

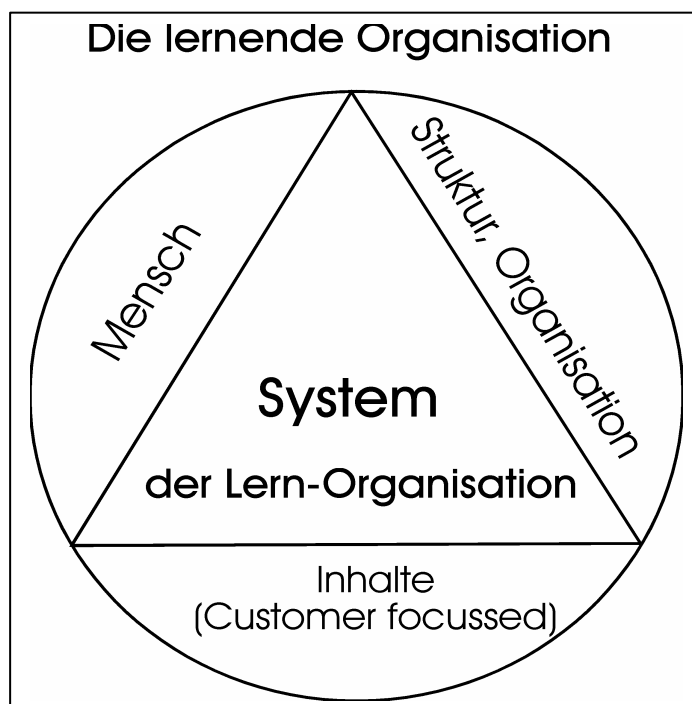
Change-Management – geht das überhaupt? von Hans-Georg Hauser

Changemanagement hat etwas damit zu tun, die Organisation lernfähig zu gestalten. Wenn wir uns also mit diesem Thema beschäftigen, so beschäftigen wir uns implizit damit, wie, ob und was gelernt wird. In diesem Artikel versuche ich, einerseits die Lernhemmnisse aufzuzeigen, andererseits konkrete Hilfen für die Einführung von Lernen zu geben.

Die Kernfrage ist doch wohl:

Woran merke ich, dass die Organisation etwas gelernt hat?

Diese Frage möchte ich unterscheiden von der **Lernfähigkeit** der Organisation. Da aber die Lernfähigkeit immer vor dem eigentlichen Lernen kommt, beschäftigen sich naturgemäß fast alle Autoren mit den Kriterien, wie entweder Lernfähigkeit hergestellt, oder Lernfähigkeit gemessen werden kann. Lernen funktioniert offensichtlich dann, wenn das System (z.B. eine Organisation) - das man dann ein „Lernsystem“ nennen könnte, genügend Ressourcen, Prozeduren etc. bereithält, damit die verschiedenen „Organisationswelten“ harmonisch miteinander auskommen, leben, sich verbinden und entwickeln. Harmonisch soll hier übrigens nicht konfliktfrei, sondern im Gegenteil konfliktbewußt und -fähig heißen. Dabei entsteht dann ein Bild wie das folgende:



Die Seiten sind ausgewogen, der Zweck der Organisation (Inhalte) ist abgeglichen mit den Strukturen und den Menschen.

Diesem idealen Bild steht allerdings einiges entgegen. Die dazu nötige Vernetzung, Flexibilität, Informationsgewinnung und -austausch, ist in vielen Organisationen nur ansatzweise, wenn überhaupt vorhanden. Was tun? Wie bringt man Organisationen wirklich das Lernen bei?

Die 5 Disziplinen des individuellen Nicht-Lernens

Ich habe in meinem Beitrag auf die fünf Disziplinen einer lernenden Organisation von P. Senge zurückgegriffen (was zeitlich gemeint ist), und mir einmal überlegt, welche Lernhindernisse dem Lernen entgegenstehen.

