

Lernen Organisationen etwas, wenn der einzelne was lernt?

ein Workshop von Hans-Georg Hauser, OPTSTA

Wie man Menschen zum Lernen bringt - das weiß ich ja gerade noch (zur Not...), aber Organisationen?

In diesem Artikel diskutiere ich über Ansätze, die schon bei Menschen nur bedingt funktioniert haben, die aber in kaum veränderter Form heute Organisationslernen herbeiführen sollen - und das funktioniert dann eben nicht! Wie man tatsächlich organisationales Lernen installieren kann, welche Haltungen, Verhaltensweisen dazu nötig sind, welche Gefühle da oft im Wege stehen, das diskutiere ich auf dem Hintergrund von ausgewählten TA-Modellen.

Orientierung

1. Wie verbinde ich meine Arbeit mit beziehungsorientierter TA?
2. Lernwelten und Lernebenen
3. Konzepte individuellen Nichtlernens
4. Konzepte organisationalen Lernens
5. Ausgewählte TA Konzepte dazu und ihre Anwendung
6. Eine Geschichte zum Schluß

1. Wie verbinde ich meine Arbeit mit beziehungsorientierter TA?

Die integrative Sichtweise der TA hilft mir in meiner Arbeit die komplexen Zusammenhänge zwischen individuellen, systemischen und sozialen Anteilen zu erkennen, zu betrachten und auch wieder zusammenzufügen. Und beziehungsorientiert? Nun: innerhalb der Strukturen gestalten Menschen ihre Beziehungen. Darauf zu achten, wie sie diese organisieren, wie sie Strukturen schaffen und umgehen, um ihre "Lieblingsmuster" zu gestalten. Damit laufe ich nicht so leicht Gefahr, nur eine dieser Dimensionen zu betrachten. Ein kleineres Schaubild soll das verdeutlichen: (3 Welten)



Mensch-Struktur-Inhalte, nur ein willkürlicher Ausschnitt aus den verschiedenen "Welten" wie´s Bernd Schmid gerne nennt. Aber ein nützlicher! Organisationen haben Strukturen, einen Zweck, und Menschen sind ein wichtiger Bestandteil, oder wie Luhmann sagt, das Umfeld der Organisation, aber nicht die Organisation selbst!

2. Lernwelten und Lernebenen

Nun muß in allen diesen Feldern etwas gelernt werden Seit einigen Jahren beschäftigt uns nunmehr die Frage, wie dieses Lernen, auf einer organisationalen Ebene, die man z.B. mit den Strukturen vergleichen könnte stattfindet, oder stattfinden kann. Denn die Frage ist ja, wenn ein Organisationsmitglied etwas lernt, z.B. ein TA-Seminar besucht, hat dann die Organisation auch was gelernt?

Frage:

Woran merkt man also, daß die Orga etwas gelernt hat? Als Kriterium kommt mir da z.B. die Erhöhung der Überlebensfähigkeit der Organisation – kennen sie andere Kriterien?

Wie funktioniert jetzt Lernen in Organisationen, wie kann man sich das vorstellen?

Wenn einer was lernt, z.B. mit einem bestimmten EDV-Programm umzugehen, so kann – und wird es sein, daß die Organisation was davon hat. Diese Lernebene nennen wir

Single loop learning – Anpassungslernen

Im Vordergrund steht die Handlung

Damit wären Organisationen auf reine Reaktionssysteme reduziert, was ja auch in manchen Organisationen tatsächlich der Fall sein soll. Agiert wird erst, wenn irgend etwas aus den Fugen gerät. (Nach-Lernen)

Ein wunderbares Beispiel, was dabei sogar alles schiefgehen kann, war ein Film mit dem berühmten französischen Komiker Jaques Tati als Landbriefträger, der einen amerikanischen Postfilm sieht und die Handlungen sofort umsetzt!

Einen weiteren Schritt macht die Organisation, wenn sie zu lernen beginnt, daß Veränderung, also auch Neues Lernen eine Reorientierung, ein setzen von neuen Standards bedarf. Diese Lernebene wird als

Double loop learning – Veränderungslernen bezeichnet.

Es kommt der Bezugsrahmen dazu, es findet Lernen in einem neuen Bezugsrahmen statt. Wenn man Computer einsetzt, macht es keinen Sinn, die alten Papierablagen beizubehalten. Neue kundenorientierte Systeme erfordern eine völlige Neudefinition des Kundenbezugs. Als Gegenbeispiel fällt mir hier so mancher utopischer Film ein, in dem Roboter völlig sinnlose Handlungen begehen – weil der Bezugsrahmen eben nicht stimmt.

