

SELBSTORGANISATION MIT WASSER UND WIND

Erfahrungen aus einem Management-Seminar

1. Verfremdung und Simulation

Wenn wir mit Managern über Organisationsentwicklung und Unternehmenskultur analog arbeiten und sie ihr Unternehmen darstellen sollen, kommt es oft vor, dass sie ein Schiff, Boot, Segelboot zeichnen. „Wir sitzen alle in einem Boot“, die „Steuerung des Bootes“ u.a. sind sprachliche Bilder, die wir aufgegriffen haben, um ein Lernkonzept für Manager zu entwickeln: ein Seminar auf einem Segelboot.

Seit über 5000 Jahren bedient sich der Mensch des Windes zur Fortbewegung auf See. Und trotz des gewaltigen technischen Fortschritts des letzten Jahrhunderts werden Matrosen und Schiffsoffiziere noch immer auf Segelschulschiffen ausgebildet, wenn sie ihr Handwerk von der Pike auf lernen.

Der Grund dafür ist nicht bloß Traditionsbewusstsein. Segelschiffe sind ein einzigartiges Ökosystem: Abhängig von ihrer eigenen Funktionstüchtigkeit, der Kompetenz und dem Zusammenspiel ihrer Mannschaft, und den Anforderungen der sie umgebenden Umwelt.

Der Grundgedanke unseres Lernkonzeptes ist, dass Verfremdung und Simulation zentrale Bedingungen sind, um alltägliche Abläufe und gewohnte Prozesse anders wahrnehmen zu können. Konkret: um die eigene Managementpraxis in ihrer Gesamtheit reflektieren zu können, ist es nötig, die alltägliche Steuerung der Organisation in einen anderen Kontext einzubetten - die Steuerung eines Bootes.

Diese Analogie: Unternehmen = Segelboot (beides sind Ökosysteme), stellte uns jedoch vor die Schwierigkeit, dass „Unternehmen“ analog mit „Arbeit“ und „Segelboot“ analog mit „Freizeit“ in enger Verbindung steht und dieser Gegensatz individuell sehr unterschiedliche Verhaltensmuster mobilisiert.

Für unser Lernkonzept stellte sich heraus, dass auch Veränderung der Wahrnehmung von gewohnten Abläufen nur bei den Teilnehmern möglich wurde, die eine Verbindung zwischen Arbeit und Freizeit herstellen konnten: ein Manager, für den z.B. sein Unternehmen und sein dortiges Verhalten in der Freizeit und in dessen Wahrnehmung das eine mit dem anderen nichts zu tun hat, hat Schwierigkeiten, aus dem Bereich „Freizeit“-Erfahrungen zu machen für den Bereich „Arbeit“.

Die Reflexion darüber, die auch immer als Bestandteil des Seminars am Segelschiff durchgeführt wurde, wurde zum Beispiel als „Arbeit“ (Fremdbestimmung) erlebt, obwohl sie meist unter Bedingungen der Muße durchgeführt wurde. Und die „harte Männerarbeit“ am Schiff (ankern, am Ruder stehen, Segel bergen, etc.) wurde als „Freizeit“ (Selbstbestimmung) genossen.

Deutlich wurde das im Zuge der Reflexionssitzungen, die mindestens einmal am Tag am Schiff vom Staff organisiert und von der Crew mit dem Staff durchgeführt wurden. Hier wurden meist angenehme Bedingungen (schöner Ankerplatz, gutes Essen, etc.) geschaffen, was jedoch die anfängliche Abwehr „dann auch noch zu arbeiten“ (zu reden, zu reflektieren, Erfahrungen austauschen) steigerte. Die Reflexion und auch Verbindung zu Fragen des Managements störten manchmal den „Freizeitgenuss Segeln“.

