

Wie führt man nachhaltig?

Erschienen in AGOGIK Vol. 27 Heft 01/2004 Verlag Paul Haupt Bern
von Hans-Georg Hauser *)

Ich mache seit vielen Jahren Führungskräfte-seminare und erlebe am Beginn immer wieder eine ähnliche Situation. An dem Punkt, an dem ich frage, was die Teilnehmer denn hierher gebracht hat, was sie von hier mitnehmen möchten, wird's sehr häufig diffus. Aussagen wie: „man kann ja immer was lernen“, „ob's was gebracht hat, kann man erst später sagen“, „ich lass' mich mal überraschen“, „am Anfang (nach dem Seminar) bringt's oft was, mit der Zeit lässt's wieder nach“ zeigen, dass der Glaube an die eigene Nachhaltigkeit nicht gerade überwältigend ist. Ich werde mich in diesem Artikel daher mit der inneren Seite von Nachhaltigkeit beschäftigen, der Motivation von Menschen, bestimmte Vereinbarungen mit sich selbst zu halten, andere nicht. Fokussieren werde ich auf die Nachhaltigkeit in der Führungssituation, bei der Arbeit mit Führungskräften, obwohl der Mechanismus für Alle der gleiche ist.

1. Was steht gegen „Nachhaltigkeit“?

Das Wort hat seinen Ursprung eigentlich in der Ökologie. (siehe Definition im Artikel dieses Heftes „Die Wurzeln...“) Ich halte mich hier jedoch eher an die umgangssprachliche Bedeutung des Wortes, das damit „Wirksamkeit“, „Beständigkeit“ meint. Und damit wird die Antwort paradox. Denn gerade die „Nachhaltigkeit“ oder vielleicht besser Dauerhaftigkeit der bestehenden Zustände, bringt die Frage nach der „Nachhaltigkeit“ in's Spiel. Was wir heute ja eigentlich meinen, wenn wir „Nachhaltigkeit“ beschwören, ist die **Nachhaltigkeit von Veränderungen**

Und da steht eine Menge dagegen. So sehr Menschen „unhaltbare“ Zustände verändern möchten, so sehr neigen sie dazu, das was sie als Gewohnheit erleben, zu bewahren und eben nicht zu verändern. Wobei „Gewohnheit“ hier in einem systemischen Sinn verstanden werden soll und daher auch schädliches Verhalten und Denken (für mich und andere) „Gewohnheit“ ist.

Viele Motivationstheorien der Vergangenheit beschäftigen sich damit, zu erklären, warum Menschen in manchen Situationen dazu neigen etwas zu „tun“ in anderen nicht. Fast allen diesen Theorien liegt ein „Mangelverständnis“ zugrunde, also die Sichtweise, dass es bei Mangel (an Bedürfnisbefriedigung, an Stimuli, an der Erfüllung eigener Wertvorstellungen, an Zuwendung) zu Aktionen kommt.

D.h. also, wenn kein Mangel erkannt wird, besteht auch keine, bzw. wenig Bereitschaft zur Veränderung. Und nachdem es in Organisationen trotzdem nötig ist, an Veränderungen ranzugehen, (ihre Teilnehmer dann aber das eben eher halbherzig betreiben) sind die Ergebnisse oftmals nicht sehr nachhaltig!

In heute immer wieder erlebbaren Situationen, wie Firmen-Fusionen, Zusammenlegungen von Bereichen, Einführung neuer Software, neuer Prozesse, erlebt man, dass Stabilität, dabei bleiben wie's früher war, sehr beliebt ist! Und das ist doch auch „Nachhaltigkeit“, oder?

