

7. - 10. Oktober 1998, Alpbach in Tirol



Führen - Zwischen Hierarchie und...

Metalog-Konferenz

Ergebnisse der Workshops

Workshops

Wie kann „Hierarchie“ in ein nachhaltig „lernendes System“ verwandelt werden? 3

NON-PROFITS: Führen zwischen Funktionären und Kunden..... 4

Umgang mit der Zeit als Führungsinstrument/ -aufgabe: Entschleunigen 6

Der Mensch hinter der Maske 8

Was ist eine „gute“ Frage zum Thema?..... 9

Vertrauen /Mißtrauen der Führung..... 10

Kluft zwischen Führungsvision und Alltag 11

Welche positiven Funktionen hat Hierarchie?
– Schütten wir das Kind mit dem Bade aus? 12

Die visionäre Organisation Ausrichtung des Unternehmens 14

Wie werden wir dialogfähig ? 15

Mögliche Formen und Prinzipien der Handlungssteuerung, -führung in Organisationen in
Zukunft 16

5 Kriterien für eine „gute“ Führung einer Open Space Veranstaltung 18

Rituale und Klischees in Organisationen..... 19

Die Rolle der Führungskraft (FK) / des Mitarbeiters (MA) in Veränderungsprozessen 20

Führen im zeitlichen Wandel - infolge rascher Veränderung der MA-Zusammensetzung 22

Der Großteil der Führung(smacht) liegt in den Händen der MÄNNER ...
... und was machen die FRAUEN inzwischen? 23

Mit Herausforderungen jonglieren können! 25

Führen als Rahmen-sichern..... 27

Falls eine planmäßige Veränderung von außen von psychischen und sozialen
Systemen nicht möglich ist, was können Führungskräfte und Berater dann wie leisten? 29

Literaturliste 31

Veranstalter

Rudolf Attems, Josef M. Weber

Attems & Weber Managemententwicklung und Organisationsberatung OEG
Kirchengasse 19/12, A-1070 Wien; Tel: +43/+1/524 73 36-0, Fax: DW -66
e-mail: office@attems-weber.at Internet: www.attems-weber.at

Markus Hauser

KSÖ
Schottenring 35/DG, A-1010 Wien; Tel.: +43/+1/310 51 59, Fax: +43/+1/310 68 28
e-mail: mgmhauser@yahoo.com

Christoph Mandl, Hannah Mandl

Mandl, Lüthi & Partner
Sechshausenstraße 75a, A-1150 Wien; Tel.: +43/+1/892 37 36, Fax: DW -15
e-mail: christoph.mandl@univie.ac.at

Kuno Sohm

Bonigstraße 21a, A-6973 Höchst/Vorarlberg
Tel. u. Fax: +43/+5578/760 90
e-mail: kuno.sohm@vol.at

Workshop

Wie kann „Hierarchie“ in ein nachhaltig „lernendes System“ verwandelt werden?

InitiatorIn

Herr Benda

TeilnehmerInnen

Fr. Schütt	Hr. Hohlfelder	Hr. Hinnen
Fr. Obermüller	Fr. Mathys	Hr. Schaal
Fr. Petri	Hr. Volgger	Hr. Erdelyi
Hr. Fischer	Hr. Schiegel	

Wesentliche inhaltliche Schwerpunkte

Annäherung an Begriffsdefinitionen zur Erlangung eines gemeinsamen Verständnisses:

Hierarchie: als eines von möglichen Ordnungssystemen (schafft Transparenz) in Abgrenzung zu hierarchischem, machtzentriertem Denken.

Hierarchie existiert per se in Systemen.

Macht: grundsätzlich ohne Bewertung. Gestaltungsmacht auf Zeit, d.h. auf Widerruf - Macht zu machen versus klassisch hierarchischer Macht, Macht per Organigramm.

Macht sollte immer im Zusammenhang mit Verantwortung stehen. (Ethik)

Angst vor Machtverlust als wesentliche Bremse für Veränderungsprozesse

Lernendes System: ist systemisches, gemeinsames Lernen aller relevanten Systemfaktoren

Zusammenfassung der Ergebnisse

Woran erkennt man eine lernende Organisation?

- alles ist im Fluss
- Kultur ist ein zentrales Thema, Kultur wird gemeinsam reflektiert
- Konfliktfreudigkeit, bzw. konstruktiver Umgang mit Konflikten und Fehlern
- Wesentliche Merkmale einer lernenden Organisation:
- offen, durchlässig
- Anpassung an die Umwelt
- aktive Gestaltung der Umwelt
- durchlässige Grenzen der Subsysteme (hohe Mobilität)
- innovativ
- Wissen ist zugänglich und wird geteilt
- Selbstreflexion ist möglich (Reflexionsstrukturen) (z.B. kollegiale Beratung)
- Gemeinsame (von unten und oben getragene Vision) - Multiplikatoren
- Ein Miteinander ist erkennbar

In einer lernenden Organisation braucht es 360° Führung (inkl. Selbstführung)/ Verantwortung/Feedback/Lernen

Hierarchie und lernendes System ist kein Widerspruch

Lernen als gelingende = systemerhaltende Anpassung an die sich ändernde Umwelt

Workshop

NON-PROFITS: Führen zwischen Funktionären und Kunden

InitiatorIn

Harald ROHRMANSTOFER

TeilnehmerInnen

Klaus Bethlehem

Angelika Löffler

Klaus Sieber

Barbara Bohle

Bruno Pfeifle

Peter Kopf

Wolfgang Schröder

Wesentliche inhaltliche Schwerpunkte

1. Das Umfeld von Führen in Non-Profits

Was ist gemeint mit Funktionär?

- Funktionär ist Auftraggeber, Geldgeber, Politiker.....
- Funktionäre kommen aus Kirche, Gebietskrankenkasse, Politik, Universität und und....

Ist Kunde - Kundenorientierung - Management in diesem Kontext NON-PROFIT eigentlich geklärt?

Sind diese Begriffe einfach aus dem Profitbereich zu übernehmen?

- Es muß eher neu definiert werden

Wie schaut Beziehung zwischen Auftraggeber und „Management“ aus?

- Informationspflicht an den Auftraggeber (gefiltert)
- Ansprüche und Ziele des Auftraggebers oft unklar
- Ressourcen des AG bestimmen die Ziele (und nicht die Wünsche des Kunden..)
- Ziele des AG werden von Management operationalisiert

Ist der Auftraggeber auch Kunde des Managements?

- Der AG wird oft von Management (und Team) überhaupt nicht gesehen....
- Unklarheit darüber - wer ist es genau, wo sitzt er ...

Was sind wesentliche Merkmale von Nonprofit-Organisationen?

- Leistung ist nicht meßbar - Unklarheit, wer die Leistung mißt
- Konsument und Zahler sind nicht ident
- Konsument/Kunde kann nicht bestimmen, was er an Leistung bekommt
- Es gibt wenig Wettbewerb („Verkäufermarkt“)
- Auftraggeber bestimmen, was für Kunden gut ist (Nutzen des Kunden?)
- Ziele des AG oft nicht ident mit tatsächlicher Leistung an Kunden - Bsp.: Wählerwünsche gehen vor Wünsche der tatsächlichen Konsumenten.. Kinder wegsperren!!!
- Wunsch des Managements zu wachsen ist nicht im Interesse der AG - erhöht nur die
- Kosten!!

Was heißt eigentlich Führen in Nonprofit-Organisationen?

- Lust am Führen ersetzt fehlende Strukturen (z.B.: Stellenbeschreibungen, Zielvereinbarungen)
- Anliegen der MitarbeiterInnen berücksichtigen
- Führungskräfte sind anders als im Profitbereich (weniger Risiko eingehen etc.)
- Produkte prägen Führungsverhalten

Zusammenfassung der Ergebnisse

Was braucht Führung in diesem komplexen Umfeld?

