

## 1. Der große Bogen – vom Normenspiel bis zum Lernen aus Shakespeares Dramen

In einem Buch kann man vielerlei darstellen: Kochrezepte aller Arten oder einer bestimmten Küche, wie der asiatischen oder der italienischen. Man kann einen berühmten Koch als Werbeträger nehmen oder so tun, als ob man ein altes Kochbuch eines berühmten Restaurants gefunden hätte und nun dem staunenden Publikum eine Rarität aus vergangenen Zeiten präsentieren. In Kochbüchern kann man sich auch nach speziellen Bedürfnissen der LeserInnen richten, die es entweder schon gibt oder die man mit dem Buch erzeugt: Man kann sich an Übergewichtige wenden und ihnen die Gewichtsreduktion im Wortsinn schmackhaft machen. Man kann sich an Unglückliche wenden und ihnen das Hungern als Behandlung anpreisen. Man kann sich an Leidende aller Arten wenden, die durch die angebotenen Speisezubereitungen gesünder werden sollen. Oder man kann Nationen und Regionen und deren Küche darstellen und sich damit an die wenden, die dort waren oder sich dorthin sehnen. Kochbücher kann man also nach vielen Gesichtspunkten zusammensetzen und dann verkaufen. Schon deshalb, weil Kochbücher die bestverkauften Bücher sind, besonders, wenn sie mit farbigen Abbildungen versehen sind und rechtzeitig vor Weihnachten erscheinen.

Bücher über die Weiterbildung von ManagerInnen oder die Mikrosoziologie von Teams haben es weitaus schwerer. Sie werden nur von wenigen Menschen gelesen. Wer benötigt schon die Information anderer ManagementtrainerInnen und ihrer VeranstalterInnen? Vielleicht Führungskräfte, die daran denken, so eine Managementweiterbildung zu besuchen und vielleicht Angehörige derer, die daran teilgenommen haben und wissen wollen, warum sich der Mann oder die Tochter so verändert haben. Für ein Massenpublikum sind Managementbücher wohl nicht geeignet. Vor allem können sie nicht wie ein Kochbuch geschrieben werden, das aus konkreten Rezepten und Beispielen besteht. Managementbücher ticken anders: Ihre Lehren müssen erst durch Erfahrungen jener ergänzt werden, die sie lesen. Managementbücher beschreiben das Leben und Erleben mit Menschen, die sich angemessen, selbstgesteuert oder ganz anders verhalten. Würde man nun das Managementbuch nach demselben Muster eines Kochbuchs stricken, käme es zur Dissoziation zwischen Gelesenem und Erlebtem. Das Training von ManagerInnen erfordert Einblick in die lernende Organisation.

Führungskraftweiterbildung erfordert das Mutmachen zu Veränderungen, die Bereitschaft, sich selbst als Lernende zu organisieren und großen Mut auf Seiten der TrainerInnen. Das Wagnis besteht darin, nie zu wissen wie eine Gruppe ist und was sie braucht, das rechte Maß zu finden zwischen Nähe und Distanz, die Gruppe lernen zu lassen und dieses Lernen zu steuern, immer wieder neue Erlebnisse zu haben, die weder vorhersehbar noch planbar sind und dennoch aufgegriffen werden müssen.

Während wir diesen Text zu einem Buch kompilieren, verstehen wir uns selber besser. Das liegt vielleicht auch daran, dass wir diese Einleitung im Badehospiz in Bad Gastein in den Wochen vor Weihnachten 2010 geschrieben haben. Hier war es verwunschen: Das Zentrum des Orts wurde an eine Investmentfirma verkauft, der es anscheinend besser gefällt, den Ort einzumotten oder zu Grunde gehen zu lassen. Keiner weiß, was diese Firma davon hat. Den GasteinerInnen, die von ihrem ehemaligen Ruf zehren wollen würden, ist es so unerklärlich wie Gottes Ratschluss. Und den badenden Kurgästen, die der altherge-

brachten Wirklichkeitskonstruktion folgen, dass Radon kein radioaktives Gift, sondern ein Immunstimulator ist – ist es egal. Sie gehen an den Brettern und Gittern vorbei, die das Herabfallen von Mauerteilen auf ihre Köpfe vermeiden helfen sollen, bewundern die landschaftlichen Schönheiten des Gasteinertals und werden (hoffentlich) gesund.