2. Das Umfeld von Nachhaltigkeit im Führungsprozess

Wenn wir einmal davon ausgehen, dass wir von der Nachhaltigkeit von Veränderung sprechen: wie kommt es dann zu diesem immer stärker werdenden, wachsenden Wunsch nach nachhaltigen Veränderungen? Bisher sind wir doch auch recht gut gefahren mit den ständigen Neuigkeiten, neuesten Management by, neuen Führungskonzeptionen (siehe auch AGOGIK 2/03 Managementkonzepte). Wir sagen ja recht gerne den Satz (meist entschuldigend, wenn sich wieder einmal keine „Nachhaltigkeit“ eingestellt hat) „unsere Welt ist eben schnelllebiger geworden.“ Heute machen wir dies, morgen was anderes. Da passt doch Nachhaltigkeit gar nicht so recht in's Konzept.

Wahrscheinlich bliebe es auch dabei, wenn nicht andere Probleme aufgetaucht wären: zum einen, unsere soziale und ökologische Umwelt verträgt den raschen Wechsel in den Managementkonzeptionen nicht so gut, bzw. reagiert auf „kurzfristige“ Maßnahmen gar nicht. Prozesse die die Ökologie beeinflussen (und welche tun das nicht?) wirken

kurzfristig meist nicht (in der erwünschten Weise). Das Paradoxe an der Sache ist, dass viele Maßnahmen kurzfristig scheinbar keine Ergebnisse bringen, aber dennoch langfristige Konsequenzen nach sich ziehen. Selbst das Abholzen des Regenwaldes bewirkt nur eine langsame Veränderung des Klimas, der Umwelt (die allerdings äußerst nachhaltig ist!). Das Denken von „kleine Ursachen, große Wirkungen“ ist zwar schon seit langer Zeit bekannt, hat aber im Management noch immer nicht so recht Einzug gehalten, wenn ich an so manche „Hau-Ruck“-Aktion denke. Ökologische und auch soziale Ziele benötigen Nachhaltigkeit, da hier kurzfristig wenig zu erreichen ist. Ich kann mich noch gut erinnern, dass ich als junger Berater einmal einen Auftrag für ein großes slowenisches Holz verarbeitendes Unternehmen abzuwickeln hatte, zu dem auch die Forstwirtschaft des Bezirkes gehörte. Als ich die Forstbücher sah, die vor über hundert Jahren angelegt worden waren, um die „Nachhaltigkeit“ von Forstmaßnahmen zu dokumentieren, spürte ich, wie sehr mich das berührte. Das Ergebnis von gesetzten Maßnahmen erlebten erst die Enkel derer die sie gesetzt hatten. Zum anderen werden die Ressourcen knapper. Es besteht also die Notwendigkeit sparsamer und nicht mehr aus der Fülle heraus zu wirtschaften. Mit Ressourcen meine ich hier alles, was zur Leistungserbringung nötig ist, Material, Energie, Menschen, Ideen....

Wenn wir heute so sehr auf „Nachhaltigkeit“ bedacht, um sie bemüht sind, so geschieht das zum Teil als Reaktion auf diese Ressourcenknappheit, zum anderen zum Glück schon aus dem Bewusstsein heraus, dass jedes Tun Konsequenzen hat und damit unsere Welt „nachhaltig“ beeinflusst. (.und das Denken, dass wir eine zweite im Kofferraum hätten, wie es Jane Fonda einmal formuliert hat, lässt zum Glück nach)

Im sozialen Bereich ist es ähnlich. Maßnahmen die wir heute setzen, haben ihre Wirkung oftmals erst in Jahren. Denken wir nur an die Konsequenzen der Industrialisierung, ihre Verbindung zur Arbeitslosigkeit, der Fun-Gesellschaft und den daraus resultierenden Beziehungsstörungen. Alles „nachhaltige“ Wirkungen von einmal getroffenen Maßnahmen. Wir könnten also sagen, dass wir sehr wohl nachhaltig tätig sind, nur manchmal in die verkehrte Richtung.

