aufgaben, die außerhalb der Routine angesiedelt sind, zurück, schlagen keine Verbesserungen vor und verteidigen alteingesessene Verfahren so lange, bis die dadurch entstandenen Beeinträchtigungen der Nachbarabteilungen nicht mehr auszumerzen sind. Aus systemischer Sicht sind diese Beobachtungen nicht widersprüchlich: Menschen können sich in unterschiedlichen Systemen völlig unterschiedlich verhalten. Allein – das verbessert die Situation im Unternehmen nicht wesentlich. Noch nicht. Die Frage, die wir uns in diesem Zusammenhang nämlich stellen sollten, ist die Frage nach dem Unterschied, der den Unterschied macht – also im vorliegenden Fall konkret: Was ist der Unterschied zwischen den Rahmenbedingungen im Familien- und Freundessystem und jenen im Unternehmenssystem? Worauf "reagiert" der Mitarbeiter in dem einen, worauf im anderen System?

Im Familiensystem ist ein erwachsener Mensch gezwungen, täglich Entscheidungen zu treffen, für andere Menschen zu sorgen, schwierige Aufgaben zu bewältigen (denn es gibt hier keine Möglichkeit der Delegation), die Lage bestmöglich zu überblicken (über die er eine aus seiner Sicht maximale Information hat),



sich mit Gleichberechtigten auseinander zu setzen und ihnen die Stirn zu bieten - und gleichzeitig Vorbild wie Erneuerer zu sein. Offensichtlich werden an den Mitarbeiter in der Familie andere Erwartungen gestellt als im

Unternehmen – wo er lediglich stückchenweise und nur beschränkt Informationen erhält (wenn überhaupt), keine oder nur wenig Verantwortung übernehmen muss oder darf, ihm die Zusammenhänge zwischen seiner Arbeit und den Auswirkungen im Unternehmen oft nicht ausreichend klar sind (bzw. ihm nicht ausreichend klar gemacht werden) und er nur wenig Gelegenheit hat, seinen Innovationsgeist in Risikoprojekten auch tat-

sächlich auf die Probe zu stellen. Menschen reagieren entsprechend der Grenzen, die ihnen gesetzt werden. Und diese Grenzen sind in vielen Unternehmen und Abteilungen offensichtlich so eng, dass sich die Führungskraft nicht wundern darf, wenn die eigenen Mitarbeiter nicht (mehr) offensiv denken und selbstverantwortlich handeln.

Die Schwierigkeit, diesen Zustand zu überwinden und eine neue Form der (Zusammen-)arbeit zu schaffen liegt im Henne-Ei-Prinzip begründet: Zuerst muss der Mitarbeiter beweisen, dass er das kann, was im Sinne von Selbstverantwortung, Flexibilität und Durchsetzungskraft gefordert wird. Oder umgekehrt: Zunächst muss der Mitarbeiter die Möglichkeit und den Vertrauensvorschuss erhalten, diese Fähigkeiten unter Beweis zu stellen, um dann in der neuen Situation zu reüssieren.

Vielleicht hilft gerade hier der ethische Imperativ von Heinz von Foerster, der da lautet: "Handle stets (selbst) so, dass sich die Handlungsmöglichkeiten vergrößern!" Aber diesen Ausspruch kennen Sie ja ohnehin.

Sonja Radatz

Mag. Sonja Radatz
Chefredakteurin

Abonnement – Bestellung



fundiert
praxisbezogen
serviceorientiert
systemisch-konstruktivistisch

Die Zeitschrift "Lernende Organisation" ist ein professioneller und gleichzeitig gut lesbarer Begleiter für all jene, die sich mit zukunftsbezogenen systemisch-konstruktivistischen Themen in der Organisation und im Management auseinandersetzen wollen.

Sie profitieren vom Know-how weltweiter Autorennetzwerke – sowohl internationale ExpertInnen (u.a. Heinz von Foerster, Humberto Maturana, Art Kleiner, Jeff Zeig, Pille Bunnell, Matthias Varga v. Kibéd, Gunther Schmidt etc.) als auch PraktikerInnen informieren Sie über die Schwerpunktthemen in der lernenden Organisation.

Sie finden praxisbezogene systemisch-konstruktivistische Modelle bzw. Methoden und offene Plattformen für Erfahrungs- und Meinungsaustausch. Sie sind aufgefordert, Ihre eigenen Ideen und Beiträge einzubringen!

"Lernende Organisation" erscheint 6 x jährlich als Printmedium in deutscher Sprache sowie als Online-Medium in englischer Sprache. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage www.isct.net.

Lassen Sie sich die Top-Themen regelmäßig ins Haus liefern.

Abo: 6 Ausgaben pro Jahr, ca. 70 Seiten pro Ausgabe, Euro 116,- / öS 1.590,-/DM 228,-/sfr 176,- (inkl. MwSt.)*

Einzelausgabe: Euro 21,50,-/ öS 295,-/DM 42,-/sfr 34,- (inkl. MwSt.)*

Studentenabo: Euro 72, 31,-/öS 995,-/DM 141,45,-/sfr 108,65,- (inkl. MwSt.)*

*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder und in die Schweiz verrechnen wir Euro 15,30, für die Zulleferung in Länder außerhalb Europas 28,80 pro Jahresabo bzw. Euro 2,50 (Europa) oder Euro 4,80 (Welt) für eine Einzelausgabe.

- Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Bitte senden Sie mir die erste Ausgabe und eine Rechnung zu!
Das Abo ist jederzeit schriftlich 4 Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich bestelle zunächst die nächste Einzelausgabe der Zeitschrift.
Bitte senden Sie mir die Zeitschrift samt Rechnung zu!

(Zutreffendes bitte ankreuzen)

Name:

Organisation:

Position in der Organisation:

Rechnung geht:

an mich privat

an das Unternehmen

Adresse:

Telefon privat:

Telefon tagsüber:

Fax:

E-Mail:

Datum:

Unterschrift:

Tel: ++43 1 409 55 66, Fax ++43 1 409 55 66 77, E-Mail: LO.order@isct.net
Institut für systemisches Coaching und Training, Lange Gasse 65, 1080 Wien, Österreich