Hierzu gab es auch eine bemerkenswerte Erfahrung der einzigen Frau in der Crew (außer ihr gab es noch die Organisationsberaterin im Staff): sie musste sich recht konfrontativ einen selbständigen Platz in der „harten Männerarbeit“ (also Bereichen des aktiven Segelns, Anker holen, Leinen festmachen, etc.), die aber von einigen als „Freizeit“ genossen wurde, erkämpfen: manche Männer wollten ihr beständig „helfen“.

2. Begrenzung von Selbstorganisation

Am Schiff gab es von vornherein die eindeutig rechtlich individuelle Verantwortlichkeit des Skippers für das gesamte Boot einerseits. Andererseits wurden von Anfang an Handlungs- und Verantwortungsspielräume für die Crew festgelegt: z.B. wer ist mit wem in weicher Koje (mit wem teile ich den spärlichen Platz, den es am Schiff gibt), wer bildet mit wem „diensthabende Gruppe“, wer übernimmt die Verantwortung für diese Gruppe, wie organisieren wir uns die Arbeit und das Lernen, wie unterstützen wir uns in der Arbeit, wie organisieren wir Kritik, aber auch solche Entscheidungen wie: wohin fahren wir überhaupt, welche Anstrengungen nehmen wir auf uns, wo ist der nächste Rastplatz.

Der Widerspruch Hierarchie versus Projektorganisation standen im Zentrum der Handlungsorganisation am Schiff und der Analyse. Dies ist auch ein zentraler Widerspruch in heutigen Unternehmen, der unterschiedlich gemanagt (nicht aber gelöst, im Sinne von aufgelöst) werden kann.

Drei Systeme greifen dabei ineinander:

- der funktionale Ablauf: dazu gehören die Arbeitsorganisation, Kenntnisse, Fertigkeiten, Pflichten, Abläufe und alle systemerhaltenden Funktionen, die zur Erreichung des Organisationszieles notwendig sind.
- das Personensystem: das sind die einzelnen Menschen am Schiff mit ihren persönlichen Qualifikationen, Erwartungen, Gefühlen, Beziehungen untereinander, Interessen, Bedürfnissen und Beschränkungen.
- die mehr oder weniger turbulente Umwelt, der jede Organisation ausgesetzt ist: am Schiff heißt das Navigation, Seemannschaft und Dienste an der Gemeinschaft.

Im Spannungsfeld dieser drei Systeme entwickelte sich unsere Ablauforganisation am Schiff. Zentrale Frage in den Besprechungen war von Anfang des Seminars an die Frage nach dem eigenen Entscheidungs- und Handlungsspielraum, d.h. auch der Anzahl der verschiedenen Möglichkeiten, die es in einer bestimmten Situation gibt.

Zentrale Probleme in den Reflexionen waren die Widersprüche: Motivation und Selbstkontrolle versus Fremdbestimmung und Fremdkontrolle.

Ein konkretes Beispiel dazu: „der Engpass“

Es war der dritte Tag des Seminars, wir hatten jetzt bereits alle eine Ahnung vom Segeln, auch die Anfänger und das Wetter wurde nach anfänglichen eher sanften Winden auch stürmischer, so als ob es uns mehr Herausforderung bieten wollte, Die Mannschaften waren bereits eingespielt. Es war 10 Uhr morgens und wir segelten aus der großen Bucht, in der wir die Nacht vor Anker gelegen waren. Albert stand am Ruder und Oskar arbeitete gerade unter Deck den Kurs für die nächsten 2 Stunden aus. Franz hatte Wache. Wir anderen einschließlich Hermann, Skipper dieses Bootes, hatten „frei“.

Albert war am strebsamsten von uns allen bemüht, das Segeln zu lernen, bzw. den Bootsführerschein zu machen. Er hatte ein hohes Maß an Selbstbeherrschung und mein Eindruck war, dass „Segeln können“ für ihn auch hieß „das Schiff beherrschen“. Die Menschen, die Crew, die Reflexionssitzungen interessierten ihn bei weitem nicht so wie die Fachausdrücke für verschiedene Knoten, die Seemannssprache und praktische Tätigkeiten am Schiff. Seine wichtigste Beziehung war die zum „Skipper“.