Ein weiteres Beispiel sind Ausbildungs- und Entwicklungsprogramme, die natürlich eine gewisse Zeit benötigen, bevor sie wirken, Ergebnisse zeigen. Auch hier erlebe ich den Ruf nach „Nachhaltigkeit“, der allerdings häufig „es müsste doch viel schneller gehen“ bedeutet. Die Zeit, die Entwicklung benötigt, wird heute oftmals als zu lange, zu mühsam erlebt, die Geduld dafür ist nicht vorhanden.

Dieser Ausflug in eher allgemeine, philosophische Betrachtungen über „Nachhaltigkeit“ ist, so denke ich, als Rahmen, als Kontext, in dem Menschen in Organisationen handeln, wichtig zu berücksichtigen. Ich möchte ein paar Ideen beisteuern, die helfen über Nachhaltigkeit im Führungsprozess nachzudenken. Was hilft dabei, was behindert?

3. Das Dilemma

Das folgende Schaubild, das ich vor einiger Zeit entwickelt habe, zeigt recht gut, welche gegensätzlichen Strömungen auf den einzelnen einwirken.

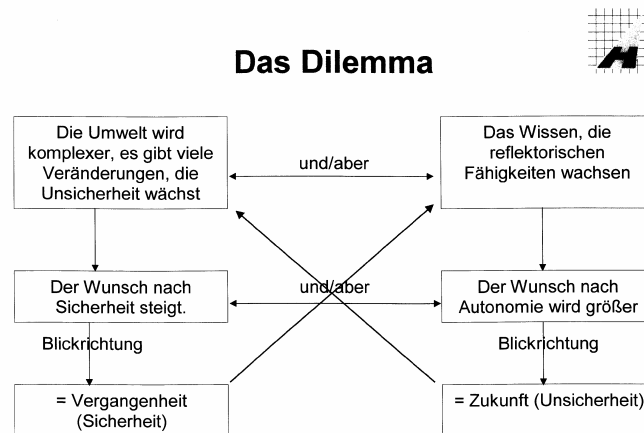


Abb. 1

Diese beiden Tendenzen bedingen/verstärken/behindern sich gegenseitig. Mehr Veränderung bringt mehr Wunsch nach Stabilität, mehr Wissen, Autonomie bringt Wünsche nach Veränderung. Das dadurch entstehende, zu lösende Dilemma in den Organisationen ist Führungsaufgabe.

Im Folgenden beschäftige ich mich damit, welche „inneren“ Mechanismen sowohl auf der Seite der Führungskräfte als auch auf der Seite der Geführten gegen „Nachhaltigkeit“ wirksam werden, und wie Führungskräfte Nachhaltigkeit fördern können.

4. Was behindert Nachhaltigkeit?

Ich habe vor einigen Jahren, als P. Senge sein Buch von der 5. Disziplin geschrieben hatte, den fünf Disziplinen des Lernens, die fünf Phasen des „individuellen Nicht-Lernens“ gegenübergestellt. Unter dem Fokus von Nachhaltigkeit betrachtet, passen sie eigentlich ganz gut und machen deutlich, was gegen die Nachhaltigkeit von Veränderungsansätzen spricht.

Die 5 Disziplinen des individuellen "Nichtlernens"



nach H.G. Hauser

Abb. 2

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. Diese „Unlust“ zur Veränderung geht vom Wunsch nach Stabilität bis zu zwanghaften Verhaltensweisen.

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.

