

Lernen in Fürigen: Die ias Arbeitskonferenz¹

Willem Lammers

1. Einführung

Die ias Arbeitskonferenz «die lernende Organisation» ist eine einzigartige Veranstaltung. Sie ist das Herzstück der ias Ausbildungen in Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung und dauert sechs Tage in jedem Ausbildungsjahr. Die Konferenz wird mit jeweils drei bis fünf Gruppen aus den verschiedenen Ausbildungen durchgeführt, mit insgesamt 45 bis 80 Personen, begleitet durch einen Staff von sechs bis zehn Personen. Die Gesamtleitung der Konferenz liegt in den Händen der Institutsleitung. Die Konferenz findet in einem Konferenzhotel statt, seit längerer Zeit in Hotel «Fürigen» am Bürgenstock ob dem Vierwaldstättersee. Alle Teilnehmenden übernachten obligatorisch im Hotel Fürigen. Im Institut ist der Begriff «Fürigen» deshalb synonym mit der in diesem Text beschriebenen Arbeitskonferenz.

Die Konferenz steht gänzlich im Dienste der Hauptaufgabe der Ausbildung am ias: das Lernen über arbeitsfeldbezogene Beratung in den gewählten Anwendungsbereichen. Es geht dabei um mehr als theoretisches Wissen und methodische Fähigkeiten.

ten. Es braucht auch ein Verständnis der Dynamik des Individuums, der Gruppenkultur, von Struktur und Kultur der Organisation und der sozialen und gesellschaftlichen Mitwelt.

Wir nennen die Konferenz eine temporäre Lernorganisation. Die Teilnehmenden erleben sich selbst in verschiedenen Rollen in kleinen, grösseren und grossen Systemen, und untersuchen und verarbeiten diese Erlebnisse und Erfahrungen. Jede Konferenz hat ein Thema, das auf Grund aktueller Entwicklungen in den Ausbildungen und in der Gesellschaft gewählt wird. Das Thema erlaubt den Teilnehmenden eine vorläufige Orientierung in Bezug auf den Inhalt der Konferenz und setzt einen grossen Rahmen für die gemeinsame Auseinandersetzung. Beispiele solcher Themen aus den vergangenen Jahren sind «Identität», «Container/Contained», «Person-Rolle-Verantwortung», «Kreativ & Komplex» und «Person, Rolle, Verantwortung».

2. Das Konzept

Das Fürigenkonzept geht von der Grundannahme aus, dass die Konferenz Prozesse in Organisationen, Gruppen und Individuen abbildet, wie diese sich zwangsläufig in jedem Betrieb abspielen. In der Aussenwelt gibt es selten die Gelegenheit, solche Prozesse so tiefgehend zu untersuchen, wie dies im Kontext einer Arbeitskonferenz möglich ist. In der Arbeitskonferenz sind diese Prozesse das eigentliche Thema. Die Woche wird in einer Form gestaltet, die immer wieder die Gelegenheit gibt, neue Erfahrungen zu sammeln und über diese Erfahrungen zu reflektieren. Die eigenen Erfahrungen der Teilnehmenden sind somit das Rohmaterial für die Untersuchungen. Ein Teilnehmer schrieb:

Die Übungsanlage in Fürigen erlaubt mir, OE nicht zur zu begreifen sondern zu erfahren. Wie wenn man einen Stein ins Wasser wirft kann man hier die Kreise erkennen und spüren, welche Folgen eine Entscheidung oder ein Vorfall aufs ganze System haben (K.W.).