Dabei entstand ein Pentagramm, das ich „die 5 Disziplinen des individuellen Nichtlernens“ genannt habe.

Die 5 Disziplinen

des individuellen "Nichtlernens"



nach H.G. Hauser

Zu den einzelnen „Ecken“:

Warum soll ich´s lernen?

Das ist einer dieser berühmten Sätze, wo man die Betonung auf jedes Wort legen kann, dabei einen immer unterschiedlichen Sinn erhält, der aber immer lernverhindernd wirkt. Das damit verbundene Kapitel nennen wir meist Motivation.

Bei uns geht das eh nicht!

Auch ein berühmter Satz, der schon so manche notwendige Veränderung (und damit Lernen) im Keim erstickt hat. Der Unglaube an die Möglichkeiten und Fähigkeiten paart sich hier mit der Unlust zur Veränderung.

Welchen Zweck soll das haben?

Hier wird die Beweislast dem zugeschoben, der mit dem Ansinnen von Veränderung und Lernen kommt. Da schon Goethe sagte „ mit Argumenten lässt sich trefflich streiten“ wird hier oft ein Prozess eingeleitet, der von vielen Beteuerungen „dass man ja eh dafür sei, es aber noch gründlich prüfen müsste, es noch nicht ausgereift sei...“ begleitet ist.

Wer außer mir macht's noch?

Damit wird absolute Sinnlosigkeit signalisiert, da man ja alleine viel zu „schwach“ sei, um irgendetwas zu bewirken. Oder es wird damit dokumentiert, dass doch gefälligst „die anderen“ beginnen sollten, doch nicht wir!

My home is my castle!

Ich bin mir nicht ganz sicher, ob das auf gut österreichisch nicht „da könnt ja jeder kommen!“ oder „das haben wir schon immer so gemacht“ heißt. Der Sinn ist jedoch klar: meine Burg, meine Abteilung, meine Firma nicht! Wir bleiben konservativ, stabil und unveränderlich.

Zusammenfassung:

Meine Erfahrungen in der Arbeit mit Organisationen zeigen, dass diese fünf Disziplinen des „Nichtlernens“ unterstützt werden durch:

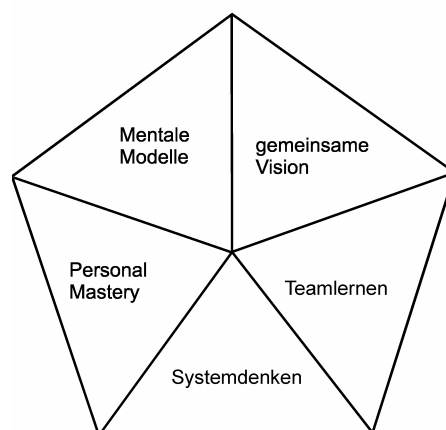
- ? Entsprechende mentale Modelle
- ? Keine Visionen, häufig unattraktive Ziele
- ? Wenig bis kein echtes Teamwork
- ? Lineares, kausales Denken,
- ? daraus ergibt sich, dass Personal mastery gar nicht möglich wird.

Die 5 Disziplinen der lernenden Organisation

Den „Lernunwilligkeiten“ möchte ich jetzt die fünf Disziplinen die P. Senge in seinem Buch anführt, gegenüberstellen und nützliche Konzepte der Transaktionsanalyse besprechen, die zur Entwicklung helfen. Ich habe hier bewusst den eher personalen Ansatz gewählt, da uns ja bei „Change-Management“ vor allem auch die Manager, die das leisten sollen, interessieren.

