

Entwickle dich!

Ein persönlicher Erfahrungsbericht aus dem Lernweg «Angewandte Organisationsentwicklung»



Lektion 1: Hör zu

Der Anfang hat es in sich. Da sitzen wir, zehn erwartungsvolle Männer und Frauen, im Startmodul des Lernwegs «Angewandte Organisationsentwicklung» und wollen loslegen. Mit dem Lernen, mit den Tools, mit etwas «Angewandtem» eben. Und dann das: Eine Vorstellungsrunde, die den ganzen Abend dauert und am nächsten Morgen weitergeht. Zuerst hören wir also alle nur dem zu, was die anderen erzählen. Am Ende der Runde ist mir eines klar: In diesem Raum steckt das volle Leben mit allem, was dazugehört. Von heiter bis traurig, von Krise bis Aufschwung, von Global Player bis Kleinstunternehmen. Hier lernen Menschen mit viel und vielfältiger Lebens- und Berufserfahrung. Daraus wächst eine unglaubliche Kraft fürs weitere Lernen.

Lektion 2: Nutze die Energie des Widerspruchs

Unser Lernen ist nicht immer harmonisch und zielorientiert – obwohl das in Modul 2 die Aufgabe wäre. Dafür treten unsere Charaktere umso klarer zutage: An einem feucht-kühlen Tag in den Bergen erhalten wir eine Aufgabe, die wir als Gruppe zielorientiert lösen sollen. Wir machen uns ans Werk. Nach kürzester Zeit arbeiten wir in einer astreinen «Dissoziationskultur»¹ mit Hierarchiestufen, klarer Arbeitsteilung und den gängigsten Nebenwirkungen: Machtkämpfe und Meuterei, abrackern («unten») und anweisen («oben»), sogar ein Streik wird initiiert. Anstatt uns als Team zu organisieren, landen wir unvermittelt in einem Rollenspiel.

Am Ende des Tages haben wir unseren Auftrag zwar erfüllt, aber richtig zufrieden ist niemand. In der Reflexionsrunde spiegeln die Seminarleiter auf differenzierte und humorvolle Weise unseren Arbeitsprozess. Es ist kein schönes Bild, das wir da im Spiegel erkennen. Trotzdem und zum Glück können wir darüber lachen. Und am Abend versammeln wir uns nach dem Essen spontan ums Klavier und singen alte Gassen-

hauer. Tiefs und Hochs liegen auf diesem Lernweg sehr nah beieinander.

Diese Widersprüche auszuhalten ist nicht immer leicht. Wer besucht schon gerne eine Weiterbildung, in der es zwischen den Teilnehmenden knallt und in der man Unangenehmes zu hören kriegt? Aber das Aushalten lohnt sich. Denn genau in Momenten des Widerspruchs ist echter Kontakt zum Gegenüber möglich. Und danach echte Zusammenarbeit. Das ist auch in unserer Gruppe spürbar.

Lektion 3: Folge dem Rhythmus

Unser nächstes Zusammentreffen fühlt sich sehr vertraut an. Es ist eine angenehme, fast arbeitsame Ruhe in der Gruppe eingekehrt. Das Thema von Modul 3: Organisationsverständnis und Organisationsypen. Ich nehme ein kollektives Aufatmen wahr. Endlich etwas, wo sich alle auskennen und an die eigene Erfahrung anknüpfen können. Wir schlüpfen in verschiedene Rollen und nehmen unterschiedliche Perspektiven ein, folgen einem exemplarischen OE-Prozess und lernen in kleinen Gruppen diverse Methoden der Gesprächsführung und Intervention kennen.

Jetzt wird erkennbar, dass der Lernweg einem bestimmten Rhythmus folgt: Auf Module mit mehr Selbsterfahrung folgen Module mit mehr Modellen und Methoden. Auf Verwirrung folgt Klarheit. Auch die einzelnen Module, ja sogar die einzelnen Tage in jedem Modul folgen diesem Rhythmus. Folgen wir ihm, erleben wir die Sicherheit der Veränderung.

Lektion 4: Halte die Unsicherheit aus

Folgen wir dem Rhythmus, folgt auf Klarheit wieder Verwirrung. Und so geht es uns in Modul 4. Wir lernen die verschiedenen Entwicklungskulturen in Organisationen kennen und inszenieren diese in kleinen Gruppen. Die bekannten Rollen spielen wir lustvoll und mit

Humor: den Patron des Familienunternehmens und seine Untergebenen; den CEO eines profitgetriebenen Konzerns und seinen Qualitätsmanager. Aber in der dritten Inszenierung passiert etwas Seltsames: Wir spielen die Vertreter autonomer Bereiche eines Unternehmens und sollen Zukunftsszenarien entwickeln, aushandeln und einen Konsens finden. Diese Rollen sind uns nicht vertraut, es gelingt uns nicht recht, uns in sie zu versetzen. Der Ton wird ernsthaft und kritisch, in der Diskussion vermischen sich die Ebenen. Plötzlich ist nicht mehr klar, ob die Figur oder der Schauspieler spricht. Die Verwirrung in der Gruppe ist groß.

Überhaupt habe ich das Gefühl, im Nebel herumzuirren. Am Beginn des Lernwegs habe ich zwar meine persönlichen Ziele formuliert. Anstatt eines klaren Weges vor mir sehe ich nach zwei Dritteln aber nur neue Fragen. Antworten gibt mir niemand; ich muss sie selber finden. Denn das ist die Haltung des MCV: Organisationsentwicklung heisst, Menschen und Organisationen auf ihrem Entwicklungsweg zu begleiten. Es gibt keine Expertenberichte, Patentrezepte oder Handlungsanweisungen.

Im Lernweg erleben wir auf der persönlichen Ebene, wie ein solcher Entwicklungsweg in einer Organisation ablaufen kann. In unserer Gruppe gibt es im Lauf des Jahres einige persönliche Krisen: Trennung, Knochenbrüche, Auseinandersetzungen im Job, Kündigung, Burnout, schlechte Auftragslage, Sorgen um die Kinder.

Lektion 5: Vertraue

Die zwei bis drei Monate zwischen den Modulen sind genau richtig. Genügend Zeit, um das Gelernte zu verdauen und im Arbeitsleben einzubringen. Oder einfach nachwirken zu lassen. Kurz vor jedem neuen Modul steigt die Vorfriede. Was haben die anderen in der Zwischenzeit erlebt? Was ist passiert? Und wie geht es weiter?

In den Wochen vor Modul 5 tauchen Antworten auf meine Fragen auf. In einem scheinbar harmlosen kleinen Auftrag eines bestehenden Kunden eröffnet sich ein völlig neues Betätigungsfeld für mich. Das Thema für die Abschlussarbeit fliegt mir zu. Auf einmal weiß ich, wie es weitergeht. Den anderen in der Gruppe ergeht es ähnlich. Wir erleben Entwicklungssprünge und freudige Veränderungen: ein Karriereschritt in der Firma, ein neuer Job, neue Aufträge, neue Gelas-

senheit, der Schritt in die Selbständigkeit, die Geburt eines Kindes, Hausbau, die vollständige Genesung nach langer Krankheit, Fernreisen.

Bei aller Unsicherheit und Geduld, die es braucht: Dieser Lernweg ist ein Entwicklungsbeschleuniger. Wer ihn geht, kommt verändert und gestärkt am Ende an.

Janine Kern | wortgewandt in Basel
Teilnehmerin des Weiterbildungsweges
«Angewandte Organisationsentwicklung»