

*Vom Lernen und dem Lernen  
lernen in Organisationen*  
von Sonja Herzog-Lang

Sind moderne Organisationen und Unternehmen in der Lage zu lernen? Gelingt es ihnen, ihr Denken und Handeln in komplexen, sich verändernden Situationen des Alltags als einen Erkundungsprozeß mit offenem Ausgang zu verstehen und zu gestalten?

Die Beantwortung dieser Fragen ist für Unternehmen zur Zeit eine der wichtigsten Herausforderungen.

In der Regel wird eine Organisation – auch heute noch – als eine Maschine betrachtet, die aus ineinandergreifenden Teilen besteht, die zu funktionieren haben. Das setzt jedoch voraus, daß der Ablauf zur Zielerreichung konstant ist und bleibt. Doch das geht komplett an der Realität vorbei, denn wir haben es in Organisationen mit Menschen und nicht mit leblosen Zahnrädern und Getrieben zu tun. Und wir haben keine konstante Umwelt, sondern jede Situation ist individuell.

Wenn wir als Organisation dieser Realität in die Augen sehen wollen, braucht es ein Denken und Handeln aus dieser Erkenntnis heraus! Und das bedeutet, einen lernorientierten Organisations- und Managementansatz zu entwickeln, der es möglich macht:

Lernen als einen nie endenden Selbstentwicklungs-Prozeß zu akzeptieren und eigenverantwortlich zu gestalten.

Veränderungen, Abweichungen, Fehler, Unsicherheiten als Quelle für neue Erkenntnisse und neues Wissen von praktischem Wert zu erkennen.

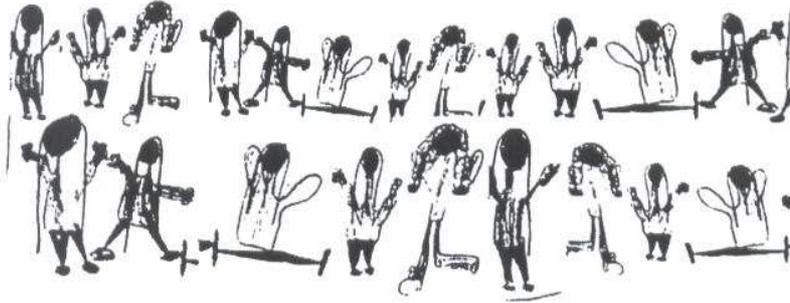
Reflexionsfähigkeit, besonders darüber, wie jedes Organisationsmitglied zu seinen Handlungen und

Bitte lesen Sie die Fortsetzung  
des Artikels auf Seite vier.

## Wie können sich Organisationen schnell verändern?

### Großgruppenveranstaltungen – neue Wege bei Veränderungsprozessen

von Christian Partner, Mag., Salzburg, Österreich



Wir leben in einer komplexen, sich schnell wandelnden Welt. Um zu überleben, müssen sich Organisationen ständig verändern und den neuen Gegebenheiten anpassen. Die »Veränderung« muß zusätzlich noch möglichst schnell »passieren«. Mit solchen Worten beginnt nahezu jedes neue Managementbuch, jedes Firmenleitbild und jede Vorstandsrede.

Für die Umsetzung dieser schnellen Veränderungen finden sich dann meist Aufzählungen von vielfach bekannten Konzepten, Rezepten und Vorgehensweisen. Schnelle »Veränderungen« also mit Methoden und Konzepten von gestern?

Ich denke, Organisationen (auch in Europa) sind reif für neue Formen und Strukturen bei Veränderungsprozessen.

Ein sehr interessanter Ansatz, mit dem wir bereits faszinierende Ergebnisse erzielt haben, besteht darin, die gesamte Organisation bzw. einen repräsentativen Querschnitt in einen »Raum« zu holen. Während alle im gleichen »Raum« sind, wird z.B. das Leitbild oder die neue Organisationsstruktur gemeinsam entwickelt oder über die Strategie nachgedacht und die Umsetzung in die Wege geleitet – zugleich in allen Teilen der Organisation. Der »Raum« muß nicht

wörtlich verstanden werden.