- den Markt (Kunden, Mitbewerber,...) mehr berücksichtigen?
- Anforderungsprofile für Führungskräfte klarer formulieren (Zielvereinbarungen,...)
- Ressourcen für Organisationsentwicklung und Personalentwicklung bereitstellen
- Leistungs- und Kundenorientierung einführen
- mehr Verantwortung für die Leistung übernehmen
- regelmäßiger Austausch der Führungskräfte in Profits und Non-Profits (Benchmarking)
- Non-Profits müssen ein eigenes (vs. kopiertes) Führungsverständnis entwickeln
- mehr Klarheit über Funktionen, Auftrag, Zielsetzung, ...
- klare Aufträge

Workshop

**Umgang mit der Zeit als Führungsinstrument/ -aufgabe:
Entschleunigen**

InitiatorIn

Paul Erdelyi

TeilnehmerInnen

Peter Benda	Bruno Pfeifle	Christoph Mandl
Klaus Bethlehem	Kuno Sohm	Franz Pyko
Angelika Löffler	Thomas Weber	Rudy Attem
Janina Obermüller	Josef Krenner	

Wesentliche inhaltliche Schwerpunkte

Stichworte, die mir (Paul Erdelyi) einfallen: Zeit erleben, Selektionsfähigkeit, Wahrnehmung, Beschleunigung vs. Verlangsamung, „Hamsterrad“, Mitgestaltung vs. Ausgeliefertsein

Einleitung: Zeit für Betrachtungen (aus: John Heider, Tao der Führung, S. 41)

TeilnehmerInnen berichten darüber, was sie in diese Gruppe geführt hat.

Gemeinsam ist allen das persönliche Erleben dieser Beschleunigung.

- Zur Erlangung von höheren Positionen (key player) werden größere Zeitressourcen (am Sa und am So) auf ein fiktives Karrierekonto verlangt.
- Immer zur Verfügung stehen sollen/müssen. Fremdbestimmung über Zeit
- Junge Führungskräfte, die täglich 14-16 St. arbeiten „müssen“
- Mitgestalten wollen heißt mehr (Frei-)Zeit investieren müssen
- „Ausrauben“ von Zeitressourcen bei Mitverwendungen od. Ltg. positionen

Berichte über ständige Beschleunigung durch die Maschinen, die dem Menschen davonlaufen (Bank, Börse) - Wer führt eine Bank ? Haben Leiter noch Überblick?

Die Beschleunigung der Industriellen Revolution hatte bereits im vorigen Jahrhundert mehr Mühe in Aussicht gestellt, was aber nicht eintrat. Erfahrungen mit Geschwindigkeiten bei der Eisenbahn in ihrer Frühzeit wurde als menschengeschädigend bewertet.

Verantwortung als Chef bzw. Eltern für die Zeitgestaltung der Mitarbeiter bzw. Kinder.

Verschiedene Erfahrungen mit Jugendlichen, die teilweise mit der Beschleunigung versuchen mitzuhalten, andere, die bewußt aussteigen; wieder andere, die mit ihrer Zeit nichts (mehr) anfangen können.

Prägungen der Elterngeneration in Bezug auf die Zeitgestaltung wirken massiv nach und müssen bewußt bearbeitet werden.

These: Inwieweit muss das System noch schneller werden, damit es kollabiert ? Vgl. Verkehrsstau entschleunigt (die Leute können damit oft nicht umgehen).

Zeit und Arbeit werden in Zusammenhang gebracht: Erwerbsarbeit als Identifikationshilfe bzw. als Beitrag zum Mitgestalten eines Ganzen bringt Sinn und Befriedigung. Ab welchem Zeitpunkt wird dieser Prozess ausbeuterisch und ungesund ?

Frage des Verhältnisses von Routine und Gestaltung im Arbeitsprozess, v.a. wenn Entwicklungsarbeit in der Freizeit stattfinden soll.

Frage der Flexibilisierung von Arbeit(zeit)

Zusammenfassung der Ergebnisse

Führungskräfte tragen Verantwortung für die Zeitgestaltung ihrer Mitarbeiter (z.B. Anbieten von Fortbildung zum Zeitmanagement). Für ihr eigenes Zeitmanagement auch;

Vorbildfunktion (aber nicht auf Kosten der MitarbeiterInnen sich entlasten!)

Umgang mit Zeit als Führungsinstrument : Pünktlichkeit als Wertschätzung; Achtung Zeitdiebe (z.B. „ nur 5 Minuten“)

In Eigenverantwortung hat jeder selbst Sorge zu tragen für die Zeitgestaltung; nicht nur physische Anwesenheit wichtig - Blickpunkt auf Zeitgestaltung.

Reflexions-/Besinnungsschleifen einbauen als Entschleunigungsinstrument.

Entschleunigung bringt Qualitätssteigerung!

Routinearbeit (von Zeit zu Zeit) entrümpeln, Routinetermine hinterfragen,....

TeilnehmerInnen erzählen von persönlichen Entschleunigungsinstrumenten:

- von Kindern lernen
- Fahrradtempo und Pferdepsyche nützen, versch. Hundetempo
- Sinne neu beleben durch Erfahrungen in der Natur z.B.
- Sabbaticals od. Freie Zeiten nützen (trotz Schwierigkeiten der Umstellung)
- Reagieren, bevor der Körper sich meldet (Warnsignale beachten)

Zusammenhang zwischen Qualität und Zeit

Workshop

Der Mensch hinter der Maske

InitiatorIn

Helga Büchlmann

TeilnehmerInnen

Katrina Petri	Hanna Mandl	Martin Holfelder
Oliver Volgger	Cristoph Mandl. z.T.	Helga Büchlmann-Melecki
Hannes Hinnen	Harald Rohrmannsdorfer	Kurt Büchlmann
Elke Siedler	Schiegl Sylvester	Josef M. Weber (z.T.)
Myriam Mathis	Angelika Dreher	Markus Hauser (z.T.)
Werner Schaal	Klaus Sieber	

Wesentliche inhaltliche Schwerpunkte

Maske als Schutz (ohne Wertung)

Bewußtwertung der Maske und ihrer Verwendung

gut oder schlecht verwendete Masken

Selbsterkenntnis durch erkennen der Masken

Täuschung durch Maske

Lebt das Leben mich oder lebe ich mein Leben ?

Kontrovers: Ich liebe meine Maske. Oder: Meine Maske ist ein ungeliebtes Kind.

Nach langer Diskussion Gruppenkonsens mit einer Ausnahme:

Meinen Ausdruck verschiedener Persönlichkeitsanteile bezeichnen viele als Masken.

Versus: den Menschen erkennen wollen hinter der Maske

Masken gehören zur Persönlichkeit

Eigene Maske erkennen als Heilsweg?

Es ist eine Stärke, nicht immer alles zu zeigen

Die Organisation fordert die Maske der Leistung

Maske ablegen ist gleich Stärke

jemand täuscht mich mit seiner Maske. Aber er hat ein Recht darauf, sich so zu verhalten, wie er meint, daß er muß.

Es ist eine Anmaßung, zu fordern, daß die Maske abgelegt werden muß

Wie gehe ich mit dem was ich wahrnehme um?

Hinter der Maske kann es sehr heiß werden.

Freiheit nachdem ich meine Masken erkannt habe.

Der Mensch ist wie er ist!

Zusammenfassung der Ergebnisse

Der Mensch als multidimensionales Wesen hat mehrere, hat viele Ebenen(Masken), in denen er lebt. Es ist also die Frage, welche Ebene offenbart mir mein Gegenüber in diesem Moment und aus welcher meiner Ebenen nehme ich den anderen wahr. Dies hängt vom Bewußtseinsgrad, vom Grad meiner Selbsterkenntnis ab.

Und da alles was lebt schwingt oder sich bewegt, ist es das Herausragende des Menschseins, die Interaktion der Ebenen - **das Spiel der Masken als Tanz des Lebens zu wagen.**

Workshop

Was ist eine „gute“ Frage zum Thema?

InitiatorIn

Frank Pyko

TeilnehmerInnen

Josef M. Weber

Kuno Sohm

Christoph Mandl

Josef Seifried

Zusammenfassung der Ergebnisse

Was ist Hierarchie?

Welche Bilder haben wir von Organisation?

Welche Rolle hat Schwerkraft für unser Bild in Organisationen?

Ist Hierarchie immer oben?

Kann Hierarchie temporär sein? Welche Zeitlichkeit?