Die 5 Disziplinen

des Organisationslernens



nach H.G. Hauser

1. Personal Mastery

Anknüpfend an die obigen „Lernunwilligkeiten“, die sich im persönlichen Lernprozess des einzelnen Organisationsteilnehmers abbilden, möchte ich mit dieser Disziplin beginnen. Schon der Begriff ist ein bisschen irreführend, da er so etwas wie „meistern“, „beherrschen“ signalisiert. Damit wäre ein Ende gemeint. Personal mastery ist aber der Prozess des „Dahinkommens“, eine Disziplin, eine Aktivität, die damit zu tun hat, dass eine kreative Spannung besteht zwischen einer Vision, also dem, was einem *wirklich* wichtig ist, und der gegenwärtigen Realität. Mitarbeiter die in einen solchen Prozess eintreten (können), sind bündnisfähig, und mehr als interessiert an ihrer Arbeit. Dazu gehört eine klare Vision – und nicht ein „was ich keinesfalls will“ (die vielen Anti-Bewegungen, Anti-Raucher, Anti-Stress, Anti-Kosten etc. sind keine Visionen sondern Abwehrhaltungen, die Kraft kosten und nicht Kraft geben), und ein genaues, aufschlussreiches Bild der gegenwärtigen Realität. Ein wichtiger, besonders zu erwähnender Punkt scheint mir die *komplette* Entwicklung des Menschen zu sein, die die emotionale Entwicklung, die Entwicklung der Intuition berücksichtigt und fördert.

Welche transaktionsanalytischen Konzepte können hier nützen?

Das Konzept der Autonomie

Wache Bewusstheit ist die Fähigkeit, die Realität zu erkennen, von Wunsch- und Mussbildern zu trennen und die den eigenen Kontakt zum Hier und Jetzt herzustellen.

Mit *Intuition* meinen wir die Fähigkeit, aus den vielfältigen Möglichkeiten die uns zur Verfügung stehen zu schöpfen, keine Machtlosigkeit aufkommen zu lassen. Die Fähigkeit zur *offenen, intimen Kommunikation* kommt bei Senge als die „Verpflichtung zur Wahrheit“ vor, also auch die „ungesagten“ Anteile zu kommunizieren.

Die Entwicklung von ER-Ich

Das Erwachsenen-Ich ist die Ich-Instanz, die im Hier und Jetzt lebt, geeignete Konzepte für eine entwicklungsorientierte Haltung hat, und sich angemessen verhält. Damit entspricht sie dem Senge-Bild von der Integration von Vernunft und Intuition. Oder in einem anderen Bild der Verbindung von rechts- und linkshemisphärischen Denken. Dieses ER-Ich wird oftmals „getrübt“ durch allerlei altertümlichen „Schrott“, der einer gedeihlichen Entwicklung im Wege steht. Entrübung ist das Instrumentarium, das ein starkes ungetrübt Er-Ich zum Ziel hat.

OK-OK-Haltung

Das „nicht besser“ aber auch „nicht schlechter“ sein müssen beschreiben wir als OK-OK.

Da es bei „personal mastery“ um Selbstführung und persönliche Entwicklung geht, hilft das bewusste Einnehmen dieser Haltung, die eigenen Möglichkeiten realistisch einzuschätzen. Der (neid- oder zorngefüllte) Blick wendet sich von den anderen ab, und ermöglicht eine Selbstfindung und –entwicklung.

2. Mentale Modelle

Welche inneren Bilder, Haltungen existieren heute in der Organisation? Welche, teilweise tiefverwurzelten Vorstellungen vom Gang der Dinge haben wir? Die Disziplin vom Wesen der mentalen Modelle meint, dass wir Bilder von Organisationen, Abläufen, Strukturen im Kopf haben, die unsere Wirklichkeit strukturieren. Bei diesen Modellen kann es sich um komplexe Theorien („wie Märkte funktionieren“), oder um einfache Verallgemeinerungen („trau keinem Menschen“) handeln.