So sehen wir auch dieses Buch: In einer Welt, in der man angeblich vernunftgesteuerten Menschen Kuren als Genesungsindustrie verkaufen kann, in dieser Welt kann man auch Bücher über Managementweiterbildung verkaufen. Unser Buch unterscheidet sich von allen, die am Markt sind. Es ist keine Anpreisung von In- und Outdoorspielen, keine Spielanleitung für Erwachsene oder ein Buch über Managementtheorien. Denn das USP (= Unique Selling Proposition) dieses Buchs ist die aktive und über den Alltag und die Managementtheorie hinausgehende, kulturelle Beschäftigung mit Menschheitsfragen und zwar von Seiten der Lernenden ebenso wie von den Lehrenden. Menschheitsfragen, die es erlauben, Antworten auf die Fragen zu geben, die ManagerInnen stellen. Dazu entwickelten wir ein Spiel, das so ernst ist wie das Leben selbst. Wir nannten es „das Normenspiel“. Der Post Graduate Management-Universitätslehrgang Master of Business Administration der WU (PGM MBA) ist unser Erlebnis- und Studienort in einem. Unser Spiel ist Seminarrealität. Die TeilnehmerInnen (TN) können in ihm das Modul selbst gestalten und ihm die Form geben, die sie wünschen. Dabei bringen sie ihre Firmenerfahrungen ein, unter welchen Annahmen dort Gruppen und Kleinorganisationen hergestellt werden. Zum Beispiel kommen sie mit der Annahme, dass Schnelligkeit wichtiger wäre als Inhalt. Oder die Annahme, dass sich ohnehin niemand an Verfassungen hält, die euphemistisch manchmal auch „Firmenphilosophie“ genannt werden. Solche Annahmen der TN verstricken sich in diesem Spiel so stark, dass sie zunächst nicht hinterfragt werden. Sie sehen diese Annahmen als „normal“ an. Allein die dauernde Erreichbarkeit mittels Mobiltelefon und Laptop abzulegen, fällt den TN extrem schwer. Das ist nicht nur ungewohnt, sondern knabbert auch an der Selbstdefinition des Steuerns, des Anwesendseins und der Macht. Unbemerkt wird bereits in diesem Spiel die „Ideologie“ des gesamten Weiterbildungslehrgangs transparent: Die TN werden bewusst zur Wahrnehmung ihrer Gewohnheiten und Bräuche verlockt und können diese so besser fassen und überlegen – sowohl vergangenheitsbezogen als auch für die Zukunft. Ein solcher Austritt aus den Gewohnheiten ist immer wieder schwer und anstrengend und wird gern der Lehrgangsleitung zum Vorwurf gemacht. Er führt zu einer knallharten Konfrontation zwischen Managementalltag und Lehrgangsgeschehen. In dem Helmut Kasper zu seinem sechzigsten Geburtstag gewidmeten Buch „Management Development“<sup>1</sup> bin ich (PJS)<sup>2</sup> bereits auf diese Problematik eingegangen. Allerdings geht dieses Buch über die bisherigen Ansätze hinaus: Es ist uns in den bisherigen Büchern<sup>3</sup> vor allem darum gegangen, Hintergründe der Trainings darzustellen. Diesmal werden die neuen Erfindungen gezeigt, die daraus entstehen und die auch in der Praxis anwendbar sind. Gerade durch die Beiträge der TN entsteht ein komplexes Bild.

Kaum haben die TN erlernt, dass Management die Herstellung, besser das Herbeireden von Wirklichkeiten und deren Gestaltung bedeutet, wird mit Hilfe des Konstruktivismus

---

<sup>1</sup> Mühlbacher/Scheer/Schmidt/v. Rosenstiel 2008

<sup>2</sup> PJS steht für Peter Jaron Scheer

<sup>3</sup> Kasper 1995, 2004

diese neu erworbene Realität sofort wieder in Zweifel gezogen. Denn der Konstruktivismus meint nachvollziehbar, dass es in sozialen Systemen nur Annahmen gibt, die zu Wirklichkeitskonstruktionen werden, wenn sie vom Einzelnen oder verlässlicher noch, von den Beteiligten, als wahr angenommen werden. Diese Wirklichkeitskonstruktionen sind – einmal erstellt – sehr stabil. Sie steuern nicht nur das Handeln, sondern ebenso die Wahrnehmung, weil sie die Selektion des Wahrzunehmenden so beeinflussen, dass sie zu den Annahmen passt. Sowohl einzelne Menschen als auch Gruppen und Teams, Organisationen, letztlich aber auch Kulturen und Äonen leben nach und mit solchen Wirklichkeitskonstruktionen, die das Leben „normal“ machen. Dazu zählen auch Spiele wie im antiken Rom, wo sich Menschen öffentlich ermorden und damit das Volk belustigen (panem et circenses). Oder wenn man heute die Menschen glauben machen will, dass ein Jeder und eine Jede ein/e MillionärIn sein könnte, und die Lotterie bzw. Euro-Millionen-Lotterie erfindet, so dass es alle als normal empfinden, ihr erarbeitetes Geld für eine minimale Chance auszugeben, dann ist das „normal“.

In dieser Einleitung des PGM MBA sind viele Geheimnisse enthalten, die sonst in mystischen Bünden weitergegeben werden: Der Mensch gestaltet seine Umwelt; soziale Gesetze sind mobil und werden je nach Zeitalter und Menschengruppe ausgemacht; Kommunikation ist irreversibel und bindend – nichts kann zurückgenommen werden. Auch hier haben wir die Erfahrung machen können, dass erst durch die Reflexion der TN und durch deren Bearbeitung der Texte eine Zusammenschau entstehen kann. Darin besteht der wertvolle Schatz unseres Lehrgangs, der sichtbar und nachvollziehbar präsentiert werden muss.