Beispielsweise haben wir mit Unternehmen auf einem Berg, mit anderen auf einem Schiff, mit anderen im Kloster gearbeitet. Wesentlich erscheint nur, daß der Raum/Rahmen zum Thema der Organisation paßt. Bei Großgruppenveranstaltungen haben sich bislang vier verschiedene Vorgehensweisen bewährt, die wir Ihnen nachfolgend kurz vorstellen möchten:

#### 1. Die Zukunftsklausur

Dabei handelt es sich um eine Visions-, Strategie-, Dialog- und Lernveranstaltung mit bis zu 72 TeilnehmerInnen. Das sind zwar in den meisten Fällen noch nicht alle MitarbeiterInnen eines Unternehmens, doch es können die »Schlüsselpersonen« sein, die etwas wirklich Neues für die Organisation entstehen lassen wollen. Dauer: 2-3 Tage. In dieser Zeit durchwandern die TeilnehmerInnen in idealtypischer Weise vier Phasen (1. Rückblick, 2. Ist-Situation innen und außen, 3. Ausblick/Vision, 4. Erste Schritte).

Zukunftsklausuren eignen sich sehr gut, um einen Organisationsentwicklungsprozeß kraftvoll zu starten oder mit den Führungskräften, Mitarbeitern, Kunden, Partnern und Anspruchsgruppen den Dialog über die gemeinsame Visi-

Großgruppenveranstaltungen mit vielen Menschen in einem Raum setzen Energie frei, die eine kraftvolle Veränderungsbewegung entstehen lassen.

on, die Identität usw. aufzunehmen. Der Ablauf einer Zukunftsklausur bietet sich aber auch ganz ausgezeichnet zu Themen wie »Nachfolge in Familienunternehmen« an.

## 2. Die RTSC (Real Time Strategic Change) Klausur

Die RTSC-Klausur ist eine Großgruppenveranstaltung, in der weniger neue Ziele und Strategien erarbeitet werden, sondern die von der Unternehmensleitung entwickelten Visionen, Strategien, Ziele, Werte und Programme überprüft und weiterentwickelt werden, um einen Veränderungsprozeß auf möglichst breiter Basis in Gang zu setzen. Die Teilnehmerzahl kann ab 50 bis über 1.000 und mehr Menschen betragen. Dauer: 2-3 Tage. Gemischte Gruppen des Unternehmens und Vertreter von wichtigen Anspruchsgruppen lernen in einem Raum voneinander und arbeiten an der gemeinsam entwickelten »Veränderung«.

Die heutige Realität wird in den ersten Arbeitsschritten umfassend untersucht und damit die Dringlichkeit des Wandels bewußt gemacht. Externe können wichtige Impulse einbringen. In den nächsten Phasen der Klausur entsteht durch einen Dialog über Ziele und Werte die Veränderung, die die Unternehmensleitung wünscht. Durch die gemeinsame Bearbeitung erfolgt die erforderliche Identifikation mit dem Veränderungsprozeß. In den letzten Schritten werden Maßnahmen auf Unternehmens-, Abteilungs- und individueller Ebene geplant.

Die heutige Realität wird in den ersten Arbeitsschritten umfassend untersucht und damit die Dringlichkeit des Wandels bewußt gemacht. Externe können wichtige Impulse einbringen. In den nächsten Phasen der Klausur entsteht durch einen Dialog über Ziele und Werte die Veränderung, die die Unternehmensleitung wünscht. Durch die gemeinsame Bearbeitung erfolgt die erforderliche Identifikation mit dem Veränderungsprozeß. In den letzten Schritten werden Maßnahmen auf Unternehmens-, Abteilungs- und individueller Ebene geplant.