Das wesentliche ist, dass sie unser Denken, Handeln und Fühlen bestimmen, und uns oft wie Paradigmen, also unhinterfragbare Annahmen begleiten. Beispiele aus dem betrieblichen Alltag gibt es unzählige, sie beginnen bei der Vorstellung über den Unterschied bei Menschen als „Vorgesetzte“ und „Untergebene“ (klingt schrecklich, ist aber immer noch ein stark vorherrschendes mentales Modell), über die Art und Weise der Führung (Kontrolle oder Vertrauen), bis hin zu Kunden(un)orientierung, „Kunden sind.....nützlich? Geldgeber? Lästig?“ was wird wirklich gelebt als mentales Modell?

Hier geht es auch um die Bedeutung einzelner Worte, hinter denen ja Konzepte stehen. Was heißt zum Beispiel Leistung? Zu tun was der Chef will? Oder das was in dieser turbulenten Zeit Sinn macht, und vielleicht ganz was Neues ist?

Welche transaktionsanalytischen Konzepte können hier nützen?

Das Konzept der Trübungen

Im Grunde wird mit dem Konzept der Trübungen das gleiche beschrieben, wie es z.B. Senge mit dem Konzept der mentalen (untauglichen) Modelle meint. D.h. die Arbeit an Trübungen (Enttrübungsarbeit), die im Grunde auf vielfältige Weise, die derzeitigen Überzeugungen in Frage stellt, hilft, ein reales Bild des Hier und Jetzt zu sehen. Dieses zeichnet sich in der Regel, durch eine größere Bandbreite, eine höhere Flexibilität, allgemein: mehr Möglichkeiten zur Situationsbewältigung aus. Das besondere an mentalen Modellen ist, dass hier Trübungen von vielen Menschen, z. B. allen Organisationsmitgliedern, allen Brancheninsidern, etc. geteilt werden. Ganze Abhandlungen, Theorien scheinen zu „beweisen“, dass es so ist.

Enttrübungsarbeit bedeutet also, diese Trübungen aufzuheben, und die Vielfältigkeit wider zuzulassen. Das geschieht durch geeignete Fragen, die das Erwachsenenich stärken (siehe vorheriger Punkt).

Passivität und Abwertung

Ungeeignete mentale Modelle haben als Ergebnis, dass ungeeignete Problemlösungsstrategien eingesetzt werden. Transaktionsanalytisch sprechen wir von „passiven Verhaltensweisen“ denen realitätsverzerrende Sichtweisen – Abwertungen zugrunde liegen.

"Passives Verhalten sind sowohl interne als auch externe Aktionen von Menschen, um autonome Reaktionen auf Stimuli, Probleme, Optionen zu vermeiden..." (J. Schiff). D.h. als passives Verhalten verstehen wir Verhalten, das nicht geeignet ist um Probleme angemessen zu lösen. Relevante Informationen und Fähigkeiten werden nicht zum Problemlösen, sondern zum Problemerkhalten eingesetzt.

Die vier passiven Verhaltensweisen

? Nichts tun

Nichts-Tun ist eine Nicht-Reaktion auf Stimuli, Probleme oder Möglichkeiten. Die Energie wird dazu verwendet, Reaktionen zu verhindern, statt sie in Handlungen zu leiten. Menschen warten mit Unbehagen darauf, dass sich das Problem "von selbst löst", oder „andere“ sich seiner annehmen. Oftmals begegnen wir diesem Zustand als "innere Kündigung", wenn wir Motivationsproblemen nachgehen.

? * Überanpassung

Überangepasste Menschen, Organisationen stehen nicht zu ihren eigenen Zielen und Bedürfnissen, sondern akzeptieren Ziele anderer, bzw. phantasieren was die Ziele anderer sind, ohne sich darüber Gedanken zu machen, ob sie gewichtig sind oder nicht. Dazu gehören auch Phantasien, die beginnen mit: „...Märkte, Menschen.....sind eben so“

? Agitation/Umtriebigkeit

Die Energie wird in nicht ziel-gerichteten Aktivitäten vergeudet. Dadurch wird Empfinden der Problemsituation vermieden, das Denken wird konfus. Ein Beispiel: Ein problematischer Auftrag wird hereingenommen. Bei allen damit befassten Personen bricht große Hektik aus, die jedoch zu keiner Lösung, sondern zu noch mehr Konfusion und scheinbarer Unlösbarkeit führt. ("Operative Hektik ersetzt geistige Windstille" ist ein bezeichnender Satz dafür.) Feststellen kann man dieses Verhalten in Organisationen dadurch, dass diese Abläufe zyklisch wiederkehren ("immer wieder...").