Knapp vor Verlassen der schützenden langgestreckten Landzunge der Bucht wurde es sehr stürmisch und das Schiff bekam gute Fahrt. Wir fuhren an der Flanke der Landzunge entlang, vor der einige sichtbare und laut Karte auch unsichtbare Riffe waren. Der diensthabende Wachführer war Franz, ebenfalls Besitzer des Bootsführerscheins. Er ging auf Anfrage von Oskar unter Deck, um bei der Kursbestimmung zu helfen.

Nach ca. 3 bis 5 Minuten ging zufällig Hermann (der „Skipper“) an Deck und mit einigem Schreck sah er folgende Situation: ein Motorboot kam relativ rasch auf Gegenkurs und der Rudergänger Albert hat sich, statt Kurs zu halten vom Motorboot in Richtung Landzunge abdrängen lassen und zwar dorthin, wo die Riffe waren. Hermann berichtet dazu: „Ich erinnere mich nur ungern daran, weil dies eine Situation war, in der wir keine Ausweichmöglichkeit mehr hatten. Unser Prinzip, das wir immer besprochen hatten: immer so handeln, dass es noch mehrere Möglichkeiten (zum Ausweichen, zum Wiederholen etc.) gibt, war hier nicht praktisch umgesetzt worden. Es ist wichtig, sich auch bei der Steuerung eines Bootes immer mehr als eine Möglichkeit offen zu halten. Das heißt Handlungsspielraum haben, Freiheit haben. In obiger Situation, die ja gut ausgegangen ist, haben wir aber keine Freiheit mehr gehabt. Was der Rudergänger nicht beachtet hat ist, dass man sich von einer Leeküste freihalten muss unter allen Umständen.“

Das Beispiel hier zeigt die Schwierigkeiten, bei unterschiedlichen Erfahrungen und Know-how, Verantwortung und Kompetenz zu delegieren. Wir haben nach dieser Erfahrung jedoch nichts an unserer Organisation geändert, wir haben den Fall in einer der nächsten Reflexionssitzungen, die von Vroni, der Prozessberaterin geleitet wurden, nur gründlich durchbesprochen.

3. Gemeinsame Erfahrungen und individuelles Lernen

So wie jede Organisation bot das Schiff einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund für individuelles Lernen. Es stellte sich sehr schnell heraus, dass die Gefahr genauso wie in Orga-

nisationen die ist, dass der Bezugspunkt (Schiff, Organisation, Produkt) sich verselbständigt und nicht mehr als individueller Lern- und Experimentierbezug gesehen werden kann.

Bei der Beschreibung von Erfahrungen gingen wir von einer für die Wahrnehmung grundlegenden Differenz aus, nämlich der Differenz zwischen Beteiligter und Beobachter.

Bin ich Beteiligter, Betroffener, Involvierter, so habe ich eine „Innensicht“ meiner Handlungen und der Umwelt meiner Handlungen. Und an diesen natürlich subjektiven „Innensichten“ kann ich auch nichts verändern: meine Wahrnehmung ist meine Wahrnehmung usw. Dem gegenüber steht deine Wahrnehmung etc. Eine gemeinsame Wahrnehmung kann ich nur herstellen, indem ich meine Wahrnehmung und deine Wahrnehmung kommunikativ verhandle: d.h. in der Verhandlung versuche, so etwas wie eine „Außensicht“ herzustellen.

Habe ich eine „Außensicht“, bin ich Beobachter, Außenstehender, nicht Berührter meiner eigenen Handlungen und der Umwelt meiner Handlungen.
Nur diese Sicht ermöglicht Lernen, individuelles und gemeinsames.