## 3. Die Open Space Klausur

Eine Großgruppenveranstaltung zum »Erfinden« von neuen Lösungen für ein komplexes Thema, für das kein Einzelner die ganze Antwort hat. Die Teilnehmerzahl kann 10 bis 750 betragen. Dauer: 2-3 Tage. Zu Beginn sitzen die Teilnehmer in einem Stuhlkreis. Es gibt gemeinsame Themen, aber keine Agenda. Diese entsteht in den ersten 1,5 Stunden fast völlig selbstorganisiert. Menschen mit wirklichen Anliegen (»Energie-träger«) kommen in den Kreis und machen inhaltliche Angebote. Auf einer Art »Marktplatz« werden Arbeitsgruppen gebildet und die Zeitstruktur vereinbart. Zahlreiche Themengruppen arbeiten anschließend in selbstorganisierten Mini-Workshops.

Die unmittelbar stattfindende Ergebnisdokumentation ermöglicht eine abschließende Einschätzung durch alle. Die durch die »freie Werbung« entstandenen Kernthemen bilden die TeilnehmerInneninteressen optimal ab. Open Space ist ein sehr offenes Modell, das viel Energie freisetzt und viel Kontakt und Lernen (Lernende Organisation!) ermöglicht.

## 4. Community Building

Hier handelt sich um eine von Scott Peck entwickelte Veranstaltung, von der Matthias zur Bonsen (er hat die Großgruppenveranstaltung ins deutschsprachige Europa »importiert«, wie er es nennt) meint, daß sie auf dem Gebiet der Teamentwicklung für eine ganz neue Form steht: von der Organisations-Entwicklung zur Organisations-Transformation.

Die Teilnehmerzahl beträgt bis zu 80 Personen. Dauer: 2 Tage. In den zwei Tagen werden vier intensive Phasen durchlebt (1. Pseudogemeinschaft, 2. Chaos, 3. Leer werden, 4. Gemeinschaft). Dabei entsteht auf eine berührend und bewegende Art eine tiefe »Gemeinschaft« (Community) zwischen den anwesenden Menschen.

Wenn eine Organisation sich nun möglichst rasch »verändern« will, muß der Prozeß vor allem von ganz oben wirklich gewollt sein. Falls diese Voraussetzung da ist, entsteht bei allen vier Veranstaltungstypen in relativ kurzer Zeit bei den Schlüsselpersonen ein Gefühl der Zusammengehörigkeit, Begeisterung und Veränderungsbereitschaft. Falls Sie zur Arbeit mit großen Gruppen Fragen haben, Infos, Literatur-, Video-, Internet-Tip wünschen und unsere Erfahrungen kennenlernen möchten, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Grundlegende Literaturtipps  
Zur Zukunftsklausur:  
Weishard, Marvin R. und Janoff Sandra, Future Search, An Action Guide to Finding Common Ground in Organisations and Communities, San Francisco 1995  
Zur Bonsen, Matthias, Führen mit Visionen, Gabler 1994  
Zur RTSC-Klausur:  
Dannemiller, K. et. al, Real Time Strategic Change, A Consultant Guide to Large Scale Meetings, Ann Arbor 1994  
Zur Open-Space-Klausur:  
Owen, Harrison, Expanding our Now, Berrett-Koehler, San Francisco 1997  
Zu CommunityBuilding:  
Peck M. Scott, Eine neue Ethik für die Welt, München, Goldmann 1995

# Arbeiten ist leichter als Leben

## Über den Umgang mit den Ressourcen »Zeit« und »Arbeit«

von Dr. Bernhard Pesendorfer, Privatgelehrter, St. Gallen, Schweiz

Unser alltägliches Arbeitsverständnis ist aus der Notbewältigung geboren. Man muß alles dazu tun, das Überleben zu sichern, selbst wenn das Überleben wie heutzutage hundertfach gesichert ist. Es läßt sich doch unsere Art von Wirtschaften nur aufrechterhalten unter der Fiktion, wir müßten jeden Tag neu ums Überleben kämpfen und strampeln. Und solche Art von »alter Not« rechtfertigt eher ganz alte Formen von Organisation und Führung als eine Situa-

tion, in der gewisse Grundbedürfnisse befriedigt sind.