Was steht hinter den drei Punkten ...?

Wie benennen wir das „Andere“?

Brauchen wir einen Gegensatz?

Was ist das „Dazwischen“?

Workshop

Vertrauen / Mißtrauen der Führung

InitiatorIn :

Ingrid Nagode

TeilnehmerInnen

Barbara Schütt

Ingrid Nagode

Sylvester Schiegl

Wesentliche inhaltliche Schwerpunkte

Vertrauen/Miðtrauen der Führung zu / gegenüber den Mitarbeitern im Spannungsfeld von Ergebnisverantwortung der Führung und Anspruch der Mitarbeiter auf Selbstverantwortung

Mitarbeiter wollen mitgestalten:

- brauchen Erlaubnis
- Ressourcen - vor allem Weiterbildung
- Entscheidungsbefugnisse erforderlich

Macht

Machtträger sind an Erhaltung interessiert

Forderung: Visionen und Strategien entwickeln und coachen statt Arbeit, die auch delegierbar wäre.

Vertrauen

provozierende Privilegien abbauen (z.B. Parkplatz)

in Kontakt kommen: Führungskraft und Mitarbeiter

Fehlendes Vertrauen und Ängste ansprechen

gemeinsame Werte suchen/schaffen.... Teamentwicklung erwägen

Förderung von Selbstverantwortung durch:

- Erarbeitung im Team
- Institutionalisierung
- einforderbar durch Führung

Hinweis --> Semantik: in Verantwortung steckt Antwort

Zusammenfassung der Ergebnisse

Idee: Thema gemeinsam mit den Mitarbeitern im OPEN SPACE behandeln

Workshop

Kluft zwischen Führungsvision und Alltag

InitiatorIn

Hannes Hinnen

TeilnehmerInnen

Rudolf Attems

Markus Hauser

Janina Obermüller

Klaus Bethlehem

Hannes Hinnen

Wesentliche inhaltliche Schwerpunkte

Je hehrer die Grundsätze, bei unverändertem Alltag, desto größer die Kluft und umso größer Unglaubwürdigkeit des Managements.

Neben der Kluft zwischen Führungsvision und Alltag erkennen wir auch die Kluft zwischen Führungsfunktion und Mitarbeitenden.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Das problematische bei der Hierarchie ist, dass angenommen wird, der Chef habe das Wissen und darf deshalb nicht fragen. Wenn das Gespräch gesucht und gefunden wird, besteht die Gefahr der Anbiederung so in dem Sinne: die Führungskraft verhält sich nicht als Führungskraft. Gespräche an sich ist auch nicht das Heilmittel, wenn die Gesprächsbereitschaft nicht mit einem Verlassen des hierarchischen Denkens gekoppelt ist.

Oft wird die Kluft zwischen Grundsätzen und Alltag nicht wahrgenommen, weil das Führungsverhalten nicht reflektiert wird. Weil es schwierig ist, Standorte zu ändern, wenn man die Kenntnisse über andere Standort nicht besitzt, kann der Zuzug von Externen hilfreich sein.

Was können die Motivationen zur Überbrückung der Kluft sein? Sicher einmal das Sehnen (z.B. nach Selbstentfaltung) und der Leidensdruck.

Wie soll die Kluft überwunden werden? Instrumente wären oft leicht gefunden und eingesetzt (z.B. „das strukturierte Mitarbeitergespräch“), gleichen aber Brücken, welche uns den riskanten Abstieg in die Kluft ersparen, aber nicht nachhaltig zur Verringerung der Kluft dienlich sind.

Die Verringerung der Kluft bedingt einen echten Prozessmusterwechsel und das Durchlaufen der verschiedenen Phasen: 1. Erkennen der Kluft, 2. Akzeptieren der Kluft 3. Gemeinsames durchwandern der Kluft. Erst wenn Führer und Geführte auf der gleichen Seite der Kluft stehen, besteht die Chance, die Kluft zu überwinden.

Workshop

**Welche positiven Funktionen hat Hierarchie?
– Schütten wir das Kind mit dem Bade aus?**

InitiatorIn

Angelika Dreher

TeilnehmerInnen

Josef Seifried

Paul Fischer

Klaus Sieber

Kuno Sohm

Angelika Löffler

Eduard Pleschutzinig

Hanna Mandl

Thomas Böhm

Sabina Oblak

Christoph Mandl

Werner Schaal

Thomas Weber

Peter Benda

Oliver Volgger

Bruno Pfeifle

Wesentliche inhaltliche Schwerpunkte

Ausgangsfragen:

Welche positiven Funktionen hat Hierarchie? Schütten wir das Kind mit dem Bade aus?

Überlegung dahinter:

Hierarchie und deren Darstellung im Organigramm schafft Orientierung, Klarheit von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen und liefert so einen Rahmen für zielgerichtetes Handeln und Führung.

Erfahrung: Hierarchie löst oft „Entsetzen“ aus, viele wollen sie abschaffen.

Zusatzfrage: Was ist das Negative an Hierarchie?

Diskussion – Stichworte zum Thema Hierarchie:

- Hierarchie hat zu tun mit
- Über-Unterordnung (Organigramm)
- Macht
- negativ besetzten Begriffen, wie „Vorgesetzter“, „Leiter“, „Chef“
- „Kästchendenken“

Funktionen von Hierarchie (positiv und/oder negativ)

- Konfliktlösung – Effekte: Delegation nach oben, Konflikte werden an die tiefste Stelle in der Hierarchie gedrängt.
- Information und Energie fließt nur vertikal
- Ordnung
- Sicherheit
- „unantastbar“, darf nicht in Frage gestellt werden

Thesen/Fragen:

Hierarchie ist nur eine Form von Ordnung.

Hierarchie regelt Entscheidungsfindung. Aber warum gibt es Organisationen, die entscheidungs“schwach“ sind und trotzdem erfolgreich. Warum gibt es Organisationen, die entscheidungsfreudig sind, aber wenig umsetzen?

Das Organigramm stellt nur eine mögliche Realität dar: Momentaufnahmen, unterschiedlich je nach Situation oder Entscheidung, um die es gerade geht.

Gibt es ein „männliches“ und ein „weibliches“ Verständnis von Hierarchie?

– männlich: „gewinnen/verlieren“, oben/unten, ...

– weiblich: unterstützend, ausgleichend, ermöglichend, miteinander ...

Führung kann auf allen Ebenen der Hierarchie geschehen (auch außerhalb)

Macht hat zwei Bedeutungen:

– Beherrschung – („Gott“)-gegeben

– „Vermögen“ (Kompetenz, Fähigkeit)

Hat das System die Macht oder haben die Menschen die Macht?

Mögliche Antwort: Veränderung braucht Kulturentwicklung. Und/aber: Wer tut es? Wer trägt es? Und: Wo ist der Hebel? (oben/unten?) – Menschen erfüllen das System mit Leben.

Die Verwendung des Begriffs Hierarchie, und was ihm alles zugeschrieben wird, ist eine starke Reduktion von Komplexität. Es wird (zu) vieles in diesen Begriff hineingepackt. Damit lässt sich die Wirklichkeit in Organisationen nur unzureichend beschreiben.

Die Frage der Führung und Hierarchie ist letztlich auch eine Frage von Angst und Vertrauen

– was passiert, wenn wir Fehler machen? Wie funktioniert Belohnung/Bestrafung ...

„Kastln“ alleine genügen nicht. Wichtig ist Klarheit von / Verständigung über Aufgaben, Rollen, Kompetenzen/Fähigkeiten und Entscheidungsverantwortungen, die mit diesen „Kastln“ verbunden sind.

Warum brauchen wir ein verändertes Verständnis von Hierarchie?

Der Pharao blickt nicht mehr durch ...