Ein Beispiel dazu: „Das Steuerrad“

Eine der spannendsten und herausforderndsten Aufgaben am Schiff war das Steuern des Schiffes. In der Crew gab es Teilnehmer, die bereits hervorragend Segeln konnten und solche, die das erste Mal auf einem Segelboot waren - also das ganze Spektrum an Vorerfahrungen stand uns zur Verfügung. Die Aufgabe das Steuerruder zu bedienen, war deshalb die spannendste, weil hierzu nicht bloß die Technik oder die Kraft oder das Wissen um Navigation ausreicht, um diese Aufgabe gut zu erfüllen, sondern weil hierbei eine besondere Beziehung zum ganzen Schiff, zu den Reaktionen dieses Ökosystems auf Impulse des Steuerruders aufgebaut werden muss: es muss ein „Feeling“ fürs Ganze entwickelt werden, bei dem ich einerseits Teil dieses Ganzen bin, andererseits auch Beobachter des Ganzen.

Die Frau in der Mannschaft berichtete dazu: „Die rationale Seite der Steuerung und Planung ist in unseren Reflexionssitzungen ja besprochen worden. Meine Erfahrung ist eher ein Beitrag zur intuitiven emotionalen Seite der Steuerung und Planung. Ich habe schon erzählt, dass ich über das Steuerrad auch den emotionalen Bezug zum ganzen Schiff gekriegt habe. In der ersten Phase am Steuerrad habe ich versucht, die Eigenbewegungen des Schiffes zu spüren, das Steuern selbst war etwas krampfhaft, ich habe das Steuerrad dauernd festgehalten, sehr konzentriert auf den Kurs geschaut, es war spannend, aber anstrengend. Dann sah ich Franz (selbst im Besitz eines Bootsführerscheins und Segler aus Leidenschaft) beim Steuern zu und begriff, dass er die Informationen, die er zum Steuern braucht nicht unbedingt übers Steuerrad zu bekommen braucht, sondern durch seine Beobachtungen von Wind und Segeln, hie und da eine Kursüberprüfung; das setzt freilich etliches Wissen über die Funktion der einzelnen Teile im Zusammenspiel mit der Umwelt voraus. Als ich später auch auszuprobieren, zu spielen begann am Steuerrad, machte ich noch eine wichtige Entdeckung: nämlich, dass ich etliche Informationen über Umwelt (Wind) und Schiffsreaktion überhaupt nur dann bekomme, wenn ich das Steuerrad auslasse. Also z.B. um zu entdecken wohin das Schiff zieht, muss ich eben mal das aus-, und das Schiff sich selbst im Spiel mit dem Wind überlassen. Halte ich das Steuerrad zu krampfhaft fest - tja dann kann es sogar im Ernstfall passieren, dass das Ruder bricht“.

Der Bericht zeigt, dass Lernen auf dem Schiff dadurch passierte, dass „Innensichten“ über Handlungen ausgetauscht wurden und mit „Außensichten“ (Beobachtungen) in Beziehung

gesetzt werden, oder noch deutlicher: die Konstituierung eines Beobachters eigener Handlungen (Selbst- oder Fremdbeobachtung) ist Voraussetzung für Lernen.

Die gemeinsamen Erfahrungen, d.h. jene Erfahrungen, die wir gemeinsam besprechen, reflektieren, austauschen konnten, etablierten einen Teil unserer Ordnung auf dem Schiff, d.h. jene Handlungsstandards, die von allen akzeptiert, eingehalten wurden. Individuelles Lernen passierte dort, wo die Differenz von eigenen zu anderen Verhaltensweisen beobachtet und reflektiert werden konnte. Diesen Widerspruch lebendig zu halten zwischen gemeinsamer Ordnung und individuellen Erfahrungen und nicht zugunsten der gemeinsamen Ordnung, d.h. auch der Standardisierung von Handlungen abzuspannen, ist die Kunst, die Lernen in Systemen ermöglicht.

4. Selektive Wahrnehmung und Wirklichkeit

Die anfängliche Schwierigkeit bei der Etablierung von Lernprozessen war begründet in den total unterschiedlichen Zugängen, Motiven, „Innensichten“, subjektiven Zielen in bezug auf das Seminar am Segelschiff. Solange darüber kein Austausch gemacht wurde, konnte sich so etwas wie ein gemeinsamer Lernprozess nicht entwickeln, Lernanstöße blieben vereinzelt, subjektiv.