In der theoretischen Erwägung zu Modellen der Führung gehen wir einen Schritt weiter: Wenn Wirklichkeit, jedenfalls im Sozialen, eine zwischenmenschliche Vereinbarung ist und nichts fix ist, dann sind auch Modelle des Führens und Geführtwerdens nicht fix. Sie sind nur vor der Hintergrundfolie des jeweiligen kulturellen und wirtschaftlichen Denkens vorstellbar.

Hier in Bad Gastein zum Beispiel ist die Promenade, die zum Hoteldorf Grüner Baum führt, nach Kaiser Wilhelm II. (1859 – 1941), Deutscher Kaiser und König von Preußen, benannt. Er hat sie beschritten. Sein Führungsmodell würde man heute als charismatisch-autoritär beschreiben. Alle waren in Uniform. Er hatte gar kein anderes Kleidungsstück. Der Kaiser war immer bewaffnet und das Militär und der militärische Lebens- und Führungsstil war der einzig richtige und daher der beste. Jeder Knabe wollte so werden, jedes Mädchen einen Soldaten oder – besser noch – einen Offizier heiraten. Ein unvorstellbares Szenario heute in Mitteleuropa, wo die Soldaten abgewertet sind, wo man die Heere abschaffen will.

Diese Überlegungen zu „Leadership“ zeigen, dass diese ganz von den Wirklichkeitskonstruktionen der jeweiligen Zeit und des Managements abhängen. Führung und Führungsverhalten kann nur vor dem Hintergrund der akzeptierten Wirklichkeit gesehen werden, die Ergebnis der Vereinbarung zwischen Menschen ist.

Manchmal ist es hilfreich zu besprechen, warum man über Wirklichkeiten nachdenkt. Im Alltag kommt es selten vor, dass man die Grundfrage der Erkenntnistheorie bespricht: Wie erkennen wir? Warum erkennen wir? Und welchen Sinn könnte Erkenntnis haben? Zuletzt noch: Wie wird sie beeinflusst?

Die Theorie der Erkenntnis macht die Erkenntnis. Denn nur dadurch, dass wir über Erkenntnis nachdenken, können wir sie verändern. Wenn Plato einen Unterschied zwischen dem Inneren eines Menschen und seinem Äußeren macht, so ist die Grundlage, über dieses Äußere nachzudenken, es zum Beispiel messbar zu machen. Wenn man keinen Sokrates hätte, so hätte man keine Führungstheorie, die den eigenen Antrieb der jeweiligen Führungskraft thematisiert und man hätte die Verhältnisse eines Gottesgnadentums, die uns zwingen würden, die Herrscher als gottgesandte und daher als unhinterfragbare Existenzen zu akzeptieren, wie die Pharaonen des antiken Ägyptens und der Papst bis heute.

Wir haben soziales Lernen nicht auf Alltäglichkeiten abgestellt, sondern Texte Shakespeares verwendet. Natürlich hätten wir auch Managementsituationen aus dem Alltag nehmen können, die immer wieder vorkommen, wie Einstellungen, Kündigungen, Führung eines Projektteams, Konfliktregelungen in Organisationen, Strategieentwicklung und -implementierung, Steuerung von Veränderungsprozessen etc. Unsere Ambitionen sind höher: ManagerInnen, die wir weiterbilden, sollen später noch größere Führungsaufgaben bewältigen können als sie zum Zeitpunkt des Lehrganges tun. Da erschien es uns besser, über den jeweiligen Anlass hinauszudeuten und die europäische Kultur als Vorbild für Menschheitskonflikte zu nehmen. Einer der Autoren (PJS<sup>4</sup>) hat in einem seiner ersten Texte als Beispiel psychosomatischen Krank- und Gesundwerdens die Figur der deutsch-französischen Sage, Parzival, genommen, um zu zeigen, wie Sprachlosigkeit das Leben bestimmen und vernichten kann. Jenseits der Bearbeitung von Richard Wagner konnte er entlang des Wolfram'schen Textes zeigen, dass Sprachlosigkeit als Anpassungsideal zu einer spezifischen Form der Krankheit führt<sup>5</sup>.