Transaktionsanalytische Konzepte helfen recht gut, diese innere Haltung zu beschreiben, die selbst in Problemfällen dazu führt, dass Veränderung als nicht möglich/nötig/sinnvoll angesehen wird, und die Energie eher zur Aufrechterhaltung der problematischen Situation verwendet wird. Die Konzepte von Passivität und Abwertung habe ich bereits beschrieben (AGOGIK 3/02). Sie zeigen recht deutlich, dass zum Beispiel die hektische Betriebsamkeit (Agitation), die heute in manchen Organisationen herrscht, durchaus ein „passives“ Verhalten im Sinne der Problemlösung sein kann. Die Begründung (Rechtfertigung) für die „Nichtlösung“ geht dann z.B. in Richtung „was soll ich denn nicht noch alles machen!“

Ein Beispiel soll das erläutern:

Ich möchte mir mit Ihnen das Thema „Nachhaltigkeit“ unter dem Fokus der Motivation, nachhaltig wirksam zu werden ansehen. Die innere Bereitschaft, an „etwas dran zu bleiben“, Dinge auch tatsächlich zu tun, ist dann der Blickwinkel. Was bringt Menschen dazu, einmal Dinge tatsächlich zu tun, und ein anderes Mal sie einfach nicht zu machen, liegen zu lassen, ja sogar zu sabotieren. Die Frage der Nachhaltigkeit von Führung ist ja eng damit verknüpft, wieweit Mitarbeiter (Geführte!) dazu bereit sind, das Vereinbarte auch einzuhalten, zu tun.

Die Frage, die sich daraus ergibt, ist, wieso wird so viel geplant, besprochen und oftmals so wenig gemacht, umgesetzt?

Kennen Sie die Situation?

Von irgendeiner Seite kommt die Idee oder der Auftrag, über Veränderungen nachzudenken, bzw. ihre Umsetzung zu planen. Solche Aufträge, Ideen kommen vom eigenen Vorstand, von externer Seite (Consulter, Marketingabteilung, Controlling....) oder sie entstehen auch innerhalb des eigenen Bereichs. („Wir sollten doch einmal...“)

Nach einem Workshop, einem Meeting, einem Seminar, bei dem über das Neue, über anstehende Veränderungen gesprochen und gearbeitet wurde, passiert dann folgendes:

1. Das „Neue“ wird gar nicht erst eingeführt, daher gibt's auch kein Ergebnis
2. Das „Neue“ wird eingeführt, und nach kurzer (oder längerer) Zeit ist nicht mehr viel davon über.

Wenn wir uns diese Situation unter dem Fokus „Zustimmung der Beteiligten zur Veränderung“ ansehen, können wir folgende Situationen unterscheiden:

Zustimmungsgrad der Beteiligten	Aktion (was wird getan)	Ergebnis	Situation
Alle sind dagegen	Nichts	Keines	1
Einige sind dagegen/dafür	Es wird was gemacht	Versandet	2
Alle sind dafür	Nichts	keines	3
Alle sind dafür	Eingeführt	Versandet	4

Wenn wir jetzt die vier Situationen in diesem Raster überprüfen, so stellen wir fest, dass es in jeder der vier Situationen unterschiedliche Begründungen und Psychologische Erklärungsmuster gibt, warum nichts „Nachhaltiges“ geschieht. Die folgenden Überlegungen sollen am Beispiel der gewünschten Maßnahme

„Verbesserung der internen Kommunikation, Einführung einer Morgenbesprechung“

zeigen, wie es in Organisationen läuft, dass nichts passiert.

Situation 1

Begründungen:

eigentlich will niemand was verändern. Es gibt ohnehin schon so viele Besprechungen, Meetings, keiner will noch ein zusätzliches. Da aber der Auftrag besteht, über die Einführung nachzudenken, erledigt man das als „Pflichtübung“ und geht zur Tagesordnung über. Niemand fühlt sich verpflichtet etwas zu tun.

Da ja niemand wirklich dafür ist, fühlt sich auch niemand für die Sache verantwortlich. Das kollektive „wozu das alles“ reicht aus, um als Rechtfertigung für „nichts tun“ zu dienen.

Statt die (vermeintlich unnötige) Aufforderung eine Besprechung einzuführen, zu konfrontieren, wird sie einfach negiert, nicht wichtig genommen. Es ist der Mechanismus: den anderen „in ´s Leere laufen zu lassen“, ohne dass er sich beschweren kann, denn wir haben den Auftrag – darüber nachzudenken – ja erfüllt!