? * Starre/Gewalttätigkeit

Hier wird in einer plötzlichen Entladung Energie freigesetzt, was nicht selten in Gewalt gegen sich oder andere ausartet. Ein solches Vorgehen hat in der Regel zur Folge, dass sich die Umwelt nach dem Ausbruch zu kümmern beginnt, womit der Prozess wieder in Gang kommt. In Organisationen kann man hier oftmals Verhalten beobachten, das von der Umgebung als völlig irrational wahrgenommen wird. (Kündigungswellen, plötzliche Verkäufe von Teilen der Organisation etc. sind Beispiele dafür.)

Da bei allen vier passiven Verhaltensweisen relevante Informationen nicht zur Kenntnis genommen werden (abgewertet werden) geht die Arbeitsrichtung dahin, diese Informationen als vorhanden, wichtig und relevant zu definieren und in das Bewusstsein zu holen.

3. Gemeinsame Visionen

Wie ein vormaliger österreichischer Bundeskanzler angeblich sagte, muss jemand der eine Vision hat „zum Arzt gehen“. Diese Anekdote mag wahr oder auch nicht sein, sie spiegelt die Haltung zum Thema Visionen wieder. Visionen geben Richtung und Energie für Veränderung, begeistern und sind damit der natürliche „Feind“ von Stabilität und Tradition. Sie erfordern permanente Entscheidungswilligkeit und sind meist nicht „bequem“. Der Tod des „beamteten Denkens!“

Visionen müssen geteilt werden.

Visionen, gemeinsame Zukunftsbilder müssen geteilt werden. Die Zeit der einsamen Visionen, in der einer eine Vision hatte, und alle anderen sind brav mitgegangen ist vorbei. Das heißt für unsere Organisationen Visionsarbeit. Die Visionen der Führer müssen sich mit den Visionen der anderen Organisationsteilnehmer verbinden, verschmelzen. Menschen ohne Visionen

können u.U. viel leisten, aber sie brennen aus, können nicht wirklich voll und ganz dabei sein.

Welche transaktionsanalytischen Konzepte können hier nützen?

Die bereits in den obigen Punkte erwähnten Konzepte von OK-OK und die Stärkung des Erwachsenenichs sind auch für die Arbeit mit Visionen wichtig, da meine Vision nicht wichtiger ist als Deine, und „guten“ Visionen der Realitätsbezug eigen ist.

Intuition

Berne nannte „seine“ Transaktionsanalyse, ein Konzept der Intuition. Das befreien von alten Vorstellungen, Ängsten hat eine Befreiung unserer Fähigkeit zur Intuition zur Folge. Auch Berne war klar, dass ein Konzeptualisieren von Intuition eigentlich nicht mehr Intuition beschreibt, dass aber dieses „spüren“ von was wichtig und richtig ist, im Grunde jedem Menschen zu eigen ist. Ein Bild, das Berne einmal gab, gefällt mir besonders gut: als „wache Bewusstheit“ beschrieb er einmal: „...den Duft von Kaffee und den Gesang eines Vogels auf die Dir eigene, unverwechselbare Art und Weise wahrzunehmen, und nicht so, wie man's Dir beigebracht hat...“.