Um verschiedenen „Objektivierungsversuchen“ von Lernen entgegenzuwirken, stellten wir die Auseinandersetzung mit den eigenen Zugängen zum Ganzen (Betrieb, Abteilung, Schiff ins Zentrum und damit Themen wie: Motivation, persönliche Grundprägungen, eigene Sicherheiten und eigene Lernfelder in bezug auf das Ganze.

Hierzu ein Erfahrungsbericht zur Frage: wie ist mein Zugang zum Schiff?

„Mich hat beeindruckt, wie unterschiedlich wir in unserer Crew mit dem Schiff „Beziehung“ aufgenommen haben und wie sehr dadurch auch unsere Rollen in der Crew ausgeformt wurden. Ich möchte Euch das also auch hier schildern, wie ich das erlebt habe:

Rudi näherte sich über wichtige Teile (Seile, Segeln, Knoten, praktische Handgriffe etc.) in Spiralen dem Zentrum des Schiffes, nämlich dem Steuerrad und fand auch dann einen sehr harmonischen Zugang zur Steuerung.

Ich stellte mich nach anfänglichem Zögern zuerst ins Zentrum, um von da aus das Ganze einmal zu spüren und näherte mich dann erst den einzelnen Teilen, sie begannen mich erst später zu interessieren.

Erwin nahm sofort wichtige aber nicht so beliebte Funktionen in und für die Crew ein (Bordkasse, Versorgung). Irgendwie war er von Anfang an die „Mutter“ der Crew und von allen in dieser Rolle sehr akzeptiert.

Alberts Zugang zum Schiff, zum Seminar und zu den Menschen sah ich über die Sprache, die Begriffe, die ja bekanntlich auch Haltegriffe für Wirklichkeiten sind. Was er nicht in logisch analytische Kategorien fassen konnte, verstand er nicht. Er war der, der neben den erfahrenen Seglern die „Seemannssprache“ am besten konnte.

Oskar versuchte seine Jugendträume zu realisieren: und zwar sowohl in den Dimensionen der Schiffsführung als auch in den Dimensionen der Beziehungen untereinander.

Und Franz, der Wachführer am Schiff, der auch dieses Seminar mit entwickelt hatte, stellte vorerst seine Liebe zum Segeln zurück, um den anderen die Möglichkeiten der Erfahrungen zu geben, was für mich hohe Disziplin heißt. Die Zeit für ihn wurde reif, bei einer stürmischen, schwierigen 36-Stunden Tag/Nachtfahrt, in der er seine Beziehung und seine Fähigkeiten am Schiff eindrucksvoll (auch für den Skipper im Staff, Hermann) unter Beweis stellen konnte. Er war sozusagen der „Krisenmanager“ am Schiff, der in Notsituationen da ist und ansonsten im Hintergrund bleibt.

Die Seminarleiter Vroni (Organisationsberaterin) und Hermann (Skipper und Manager) wurden von uns als eigene Gruppe gesehen, als Paar, das vorerst nicht nur an dem Schiff und am Segeln interessiert war, sondern an uns. Wobei Vroni hauptsächlich durch Neugierde und Fragen zu Bereichen, die mit dem Segeln nichts zu tun hatten „störte“ und Hermann als fachkompetente oberste Autorität am Schiff von allen wie ein guter Vater geliebt wurde."

Diese individuellen Zugänge, Prägungen und Motive stellten sehr stabile und funktionale Rollen am Schiff dar, die Orientierung und Vertrauen stifteten. Dieses war notwendig, um die Irritationen, die die subjektive selektive Wahrnehmung schafft, nicht zu groß werden zu lassen.