Den dritten Schritt macht eine Organisation, wenn sie erkennt, daß sie lernen organisieren muß, d.h. sie muß etwas über Lernen lernen. Damit wird Innovation, Wandlungsfähigkeit ermöglicht. Diese Lernebene bezeichnen wir als

Triple loop learning – Deuterolernen (Zweitlernen)

Im Vordergrund steht der Prozeß des Lernens an sich und damit das *Verändern von Bezugsrahmen*. Ohne Reflexionsfähigkeit ist das aber nicht möglich. Die wesentliche Fähigkeit, die also lernende Organisationen auszeichnet, ist ihre Reflexionswilligkeit und -fähigkeit, die sie in einer geeigneten Form zu organisieren hat. Die aktuellen Ansätze über Supervision in Organisationen gehen in diese Richtung.

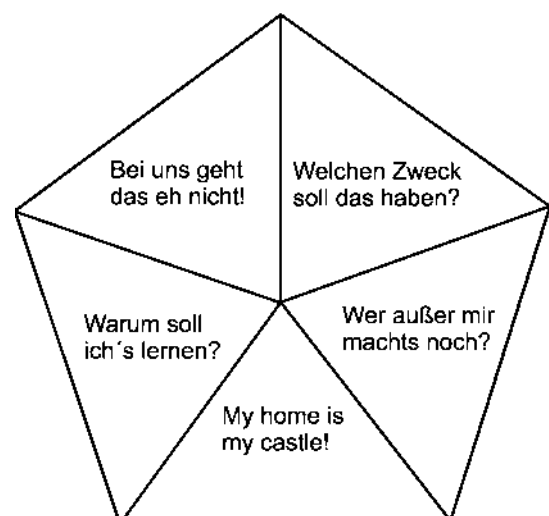
3. Konzepte individuellen Nichtlernens

Um jetzt die inhaltlichen Anteile vorzustellen, in denen nach den obigen Ebenen gelernt werden muß, habe ich die fünf Disziplinen organisationalen Lernens von P. Senge gewählt.

Um um ihnen einen Eindruck zu geben, welchen Schwierigkeiten wir hier begehen, habe ich das Konzept um die fünf Disziplinen erweitert.

Die 5 Disziplinen

des individuellen "Nichtlernens"



Zu den einzelnen "Ecken":

Warum soll ich´s lernen?

Das ist einer dieser berühmten Sätze, wo man die Betonung auf jedes Wort legen kann, dabei einen immer unterschiedlichen Sinn erhält, der aber immer lernverhindernd wirkt. Das damit verbundene Kapitel nennen wir meist Motivation.

Bei uns geht das eh nicht!

Auch ein berühmter Satz, der schon so manche notwendige Veränderung (und damit Lernen) im Keim erstickt hat. Der Unglaube an die Möglichkeiten und Fähigkeiten paart sich hier mit der Unlust zur Veränderung.

Welchen Zweck soll das haben?

Hier wird die Beweislast dem zugeschoben, der mit dem Ansinnen von Veränderung und Lernen kommt. Da schon Goethe sagte "mit Argumenten läßt sich trefflich streiten" wird hier oft ein Prozeß eingeleitet, der von vielen Beteuerungen "daß man ja eh dafür sei, es aber noch gründlich prüfen müßte, es noch nicht augereift sei..." begleitet ist.

Wer außer mir machts noch?

Damit wird absolute Sinnlosigkeit signalisiert, da man ja alleine viel zu "schwach" sei, um irgend etwas zu bewirken. Oder es wird damit dokumentiert, daß doch gefälligst "die anderen" beginnen sollten, doch nicht wir!

My home is my castle!

Ich bin mir nicht ganz sicher, ob das auf gut österreichisch nicht "da könnt ja jeder kommen!" oder "das haben wir schon immer so gemacht" heißt. Der Sinn ist jedoch klar: meine Burg, meine Abteilung, meine Firma nicht! Wir bleiben konservativ, stabil und unveränderlich.