Verträge, Bindung

Gemeinsame Visionen sind dann Realität, wenn es dem einzelnen möglich ist, sich voll und ganz daran zu binden, mit Freiwilligkeit, Überzeugung und innerer Zustimmung. Das beschreibt in etwa das Vertragskonzept der TA, wie ein gültiger Arbeitsvertrag zustande kommt. Das Bindungskonzept z.B. von G. Kohlrieser, der den Key-Note-Speech hielt, macht diesen Vorgang noch deutlicher. Menschen, die frei sind sich binden zu können, sind die, die sich an gemeinsame Visionen binden.

4. Team Lernen

„Das Team ist mehr als der einzelne.“ Diesen Satz hat wohl jeder schon gehört, oder sogar selbst ausgesprochen. Aber *glauben* wir ihn auch? Wenn heute einige Menschen zusammenarbeiten, ist es bereits üblich von einem „Team“ zu sprechen. Keine Führungskraft, die nicht von „ihrem Team“ spricht. Der Begriff ist so inflationär wie unklar.

Als Team würde ich eine Gruppe von Menschen bezeichnen, denen es gelingt, wie eine Einheit zu funktionieren, Team-Lernen als einen Prozess zu verstehen, dem Aufbau von gemeinsamen Visionen, der Disziplin des Personal Mastery hohe Priorität einzuräumen. Ein talentiertes Team besteht aus talentierten Einzelpersonen, ein Spitzenteam aus Spitzenleuten. Wichtig erscheinen mir die folgenden Fähigkeiten:

- ? Gründlich über komplexe Fragen nachzudenken,
- ? Innovatives koordiniertes Handeln,
- ? Förderung anderer Teams
- ? Beherrschen von Diskussion *und* Dialog,
- ? Standpunkte als Annahmen verstehen,
- ? Fähigkeit zum Konflikt,
- ? AbwehrROUTINEN und Tabus erkennen und bearbeiten.

Um all das zu verwirklichen, ist permanentes Lernen und Üben nötig. Vor allem die mentalen Modelle über Verantwortlichkeit und Beherrschbarkeit von Situationen sind zu hinterfragen. Der Manager der „alles im Griff hat“, „letztlich doch verantwortlich ist“, lebt mit mentalen Modellen, die erstens unrichtig, und zweitens Team verhindernd sind.

Welche transaktionsanalytischen Konzepte können hier nützen?

Eine ganze Reihe von TA-Konzepten kann hier helfen. Das bereits erwähnte OK-OK kann helfen, die fatalen mentalen Modelle von Gewinner-Verlierer-Denken zu überprüfen. Das Passivitätskonzept hilft zu erkennen, womit sich ein Team beschäftigt, mit Problemlösen oder –aufrechterhalten.

Zeitstrukturierung

Dieses Konzept ist äußerst hilfreich, um zu erkennen, wie die Zeit im Team strukturiert wird. Gibt es Übergewichte von Rückzug, Ritualen, Zeitvertreib, so kann die Gruppe nach außen recht „kompakt“ wirken, ist aber nicht effektiv.

Gibt es Übergewichte von Spielen, so wirkt die Gruppe meist auch „zerstritten“, „cliquenhaft“, „Mobbing anfällig“.

Eine Gruppe, die ihre Zeit hauptsächlich mit „Tätigkeiten“ und „Intimität“ (im TA-Sinn!) verbringt, kann jedoch sicher als Team gesehen werden.

Spielekonzepte

Die Spielekonzepte der TA können vor allem helfen, herauszufinden, worum es den Menschen in Gruppen und Organisationen „eigentlich“ geht. Die Muster und Abläufe von Spielen sind nie produktiv, meist für einige oder alle schmerzhaft, und schaden der Organisation. Spiele sind meist sehr „dicht“ an den nicht produktiven Teilen der Unternehmenskultur angesiedelt, und stützen und bestätigen diese.