### Die restaurativen Strukturen des Entscheidens über Ressourcen

Es gibt Hypothesen, die besagen, daß die jetzige Krise, von der man spricht, in Wahrheit ja gar keine ökonomisch notwendige Krise sei, sondern von vielen durchaus mit Wohlwollen gepflegt wird, weil sie erlaubt, restaurativ bei vergangenen Strukturen des Entscheidens über Ressourcen zu bleiben (über

die Ressource Zeit, die Ressource Arbeit und insbesondere über die Ressource Kapital).

Das ist eine sehr politische Sache: Wenn es wahr ist, daß einer bestimmten Auffassung von Notbewältigung automatisch auch gewisse Organisationsstrukturen, sprich Formen des Zusammenlebens zwischen den Menschen, entsprechen, dann muß die politische Frage gestellt werden, ob der Notzustand auch wirklich herrscht, der das alles rechtfertigen würde.

# ampuls Sonja Herzog-Lang und Partner

Entscheidungen kommt, zu fördern.

Die Mehrdimensionalität von Entscheidungssituationen, Themen, Problemen anzuerkennen und daraus einen Erkundungsprozeß zu initiieren, der es möglich macht, zu wirklich neuen Lösungen zu kommen.

Aufzuhören mit der Illusion, daß wir als Menschen oder als Organisation irgendwann »fertig« sind oder das »Ideal« erreicht haben.

Lernen, bewußt wahrzunehmen im Hier und Jetzt des Alltags, genau in diesem Augenblick und nicht nur in den dafür angelegten Workshops oder Trainings.

Jede Situation als eine Lernmöglichkeit zu verstehen, dadurch, daß die Bereitschaft gelebt wird, die Realität real werden zu lassen und aus ihr zu handeln und nicht aus der geschönten Phantasie oder Illusion heraus.

Einen Raum zu schaffen, in dem elementare Fragen wie »Wer bin ich?«, »Wo bin ich?«, »Für was stehe ich, setze ich mich ein?«, »Wo will ich hin?« und »Wie gestalte ich den Weg dorthin?« gestellt und immer wieder neu beantwortet werden können – auf der Personenebene und auf der Organisationsebene.

Wie sieht das bei Ihnen in Ihrer Organisation aus? Ist dort lernen und das Lernen lernen möglich?

**Wir beraten und begleiten Sie als Einzelperson, Team und als Unternehmen. Unser Angebot bietet dazu unterschiedlichste Möglichkeiten, um Ihnen im Rahmen Ihrer Entwicklungsprozesse als kompetenter externer Partner zur Verfügung zu stehen.**

**Unser offenes Seminarprogramm '98 liegt für Sie bereit. Rufen Sie uns an!**

## Unsere Angebote 1998

### FIP Forum Impuls

*FIP – Forum Impuls bietet regional ansässigen Unternehmen ein Forum für Impulse, Erfahrungsaustausch und Kontakte. Diese Impulsabende sind eine gemeinsame Veranstaltungsserie mit Dr. Schmidt-Wilke und Partner, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung, in Hannover, um zusätzlich steuerliche, rechtliche und betriebswirtschaftliche Themen zur Verfügung zu stellen.*

### Themen für die Impulsabende:

*Strukturen in Organisationen und Teams erkennen und entwickeln*

*Organisationsaufstellungen*  
12.5.98, 18.00 Uhr

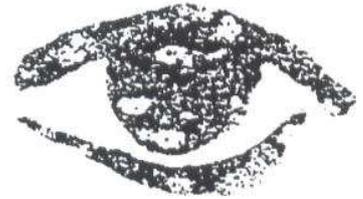
*SGB XI Pflegesatzverhandlungen*  
*Abgrenzung zwischen Grund- und Zusatzleistungen*  
16.9.98, 18.00 Uhr

*Neue Rechtsprechung für GmbH-Geschäftsführer*  
*Informationen, Tips, Auswirkungen*  
28.10.98, 18.00 Uhr  
*Umgang mit Veränderungen*  
23.11.98, 18.00 Uhr

### Offene Seminare '98

#### FRAUEN UND MÄNNER IN DER FÜHRUNG

*Motivation oder wie man sie erfolgreich verhindert*  
*Frauen und Männer im Management*



