



Lernende Organisation

Stafford Beer †

Unternehmensführung im Lichte
des Viable System-Modells

Mark McKergow

Der Lösungsfokus in der Beratung:
Keep it simple!

**Markus Berg, Tiziana Bruno, Peter Flume
und Elisabeth Ostermann**

Mit interaktivem UnternehmensTheater
Veränderungsprozesse gestalten



Führung als Gelegenheitsarbeit, oder: Lassen statt Machen.

Führung als Gelegenheitsjob? Nie und nimmer. Oder doch? Kommt auf die Definition an. "Führung" ist schon vom Begriff her etwas Aktives, eine Handlung, die zumindest zwei Personen oder eine Person und ein Objekt involviert. Führen wird (immer noch) gleichgesetzt mit der Manipulation von jemandem an jemandem oder an etwas – und von einer Führungskraft werden viele tausend Aktivitäten pro Monat erwartet: Von A wie Antreiben bis Z wie Zusammenstellen des Teams.



Selten darf sich eine Führungskraft erlauben, "gelassen" aufzutreten und nicht zu "machen", sondern geschehen zu lassen, zu ermöglichen, bereitzustellen.

Doch vielleicht liegt genau darin der entscheidende Unterschied zwischen einer erfolgreichen und einer langfristig weniger erfolgreichen Führungskraft: Im Gelegenheiten schaffen. Aus systemisch-konstruktivistischer Sicht gestaltet sich der Job einer Führungskraft weit passiver, als dieser in den traditionellen Betriebswirtschaftslehre-Kompendien beschrieben wird. Denn gehen wir davon aus, dass wir weder im privaten Umfeld noch im Büro Menschen bewegen können – und sie daher auch nicht im herkömmlichen Sinn "führen" können – müssen sich Führungskräfte damit begnügen, eine viable (passende) Situation für das Team und sich selbst zu schaffen. Damit operieren Führungskräfte im Bereich der Strukturen, Handlungen, Kommunikationsmuster und Beziehungen – und nicht an den Menschen.

Viabel ist jedoch eine Situation nur dann, wenn sie von allen Betroffenen als viabel empfunden wird. Und nun schließt sich wieder der Kreis zur Aufgabe des "Gelegenheiten Bietens": Denn die Aufgabe der Führungskraft wird es nun, Zeit und Raum zur Diskussion und zur Entwicklung einer maßgeschneiderten Viabilität im Team zu geben – und diese immer wieder in Frage stellen zu lassen. Dabei geht es um Viabilität in ganz unterschied-

lichen Bereichen: Die passende Struktur im Team, die passenden Kommunikations- und Austauschgelegenheiten, die passende Form von persönlichen und IT unterstützten Kommunikationsmustern, die passende Strategie nach außen, die passende Vorgangsweise in der Innovation, die passenden Regeln und Prozesse und so weiter und so fort.

Werden all diese Passungs-Gestaltungen ernst genommen, so wird einer Führungskraft ganz gewiss nicht langweilig: Sie verknüpft geschickt die Diskussionen

in unterschiedlichen Bereichen ihres komplexen Umfelds zu Plattformen und stellt die notwendigen Prozesse zur Verfügung, damit jeder Mitarbeiter für sich optimal arbeiten und sich ideal gemäß seiner eigenen Struktur entfalten kann – und gleichzeitig das Team als Organisationsform erhalten bleibt und gepflegt wird.

In der Gestaltung viabler Faktoren hat die gelegentlichsschaffende Führungskraft die Aufgabe des Fragens und Infragestellens, aber auch der Mit-Entscheidung, sofern die vereinbarten Strukturen auch sie selbst betreffen. Ansonsten ist sie vielmehr der Prozessbegleiter, der dafür sorgt, dass möglichst viel an Neuem, Innovativem im Team entstehen kann, welches das Team in seiner einzigartigen Entwicklung begleitet.

Bleibt nur noch zu erwähnen, dass der Umstieg vom "Macher" zum "Gelegenheitsarbeiter" weder einfach ist noch von Beginn an von den Teammitgliedern umjubelt wird. Im Gegenteil: Vielfach erweist er sich als steiniger, langer Weg, der nicht nach oben, sondern durch karge wie wunderschöne Landschaften führt: Schließlich geht es ja auch nicht darum, triumphierend auf das Hinunterschauen zu können, was man "hinter sich gebracht hat", sondern die Landschaft – und alles was sie bietet – unmittelbar erleben zu können.

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-Archiv 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,- /sfr 176,- (inkl. MwSt.)*

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

Studentenabo: Euro 72, 31,- /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 Zulieferung 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