



Lernende Organisation



Diana Whitney & David Cooperrider

Appreciative Inquiry: Eine Einladung
zum positiven Wandel

Fritz B. Simon

Von "Kriegsmetaphern" zu Lösungsprozessen

Markus Schwaninger

Intelligente Organisationen



Treffen Sie eine Unterscheidung, bevor Sie entscheiden.

Der Erfolg eines Unternehmens wird durch dessen Entscheidungen gelenkt: Sie filtern aus den unendlich vielen alternativen Richtungen jene heraus, die dem Entscheidungsträger im Augenblick der Entscheidung am sinnvollsten erscheint. Sehr häufig bemühen sich diese nun, ihre Entscheidungen "zu objektivieren", also so zu tun, als würde die Entscheidung jenseits aller eigenen Wünsche und persönlicher Betrachtungsweisen zustande kommen. Ich wähle bewusst die Formulierung "so zu tun", da ich davon ausgehe, dass dies

nicht möglich ist: Wir können ja aus unserer Haut nun einmal nicht heraus und sind stets teilnehmende BeobachterInnen, das heißt, wir können keine Entscheidung treffen, ohne dabei zumindest unseren Kopf, unseren Intellekt oder unser Herz zu benutzen.

Meist wird nun, wenn wir von unternehmerischen oder sonstigen Entscheidungen sprechen, das Hauptaugenmerk auf den Entscheidungsvorgang selbst gelegt. So erscheint es nur recht und billig, das "günstigste" Angebot, den "bestqualifizierten" Mitarbeiter oder die "erfolgsversprechendste" Strategie zu wählen – und die Sinnhaftigkeit der Entscheidung entsprechend der vorhandenen Kriterien zu belegen.

Sehr selten jedoch wird auf die Entscheidung vor der Entscheidung geachtet: Die Führungskräfte – aber auch, beispielsweise in der Personalauswahl, die PersonalentwicklerInnen – nehmen die ihrer Entscheidung zugrundeliegenden Kriterien als gegeben an: Es wird nicht über den Fokus entschieden, sondern stets innerhalb des Fokus. Das schränkt die spezifische Maßschneidung von Entscheidungen auf bestehende Rahmenbedingungen sehr stark ein, wird doch Gegebenes fortgeschrieben und nur selten oder niemals infrage gestellt. "Draw a distinction, and a universe comes into being!" meint George-Spencer Brown und fokussiert damit auf die Unterscheidung vor der Entscheidung. Aus seiner Sicht besteht jeder Entscheidungsvorgang aus zwei Teilen: Die Entscheidung für einen Fokus bestimmt, was ich



sehe: "Wo schaue ich überhaupt hin, wenn ich diese Entscheidung treffe? Welche Entscheidungskriterien beziehe ich mit ein? Was ist mir für die Entscheidungsfindung wichtig? Auf welche Art von Unterschieden schaue ich, wenn ich eine Entscheidung treffen muss?". Sie ist genauso subjektiv wie der nachfolgende zweite Teil des Entscheidungsvorgangs, nämlich der Bewertungsprozess.

Der erste Teil der Entscheidung – das Treffen der Unterscheidung – spannt den Rahmen und bestimmt die Blickrichtung.

Dennoch wird er im Großteil der Personalentscheidungen nicht bewusst in Betracht gezogen. So werden etwa in Assessment Centers quer über alle Unternehmensformen und Branchen hinweg die gleichen Übungen und Aufgaben angewandt, welche die Grundlage für die Personalentscheidung bilden – unabhängig von den strategischen Zielen, die das Unternehmen verfolgt.

Eine Frage, die Ihren Blick mehr auf die Unterscheidung in der Entscheidung lenkt, könnte etwa die folgende sein: "Welche Kriterien für die Unterscheidung müssen wir hinsichtlich des Gesamtzieles unseres Unternehmens (der Personalauswahl) verfolgen – und welche Auswirkungen hat das auf unsere unternehmerischen (personalauswahlbezogenen) Entscheidungen?"

Beschäftigen Sie sich mit den Unterscheidungen – und entdecken Sie, welches Universum sich vor Ihnen auftut. Eine Frage, die in dieser Hinsicht ganz zielführend sein dürfte, könnte etwa die folgende sein: "Welche Kriterien für die Unterscheidung müssen wir hinsichtlich des Gesamtzieles unseres Unternehmens verfolgen – und welche Auswirkungen hat das auf all unsere unternehmerischen Entscheidungen?"

Beschäftigen Sie sich mit den Unterscheidungen – und entdecken Sie, welches Universum sich vor Ihnen auftut.

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 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