*Doppelführung in Unternehmen*  
*Jung und Alt in Familienunternehmen*

*Standortbestimmung für ExistenzgründerInnen*  
*Prozeßorientiert führen*

#### ENTWICKELN DER (FÜHRUNGS-) PERSÖNLICHKEIT

*Wer nicht genießt, ist ungenießbar*  
*Nimm Dir mal Zeit für UNS – Ein Workshop für (Ehe-)Partner*  
*Ich bin!*

#### ORGANISATIONSENTWICKLUNG

*Veränderungsprozesse anstoßen und gestalten*  
*Prozeßorientiertes Dienstleistungsmarketing*

#### ARBEITEN MIT GRUPPEN

*Moderieren und Projekte leiten I*  
*Moderieren und Projekte leiten II*

#### Handlungsförderndes Coaching

*Einzelberatung für Führungskräfte, Trainer, Moderatoren, Projektleiter*  
*Beratung für Teams*

**Wenn Sie mehr Informationen wünschen, rufen Sie uns an (0511/390 75 59) oder faxen Sie uns (0511/390 75 48) diese Seite zu!**

Ich wünsche mehr Informationen über Ihre Beratungsangebote.

Bitte senden Sie mir Ihr offenes Seminarangebot '98 zu.

Senden Sie Ihre Kundenzeitung **am puls** regelmäßig an:

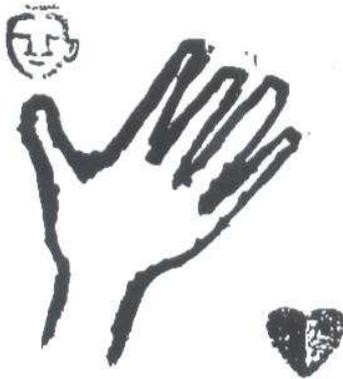
Name/Firma: .....

Adresse: .....

Fon/Fax: .....

**Impressum**  
Herausgeber: Sonja Herzog-Lang und Partner  
Beratung für Organisations- und Personalentwicklung  
Verlegerin: Sonja Herzog-Lang,  
Büdelkerstraße 84, D-30161 Hannover  
fon 0511/390 75 59 · fax 0511/390 75 48  
e-mail Sonja.Herzog-Lang@T-Online.de  
Druck: Buchdruckwerkstätten Hannover  
Gestaltung: Anna Bakalović, Berlin  
Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Grundlegende Richtung: Informationen über Management- und Unternehmensentwicklung.  
Im Sinne der Gleichbehandlung wählen wir die weibliche und männliche Schreibform im Wechsel.  
Nummer H 25926



Die früheren Bezüge zur Sippe, zur Gemeinde, zur Kirche, zum Stand, zum politischen Umfeld, zum Quartier, zur eigenen Klasse, zur Sprachgruppe etc. sind heute längst nicht so wichtig wie die Bindungen an den Arbeitsplatz. Dadurch ist rund um die Kernfamilie, wie wir sie heute kennen, ein gesellschaftlicher Kahlschlag entstanden. Hier also die Familien mit ihrem emotional-überhitzten Treibhausklima, dann lange nichts und dann die großen Institutionen, Bürokratien etc. der Arbeitswelt.

**Arbeiten ist leichter als Leben**

Es kann leicht sein, daß vielen von uns die Arbeit am Zusammenleben und an den Konflikten, die damit verbunden sind, wesentlich schwerer fällt als die Arbeit, die wir jetzt tun. Es ist paradox, aber wenn ich die jetzige Arbeitsauffassung zugrunde lege, würde ich behaupten: Arbeiten ist leichter als Leben. Viele Männer behaupten ja, sie arbeiten für die Familie, und das so viel, daß sie gar nicht mehr heimkommen in die Familie oder sich eine Arbeit dorthin mitnehmen (für den Fall, daß der familieninterne Fluchtweg des Fernsehens ausfallen sollte). Denn sie arbeiten angeblich für die Familie, selten aber in ihr.