(die Kraft seiner Bilder und seine Umsetzungsstärke alleine genügt heute nicht mehr zur Bewältigung der Aufgaben und Komplexität)

Workshop

**Die visionäre Organisation
Ausrichtung des Unternehmens**

Eine kurze Reise um den Sinn

InitiatorIn

Katrina Petri

TeilnehmerInnen

Myriam Mathys

Helga Büchlmann

Josef Krenner

Wolfgang Schröder

Kurt Büchlmann

Paul Erdélyi

Wesentliche inhaltliche Schwerpunkte

Suchen: Wenn Du den Stern suchst, findest Du den Weg,

Wenn Du den Weg suchst, findest Du nie den Stern

A. de St. Exupéry

Es muss noch über die reine „Adaptation“ der Lernenden Organisation hinaus eine Ausrichtung geben. „Gerichtete Selbstorganisation“

Zusammenfassung der Ergebnisse

Es folgen die einzelne Inseln während der Reise. Den „Roten Faden“ kann Jede/r selbst dazu finden und diese damit verknüpfen!

Ausrichtung des Unternehmens entspricht der Ausrichtung der Mitarbeiter des Unternehmens, entspricht der Ausrichtung der Kunden

Ein Bild: Mit den Füßen am Boden, mit dem Kopf in den Sternen
(und von dort die kleinsten Veränderungen am Boden wahrnehmen)

Ein zweites Bild dazu: die Lotosblume - mit den Wurzeln im Schlamm, mit der Blüte im Sonnenlicht, über der Oberfläche

Ein drittes Bild: Trotz divergenter Strömungen die Ausrichtung der Energie in eine Richtung
Werte und Visionen: danach leben hat Signal-Wirkung und Symbol-Charakter

Was sind die Bedingungen damit Energie zu Synergie wird?

Spannungen und Widersprüche aushalten können (egal ob Du drin oder als externer Berater arbeitest!) - Authentizität

Gefundene Fragen:

- Was halte ich aus in einem System, ohne meine Identität/ eigene Ausrichtung zu verlieren?
- Was kann ich selbst bewirken?
- (der Kontext zu dieser Frage): Ich bin Teil des Systems, wenn ich mich verändere, verändere ich das System, d.h. ich bin für mich, also für das System verantwortlich!
- Wohin eigentlich wirklich führen?
- Es stimmt schon, wir (einige von uns) sind immer noch Weltverbesserer, aber wir versuchen, die Sprache des Systems zu sprechen.

Workshop

Wie werden wir dialogfähig ?

InitiatorIn

Kurt Büchlmann

TeilnehmerInnen

Winfried Bammer

Thomas Böhm

Josef Krenner

Helga Büchlmann

Ingrid Nagode

Elke Siedler

Hanna Mandl

Sabina Oblak

+ Dagmar Hlebic

Markus Hauser

Eduard Pleschutzinig

Angelika Dreher

Kurt Büchlmann

Wesentliche inhaltliche Schwerpunkte

Definition: ergibt sich im Lauf des Gesprächs und nicht nach vorgefasster Meinung

Eine Investition mit hohem Risiko und hohen Chancen

in Kontakt kommen

Führung und Dialog - kompatibel?

Dialog hat keine „Absicht“

wesentlich ist keine Eindeutigkeit/nicht eine einzige Wahrheit

Sinnzusammenhang

Beziehung zwischen Dialog und Reflexion

Bild: Förderband - **geben und nehmen**

ohne Struktur, verschiedene Ebenen, fehlende Vereinbarung

Ergebnisse ja/nein als Folge eines bewussten Prozesses

disziplinierter Auseinandersetzungsprozess:

mehr fragend und zuhörend als behauptend

es ist fast wie ein erweitertes Brainstorming, ohne Bewertung und Zeitlimit

werden Monologe zum Dialog?

Vertrauen, sich berühren lassen

Bereitschaft zur Öffnung und Veränderung

schaftt Unabhängigkeit

schaftt Verlässlichkeit

fördert Selbstverantwortung

Zeitaspekt

Ansprechen von Befindlichkeit verändert Befindlichkeit

entweder- UND - oder

Streben nach Sicherheit

Lernsatz: probieren und Üben

Prozess: Gespräch, Suche einzelner

Über Fragen stellen in Kontakt kommen

Freiheit wegzugehen - kann Befruchtung sein

Zusammenfassung der Ergebnisse

- **Über Fragen stellen in Kontakt kommen**
- **Freiheit wegzugehen - kann Befruchtung sein**
- **disziplinierter Auseinandersetzungsprozess:**
- **mehr fragend und zuhörend als behauptend**
- **geben und nehmen**
- **wesentlich ist keine Eindeutigkeit/nicht eine einzige Wahrheit**
- **Eine Investition mit hohem Risiko und hohen Chancen**

Workshop

Mögliche Formen und Prinzipien der Handlungssteuerung, -führung in Organisationen in Zukunft

InitiatorIn

Martin Holfelder

TeilnehmerInnen

Sylvester Schiegl

Thomas Böhm

Rudolf Attems

Oliver Volgger

Josef Seifried

Paul Fischer

Harald Rohrmanstorfer

Wesentliche inhaltliche Schwerpunkte

Zu dieser Dokumentation - Zum Verständnis

Wir hatten 3 Ideen und 3 Dialoge, welche wir Ihnen auf den nächsten Seiten vorstellen wollen.

1. Idee - Zur Rolle von Informationen in Organisationen

- Kann Information zum Motivationsfaktor werden und somit Führungs-Kraft übernehmen
- Angst vor erschreckender (Markt) Information - statt Angst vor Führungskräften.

Interne und externe Umwelten müssen als Information transparent und der Organisation verfügbar gemacht werden. Die ganze Organisation und nicht mehr nur Führungseliten ermittelt ihren Info-Bedarf incl. Selektions- und Aufbereitungskriterien.

1. Dialog

Infos aus Kundenkontakten müssen in übergeordnete Entscheidungen aufgenommen werden. Kundeninformation muß als Feedback strategische Entscheidungen beeinflussen
Andererseits: Übergeordnete Informationen müssen operativen Kräften zur Verfügung gebracht werden.

Informations -----> Entscheidungs -----> Handlung -----> Wege verkürzen!

Neue Informationsspezialisten als neue Machteliten vermeiden

Umschlag von Information organisieren (durch Info-Provider, Intranet)

Daten in Information überführen, Information in Kommunikation (Dialog) überführen

Dialog horizontal und vertikal als verbindliches Informationsverarbeitungsprinzip

Integration übergeordneter und lokaler Infos in entscheidungsvorbereitenden (? und entscheidenden) Dialog-Foren.

Zusätzlich: offene Dialog-Foren ohne Entscheidungsdruck (offene Reflexion der Komplexität)

Ziel: alle (!) Organisationsmitglieder im laufenden Kontakt mit sich ständig verändernden Umwelten

Unterstützender Kulturwandel zwecks neuem Informationsverarbeitungs-Verhalten: Lernen (individuell und organisational) mit Informationen zielführend und effizient umzugehen.

Visuelles Info-management über

- sich und das Team selbst
- näher und weitere Umwelten

Statt **Holschuld** oder **Bringschuld** - gemeinsame Zuständigkeit der Dialogpartner über holen und bringen (ohne Schuld)

Aber unterstützend: Dialogforen als Instrument der Informationsverarbeitung fest installieren.

2. Idee - Grenzen der Freiheit (der Selbststeuerung)

- a) Inhaber- oder Kapitalmacht setzt Rahmenbedingungen (Leitplanken), die einen organisationsstiftenden Kern festlegen
 - Begrenzende Verfahrensregeln, Gestaltungsprinzipien (z.B. Führung nur durch Führungsteams, 360° Feedback,...)
 - Verbindliche Zielsetzungen
 - Wirtschaftliche (z.B. Kapitalverzinsung,..)
 - Inhaltlich (Mission - z.B. Autos und nicht Nähmaschinen)
- b) Zusätzlich **unter Umständen**: „dezentrale Leitplanken“ werden von „dezentralen“ Leitungsteams definiert.

2. Dialog

Möglichst große Teile der Leitplanken/Orientierungsgrößen von allen jeweils Betroffenen/Beteiligten gestalten lassen,

möglichst kleine Teile vom oberen oder mittleren Management

Radikale Idee zur Selbststeuerung: Inhaber definiert nur Zahlenvorgaben (Gewinn) - maximale Gestaltungsfreiheit für Organisationsmitglieder

ad a) Entscheidungsvorbereitende Diskussion der Leitplanken im oberen Führungskreis (Inhaber machen sich Informationen, Einschätzungen, Ideen (mindestens) des oberen Management verfügbar).