Nun, fast 35 Jahre später, sind es ausgewählte Dramen Shakespeares, die innerhalb der Konstruktion, dass zwischenmenschliche Konflikte immer dieselben bleiben, als Modell dienen. Shakespeare zeigt in seinen Dramen Konflikte, die sich im Innersten des Managements zutragen: Es geht um Macht, zuvörderst um Macht, und dann um Liebe, die damit in Zusammenhang gesetzt wird, sowie in manchen der eingesetzten Stücke um Vertrauen und Ideale. Vor allem aber geht es um Annahmen, die das Verhalten der handelnden Personen leiten. Wenn King Lear annimmt, dass es eine gute Idee ist, zu seinen Lebzeiten das Vereinigte Königreich aufzuteilen, so nimmt er an, dass in der Familie die Leitdifferenz<sup>6</sup> lieben/hassen ist. Das mag stimmen. Aber im dynastischen Denken lautet die Leitdifferenz mächtig/ohnmächtig. Werden diese beiden vermischt, kann nur Wahnsinn entstehen. Tatsächlich geschieht das King Lear auch. Andere Konflikte werden in anderen Stücken Shakespeares dargestellt. In jedem jedoch wird ein zentraler Konflikt erwogen und dann von mehreren Seiten beleuchtet. Damit es jeder versteht, hat Shakespeare in seinen Stücken zumindest zwei Handlungen laufen lassen, die denselben Konflikt bearbeiten, aber ihn von einer jeweils anderen Seite zeigen. Es ist egal, ob man sich mit den Herrschern der Familie Lear identifiziert oder im selben Stück die Familie Gloucester interessanter findet: Die Vermischung zwischen dynastischen, machtpolitischen Problemen einerseits und der Liebesfrage in der Familie andererseits ist immer dieselbe. Und wenn man es da nicht versteht, dass Liebe und Macht einander feindlich gegenüberstehen und gleichzeitig

---

<sup>4</sup> Scheer 1981

<sup>5</sup> Scheer 1995

<sup>6</sup> Siehe dazu auch das Kapitel 3.3. Leadership mit systemtheoretischen Denkinstrumenten

immer die eine die andere kaputt machen wird, so hilft die Parallelhandlung, es doch zu begreifen. Es ist in fast allen Stücken so: Das schwierigste, der Sommernachtstraum, geht darüber hinaus. Die Parallelhandlung wird parallelisiert und in der Verwirrung entstehen jene Momente anmutiger Leichtigkeit und gefühlvoller Tiefe, die das Stück so berühmt gemacht haben. Sicher, fast alles, was im Sommernachtstraum geschieht, ist nur verständlich, wenn man die sich ständig verändernde Umgebung wahrnehmen kann und erfährt, dass Wahrheit, Schein und selbst wahrhaft Gemeintes im Zauberwald anders ist.

In der Umsetzung dieser Dramen durch die TN finden sich Ansätze zu einem Verständnis des Managements, das sich in der Managementlehre der letzten 30 Jahre als das bestimmende gezeigt hat. Es handelt sich um die sogenannte systemische Sichtweise, die der einzelnen Führungskraft nicht mehr als den eigenmächtigen Macher bestimmt, sondern als einen Steuerer der Umgebung des Kontextes. Nie kann man das besser sehen als an Shakespeares venezianischem Helden Othello. Mit Heldentum und den Werten des Masochismus, der damals noch nicht so hieß, aufgewachsen, wird Othello ein leichtes Opfer des von ihm gekränkten Jago. Jago ändert nur die Sichtweise des Helden auf seine Frau, indem er dessen Fürsorge zu einem Liebeshandel umdeutet. Und um sicher zu sein, wird auch noch die Wirklichkeit so konstruiert, dass Othello nach dem Taschentuch fragen muss, das Desdemona sicher nicht haben kann. Jago hat es von seiner Frau stehlen lassen. Es geht den ZuschauerInnen so wie den ManagerInnen, so wie den Kindern im Kasperltheater. Der Autor lässt sie in quälender Weise teilhaben an der Intrige, der Zuschauer muss das Ende Desdemonas und Othellos miterleben, obwohl er ständig auf die Bühne springen könnte, um alles aufzuklären. Sei es der Sturm oder der Widerspenstigen Zähmung – all diese Shakespearedramen wurden von den teilnehmenden Führungskräften so erlebt. Vergleichbar ist das im Management, wo man solche Prozesse zwar oft nicht selbst beobachten kann, weil man Betroffene/r ist, aber doch miterlebt. Hat man sie schon einmal durchlebt, dann kann man sich manchmal vielleicht anders verhalten, als es erwartet wird.

Ganz besonderes leicht fiel die Identifikation mit der Figur Richard III.,<sup>7</sup> wo so viel Bosheit und unbedingter Herrscherwillen im Spiel ist. Zu oft hatten TN ähnliches Verhalten bei anderen ManagerInnen beobachtet. In vielem hatten sie Ähnliches auch bei sich gesehen und konnten mit diesem Ausmaß an Schlechtigkeit, die aber einem Zweck dient, der allerdings unbedingt erreicht werden muss, viel anfangen. Das ist auch nicht weiter verwunderlich, rechnen sich ja die TN dieses Lehrgangs Chancen zu einer noch höheren Karriere aus und haben sich mehr oder weniger bewusst schon mit der Frage des Preises des Aufstiegs auseinandergesetzt. Sie hatten für sich selbst offensichtlich beschlossen, dass der Aufstieg diesen Preis wert ist. Menschen wie wir, die ManagerInnen unterrichten, müssen darauf hinweisen, dass Richard III. ein Lehrstück ist. Ein Lehrstück darin, wie man nicht sein soll und wie nur einer werden kann, der durch eine furchtbare Jugend und seine Behinderung vielleicht verstehbar, wenn auch nicht entschuldigbar, in seinem So-Sein ist. Allerdings wollen ManagerInnen ja dasselbe wie Richard III.: Die Macht über andere. Sie wissen, dass einem da nichts geschenkt wird und dass der Weg nach oben nicht immer sauber ist. Sie verachten daher bisweilen jene, die an dem Konkurrenzkampf nicht teilnehmen. Und sie sind stolz auf ihre eigene Kampfkraft, wohl wissend, dass manches, was