4. Konzepte organisationalen Lernens und

5. Ausgewählte TA-Konzepte

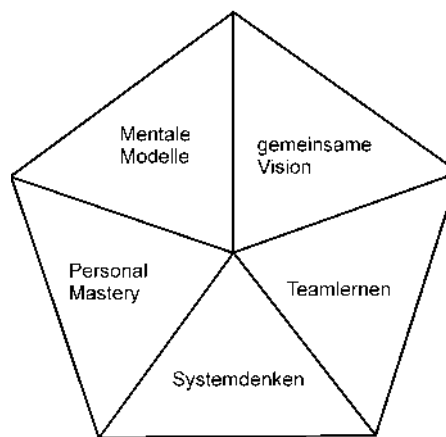
Den "Lernunwilligkeiten" möchte ich jetzt die fünf Disziplinen die P. Senge in seinem Buch anführt gegenüberstellen und nützliche Konzepte der

Transaktionsanalyse besprechen, die zur Entwicklung helfen.
Meine Erfahrungen in der Arbeit mit Organisationen zeigen, daß diese fünf Disziplinen des “Nichtlernens” unterstützt werden durch:

- Entsprechende mentale Modelle
- Keine Visionen, häufig unattraktive Ziele
- Wenig bis kein echtes Teamwork
- Lineares, kausales Denken,
- daraus ergibt sich, daß Personal mastery gar nicht möglich wird.

Die 5 Disziplinen

des Organisationslernens



nach H.G. I lauscher

Personal Mastery

Anknüpfend an die obigen “Lernunwilligkeiten”, die sich im persönlichen Lernprozeß des einzelnen Organisationsteilnehmers abbilden, möchte ich mit dieser Disziplin beginnen. Schon der Begriff ist ein bisschen irreführend, da er soetwas wie “meistern”, “beherrschen” signalisiert. Damit wäre ein Ende gemeint. Personal mastery ist aber der Prozeß des “Dahinkommens”, eine Disziplin, eine Aktivität, die damit zu tun hat, daß eine kreative Spannung besteht zwischen einer Vision, also dem, was einem *wirklich* wichtig ist, und der gegenwärtigen Realität. Mitarbeiter die in einen solchen Prozeß eintreten (können), sind bündnisfähig, und mehr als interessiert an ihrer Arbeit. Dazu gehört eine klare Vision – und nicht ein “was ich keinesfalls will”

(die vielen Anti-Bewegungen, Anti-Raucher, Anti-Streß, Anti-Kosten etc. sind keine Visionen sondern Abwehrhaltungen, die Kraft kosten und nicht Kraft geben), und ein genaues, aufschlußreiches Bild der gegenwärtigen Realität.

Ein wichtiger, besonders zu erwähnender Punkt scheint mir die *komplette* Entwicklung des Menschen zu sein, die die emotionale Entwicklung, die Entwicklung der Intuition berücksichtigt und fördert.

Welche transaktionsanalytischen Konzepte können hier helfen?

Das Konzept der Autonomie

Wache Bewußtheit ist die Fähigkeit, die Realität zu erkennen, von Wunsch- und Mußbildern zu trennen und die den eigenen Kontakt zum Hier und Jetzt herzustellen.

Mit *Intuition* meinen wir die Fähigkeit, aus den vielfältigen Möglichkeiten die uns zur Verfügung stehen zu schöpfen, keine Machtlosigkeit aufkommen zu lassen.

Die Fähigkeit zur *offenen, intimen Kommunikation* kommt bei Senge als die "Verpflichtung zur Wahrheit" vor, also auch die "ungesagten" Anteile zu kommunizieren.

Die Entwicklung von ER-Ich

Das Erwachsenen-Ich ist die Ich-Instanz, die im Hier und Jetzt lebt, geeignete Konzepte für eine entwicklungsorientierte Haltung hat, und sich angemessen verhält. Damit entspricht sie dem Senge-Bild von der Integration von Vernunft und Intuition. Oder in einem anderen Bild der Verbindung von rechts- und linkshemisphärischen Denken. Dieses ER-Ich wird oftmals "ge-trübt" durch allerlei altertümlichen "Schrott", der einer gedeihlichen Entwicklung im Wege steht. Entrübung ist das Instrumentarium, das ein starkes ungetrübtes Er-Ich zum Ziel hat.

OK-OK-Haltung

Das "nicht besser" aber auch "nicht schlechter" sein müssen beschreiben wir als OK-OK.