Leitplanken ausreichend weit/offen gestalten, um herausfordernd nicht einengend zu wirken
Von der Planungsphase (ganz früher) über die Strategiephase (früher) zur Orientierung an Visionen (Zukunft). Management by Guerilla in unübersichtlichem Gelände

3. Idee - Der Platz und die Rolle von „neuer“ Führung

Führung als gemeinsam zweckdienlich definierte Dienstleistung als arbeitsteiliger Beitrag zum mitverantworteten Unternehmenserfolg.

Dienstleistung bedeutet den Führungsauftrag von „vor- und nachgelagerten“, „unter- und übergeordneten“ Organisationseinheiten zu empfangen. Wechselseitiges 360° Controlling Verhältnis - weshalb (eventuell) der Begriff „Führung“ obsolet wird: „Führung“ controlled 360° und wird 360° controlled.

Alt: Der Abteilungsleiter sagt: „Meine Abteilung ist mein Verantwortungsbereich“

Neu: „ Ich bin verantwortlich für eine definierte Dienstleistung, unter anderem gegenüber meinem Team (das für sich selbst verantwortlich ist)

Führung immer mehr durch *Führungsteams* in ganzheitlicher Verantwortung für einen Bereich.

Selbstorganisierte Abstimmung im Middle-Management entlastet Führungsspitze für echte Top-Managementaufgaben

3. Dialog

Der kritische Bottom-up Dialog zwischen „Geführten und Führern“ darf nicht zur Absetzung der Führung führen, denn: Führung passiert auch in Zukunft im unauflösbaren Widerspruch zwischen „oben und unten“. (Führung kann es den operativen Kräften nicht immer Recht machen)

Eine höhere Instanz muß sicherstellen, daß dieser kritische Dialog verbindliche Konsequenzen zeigt.

Diesen Dialog institutionell verankern!

Die Qualität des Konfliktmanagement entscheidet über Effektivität und Effizienz von Leitungs- und anderen Teams

Workshop

5 Kriterien für eine „gute“ Führung einer Open Space Veranstaltung

InitiatorIn

Josef Seifried

TeilnehmerInnen

Thomas Böhm

Markus Hauser

Rudolf Attems

Christoph Mandl

Wesentliche inhaltliche Schwerpunkte

OPEN SPACE ist:

eine Möglichkeit eine Klausur zu veranstalten

Zusammenkünfte offen gestalten

wichtig ist , daß die Leute was rausholen

Verantwortung zu übertragen

eine Form Großgruppen zu nutzen um zu Ergebnissen zu kommen

ein „Gesamtprojekt“ bewußt werden zu lassen

Zusammenfassung der Ergebnisse

Wichtige Kriterien sind:

1. SICH ZU VERLASSEN, DAß DIE TEILNEHMER FÄHIG SIND
2. WENN DIE FÜHRUNG OHNEHIN WEISS WOHIN ES GEHT IST ES FALSCH EIN OPEN SPACE ZU VERANSTALTEN
3. MIT EINER MINIMALEN STEUERUNG AUSZUKOMMEN
4. DIE FÄHIGKEIT PROZESSE WAHRNEHMEN ZU KÖNNEN.
5. ERKENNEN KÖNNEN WO DER GRAD DER UNTER- BZW. DER ÜBERSTEUERUNG ENTSTEHT.
6. INTERESSIERTES ZUSCHAUEN UND GELASSENE PRÄSENZ
7. PRINZIPIEN HABEN UND DABEI BLEIBEN

Workshop

Rituale und Klischees in Organisationen

Initiatoren des Workshops

Kuno Sohm und Josef Weber

TeilnehmerInnen

Barbara Schütt

Christoph Mandl

Löffler Angelika

Ingrid Nagode

Hanna Mandl

Sylvester Schiegl

Peter Benda

Myriam Mathys

Eduard Pleschutznig

Kurt Büchlmann

Werner Schaal

Dagmar Hlebic

Hannes Hinnen

Wesentliche inhaltliche Schwerpunkte

emotionale Handlung, die sonst schwer zu „transportieren“ ist

je nach Wahrnehmung sinnstiftend sinnentleert (Klischees)

abgrenzend / eröffnend

Ebenen: / Bedeutung (Sinn) / emotional / Tun /

ambivalent

Verbindung von Bewußtheit und Unbewußtheit

„ich bin wer anderer (Verwandlung)

Beispiel: Anteile bei Assessment Centern (Kürung der Führungskräfte, Schweigeminute vor Entscheidung)

- Braucht es Ritualelehrer?
- Haben wir Sehnsucht nach Ritualen, die Organisation nicht leisten kann?
- Brauchen wir Rituale, um loszulassen, z. B. Produkte begraben?

Rituale selber erfinden ?

Rituale haben mit Wertschätzung zu tun, sind etwa seltenes

Rituale schaffen Ausgleich ----> dann kann ich loslassen

Opfer-Rituale ? Wiederholungscharakter

Bei Veränderungsprozessen überlegen ... braucht es neue Rituale ?

Zusammenfassung der Ergebnisse

Rituale verbinden Materielles und Immaterielles

Workshop

Die Rolle der Führungskraft (FK) / des Mitarbeiters (MA) in Veränderungsprozessen

z.B. hin zu einer sich selbst steuernden Organisation.

Wieviel Selbstverantwortung verträgt ein System ?

InitiatorIn

Oliver Volgger

TeilnehmerInnen

Eduard Pleschutzing

Barbara Bohle

Kuno Sohm

Josef M. Weber

Klaus Sieber

Dagmar Hlebic

Thomas Böhm

Myriam Mathys

Werner Schaal

Bruno Pfeifle

Martin Holfelder

Angelika Löffler

Angelika Dreher

Wesentliche inhaltliche Schwerpunkte

- Diskussion über den Begriff „Verantwortung“
- Wo liegt die Verantwortung ? (da wo wird Entschieden wird ?)
- 360 ° Verantwortung
- Mögliche Denkmuster als Hinderungsgrund zur Übernahme von Verantwortung
- Diskussion über den Aspekt: Warum soll der MA überhaupt Verantwortung übernehmen.
- Paradoxie im Zusammenhang mit Verantwortung
- Mögliche Rollen FK / MA
- Open Space als Vehikel des Selbstverantwortungsprinzips

Zusammenfassung der Ergebnisse

Diskussion über den Begriff „Verantwortung“:

Mögliche Definition:

Der Verantwortungsprozeß besteht darin, mich angesprochen zu fühlen und eine mir mögliche Antwort zu finden, um dann entsprechend zu handeln !

Um die Bereitschaft zur Übernahme von mehr an Verantwortung, z.B. für das „Größere“ (z.B. für oder in Veränderungsprozessen) zu erhöhen, ist die Weitergabe von Informationen und die gemeinsame Auseinandersetzung darüber, eine unbedingte Voraussetzung.

Vorgeschlagene Graphik soll den Zusammenhang von Information, Identifikation und Verantwortung darstellen.

These: Mit steigendem Informationsgrad und der damit verbundenen Transparenz sowie der Auseinandersetzung damit steigt der Identifikation und damit die Bereitschaft Verantwortung oder mehr Verantwortung zu übernehmen.

Information
(inkl. Auseinandersetzung)

S

Verantwortung Identifikation

Kritische Betrachtung des Begriffes „Verantwortung“:

Der Begriff Verantwortung hat moralischen Charakter.

Nach dem Motto:

Sie sind verantwortlich = Sie sind schuld

Aus dieser Betrachtungsweise hat der Begriff eine belastende, störende Wirkung.

Wo liegt die Verantwortung ?

Oftmals wird erlebt, daß der Ort der Entscheidung und der Ort der Verantwortung über diese Entscheidung auseinanderfallen.

Die Verantwortung muß da liegen wo entschieden wird, d.h. klare Vereinbarung von AKV (Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung).

Vorschlag das Prinzip der 360 ° Verantwortung sowohl bei FK als auch beim MA.