Systemdenken

Ein guter Teil des systemischen Gedankengutes ist bereits in den Disziplinen „Mentale Modelle“ und „Personal Mastery“ vorgestellt. Ergänzen möchte ich es noch um das Denken in Ganzheiten und Zusammenhängen. Das lineare, kausale Denken, muss durch das rückbezügliche, zirkuläre Denken ergänzt werden. Einige „Kardinalfehler“ im Umgang mit Systemen habe ich hier (basieren auf P.Senges Beispielen) zusammengestellt:

1. Die Lösungen von gestern sind die Probleme von heute
2. Je mehr man sich anstrengt, desto schlimmer wird es
3. Der bequemste Weg erweist sich oft als Drehtür
4. Der Zustand verbessert sich, bevor er sich verschlechtert
5. Die Therapie kann schlimmer sein als die Krankheit
6. Schneller ist langsamer
7. Wirklichkeit ist ein Konstrukt – wir wissen nie alles über eine Organisation
8. Es gibt nur Beteiligte – niemand steht außerhalb
9. Kleine Änderungen könne große Wirkungen haben
10. Wer einen Elefanten in zwei Hälften teilt, bekommt nicht zwei kleine Elefanten
11. Niemand ist schuld

5. Systemdenken

Es gilt also Beziehungen, Systeme erkennen, verstehen, weg vom wenn-dann-Denken, hin zum vernetzen, sowohl als auch Denken

Bezogen auf das erste Bild heißt das:

Wir müssen lernen:

Bei den Inhalten:

- ? Denken in Kundennutzen
- ? Kernkompetenzen (Skills und Ressourcen)
- ? Erfolgsfaktoren
- ? Strategie als Lernprozess

Struktur, Organisation:

- ? Lernebenen
- ? Strukturen und Muster
- ? Strukturen und Prozesse
- ? Lernstrukturen

Mensch:

- ? Menschenbilder
- ? Förderung von Autonomie (Bewusstheit, Spontaneität, Offenheit)
- ? Team- und Gruppenprozesse
- ? Lernen als sozialer Grundprozess

Welche transaktionsanalytischen Konzepte können hier nützen?

Hier spezielle TA-Konzepte anzuführen fällt mir schwer, da ich transaktionsanalytisches Denken grundsätzlich als systemisch ansehe. Konzepte wie Bezugsrahmen, Skript, Symbiosen, Transaktionen, das Racketsystem von Erskin/Zalcman sind weitere Beispiele dafür.

Leider fehlt uns in vielen Fällen eine geeignete, visionäre Bezeichnung für den „guten“ Zustand. Auch die meisten TA-Konzepte beschreiben „Krankheitsbilder“ und nennen den „guten“ Zustand als „Abwesenheit von ...“.

Ein Konzept, das wir als das Ziel, die Vision unserer Arbeit ansehen, ist da anders – Autonomie. An anderer Stelle schon besprochen, beschreibt es, wie es sein könnte, wenn wir klar, bewusst, wahrhaftig an die Erfüllung unseres Lebens, unserer Vision unserer Mission gehen.

Und jetzt noch eine Überlegung zum Schluss, die vielleicht an den Anfang sollte...?

„Change-Management – geht das überhaupt?“ ist ja der Titel dieses Aufsatzes. Zu dieser Frage bin ich gekommen, als ich mir die übliche Bedeutung und Verwendung des Wortes „managen“ angesehen habe. Wird es doch heute überwiegend im Zusammenhang mit „machbar“ „Macher“, „alles ist möglich“, im Sinne von beherrschbar, Dinge, Prozesse, Abläufe und Menschen(?) unter Kontrolle zu haben, verwendet.

Die Phantasien die dadurch ausgelöst werden, gehen in Richtung: „Wenn ich die Veränderung manage, so kann ich sie beherrschen“. Und das stellt sich oftmals als Irrtum heraus. Und Kontrolle, der Wunsch nach Sicherheit ist der Feind des Lernens. Denn wenn ich´s „weiß“ dann brauch ich's ja nicht zu lernen!