Situation 2

Begründungen:

Es gibt Befürworter und Gegner. Die Veränderung wird durchgeführt, versandet jedoch nach kurzer Zeit. Einige kommen immer wieder nicht, die Themen interessieren manche nicht, die Besprechung wird für Machtkämpfe „missbraucht“, und, und und.....

Jede der beiden Gruppen hat „Schuldige“ identifiziert, warum es nicht geht. Das reicht in der Regel schon dafür, dass – zumindest bis zum nächsten Workshop – nichts passiert. Die Auseinandersetzung mit den anderen, die Austragung des Konfliktes wird vermieden.

Situation 3

Begründungen:

Eigentlich sind alle dafür. Aber da die Umsetzung Arbeit, Konsequenz, „dran bleiben“ erfordert, sich niemand so richtig verantwortlich fühlt, passiert nichts. Jeder wartet, dass der andere was tut, selbst ist man furchtbar beschäftigt (das ist z.B. Agitation), und so bleibt alles wie es war. Beim nächsten Meeting werden wieder „gute Vorsätze“ gefasst und das Spiel kann von vorne losgehen.

Situation 4

Begründungen:

Eigentlich die merkwürdigste Situation. Alle sind dafür, die Besprechung wird auch tatsächlich eingeführt, aber nach einiger Zeit versandet die Geschichte. Warum das so ist, dafür gibt's eine Menge an Gründen. Hier einige: die Besprechungen waren nicht gut geplant, die Zeiten nicht wirklich einzuhalten, schlecht oder gar nicht moderiert, so dass sie bald zu Machtkampf-Arenen, oder in Diskussionsforen umgewandelt wurden. Damit werden sie für einen Teil der Teilnehmer immer beschwerlicher und uninteressanter, sie bleiben mit Ausreden weg und – schon ist ´s passiert: die Geschichte versandet.

Wie sie sehen, gibt es eine Menge an Möglichkeiten, dass gute Vorhaben nicht „nachhaltig“ um- und eingesetzt werden. Was kann man aber dagegen tun?

5. Konzepte, die Nachhaltigkeit unterstützen

Schon seit langem habe ich angefangen Konzepte zusammen zustellen, die helfen, mehr Nachhaltigkeit zu bewirken. Sie basieren im Wesentlichen auf einigen Grundvoraussetzungen und Grundannahmen.

Die **Grundannahmen** sind:

- ? Menschen sind in Ordnung und können eigenverantwortlich handeln
- ? Menschen können denken
- ? Menschen treffen ihre eigenen Entscheidungen und können diese auch wieder verändern

(*sie können*, d.h. nicht dass sie´s immer *tun!*)

Es sind dies die Grundannahmen, die Transaktionsanalytiker ihrer Arbeit zu Grunde legen und ich habe sie in meiner Arbeit immer nützlicher gefunden. Sie lassen die Verantwortung dort wo sie ist, und schaffen eine partnerschaftliche Basis.

Die **Grundvoraussetzungen** sind:

- ? klare Zielsetzungen
- ? klare Vereinbarungen (Verträge)
- ? höchstmögliche Autonomie für die Beteiligten
- ? Abbau von Kontroll-Phantasien (ich kann machen, dass du...)

Damit entsteht Motivation und die Wahrscheinlichkeit, dass Vereinbarungen „nachhaltig“ wirksam werden, steigt.

Was wir dazu benötigen sind Führungskräfte, die Autorität haben (nicht autoritär sind!)

Was ist nötig, an Fähigkeiten, an Umgebungsvariablen, damit die obigen

Grundannahmen und Voraussetzungen lebendig werden?

Die Schaffung von Autonomie für Einzelne und für Organisationen

Wache Bewusstheit ist die Fähigkeit, die Realität zu erkennen, von Wunsch- und Mussbildern zu trennen und den 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* als die „Verpflichtung zur Wahrheit“, also auch die häufig „ungesagten“ Anteile zu kommunizieren.