360 ° Verantwortung FK

Die FK hat die Verantwortung gegenüber seinem Vorgesetzten, Kollegen (horizontal) sowie seinen Mitarbeitern (und Kunden)

360 ° Verantwortung MA

Der MA hat die Verantwortung gegenüber seinen Vorgesetzten, Kollegen (horizontal) und den Kunden

... daraus würde folgen:

Niemand kann die Verantwortung für sein Handeln an einen Dritten abgeben.

Mögliche Denkmuster als Hinderungsgrund zur Übernahme von Verantwortung:

Warum ich, sollen doch die Anderen !

Der „Oben“ hat die Verantwortung !

Ich bin nicht zuständig.

Ich bin nicht verantwortlich.

Was passiert wenn ich

Paradoxie im Zusammenhang mit Verantwortung:

„Ich erlaube Dir selbstverantwortlich zu sein.“

Selbstverantwortung entsteht und kann weder erlaubt noch angeordnet werden, d.h. man kann nur den Raum dafür schaffen das Selbstverantwortung / Selbststeuerung möglich ist.

Open Space als Vehikel des Selbstverantwortungsprinzips:

Eine Möglichkeit das Selbstverantwortungsprinzip in vielen Facetten erlebbar und erlernbar zu machen, ist die Methode „Open Space“, sie bietet eine Reihe von Reflexionsmöglichkeiten.

Mögliche Rollen FK / MA:

Rolle FK:

Transparenz über das „Größere“ (z.B. Veränderungsprozesse) schaffen

Kulturarbeit

Sinnstifter sein

Coach

Trotz Informationsflut den Blick für das Ganze nicht verlieren

Bereit sein von Dingen loszulassen.

Rolle MA:

Bereit sein Dinge aufzunehmen, neu zu gestalten.

Motto: Ich bin der Veränderer.

Ziel sollte sein, ein dialogisches Rollenverhältnis zu gestalten.

Rollendefinition, Einstellungen und Verhalten müssen gemeinsam diskutiert, verstanden und vereinbart werden.

Workshop

Führen im zeitlichen Wandel - infolge rascher Veränderung der MA-Zusammensetzung

InitiatorIn

Eduard Pleschutznic

TeilnehmerInnen

Dagmar Hlebic

Paul Fischer

Wesentliche inhaltliche Schwerpunkte

Kann durch Führung, die heute immer mehr geforderte rasche Integration von Mitarbeitern geleistet werden im Bezug auf

- Neue MA.
- Leihkräfte,
- Lieferanten,
- Planungsfirmen,
- Kooperationen,
- Berater

Zusammenfassung der Ergebnisse

- Teamarbeit in Projektgruppen schafft optimale Voraussetzungen,
- Effizientes, kurzes Auswahlverfahren für „Leih-Mitarbeiter“,
- Schulung und Mitarbeiterentwicklung auch für „Leih-Mitarbeiter“

Workshop

**Der Großteil der Führung(smacht) liegt in den Händen der MÄNNER ...
... und was machen die FRAUEN inzwischen?**

InitiatorIn

Angelika LÖFFLER

TeilnehmerInnen

Helga BÜCHLMANN

Hanna MANDL

Sylvester SCHIEGL

Kurt BÜCHLMANN

Ingrid NAGODE

Elke SIEDLER

Hannes HINNEN

Janina OBERMÜLLER

Kuno SOHM

Dagmar HLEBIC

Bruno PFEIFLE

mit wechselnder

Josef KRENNER

Eduard PLESCHUTZNIG

Anwesenheit!!

Christoph MANDL

Werner SCHAAL

Wesentliche inhaltliche Schwerpunkte

.... und was machen Frauen inzwischen?

SIE ARBEITEN

SIE SIND IN-ZWISCHEN

SIE WIRKEN UNSICHTBAR

Aussagen, Meinungen, Antworten, Empfindungen, Wahrheiten und Irrungen zum Thema:

Es gibt ein männliches und ein weibliches Prinzip....

Frauen müssen besser sein als Männer, um das Gleiche zu erreichen....

Arbeit der Frauen ist unsichtbarer

Frauen zeigen ihren Einfluß nicht (oder ungern)

Frauen haben unterstützende Funktion, arbeiten „energetisch feiner“, was auch als angenehm empfunden wird - mehr Härte zerstört diese Qualität

Männliche Chefs lieber als weibliche Chefs - habe aus Erfahrung mit älteren Schwestern Angst vor Frauen in Machtpositionen

Bin 48 geboren und 68 auf die Welt gekommen, viel Enttäuschung, daß die Frauenbewegung nicht soviel gebracht hat, habe viele Rückschläge erlebt

Wenn „man Frauen läßt“, dann werden sie gleichberechtigt -> hat sich als Illusion herausgestellt

Frauen werden von der Macht ausgegrenzt <--> nehmen die Möglichkeiten nicht wahr (paßt zusammen)

Gleiche Verteilung der Macht würde gesellschaftlich entsprechen

Frauen „öffnen“ (Manns) Männerbilder in der Führung nach

Frauen gehen in der Übernahme von Führungsmacht nur bis zu ihren eigenen Grenzen -> sind enger als die fremden (z.B. riskieren nicht ihre private Beziehung für einen weiteren Karrieresprung)

Frauen sind mit ihren weiblichen Fähigkeiten derzeit „in“ - werden jetzt auch in wichtigen Dingen von Männern befragt (z.B.: Esoterikwelle, alternative Formen der Managementausbildung, Open Space

„Unsichtbare“ Einflußmethoden gewinnen an Bedeutung -> ist eine Chance für die Frauen

Frauen schicken Männer vor, um herrschen zu können (Marionettenmann)

Firmen, die von Frauen geleitet werden (Frau Umdasch, Frau Weiß), haben eine unterschiedliche Kultur - sie sind angenehmer, es wird mehr kommuniziert, sie sind innovativer, Führung wirkt weniger aufdringlich...

Führungsbilder entstehen zuerst im Kopf, in den Schulen gibt es seit 20 Jahren mehr Lehrerinnen als Lehrer -> Chance, daß die Kinder ein anderes Führungsbild lernen

In Wachstumsbranchen, Kreativbereich, Medien übernehmen immer mehr Frauen Führungspositionen -> Firmen, die Zukunft haben?...

In Großindustrie, Banken, Versicherungen gibt es noch eine eindeutige Vormachtstellung der Männer (Saurier??)

Wenn die Frauen die Macht hätten, wäre die Welt besser -> Diese Hoffnung erleben Frauen als erdrückende Erwartung an sie...

Weibliche / männliche Eigenschaften werden erlernt - können von beiden Geschlechtern gelernt werden.... (Hoffnung???)

Männliches Prinzip = Sieger sein zu wollen (=müssen) <--> Weibliches Prinzip = sorgen für Ausgleich, Aussöhnung, Balance

Gibt es überhaupt noch große Unterschiede zwischen Männern und Frauen? Oder gibt es nicht schon mehr Unterschiede zwischen den Männern, zwischen den Frauen??

Wir haben beide Prinzipien in uns - nur unterschiedlich ausgeprägt..

Sehnsucht nach matriachalischen Strukturen ist verständlich, aber kein Modell, das auf moderne Gesellschaften übertragen werden kann -> vielleicht Teile davon??

Möglicherweise gibt es weniger körperliche Aggression, wenn Frauen die Vormacht haben
Frauen sollten zumindest mehr gefragt werden, wenn es um „mächtige“ Entscheidungen geht

Frauen in Führungspositionen agieren oft genauso „männlich“ wie ihre Kollegen

Änderungsideen-->

Pyramide auf den Kopf stellen

Macht wandert zunehmend zu Mitarbeitern mit Kontakt zum Kunden

Wir brauchen mehr weibliches Prinzip in der Führung, aber haben das unbedingt die Frauen?

Vielleicht sind derzeit die falschen Männer und Frauen in Führungspositionen?

Mehr Frauen in Führungspositionen ändern die Organisationen langsam (z.B.: stellen die Sessel im Kreis auf)

Frauen bringen auf jeden Fall etwas Neues ein

Schön ist, wenn Mann und Frau gemeinsam eine (Führungs-)Funktion wahrnehmen -> entsteht etwas Neues

Workshop

Mit Herausforderungen jonglieren können!