Da es bei "personal mastery" um Selbstführung und persönliche Entwicklung geht, hilft das bewußte Einnehmen dieser Haltung, die eigenen Möglichkeiten realistisch einzuschätzen. Der (neid- oder zorngefüllte) Blick wendet sich von den anderen ab, und ermöglicht eine Selbstfindung und –entwicklung.

Mentale Modelle

Welche inneren Bilder, Haltungen existieren heute in der Organisation? Welche, teilweise tiefverwurzelten Vorstellungen vom Gang der Dinge haben wir? Die Disziplin vom Wesen der mentalen Modelle meint, daß wir Bilder von Organisationen, Abläufen, Strukturen im Kopf haben, die unsere Wirklichkeit strukturieren. Bei diesen Modellen kann es sich um komplexe Theorien ("wie Märkte funktionieren"), oder um einfache Verallgemeinerungen ("trau keinem Menschen") handeln.

Das wesentliche ist, daß sie unser Denken, Handeln und Fühlen bestimmen, und uns oft wie Paradigmen, also unhinterfragbare Annahmen begleiten. Beispiele aus dem betrieblichen Alltag gibt es unzählige, sie beginnen bei der Vorstellung über den Unterschied bei Menschen als "Vorgesetzte" und "Untergebene" (klingt schrecklich, ist aber immer noch ein stark vorherrschendes mentales Modell), über die Art und Weise der Führung (Kontrolle oder Vertrauen), bis hin zu Kunden(un)orientierung, "Kunden sind.....nützlich? Geldgeber? Lästig?" was wird wirklich gelebt als mentales Modell?

Hier geht es auch um die Bedeutung einzelner Worte, hinter denen ja Konzepte stehen. Was heißt zum Beispiel Leistung? Zu tun was der Chef will? Oder das was in dieser turbulenten Zeit Sinn macht, und vielleicht ganz was Neues ist?

Welche transaktionsanalytischen Konzepte können hier helfen?

Das Konzept der Trübungen

Im Grunde wird mit dem Konzept der Trübungen das gleiche beschrieben, wie es z.B. Senge mit dem Konzept der mentalen (untauglichen) Modelle meint. D.h. die Arbeit an Trübungen (Entrübungsarbeit), die im Grunde auf vielfältige Weise, die derzeitigen Überzeugungen in Frage stellt, hilft, ein reales Bild des Hier und Jetzt zu sehen. Dieses zeichnet sich in der Regel, durch eine größere Bandbreite, eine höhere Flexibilität, allgemein: mehr Möglichkeiten zur Situationsbewältigung aus. Das besondere an mentalen Modellen ist, daß hier Trübungen von vielen Menschen, z. B. allen Organisationsmitgliedern, allen Brancheninsidern, etc. geteilt werden. Ganze Abhandlungen, Theorien scheinen zu "beweisen", daß es so ist. Entrübungsarbeit bedeutet also, diese Trübungen aufzuheben, und die Vielfältigkeit wider zuzulassen. Das geschieht durch geeignete Fragen, die das Erwachsenenich stärken (siehe vorheriger Punkt).

Passivität und Abwertung

Ungeeignete mentale Modelle haben als Ergebnis, daß ungeeignete Problemlösungsstrategien eingesetzt werden. Transaktionsanalytisch sprechen wir von "passiven Verhaltensweisen" denen realitätsverzerrende Sichtweisen – Abwertungen zugrunde liegen.

„Passives Verhalten sind sowohl interne als auch externe Aktionen von Menschen, um autonome Reaktionen auf Stimuli, Probleme, Optionen zu vermeiden...“ (J. Schiff). D.h. als passives Verhalten verstehen wir Verhalten, daß nicht geeignet ist um Probleme angemessen zu lösen. Relevante Informationen und Fähigkeiten werden nicht zum Problemlösen, sondern zum Problemerkhalten eingesetzt.