---

<sup>7</sup> Siehe dazu auch das Kapitel 5.2. Richard III.

sie machen, nicht in einem Mädchenkloster unterrichtet wird. Solche und ähnliche Formulierungen machen sie froh und stolz. Es ist Tolstoi, der in seinem Vermächtnisroman „Anna Karenina“<sup>8</sup> darauf hinweist, dass jede/r, egal was sie/er macht, sicher ist, dass sie/er für sich und andere wichtig ist. So geht es auch ManagerInnen. Das überrascht nicht, am wenigsten sie selbst. Aber Tolstoi kann das anhand einer Prostituierten ausführen und klar machen, dass sie den Umgang mit einem General leichter erträgt, besonders wenn dieser einigermaßen gute Manieren hat, als mit einem Mörder, obwohl beide demselben Gewerbe nachgehen.

Wir könnten diesen Teil des großen Bogens nicht abschließen, ohne auf den Händler der Händler einzugehen: Der Kaufmann von Venedig, der Händler, der vergisst, dass alles käuflich ist. Betrogen durch und um seine Tochter, will er Rache. Das ist keine Kategorie im Handel, in dem die Leitdifferenz ja Haben/Nicht-Haben lautet. Jedenfalls nicht Rache, Hass und Kampf mit den Waffen des Krieges. Auch seine Idee, die Leitdifferenz Recht/Unrecht – also die des Gesetzes und des Rechts – zu seiner zu machen, kann nur scheitern. Systemisch gesprochen hat er seine Umgebung verkannt, verkannt auch, dass er mit dem Recht der anderen keinen Erfolg haben kann. Den Versuchen, seiner Tochter nachzuspüren und Kredit erstmals nicht gegen Zins zu geben, sondern das Leben Antonios zu begehren, führt zum Scheitern. Er verliert alles. Dass er noch dazu von einer verkleideten Frau besiegt wird und der Sieger ein allzu sympathischer, fast heldenhafter Kaufmann ist, der nie auf Zins leiht, zeigt die Möglichkeiten, die Shakespeare gibt, um dieses Stück transzendierbar zu machen.

Daraus erklärt sich auch der Aufbau des Buchs: Es werden das Spiel um die Normen und die Erlebnisse der TN gleich wichtig nebeneinander gesetzt. Wie in dem Buch „Management Development“<sup>9</sup> finden wir auch hier, dass wir unsere Ergebnisse nur an den Erlebnissen der TN zeigen können. Spiele und Trainings sind sinnlos, wenn sie nicht ankommen. Es geht nicht darum, was TrainerInnen und LehrerInnen intendieren, sondern darum, was gelernt und verstanden wird. Gerade in einer Zeit, in der unser geliebtes Heimatland nach Jahren der Schulreformdiskussion gemäß PISA-Studie noch einmal 15 – 20 Positionen verloren hat, geht es um die Kultur des permanenten Lernens und der lernenden Organisation. Österreich hat keine dauerhaft erfolgreichen Exportartikel außer seiner Küche, seinen landschaftlichen Schönheiten, seinen gebildeten BürgerInnen, den Wiener Philharmonikern, dem Burgtheater, der Oper. Wenn man immer Begründungen findet, warum diese BürgerInnen nicht gebildet sein müssen, so liegt man damit falsch. Es kann nicht sein, dass die Wirklichkeitskonstruktion der Politik so weit am Interesse der BürgerInnen vorbeigeht, dass sie machtpolitische Denkweise vor das Bildungsinteresse der Heranwachsenden stellt. Dieses Buch stellt eine Initiative der Erwachsenenbildung dar, eine Initiative, die auf Univ.-Prof. Dr. Michael Hofmann zurückgeht, der als Pionier Führungskräfte an die WU zurückrief, um sie dort weiterzubilden.