5. Der Widerspruch von analytischem Planen und intuitivem Wissen - Mechanismen der Steuerung des Ganzen

Planung ist ein zirkulärer Prozess, bei dem der Weg wichtig ist: Planung - Beobachtung der Planabweichungen - Reaktionen – neue Planung etc. Pläne überhaupt sind Handlungsorientierungen für Zukunftsgestaltung, sie sind die verdichteten Ideen für Handlungen, die gesetzt werden sollen oder müssen. Dabei spielt analytische Entscheidungsvorbereitung eine ebenso wichtige Rolle wie intuitives Entscheiden selbst.

Bemerkenswert bei der Planung sowohl des gesamten Seminars als auch aller seiner konkreten Teile war, dass die Hauptfragen zuerst in der Planung in die Richtung gegangen sind, herauszufinden, was wir nicht wollen: z.B. Mann über Bord, Schiff kaputt, Segelerlebnis ohne darüber nachzudenken, nur Arbeitsfrust, etc.

Später entwickelten sich jedoch konkrete Bereiche der Planung mit konkreter positiver Ausrichtung: wohin fahren wir, wo gibt's etwas Gutes zu Essen, wo ist ein schöner Ankerplatz, etc. Hierzu bedienten wir uns auch des gesamten logisch analytisch technischen Instrumentariums der Entscheidungsvorbereitung (Bücher, Pläne, Instrumente, etc.).

Die Hauptentwicklungen des Seminars konnten wir jedoch in dieser Weise nicht planen, sondern wir konnten nur gemäß den konkreten Umweltbedingungen gezielt und schnell reagieren und „das Beste aus der Situation“ für das Seminar machen.

Ein Beispiel: „Das Seminarwetter“

Beim Wetter ist den meisten Menschen klar, dass wir Wetter „nicht machen“ können. Nur Schamanen (Zauberer) und neuerdings Wissenschaftler, die die Auswirkungen der Um-

weltverschmutzung auf die Klima- und Wetterveränderungen aufzeigen, behaupten ernsthaft, dass wir Einfluss auf das Wetter haben, „Wettermacher“ sind.

Das Wetter bei einem Segel-Törn-Seminar ist analog so etwas wie der Markt für Wirtschaftsorganisationen, auch der ist durch analytische Planungsinstrumente nie ganz „in den Griff zu bekommen“. Das liegt übrigens ganz schlicht an der Komplexität von „Wetter“ und „Markt“ - diese Gebilde lassen sich eben nicht so leicht trivialisieren, d.h. vereinfachen.

Wir hatten nun für das Seminar zwar ein grobes Programm, auch natürlich in bezug auf den Weg, den wir zurücklegen können: also z.B. stellten wir uns auch vor, dass wir einmal zusätzlich auch eine Nachtfahrt machen könnten, genaues hatten wir jedoch bewusst nicht geplant, da wir Entscheidungs- und Handlungsspielräume für konkrete Entscheidungen offen lassen wollten.

Das „Seminarwetter“ entwickelte sich nun folgendermaßen: in den ersten zwei Tagen brannete die Sonne herunter, es ging nur ein ganz leichter Wind, zum Üben gerade richtig und mit ausreichender Zeit für Erklärungen über Schiffsführung, Reflexion der Selbstorganisation und konkreten Übungen wie: Knoten üben, Segel reffen, aufziehen, etc. etc. Jeder konnte einmal etwas ausprobieren, da es die Bedingungen zuließen.

Am dritten Tag begann ein frischer Wind aufzuziehen, so dass endlich auch mehr herausfordernde Übungen gemacht werden konnten, wie: Mann über Bord Manöver, Segel einholen unter starkem Wind, etc.

Am vierten Tag beschlossen wir eine Adria-Überquerung (von der jugoslawischen zur italienischen Küste und wieder zurück) zu beginnen, was eine Entscheidung für eine 36-Stunden Fahrt bedeutete (Tag, Nacht, Tag) und kein Land mehr in Sicht, nur mehr offenes Meer.