Die Entwicklung von Erwachsenen-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. Und damit 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 ungetrübttes Er-Ich zum Ziel hat.

OK-OK-Haltung

Das „nicht besser“ aber auch „nicht schlechter“ sein müssen als andere beschreiben wir als OK-OK. Diese Haltung ist – so seltsam sie gerade im „kampfbetonten“ Organisationsalltag manchmal erscheint, die einzig wirklich realistische! Nut sie führt zu der immer wider als erstrebenswert postulierten „win-win-Situation“.

Positive innere Bilder

Welche inneren Bilder, Haltungen existieren heute in der Organisation? Welche, teilweise tief verwurzelten 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?

Entwicklung von Intuition

Eric Berne (Begründer der Transaktionsanalyse) nannte seinen Theorieansatz, „ein Konzept der Intuition“. Das Befreien von alten Vorstellungen, Ängsten haben 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 von G. Kohlrieser, macht diesen Vorgang noch deutlicher. Menschen, die frei sind sich binden zu können, sind die, die sich an gemeinsame Visionen binden.

Teamkonzepte

„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 (der Ausdruck stammt von P. Senge, Die fünfte Disziplin, und lässt sich durchaus mit persönlicher Meisterschaft übersetzen) 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 ver hindernd sind.

Denken in Systemen

Es geht hier vor allem um das Denken in Ganzheiten und Zusammenhängen. Das lineare, kausale Denken, muss durch das rückbezügliche, zirkuläre Denken ergänzt werden. (siehe auch Agogik 2/02, Systemische Führungskonzepte)

Um nachhaltig tätig zu sein, müssen wir also lernen:

Bei den Inhalten:

- ? das Denken in Kundennutzen,
- ? Schaffen von Kernkompetenzen (Skills und Ressourcen),
- ? Definition der Erfolgsfaktoren,
- ? Strategie als Lernprozess zu verstehen.

Bei Strukturen, Organisationen:

- ? die verschiedenen Lernebenen in einer Organisation zu verstehen,
- ? Strukturen und Muster zu erkennen,
- ? Strukturen und Prozesse zu initiieren,
- ? Lernstrukturen zu schaffen.

Über den Umgang mit Menschen:

- ? das es unterschiedliche Menschen gibt,
- ? die Förderung von Autonomie (Bewusstheit, Spontaneität, Offenheit),
- ? Team- und Gruppenprozesse fördern
- ? Lernen als sozialen Grundprozess etablieren

Verwendete, zitierte Literatur

- Brigitte Kümbel, Managementkonzepte – im Wandel? Agogik 2/03
E. Berne Transaktionsanalyse der Intuition, Junfermann 1991
 Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen, Kindler 1979
P. Senge Die fünfte Disziplin, Clett Cotta 1996
P. Block Der autonome Manager, Campus 1992
G. Kohlrieser Reader zum Symposium, ÖTISO 1996
HG Hauser Systemische Führungsinstrumente, Agogik 2/92
 Pioniere braucht das Unternehmen, Agogik 1/99
 Unternehmenskultur aus transakt. Sicht, Zeitschrift für TA 4/91
 Change Management – geht das überhaupt? Agogik 3/02

***)**

Hans-Georg Hauser lebt in Wien, ist Unternehmensberater, Trainer, Lehrender Transaktionsanalytiker (TM-O) für den Bereich Beratung und Unternehmensführung, HAUSER & PARTNER Netzwerk Unternehmensberatung GmbH, ProWeg Institut zur professionellen Ausbildung von Beratern, Trainern, Führungskräften in Wien und München

Ausbildner, Lehrtrainer und Lehrsupervisor der EAS (European Association for Supervision)

Partner im Berater-Netzwerk Org-Net www.org-net.net