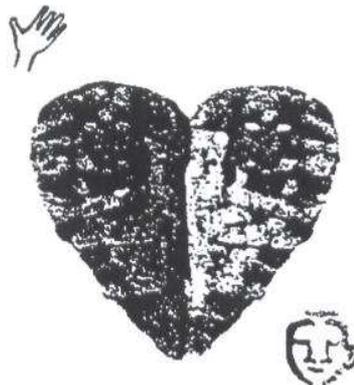
Vielleicht bin ich da ein schwerer Fall, aber für meine Begriffe ist es wesentlich schwerer, eine Ehe zu führen, als ein paar Arbeitsjahre hinter sich zu bringen. Dort, und das sind die unleugbaren Vorzüge der Arbeitswelt, werden einem Ziele gesetzt, Strukturen vorgegeben. Dort muß/darf man sich, trotz Murren, gewissen Entscheidungs-

hierarchien und Sachzwängen beugen. Man muß/darf flexibel sein (laut Fremdwörterbuch: unter Fremdeinwirkungen biegsam sein).

Die Arbeitswelt dient als Mittler, wo die Lebens-Energien, die Liebes- und Haß-Energien herabgebremst werden auf ein Maß, das sozial akzeptabel ist.

**Arbeit als Schutz**

Die Arbeitswelt hat einen sehr starken Schutzcharakter, also verschafft sie nicht nur soziale Anerkennung, sondern schützt auch noch vor allzu direkten Formen der Aggression und der Liebe. Als Beweis ließe sich anführen, daß die Arbeitswelt überall dort sehr starke Sanktionen verhängt, wo aus dem temperierten Mittelbereich ausgeschert wird; also wenn jemand



wirklich in Haß oder direkte Liebe ausartet im Unternehmen, beim Militär etc., dann gibt es dafür heftige Sanktionen. Deswegen können wir die Arbeit, die wir oft hassen, auch nicht entbehren.

Dazu ein weiterer Gedanke: Arbeit steht in einem engen Zusammenhang mit der Befriedigung von Bedürfnissen. Man tut etwas, um ein bestimmtes oder unbestimmtes Bedürfnis zu befriedigen. Wer nun ein Bedürfnis hat oder Not, wenn man so will, der ist immer in einer ungünstigen Position, nämlich von irgend-etwas oder irgend-wem abhängig. Daher ist Disposition über die Arbeit immer auch eine Disposition darüber, wer mit welcher Arbeit welche Bedürfnisse befriedigen kann.

Darum ist das Feld der Arbeit zugleich höchst herrschaftsanfällig.

Wenn es gelingen sollte, eine Arbeitswelt aufzubauen, in der zwar Unterschiede und Arbeitsteilung möglich sind, ohne daß es zur Ausbildung von Herrschaft führt, wäre das für mich schon das Paradies auf Erden.

**Ein neues Verständnis für Arbeit**

Mit der Ökonomisierung der neu auftauchenden Bedürfnisse wird sich aber auch ein neues Verständnis von Arbeit entwickeln können oder sogar müssen.

Die eigentliche Zukunft gehört neuen dezentralen Dienstleistungszentralen, die auch neue Formen der Koordination entwickeln müssen.

Die soziale Ordnungsfunktion, die die Arbeitswelt zu ihren notwendig egoistischen Zwecken übernommen hat, muß wieder in ihre politische Gestalt (zurück-?)geholt werden. Anders gesagt: zum künftigen Begriff der Arbeit gehört auch, daß wir uns von den Alphabeten des großräumigen Zusammenlebens zu Leuten entwickeln, die den Namen politische Menschen verdienen.

Platon hat schallend lachen müssen, als man ihm von einem Gemeinwesen berichtete, in dem es nicht Pflicht war, von Zeit zu Zeit ein politisches Amt zu übernehmen. Wir können uns dem entziehen – aber um welchen Preis?

Ich glaube, daß sinnvolles politisches Handeln immer mehr zum Gegenstand der Arbeit werden wird. Denn bei der Arbeit geht es uns um die Grundfesten, wer welche Werte in unserer Welt-Gesellschaft zu welchen Bedingungen realisieren kann.



Dieser Artikel ist eine gekürzte Fassung aus einem Rundfunkinterview von Dr. Pesendorfer geschrieben von Martina Wagner.