Diese Fahrt war vom Wetter her eine einzige Herausforderung: die Windstärke stieg in der Nacht bis auf 6-7, wir fuhren über 6 Knoten, alle Segel bereits gerefft und der Wellengang war so, dass wir zum ersten Mal spürten und begriffen, wie dünn die schätzende Schiffswand gegenüber dem alles verschlingenden Meer ist.

Nach dieser Nacht, in der wir tatsächlich die Adria überquerten, beruhigte sich der Wind so sehr, dass wir die letzten zwei Tage des Seminars hauptsächlich Flaute zum Ausrasten und Aufarbeiten hatten.

Insgesamt sagten alle Teilnehmer (und auch die Seminarleitung), dass das Wetter „wie bestellt, ein richtiges Seminarwetter“ war.

Ich glaube, dass das Geheimnis dieses „Seminarwetters“ darin lag, dass der Staff und die Crew sich optimal an die klimatischen Gegebenheiten und witterungsmäßigen Bedingungen anpassen konnten und in den hauptsächlich intuitiven, auf Expertenwissen beruhenden Entscheidungen für oder gegen bestimmte Aktivitäten und Ziele ziemlich alle Ressourcen der im Entscheidungsprozeß involvierten Menschen ausgenutzt haben, ohne sich vorher zu blockieren durch scheinbar abgesicherte, berechenbare Planungs- und Entscheidungsinstrumente.

Daher haben wir auch „Wetter gemacht“! Es ist so wie mit der Zukunft. Da gibt es im Managementbereich mindestens zwei Möglichkeiten an Zukunftsgestaltung heranzugehen: - Manager versuchen die "Zukunft im Griff" zu haben. Das heißt sie glauben, dass sich die zukünftige Wirklichkeit nach ihren Plänen richtet und hoffen immer auf Übereinstimmung von

Plan und Wirklichkeit, denn dann und nur dann werden sie auch bestätigt, dass sie gute Planer sind. Stimmen Plan und Wirklichkeit nicht überein, so sind sie schlechte Planer.

- Manager versuchen „Zukunft zu machen“. Sie richten ihre Aufmerksamkeit ganz bewusst auf die Abweichungen und Differenzen zwischen Plan und Wirklichkeit, denn gerade diese sind Korrekturinformationen für weitere Planungshypothesen, sind Entwicklungsfelder der Organisation.

Übereinstimmungen zwischen Plan und zukünftiger Wirklichkeit sind die Stabilitätsfelder, die das zeigen, was im Zeitkontinuum gleich bleibt. Abweichungen sind Entwicklungsfelder, die das zeigen, was sich im Zeitkontinuum ändert.

Wie gesagt, Planung ist ein zirkulärer Prozess, bei dem der Weg wichtiger ist als das Ziel. Und auf diesem Weg ist die entscheidende Aufgabe, Balancen zu Finden zwischen analytischen und intuitiven Entscheidungsverfahren und zwischen Stabilitäts- und Entwicklungsfeldern.

Die Balance bei diesem Seminar hat darin bestanden, dass zwischen unserem „Seminarwetter“ und dem „richtigen Wetter“ kein Bruch, keine besondere Getrenntheit mehr erlebt wurde.

6. Das „Überleben“ und das „gute Leben“, zwei verschiedene Organisationsprinzipien

So deutlich wie nie fiel mir auf diesem Segeltörn etwas auf, was mich schon in betrieblichen Organisationen neugierig gemacht hat, nämlich dass die Normen, Werte, Ansprüche und Organisationsformen von Menschen andere sind, wenn es um die Frage des Überlebens (der Gruppe, der Organisation, der Menschen) geht, als wenn es um Fragen des guten Lebens geht.

Geht es ums Überleben, setzt sich alles Erprobte, Konservative, Einfache, Einfältige weil Durchführbare vorerst einmal voll durch.