Deshalb haben wir vor dem Hintergrund der Systemtheorie und des Konstruktivismus mit einigen Differenzen zu diesen die Erfindungen und Erfahrungen von über 48 Veranstaltungen des Post Graduate Management-Lehrganges der WU Wien zusammengestellt. Wir können diese Erfindungen im sozialen Kontext einer Weiterbildung nicht einfach als

---

<sup>8</sup> Leo Tolstoi, Anna Karenina, entstanden 1873 – 1878

<sup>9</sup> Mühlbacher/Scheer/Schmidt/v. Rosenstiel 2008

Kochrezepte darstellen. Zu sehr hängen die Reaktionen der TN von der Wahrnehmung durch die Lehrenden ab, zu sehr verlangt jede einzelne Gruppe ein ihr angemessenes Design. In der Wiederholung mancher Elemente jedoch konnten wir neue Erfahrungen sammeln und das Produkt PGM MBA verbessern. So entstand ein Buch, in dem die Theorie als handlungsleitendes Element angerissen ist. Diese Hintergrundfolie jedoch ist von beiden Autoren in anderen Büchern besser und passender dargestellt worden. In diesem Buch geht es vielmehr darum, Erfahrungen nachvollziehbar zu machen. Erfahrbar zu machen, was erst erfahren werden muss, jedoch schon jetzt wie in einem Reiseprospekt darzustellen, dass die „Lernende Organisation“ und das Denken in diese Richtung nicht nur vorgetragen werden kann, sondern Erlebnis und Wahrnehmung gleichzeitig sein muss.

Beim Treffen mit einer Absolventin des 2. PGM MBA, der 2006 abgeschlossen hat, sprachen wir über bleibende Eindrücke: Die Absolventin, inzwischen im Vorstand einer großen Bank, erinnerte sich daran, dass sie den Begriff der „Lernenden Organisation“ seinerzeit weder als Erlebnis noch als Lerninhalt verstanden hatte. Inzwischen war er zu dem wichtigsten Begriff ihrer täglichen Lebenspraxis geworden. In der „Lernenden Organisation“ findet sie die Möglichkeit, Wirklichkeit immer wieder neu zu sehen, zu erfinden, Neues wahrzunehmen und darauf zu reagieren, Innovationen durchzuführen und manchmal eine Wirklichkeit und einen Markt zu kreieren, der vorher nicht bestanden hat. Selbst das Bedürfnis war zunächst unbekannt und entstand erst mit dem Produkt. (Man denke nur an Tabak, Schokolade oder Kaffee.)

Und das ist die Absicht dieses Buches: Den/die LeserIn in eine Welt des modernen Managements zu führen, in der man lernen kann zu lernen. Eine Welt, in der nichts fix ist und sich die TN ihre Welt selbst erschaffen, die so unvollkommen ist wie Menschenwerk. In einer Welt, in der die Lehrenden nicht wissen, was der nächste Tag bringt und was sie an diesem Tag erbringen sollen. In der sie nicht bestimmen können, was die TN denken sollen und nachher geprüft werden können. Diese Welt des Gleitens in das Ungewisse, in die Unsteuerbarkeit inhomogener Gruppen auf dem Weg zu einem Executive Master of Business Administration, stellen wir – inhomogen und inkonsistent natürlich – dar. Stolz auf unsere Erfindungen, die es über 1000 PGM- und über 150 PGM MBA-AbsolventInnen bereits ermöglicht haben, sich lernbereit zu machen, auswählen zu können aus dem unendlichen Strom der Informationen das, was sie brauchen, ihre LehrerInnen zu testen und selbst getestet zu werden. Und letzten Endes die Unsicherheit der Lehrenden zu sehen, die sich sonst immer hinter einer Armada von Powerpoint-Präsentationen schützen und die TN nie zu einem aktiven Mitgestalten auffordern.

So stellen wir die Anfänge und somit Startpunkte PGM und PGM MBA dar. Im PGM werden die Verhaltensnormen neu erfunden. Es klingt leicht, ist es aber nicht. Denn es kommen menschliche Bedürfnisse und Ideen in die Gestaltung der Normen: Das alles beherrschende Handy, das man nicht im Seminar ausschalten mag; der Wunsch, gegen die anderen Gruppen zu gewinnen und es den unbekannteren, aber offensichtlich mächtigen Lehrenden zu zeigen.

Im weiterführenden PGM MBA, nach 21 Tagen absolviertem PGM, wieder ein Neuanfang: Neuerdings muss man in die „Lernende Organisation“ Zeit investieren. Beziehungszeit. Diese wird allerdings über Texte gesteuert, die den Genius Loci ansprechen. Sei es der österreichische Erzherzog Ludwig Salvator, der auf der Sonneninsel Mallorca Wälder gerettet und die Insel in vielen Schriften beschrieben, dokumentiert und gelobt

hat. Sei es der mallorquinische Philosoph und Religionslehrer Ramon Lull<sup>10</sup>, der die Toleranz des maurischen Reichs Al Andalus in die christliche Herrschaft tragen wollte und dafür von der römisch-katholischen Kirche bis in das 19. Jahrhundert verschwiegen wurde. Immer wieder wird Beziehungsarbeit, Entschleunigung, Achtsamkeit, Wachheit, freie Wahrnehmung und die Bedeutung der Selbstgestaltung und -organisation erlebbar gemacht.