Das Wesen von Veränderung ist, so denke ich, die Un-Vorhersehbarkeit. Zukunft ist nicht aus der Vergangenheit antizipierbar. Die ganze Machtlosigkeit der bestehenden Wirtschaftskonzepte kommt für mich bei der Durchsicht der Börsennachrichten der letzten Monate zum Ausdruck.

Alle wollen dass es „aufwärts“ geht, aber es scheint nicht zu funktionieren. Die Märkte brechen ein, die Konjunktur erholt sich nicht, obwohl doch alle schon eifrig „managen“. Woran kann das wohl liegen?

Vor einigen Jahren kam als „Zauberformel“ der Begriff „Chaos“ und sofort wieder mit dem Annex „-Management“. Die Entdeckung, dass auch das Chaos einer gewissen Ordnung folgt, war für viele so erleichternd, dass sie sich mit Vergnügen zu „Chaosmanagern“ seminarieren ließen.

Warum liegt uns so viel daran, ins Chaos, in die Veränderung Ordnung, Gesetzmäßigkeit zu bringen? Warum können wir Dinge nicht einfach geschehen lassen?

Wir befassen uns jetzt schon seit langem mit systemischem Gedankengut, denken und arbeiten „systemisch“, und haben die Mär von Ursache und Wirkung immer noch nicht aufgegeben. Im Manager-Glauben herrscht noch immer das Paradigma „wenn ich *das* tue, dann passiert *das*“. Obwohl die Bücherkästen von systemischer Literatur übergehen, denken die meisten Manager (und das ist bitte nicht abwertend gemeint! Dazu kenne ich zu viele!) „folgerichtig“.

Auch die prozesshafte Betrachtung von Unternehmen, Abläufen hat hier nicht wirklich was verändert, im Gegenteil, ich kenne einige Beispiele, wo die Umstellung auf „Prozessorientierung“ von dem starken Gedanken beseelt war, „aber dann haben wir ´s im Griff!“

Die Schwierigkeit liegt jedoch darin, dass wir, um handlungsfähig zu werden, die gesamte Komplexität auf die einfache Frage reduzieren müssen „ja oder nein?“
Nur: was wir vorher gemacht haben, das macht den Unterschied!

Erschienen in AGOGIK 2/2003

Verwendete Literatur

- E. Berne Transaktionsanalyse der Intuition, Junfermann 1991
 Spiele der Erwachsenen, rororo 1978
 Was sagen Sie, nachdem Sie guten Tag gesagt haben? Fischer 1978
 Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen, Kindler
1979
- K.E Weick Der Prozess des Organisierens, Suhrkamp 1985
R.A. Spitz Nein und Ja, Klett-Cotta, 1992
H. Owen The Spirit of Leadership, Carl-Auer-Systeme, 2001
H.-K. Wahren Theorie und Praxis des organisationalen Lernens, de Gruyter,
1996
- F.B. Simon Die Kunst nicht zu lernen, Carl-Auer-Systeme, 1997
P. Senge Die fünfte Disziplin, Clett Cotta 1996
P. Block Der autonome Manager, Campus 1992
R. Attems Spitzenleistungen in die Praxis umsetzen, Überreuter 1989
 Führen, zwischen Hierarchie und..., versus, 2000
- HG Hauser Systemische Führungsinstrumente, Agogik 2/92
 Pioniere braucht das Unternehmen, Agogik 1/99

Hans-Georg Hauser, HAUSER & PARTNER Netzwerk in Österreich und Deutschland, Unternehmensberater, lehrberechtigter Transaktionsanalytiker. Ausbilder und Lehrtrainer der EAS (European Association for Supervision), Systemischer Berater, Lebens- und Sozialberater, Arbeitsschwerpunkte: Prozessberatung und -begleitung für Organisations- und Personalentwicklungsprojekte, Coaching und Supervision, Trainer im Bereich Führungskräfteentwicklung und Kommunikation.