Ein kleines Beispiel aus einem anderen Seminarzusammenhang: ich leite seit Jahren Gruppendynamik-Seminare, auch in Wirtschaftsorganisationen. Da gibt es immer am Anfang die Situation, dass sich die Teilnehmer irgendwie ihre Vorstellungs-Runden organisieren. Ich habe nicht nur mich, sondern auch verschiedene Gruppen oft gefragt, warum dies in 95% der Fälle „reihum“ passiert, also fast immer bloß eine von 1 x 2 x 3 x 4 x usw. Möglichkeiten gewählt wird. (Das ist z.B. bei 12 Teilnehmern 12!, also eine ziemlich große Zahl).

Meine Erklärung, die ich dafür gefunden habe, hängt mit dem Überlebensprinzip zusammen: die Verunsicherung in solchen und ähnlichen Seminaren ist am Anfang so groß und die Gruppe selbst „noch nicht einmal geboren“ um diese Metapher zu verwenden, dass es notwendig ist zu diesen Einfachheiten, Einfältigkeiten zurückzugreifen, um Sicherheit zu stiften. Die Frage des Überlebens stellt sich nämlich nicht bloß als individuell physiologische Frage, sondern auch als Frage in sozialen Systemen.

Spannend wird es dort und dann, wenn die Möglichkeiten bestehen, sich auf das „gute Leben“ zu konzentrieren.

Am Seminar ging es in den ersten Tagen nicht nur um das Überleben am Schiff (Gefahr des Kenterns etc., ich glaube, die war aber gar nicht so groß) sondern vor allem um das Überleben in der Crew und als Gruppe. Es ging um unsere Arbeitsfähigkeit und den Gruppenzusammenhalt. In dieser Phase haben wir uns alle von unseren individuellen „Überlebensstrategien“ im Handeln leiten lassen, mehr oder weniger un-reflektiert. Die von der Organisationsberaterin geforderte Reflexion darüber wurde als unangenehm erlebt.

Eine „Verstopfung“ (die Pointe daran ist, dass zu diesem Zeitpunkt tatsächlich eines der WC verstopft war) ist ca. nach 5 Tagen eingetreten (nach der Nachtfahrt), also an dem Punkt, wo es insgesamt nicht mehr ums Überleben ging, sondern um die Organisation des guten Lebens: um Entspannung, Freizeitabläufe, individuelle Bedürfnisse, gemeinsames Feiern. An diesem Punkt besteht die Gefahr, dass die Organisation in ihrer Entwicklung blockiert, tatsächlich „verstopft“ wird, weil das Management des „guten Lebens“ andere Bedürfnisse, Konflikte und Organisationsformen beinhaltet: hier gilt es, sich in Neues, Spannendes, ein Stück Unbekanntes einzulassen (z.B. Beziehungen wurden in dieser Phase thematisiert, Lebensgeschichten und sehr persönliche Erfahrungen erzählt, eine andere Art der Verbindlichkeit entstand in der Crew), das aber in einem hohen Maß Veränderung und Kreativität ermöglicht.

Die Organisation des Überlebens besteht zu einem großen Anteil an Routinehandlungen, die Organisation des guten Lebens zu einem großen Anteil an Routine auflösenden, kreativen Handlungen.

In den Bereichen, in denen wir einen quantitativ großen und bewussten Erfahrungshintergrund haben (die Crew z.B. eben nach 5 Tagen Segeln), können wir uns auf die Lebensqualität, das gute Leben konzentrieren.

Dann und dort, wo Überleben bedroht scheint, erscheinen auch die Grenzen von Selbstorganisation. Das Seminar selbst konnte nur mit einem relativ strukturierten Rahmen "Überleben" und erzeugte damit eine Fülle von Organisationsmustern. Die „Technik des Schiffes“ war Bezugspunkt und hauptsächlichlicher Prägestempel für diese Muster. Die Gegensteuerung gegen diesen Prägestempel gelang nur durch die Organisation von Reflexions- und Selbstreflexionsprozessen.

Erschienen in:

Arno Bammé und HansJoachim Schellenberg (Hrsg.), Technologieentwicklung und Weiterbildung, Profil Verlag München Wien 1991