InitiatorIn

Frank Pyko

TeilnehmerInnen

Klaus Bethlehem

Paul Erdélyi

Thomas Weber

Helga Büchlmann

Josef Krenner

Wolfgang Schröder

Angelika Dreher

Janina Obermüller

Wesentliche inhaltliche Schwerpunkte

Jonglieren können

Spielerisches Lernen

Herausforderungen meistern

Ablauf:

Einstieg

Aktion

Auswertung

Transfer

Zusammenfassung der Ergebnisse

Assoziationen zu Figur A: „Kann nicht jonglieren“

Kein sicherer Stand

Zuviel fliegt herum

reagiert nur

keine Richtung/alles kreuz und quer

geht mit Bällen nicht in Interaktion

zerstreut

Assoziationen zu Figur B: „Kann jonglieren!“

Vision und Ordnung

Kreislauf

Freiheit, Offenheit

Standpunkt/Zentrum

agiert

Kontrolle im Sinn von Überblick

Leichtigkeit

Bewegung

Gelassenheit (trotz Dynamik)

Herr (Frau) der Dinge

Assoziationen für den Weg von Figur A zu Figur B:

ich beginne mit nur zwei Sachen
fange an mich zu bewegen/Standpunkt beziehen
gleichförmige Bewegung, ich übe
Ruhe/ Erdung finden
ich schaue zu/schaue mir was ab

Was hat das Lernen des Jonglierens leicht, erfolgreich gemacht:

Positives Zutrauen
los-lassen
nicht mehr wollen
Vertrauen, daß es funktioniert
zeigen und mitbewegen
Rhythmus
Vertrauen erwecken
keine Regeln lernen
geschehen lassen
je ruhiger, umso besser
ohne Zeitdruck
Müdigkeit weg
in Bewegung kommen und bleiben
Schritt für Schritt
Konzentration auf diese eine Sache

Was hat das Lernen erschwert:

Analytisches Denken
Position schlecht gewählt (Lichtproblem)
Ablenkung durch andere
aus dem Rhythmus fallen

Workshop

Führen als Rahmen-sichern...

InitiatorIn

Paul Erdélyi

TeilnehmerInnen

Angelika Dreher,

Sabine Oblak

Bruno Pfeifle

Myriam Mathys

Josef M. Weber

Wesentliche inhaltliche Schwerpunkte

Ausgangsfragen:

- Was heißt führen? (Führungsverständnis)
- Wie kann Führung die vorhandenen (oder schlummernden) Potenzen fördern?
- Ist Führung im sokratischen Sinne als Maieutik/Hebammenkunst heute brauchbar, machbar?

Beispiele von Führungserfahrungen, Mißerfolgen, gelungenen „Experimenten“: Dienstplangestaltung (statt 18 nur 1 Seite); Selbstlernen als Modell; Intranet; Zusammenhänge/Unterschiede zw. Familie und Unternehmen - schwieriger in Familienunternehmen.

Ideen, Gedanken: - aktiv unterstützen, Spielräume zu ermöglichen. - sukzessiv daran arbeiten, daß andere Formen des Lernens entstehen. - Wie weit stehen die Leitplanken auf dem Weg zum Ziel, gibt es sie? - Frage ich meine Mitarbeiter welche Vorstellungen sie haben? - Lust/Mut zu experimentieren, die abgewöhnte Neugierde rückzugewinnen. - Freiräume verordnen ist wie „sei-spontan-Paradoxie“ - Fördern heißt gleichzeitig fordern! Zwischenetappen vereinbaren

Zusammenfassung der Ergebnisse

Eine Antwort auf die 1 Frage (vielleicht i.V. mit der 2.): führen heißt klar zu stellen, was ich von dir erwarte, Verständnis zu fördern, abchecken, was du brauchst um die Ziele zu erreichen und diese zu fördern.

Aufgabe der Führung ist:

- Grobziele festlegen, Sinn finden und kommunizieren, „visionäres“ Management
- Delegierte Aufgabe der MA: Fein/Teilziele, bzw. Wege zum Ziel erarbeiten
- Notwendig ist eine offene, transparente und gegenseitige Kommunikation

Fähigkeiten/Anforderungen einer Führungskraft gegenüber:

- klare Erwartungen äußern/Auftrag zu erteilen, was zu tun ist;
- Klarheit über Sinn haben und diese zu kommunizieren;
- Flexibilität, Anpassungsfähigkeit zu sich zu ändernden Umfeldern;
- Rollenklarheit, Transparenz;
- Handlungsspielraum (auch für sich) aushandeln und geben;
- Mit-Verantwortung der eigenen Vorgesetzten einbinden;
- (gewisse) Autonomie MA zugestehen;
- Bescheidenheit, annehmen, daß wir als Führungskräfte „nur“ Teil eines größeren Ganzen sind, und nicht außerhalb stehen;
- permanent Suchende zu sein und bleiben (Vorsorge treffen zum Überleben);

- Querdenken (zu ermöglichen, z.B. einen „Hofnarren“ in Stabsposition etablieren, es schadet nicht es selbst auch zu üben).

Hilfsmittel/Techniken, um Kreativität auf die Sprünge zu helfen:

- „absichtslose“ Kommunikation zu ermöglichen
- Haltung: neugierig zu sein, wie andere denken?
- auf Rückmeldungen achten, sie aufnehmen und kommunizieren
- innerbetriebliches Vorschlagswesen etablieren
- regelmäßige „Spinnerrunden“ einrichten, z.B. 1x jährlich in anderen Rahmen als gewohnt
- die vorhandenen informellen „Spinnerrunden“ nutzen

Antwort auf die 3. Frage kann auch bejahend beantwortet werden. Eine sokratische, hebammenmäßige Führung ist möglich. D.h. **den Geburtsprozeß geschehen lassen und dann eingreifen, wenn er stockt.**

Workshop

Falls eine planmäßige Veränderung von außen von psychischen und sozialen Systemen nicht möglich ist, was können Führungskräfte und Berater dann wie leisten?

TeilnehmerInnen

Janina Obermüller

InitiatorIn

Rudolf Attems

Hanna Mandl

Sylvester Schiegel

Klaus Betlehem

Ingrid Nagode

Barbara Schütt

Paul Erdelyi

Frank Pyko

Josef Seifried

Hannes Hinnen

Harald Rohrmanstorfer

Klaus Sieber

Wesentliche inhaltliche Schwerpunkte

Voraussetzungen für Veränderungen

Zusammenfassung der Ergebnisse

Veränderung ist möglich:

- zum richtigen Zeitpunkt
- wenn alle Betroffenen eingebunden sind (zumindest beim Start)
- ein gemeinsames Verständnis von Ausgangslage und Ziel herrscht
- der Spirit und Geist weitergegeben werden kann
- wenn Leidensdruck besteht
- wenn es gemeinsame gelebte Werte gibt
- Atmosphäre die Veränderung und Lernen möglich macht.
- Vision als Voraussetzung, dass planmäßige Veränderung geschehen kann
- Verantwortung für die Veränderung muss bei den Führungskräften (beim Top-Management) bleiben, kein Abschieben auf externe Berater

Was macht Veränderungen erfolgreich

Es braucht auf der einen Seite den Leidensdruck, aber gleichzeitig auch deutliche Bilder darüber, wo es hingehen könnte

Führungskräfte müssen den Umgang mit offenen, fließenden Strukturen lernen und auf die Krücken der Hierarchie verzichten können.

Der Zeitpunkt des Wissens muss herausgezögert werden, die Spannung muss ertragen werden.

Die Balance zwischen dem Wunsch nach Stabilität/Sicherheit und der Neugierde/Wunsch nach Veränderungen muss gehalten werden.

Stabile Elemente, Inseln sind als Bezugspunkte in Veränderungsprozessen unbedingt notwendig

Verbindlichkeiten und Vereinbarungen geben notwendige Sicherheit

Zugehörigkeitsgefühl schafft Sicherheit für die beteiligten Personen und ist nur über Personen und Beziehungen herstellbar.