Diese Grenzerlebnisse in der Außenwelt, die Überlebenstrainings und die Gefährdung der TN durch Belastungen und Erlebnisse, die sie an die Grenzen ihrer Fähigkeiten bringen, mögen gut sein und den Gruppen neuen Zusammenhalt geben. Doch die Möglichkeiten, einen Tag an einem Seil in sein eigenes Leben zu transferieren, sind beschränkt. Man hat seiner eigenen Angst und seiner Todesfurcht ins Auge gesehen und ist daher bereit, sich selbst mehr zuzutrauen und sich zu relativieren. Das ist es. Ein Lehrgang, der sich über zwei Jahre auf 61 Anwesenheitstage erstreckt, leistet viel mehr: er schafft, dass ein neues Denken möglich wird. Ein Denken, das nicht nur die weiteren Inhalte eines MBA und einer Master Thesis ermöglicht, ein kritisch-wissenschaftliches Denken also, sondern auch ein Denken, das in ganz anderen Zusammenhängen und anderen Verhältnissen wirkt und das ein reines Ursache-Wirkungsschema bei weitem sprengt.

Es muss möglich sein, eine Lernumgebung zu schaffen, die mit dem Unvorhersehbaren geradezu rechnet. Nicht nur im Sinne einer einmaligen „Übung“, in der Grenzerfahrungen gemacht werden, nicht im Sinne einer psychologisch orientierten Übung, in der die TN sich gegenseitig „öffnen“, sondern in einer Weise, die völlig neue Perspektiven öffnet.

Dieses PGM MBA-Programm bietet natürlich auch alles, was ein MBA an Universitäten haben muss: Strenge Prüfungen, schwierige Fälle, das Meisterstück „Master Thesis“ und nette KollegInnen. Zusätzlich enthält der Lehrgang auch noch die Differenziertheit der deutschen Sprache, die die Lehrenden besser und ausdrucksstärker verwenden als das allgemein üblich gewordene „broken English“. Und die es erlaubt, dass sich die TN in ihrer Muttersprache äußern und man der deutschen Sprache ihre Würde wiedergibt, die sie in zwei verlorenen Weltkriegen beinahe auch verloren hat.

Vieles an diesen Darstellungen hat daher Erlebnis- und Berichtscharakter. Es soll möglich sein, die Anforderungen, die in diesem MBA gestellt werden, nachzuzeichnen. Es soll gelingen – unter Einbeziehung der anderen Bücher, die aus dieser Post Graduate Management (PGM)-Veranstaltung der WU Wien hervorgegangen sind –, die Komplexität der Veranstaltung zu verstehen. Dabei ist es nicht unwichtig, dass gerade ihre Einmaligkeit das Besondere und das Vergehende einer untergehenden mitteleuropäischen Kultur ist.

Witzigerweise finden sich aber immer Menschen, die nicht nur – so schließt sich der Kreis zum Anfang dieses Bogens – Fast Food einer amerikanischen Kette wollen: Liebhaber von Apfelstrudel, Wiener Schnitzel und allenfalls noch lokalen Exoten, wie Beuschl mit Knödel (für Deutschland ist das übersetzt: Schweinslunge mit Klopse) können und wollen eben auch und gerade die Hintergrundfolie der europäischen Kultur, die erst eine Einordnung und Relativierung auf die soziale Umgebung ermöglicht.

Denn die Konstruktion von Wirklichkeiten oder deren Erfassung geschieht immer vor dem Hintergrund der sozialen Vereinbarung, des Sozialvertrags, der erst Wirklichkeit zu

---

<sup>10</sup> Es gibt mehrere Schreibweisen von Ramon Lull und zwar auch Llull und Lullus. Wir bezeichnen ihn in Anlehnung an Schäfer (2002) durchgängig mit Lull.

einer akzeptablen Wirklichkeit erklärt. Die Extremfälle Giordano Brunos und Galileo Galileis in Zeiten streitbaren Katholizismus zeigen die Grenzen solcher „Wahrheiten“ an.

In Unternehmen ist es bis heute so, dass Wahrheiten an sich entlang der Hierarchie definiert werden. Sie innerhalb dieser Unternehmen als Konstruktion sozialer Wirklichkeiten wahrzunehmen und nicht als absolute Wirklichkeiten, bedarf eines Reflexionsprozesses, der den Transfer in die Praxis darstellt. Dabei geht es darum, sich ein wenig vom Werksstück zu entfernen. Wirklichkeit und soziale Ausmachung sind in jedem Werk der Kultur nachvollziehbar. Da ist es egal, ob ein einsamer Erzherzog seinen Liebesschmerz mit Büchern und Bildern der Balearen zu trösten versucht, oder ob ein einsamer Mönch die Mauren mittels eines Opus Magnum von der Wahrheit Jesu Christi überzeugen will. Immer zeigt sich der Mensch in seinem Versuch, Wirklichkeiten zu erklären und zu steuern – und die TN in dem Versuch, das zu verstehen und nachzuvollziehen.