Die vier passiven Verhaltensweisen

- **Nichts tun**
Nichts-Tun ist eine Nicht-Reaktion auf Stimuli, Probleme oder Möglichkeiten. Die Energie wird dazu verwendet, Reaktionen zu verhindern, statt sie in Handlungen zu leiten. Menschen warten mit Unbehagen darauf, daß sich das Problem „von selbst löst“, oder „andere“ sich seiner annehmen. Oftmals begegnen wir diesem Zustand als „innere Kündigung“, wenn wir Motivationsproblemen nachgehen.
- **Überanpassung**
Überangepasste Menschen, Organisationen stehen nicht zu ihren eigenen Zielen und Bedürfnissen, sondern akzeptieren Ziele anderer, bzw. phantasieren was die Ziele anderer sind, ohne sich darüber Gedanken zu machen, ob sie gewichtig sind oder nicht. Dazu gehören auch Phantasien, die beginnen mit: „...Märkte, Menschen.....sind eben so“
- **Agitation/Umtrieblichkeit**
Die Energie wird in nicht ziel-gerichteten Aktivitäten vergeudet. Dadurch wird Empfinden der Problemsituation vermieden, das Denken wird konfus. Ein Beispiel: Ein problematischer Auftrag wird hereingenommen. Bei allen damit befaßten Personen bricht große Hektik aus, die jedoch zu keiner Lösung, sondern zu noch mehr Konfusion und scheinbarer Unlösbarkeit führt. („Operative Hektik ersetzt geistige Windstille“ ist ein bezeichnender Satz dafür.) Feststellen kann man dieses Verhalten in Organisationen dadurch, daß diese Abläufe zyklisch wiederkehren („immer wieder...“).
- **Starre/Gewalttätigkeit**
Hier wird in einer plötzlichen Entladung Energie freigesetzt, was nicht selten in Gewalt gegen sich oder andere ausartet. Ein solches Vorgehen hat in der Regel zur Folge, daß sich die Umwelt nach dem Ausbruch zu kümmern beginnt, womit der Prozeß wieder in Gang kommt. In Organisationen kann man hier oftmals Verhalten beobachten, das von der Umgebung als völlig irrational wahrgenommen wird. (Kündigungswellen,

plötzliche Verkäufe von Teilen der Organisation etc. sind Beispiele dafür.)

Da bei allen vier passiven Verhaltensweisen relevante Informationen nicht zur Kenntnis genommen werden (abgewertet werden) geht die Arbeitsrichtung dahin, diese Informationen

Gemeinsame Visionen

Wie der vormalige österreichische Bundeskanzler angeblich sagte, muß jemand der eine Vision hat "zum Arzt gehen". Diese Anekdote mag wahr oder auch nicht sein, sie spiegelt die Haltung zum Thema Visionen wieder. Visionen geben Richtung und Energie für Veränderung, begeistern und sind damit der natürliche "Feind" von Stabilität und Tradition. Sie erfordern permanente Entscheidungswilligkeit und sind meist nicht "bequem". Der Tod des "beamteten Denkens!"

Visionen müssen geteilt werden.

Visionen, gemeinsame Zukunftsbilder müssen geteilt werden. Die Zeit der einsamen Visionen, in der einer eine Vision hatte, und alle anderen brav mitgegangen ist vorbei. Das heißt für unsere Organisationen Visionsarbeit. Die Visionen der Führer müssen sich mit den Visionen der anderen Organisationsteilnehmer verbinden, verschmelzen. Menschen ohne Visionen können u.U. viel leisten, aber sie brennen aus, können nicht wirklich voll und ganz dabei sein.

Welche transaktionsanalytischen Konzepte können hier helfen?

Die bereits in den obigen Punkte erwähnten Konzepte von OK-OK und die Stärkung des Erwachsenen sind auch für die Arbeit mit Visionen wichtig, da meine Vision nicht wichtiger ist als Deine, und "guten" Visionen der Realitätsbezug eigen ist.

Intuition

Berne nannte "seine" Transaktionsanalyse, ein Konzept der Intuition. Das Befreien von alten Vorstellungen, Ängsten hat eine Befreiung unserer Fähigkeit zur Intuition zur Folge. Auch Berne war klar, daß ein Konzeptualisieren von Intuition eigentlich nicht mehr Intuition beschreibt, daß aber dieses "spüren" von was wichtig und richtig ist, im Grunde jedem Menschen zu eigen ist. Ein Bild, das Berne einmal gab, gefällt mir besonders gut: als "wache Bewußtheit" beschrieb er einmal: "...den Duft von Kaffee und den Gesang eines Vogels auf die Dir eigene, unverwechselbare Art und Weise wahrzunehmen, und nicht so, wie mans Dir beigebracht hat....".

Verträge, Bindung

Gemeinsame Visionen sind dann Realität, wenn es dem einzelnen möglich ist, sich voll und ganz daran zu binden, mit Freiwilligkeit, Überzeugung und innerer Zustimmung. Das beschreibt in etwa das Vertragskonzept der TA, wie ein gültiger Arbeitsvertrag zustande kommt. Das Bindungskonzept z.B. von G. Kohlrieser, der den Key-Note-Speech hielt, macht diesen Vorgang noch deutlicher. Menschen, die frei sind sich binden zu können, sind die, die sich an gemeinsame Visionen binden.