Es braucht Räume für Beziehung und Wissensaustausch

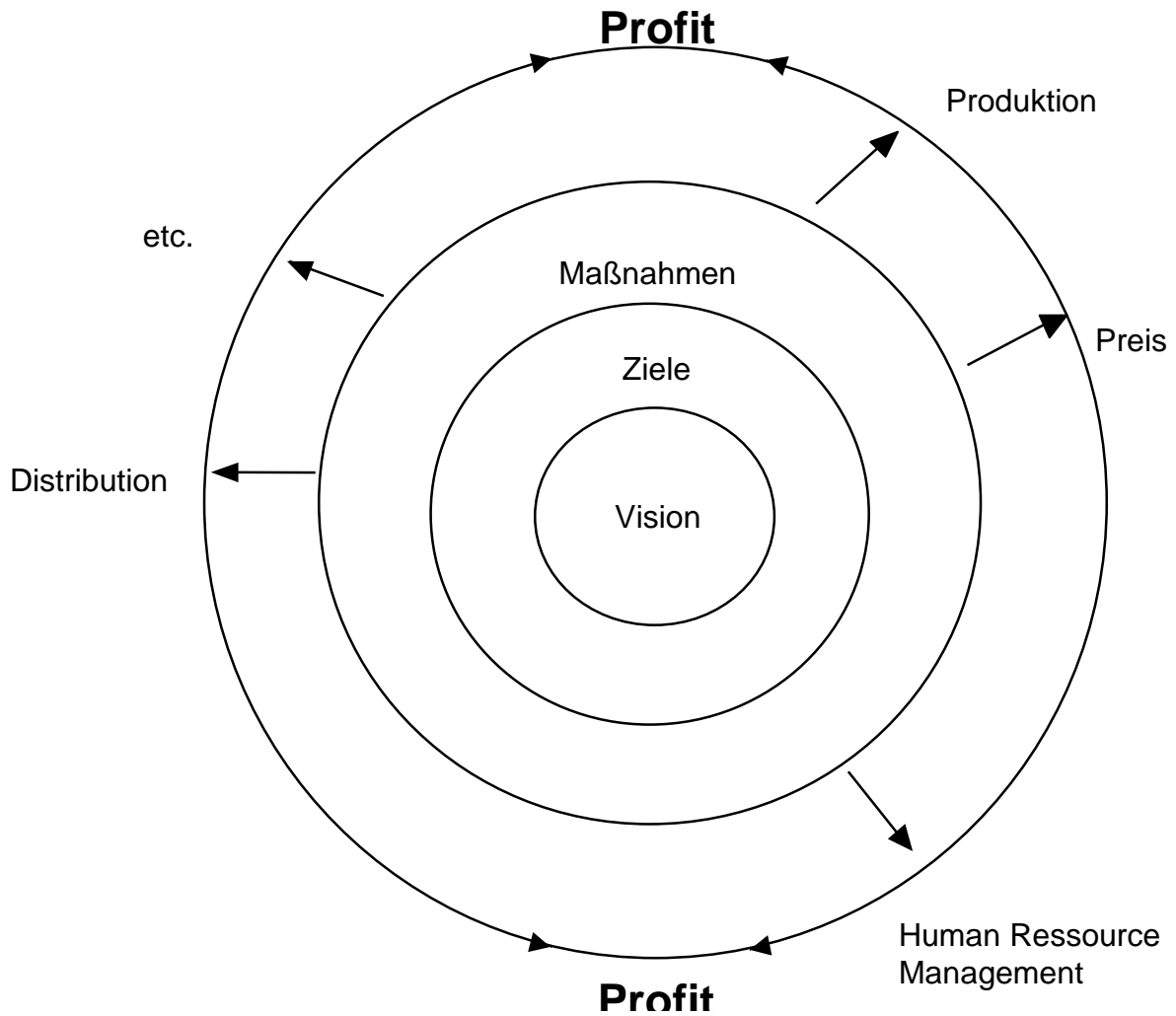
Sonstige zentrale Erkenntnisse

In einer Organisation fühlen sich viele für „Herz“ und „Hirn“ verantwortlich, aber niemand für Hände, Füße und Sinnesorgane - daher wird auch oft der Kunde nicht wahrgenommen.

Veränderungsprozesse werden häufig oszillierend zwischen Stabilität und Veränderung gelebt.

Häufig geschehen Veränderungen nicht planmäßig initiiert, sondern evolutionär, amöbenhaft und horizontal.

Wandel passiert konstant!



Anhang**Literaturliste****Gerhard Schwarz: Die „Heilige Ordnung“ der Männer** (Westdeutscher Verlag, 1987)

In diesem für mich ausgesprochen wichtigen Buch, entwickelt Gerhard Schwarz einerseits eine plausible anthropologisch Begründung von typischen Verhaltensmustern in Gruppen und andererseits beschreibt er die Notwendigkeit (Schwarz: Universalität) der Hierarchie. Davon ausgehend, beschreibt er typische Konfliktmuster in Gruppen und bietet verschiedene Lösungsmuster an. Lesenswert! (Thomas Böhm)

Robert Axelrod: Die Evolution der Kooperation (Oldenbourg Verlag, München 1991)

Ausgehend vom „Gefangenendilemma“ untersucht Axelrod in seinem lesenswerten Buch, wie es in Systemen zu Kooperation kommen kann. Er stellt dabei die These auf, daß Kooperation der gewinnbringendere Weg als die „Defäktion“ ist, sofern die Konkurrenten auch morgen noch in der gleichen Umwelt (z.B. Markt...) existieren wollen. Für mich war die Lektüre des Buches ein Gewinn, da ich jetzt eine konkretere Vorstellung habe, wie ich mich in Konkurrenz- und Kooperationssituationen verhalten kann um einerseits zu profitieren, andererseits aber nicht ausgenutzt zu werden. (Thomas Böhm)

Rudolf Mann: Das Visionäre Unternehmen (Gabler, 1990)

Rudolf Mann beschreibt die 12 Stufen zur Visionsentwicklung und stellt die Bedeutung einer visionsgeprägten Organisation in den Kontext mit dem Wertewandel in der Gesellschaft. (Hannes Hinnen)

Rudolf Mann: Die fünfte Dimension in der Führung (ECON 1993)

Rudolf Mann entwickelt konkrete Bilder zu den Vorstellungen von „neuen“ Führungspersönlichkeiten und „neuen“ Unternehmen. Für mich persönlich war dieses Buch eine wahre Offenbarung, die in mir selbst geänderte Ansichten zu Führungsfunktionen provozierte. (Hannes Hinnen)

Matthias zur Bensen: Führen mit Visionen (Gabler, 1994)

Matthias zur Bensen beschreibt die Energien, die durch „Management by Vision“ freigesetzt werden und erklärt auch ziemlich nüchtern und praktisch wie die Visionsentwicklung in einer Organisation angegangen werden kann. (Hannes Hinnen)

Helmut Willke: Systemtheorie III, Steuerungstheorie (Gustav Fischer 1995) Ein feines Kapitel über Sinn und Kritik der Hierarchie**John Heider: Tao der Führung** (Sphinx, 1990)

Eine Adaptation des Tao-Te-Kings von Lao-Tse auf die moderne Zeit aus Kalifornien vor allem für Führungskräfte. Ein probates Hilfsmittel für Seminare im Hinblick auf eine neue, für abendländische Menschen ungewohnte Art (seit den 80-ern auch nicht mehr so unbekannt - s. Grüne) Führungsaufgaben wahrzunehmen und menschliche Ressourcen sanft und fördernd einzusetzen. So etwas wie ein Brevier für mich zur Vorbereitung von Beratungen, Workshops u.ä. (Paul Erdélyi)

Doug Ross, PH.D. and friends: A Tao of Dialogue - a manual of Dialogic Communication

Eine Sammlung von kurzen Aufsätzen, praktischen Anleitungen und Gedichten, die auf gute Weise das Wesentliche des Dialogs vermitteln und helfen, den Geist zu erfassen und in die Anwendung zu gehen. Doug Ross ist Psychologieprofessor, Unternehmensberater (Collaborative Solutions), Gründungsmitglied des Centers for Dialogic Communication.