Diese Hintergrundfolie wird geschichtsmächtig. Denn wenn lernende Gruppen und letzten Endes Organisationen etwas brauchen, dann ist es das: Mythen ihrer Gründung und Legenden. In bekannten Organisationen werden diese Mythen meist mit dem Gründer oder der Gründung verbunden. Der Garagenmythos der High-Tech- und Software-Firmen, die dann Riesen wie IBM ins Wanken brachten, unterscheidet sich kaum von der Siegfried-Sage. Und der Mythos der Gründung der Psychoanalyse durch Sigmund Freud unterscheidet sich in ihrem inszenierten Mythos kaum von der ersten Herztransplantation oder vom Geschäft mit der Gesundheit in der Mayo-Klinik.

Es war uns schon immer ein Anliegen, diese Hintergrundfolie in der Lernorganisation wirksam werden zu lassen. Und es ist daher nur verständlich, dass wir in einem Buch, in dem wir unsere Erfindungen präsentieren, sowohl die Kontextsteuerung als die bedeutendste Art der Ermöglichung von Lernen präsentieren, aber auch jene, oft absurd erscheinenden Ideen, die die TN von ihrem unmittelbaren Firmen- und Privatleben entfernen, um es ihnen zu ermöglichen, sich in einer neuen Fassung wieder zu finden.

Dabei werden die so genannten Interventionen oder Vorschläge nicht mehr gewichtet als die Inhalte, die durch ihre Benutzung und Verinnerlichung bedeutend werden. Anzuwenden ist all das, woran die Lehrenden als Beispiel glauben und woran die Lernenden neue Erfahrungen machen können und andere Denkschienen ausprobiert werden können.

So soll es auch dem/der LeserIn dieses Buchs ergehen: Sie/er bekommt als ManagementlehrerIn keine Kochrezepte und als Lernende/r keine Anleitungen mit, wie man die Ausbildung machen kann, ohne daran teilzunehmen. Sie oder er bekommen vielmehr einen Einblick, der sie oder ihn irritiert zurücklassen soll. Denn nur in der Irritation liegt der Reiz zu neuer Ordnung. Und wer an dieser nicht festhält, sondern sie platonisch in einem Panta Rhei weiterziehen lässt, nur der hat verstanden, dass Change Management die Kunst ist, in dem Fluss des Lebens und des Wirtschaftens nie an eine Ecke zu stoßen und damit das Kanu des Lebens nicht untergehen zu lassen. Die Eskimorolle mag der eine erlernen und der andere nicht: Aber alle sollten wissen, dass sie so geht: Gegen jede Vernunft muss sich die/der Kanute/Kanutin in die Tiefen stürzen, dann zusammenrollen und sich von dem so entstandenen Auftrieb an die Oberfläche rollen lassen. Kämpft sie oder er um Luft und will auftauchen, so wird das Wasser immer stärker sein und das Ertrinken ist dem/der Kanuten/Kanutin sicher.

Lassen Sie sich auf die Geschichten, Erzählungen und Folien ein. In ihnen werden Sie jene Denkmuster erkennen, die entweder wir intendiert haben oder die Sie zu finden und

zu sehen im Stande waren. Denn das Buch entwickelt sich, wie jedes, in Ihren Augen und in Ihrer Wahrnehmung. Genau dort wollen die Autoren hin. Auf dass die LeserInnen neue, schräge Verbindungen finden, die ihnen doch auch Anschluss an ihre anderen Verbindungen gestatten.

Wir bedanken uns sehr bei allen, die uns bei der Veröffentlichung inhaltlich durch Anregungen und formal durch umfassende Korrekturarbeiten unterstützt haben: bei Mag. Lisa Maria Bereuter, Mag. Silvia Mille, Univ.-Prof. Jürgen Mühlbacher, Dr. Angelika Schmidt und Martha Schöberl.

Sollte jemand rätseln, warum wir Autoren nicht in alphabetischer Reihenfolge angeführt sind, hier die Lösung: Das Buch erscheint nach langer lust- und auch frustvoller Arbeit seit Herbst 2006 „punktgenau“ zum freudigen Ereignis anlässlich des 60. Geburtstages von Peter Jaron Scheer, von seinen FreundInnen Ronny genannt. Helmut Kasper lässt es sich nicht nehmen, dem Jubilar durch die Erstreichung eine besondere Reverenz zu erweisen.

Es freut uns, dass das Buch druckfrisch zu einem weiteren großen Anlass vorliegt: Zum Symposium des Jubiläums „10. Jahrestag des Masterprogramms PGM MBA für Executives der WU Wien“.

Eine besondere Bereicherung stellen aus unserer Sicht auch die inkludierten ausgewählten Erlebnisberichte der AbsolventInnen des PGM MBA dar, die während des Lehrganges als Projektarbeiten verfasst und für dieses Buch von den Führungskräften zum Druck freigegeben wurden. Wir bedanken uns sehr herzlich dafür.

Graz und Wien, Sommer 2011

*Peter J. Scheer  
Helmut Kasper*