Team Lernen

“Das Team ist mehr als der einzelne.” Diesen Satz hat wohl jeder schon gehört, oder sogar selbst ausgesprochen. Aber *glauben* wir ihn auch? Wenn heute einige Menschen zusammenarbeiten, ist es bereits üblich von einem “Team” zu sprechen. Keine Führungskraft, die nicht von “ihrem Team” spricht. Der Begriff ist so inflationär wie unklar.

Als Team würde ich eine Gruppe von Menschen bezeichnen, denen es gelingt, wie eine Einheit zu funktionieren, Team-Lernen als einen Prozeß zu verstehen, dem Aufbau von gemeinsamen Visionen, der Disziplin des Personal Mastery hohe Priorität einzuräumen. Ein talentiertes Team besteht aus talentierten Einzelpersonen, ein Spitzenteam aus Spitzenleuten. Wichtig erscheinen mir die folgenden Fähigkeiten:

- Gründlich über komplexe Fragen nachzudenken,
- Innovatives koordiniertes Handeln,
- Förderung anderer Teams
- Beherrschen von Diskussion *und* Dialog,
- Standpunkte als Annahmen verstehen,
- Fähigkeit zum Konflikt,
- AbwehrROUTINEN und Tabus erkennen und bearbeiten.

Um all das zu verwirklichen, ist permanentes Lernen und Üben nötig. Vor allem die mentalen Modelle über Verantwortlichkeit und Beherrschbarkeit von Situationen sind zu hinterfragen. Der Manager der “alles im Griff hat”, “letztlich doch verantwortlich ist”, lebt mit mentalen Modellen, die erstens unrichtig, und zweitens Team verhindernd sind.

Welche transaktionsanalytischen Konzepte können hier helfen?

Eine ganze Reihe von TA-Konzepten kann hier helfen. Das bereits erwähnte OK-OK kann helfen, die fatalen mentalen Modelle von Gewinner-Verlierer-Denken zu überprüfen. Das Passivitätskonzept hilft zu erkennen, womit sich ein Team beschäftigt, mit Problemlösen oder –aufrechterhalten.

Zeitstrukturierung

Dieses Konzept ist äußerst hilfreich, um zu erkennen, wie die Zeit im Team strukturiert wird. Gibt es Übergewichte von Rückzug, Ritualen, Zeitvertreib, so kann die Gruppe nach außen recht "kompakt" wirken, ist aber nicht effektiv.

Gibt es Übergewichte von Spielen, so wirkt die Gruppe meist auch "zerstritten", "cliquenhaft", "Mobbing anfällig".

Eine Gruppe, die ihre Zeit hauptsächlich mit "Tätigkeiten" und "Intimität" (im TA-Sinn!) verbringt, kann jedoch sicher als Team gesehen werden.

Spielekonzepte

Die Spielekonzepte der TA können vor allem helfen, herauszufinden, worum es den Menschen in Gruppen und Organisationen "eigentlich" geht. Die Muster und Abläufe von Spielen sind nie produktiv, meist für einige oder alle schmerzhaft, und schaden der Organisation. Spiele sind meist sehr "dicht" an den nicht produktiven Teilen der Unternehmenskultur angesiedelt, und stützen und bestätigen diese.

Systemdenken

Ein guter Teil des systemischen Gedankengutes ist bereits in den Disziplinen "Mentale Modelle" und "Personal Mastery" vorgestellt. Ergänzen möchte ich es noch um das Denken in Ganzheiten und Zusammenhängen. Das lineare, kausale Denken, muß durch das rückbezügliche, zirkuläre Denken ergänzt werden. Einige "Merksätze" im Umgang mit Systemen habe ich hier zusammengestellt:

1. Die Lösungen von gestern sind die Probleme von heute
2. Je mehr man sich anstrengt, desto schlimmer wird es
3. Der bequemste Weg erweist sich oft als Drehtür
4. Der Zustand verbessert sich, bevor er sich verschlechtert
5. Die Therapie kann schlimmer sein als die Krankheit
6. Schneller ist langsamer
7. Wirklichkeit ist ein Konstrukt – wir wissen nie alles über eine Organisation
8. Es gibt nur Beteiligte – niemand steht außerhalb
9. Kleine Änderungen könne große Wirkungen haben
10. Wer einen Elefanten in zwei Hälften teilt, bekommt nicht zwei kleine Elefanten
11. Niemand ist schuld

Es gilt also Beziehungen, Systeme erkennen, verstehen, weg vom wenn-dann-Denken, hin zum vernetzen, sowohl - als auch Denken.

Bezogen auf das erste Bild heißt das:

Wir müssen lernen:

Bei den Inhalten:

- Denken in Kundennutzen
- Kernkompetenzen (Skills und Ressourcen)
- Erfolgsfaktoren
- Strategie als Lernprozeß

Struktur, Organisation:

- Lernebenen
- Strukturen und Muster
- Strukturen und Prozesse
- Lernstrukturen

Mensch:

- Menschenbilder
- Förderung von Autonomie (Bewußtheit, Spontanität, Offenheit)
- Team- und Gruppenprozesse
- Lernen als sozialer Grundprozeß

Welche transaktionsanalytischen Konzepte können hier helfen?

Hier spezielle TA-Konzepte anzuführen fällt mir schwer, da ich transaktionsanalytisches Denken grundsätzlich als systemisch ansehe. Konzepte wie Bezugsrahmen, Skript, Symbiosen, Transaktionen, das Racketsystem von Erskin/Zalcman sind weitere Beispiele dafür.

Leider fehlt uns in vielen Fällen eine geeignete, visionäre Bezeichnung für den "guten" Zustand. Auch die meisten TA-Konzepte beschreiben "Krankheitsbilder" und nennen den "guten" Zustand als "Abwesenheit von ...".

Ein Konzept, das wir als das Ziel, die Vision unserer Arbeit ansehen, ist da anders – Autonomie. An anderer Stelle schon besprochen, beschreibt es, wie es sein könnte, wenn wir klar, bewußt, wahrhaftig an die Erfüllung unseres Lebens, unserer Vision unserer Mission gehen.

6. Eine Geschichte zum Schluß

Der Fisch und das Wasser

Ein Fisch ist die schlechteste Informationsquelle über das Wasser.

Er weiß nicht, daß Wasser da ist, wenn er darin herumswimmt, und wird nur aufgeregt wenn es fehlt.

Auch wenn es ihm genommen wurde, weiß der Fisch nicht, was sein Problem ist, sondern nur, daß es ihm schlechtgeht, er sich verzweifelt fühlt.

Es gibt eine Fabel über Fische. Darin heißt es, hat man einen Fisch aus dem Wasser geschöpft und liegt er luftschnappend am Ufer, führt er sein Mißgeschick auf alles und jedes zurück, das ihm einfällt. Manchmal kämpft er, manchmal gibt er auf. Manchmal meint er, gegen die Bäume, gegen das Gras und sogar gegen den Schlamm als die Urheber seines Unglücks kämpfen zu müssen. Aber er wird immer nur durch Zufall ins Wasser zurückspringen. Tut er es, denkt er, wie schlau er doch gewesen ist. Meist stirbt er jedoch.

Fische sehen nie das Netz oder den Haken. Sie machen höchstens den Wurm am Haken, oder die Stricke verantwortlich, an denen das Netz befestigt ist.

Wie traurig ist es doch ein Fisch zu sein! Welch ein Glück, ein Mensch zu sein!

(aus: Das Zauberkloster von Idries Shah)

Verwendete Literatur

- | | |
|------------|---|
| E. Berne | Transaktionsanalyse der Intuition, Junfermann 1991
Spiele der Erwachsenen, rororo 1978
Was sagen Sie, nachdem Sie guten Tag gesagt haben? Fischer 1978
Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen, Kindler 1979 |
| C Steiner | Emotionale Kompetenz, Hanser 1997 |
| D. Goleman | Emotionale Intelligenz, Hanser 1996 |
| P. Senge | Die fünfte Disziplin, Clett Cotta 1996 |
| P. Block | Der autonome Manager, Campus 1992 |
| R. Attems | Spitzenleistungen in die Praxis umsetzen, Überreuter 1989 |
| HG Hauser | Systemische Führungsinstrumente, Agogik 2/92
Pioniere braucht das Unternehmen, Agogik 1/99
Unternehmenskultur aus transakt. Sicht, Zeitschrift für TA 4/91
Ich bin ok – und meine Mitarbeiter? Agogik 3/92 |