Eine weitere Grundannahme hinter der Konferenz ist, dass die Teilnehmenden dadurch, dass sie ihr bestehendes Verständnis von Menschen, Teams und Organisationen hinterfragen, zu einer umfassenden Perspektive finden, die es ihnen ermöglicht,

Systeme in ihrem Alltagsleben ähnlich zu untersuchen und in der Folge positiv zu beeinflussen. In den Worten einer Teilnehmerin:

Ich spürte am eigenen Leibe, was in Systemen, also auch in all den kleinen Systemen in denen ich mich bewege und vor allem auch im Grosssystem Konzern abläuft. Ich realisierte, wie komplex sich das Zusammenspiel gestaltet, wenn die einzelnen Individuen des Systems aneinander vorbeireden, sich übergangen fühlen, sich «verschwören», Ansprüche an das übergeordnete, oder das Nebensystem stellen, ohne diese Ansprüche selber bekannt zu geben. Auch, dass die Information und Kommunikation eine zentrale Rolle spielt ... Ich konnte aber auch erleben und als Erleichterung erfahren, was geschieht, wenn unausgesprochene kleine und grosse Frustrationen sich ihren Weg nach draussen bahnen, sich Vertrauen aufbauen kann und konstruktive Kritik ausgesprochen wird (N.S.).

Der Tavistock-Ansatz

Das Konferenzkonzept ist eine eigene Weiterentwicklung des *Group Relations* oder *Tavistock* Ansatzes, wie dieser ursprünglich in den späten fünfziger Jahren im Londoner Tavistock Institute of Human Relations entwickelt wurde, mit dem Ziel, Teilnehmenden die Gelegenheit zu bieten, intra- und zwischenpersönliche Prozesse in Grossgruppen direkt zu erfahren und zu reflektieren. Das *Group Relations* Konzept basiert auf einer Kombination von psychoanalytischen und systemischen Überlegungen. Auch die Theorie vom Erfahrungslernen hat das Modell beeinflusst. Der Ansatz basiert auf der Annahme, dass diese Form des Lernens eine wesentliche und sonst kaum erreichbare Erfahrung über Rollen und Organisationen vermittelt. Zentrale Begriffe im Tavistock Ansatz sind die Grundannahmen nach Bion (1961). Andere wichtige Konzepte sind: Angst, Grenzen, Rolle, Repräsentation, Autorität, Führen und Folgen, Beziehung und Sich-Beziehen, und die Gruppe in ihrer Ganzheit. In vielen Teilen der Welt werden noch regelmässig Konferenzen nach diesem Muster organisiert (siehe auch oezpo, 2004).

Das Modell entstand unter Einfluss der von Wilfred Bion und A. Kenneth Rice entwickelten Konzepte über Prozesse in Gruppen und Organisationen. Die Konferenz wurde als *Working Conference* oder Arbeitskonferenz bezeichnet, weil im Gegensatz zu üblichen Konferenzen das Lernen nicht aus Vorträgen, sondern aus dem Untersuchen der Erfahrung der Teilnehmenden im Verlaufe dieser temporären Organisation

entsteht. Die primäre Aufgabe besteht darin, Verhalten, Ereignisse und Probleme, die mit der Entwicklung und Gestaltung von Rollen und offenen Systemen verbunden sind, zu erleben, zu interpretieren und daraus zu lernen. Verhalten, Gedanken und Emotionen der teilnehmenden Individuen werden als Anzeichen für Prozesse auf der Ebene der Gruppe oder der Organisation gedeutet. Das im *Group Relations* Konzept mögliche Lernen bezieht sich im allgemeinen auf Fragen von Führung, Autorität und politischer Prozesse in Gruppen und Organisationen.

Die am ias entwickelte Arbeitskonferenzvariante ist explizit auf die berufliche Entwicklung der Lernenden in Coaching, Supervision, Mediation und Organisationsentwicklung zugeschnitten und unterscheidet sich in dem Sinne vom klassischen Tavistock-Ansatz. Die Konferenz ist ein zentraler Bestandteil der systemisch-prozessorientierten Ausbildung am Institut.

3. Der Staff

Der Staff der Konferenz hat die ausschliessliche Aufgabe, das Lernen aller Teilnehmenden als Person und als Gruppen zu ermöglichen und zu unterstützen. Der Staff trifft sich täglich zwei- oder dreimal zum Austausch von Erfahrungen und zum Untersuchen des Konferenzgeschehens in seiner Ganzheit. Der Staff besteht aus so vielen Fachpersonen, wie es Jahresgruppen gibt, ergänzt durch eine spezialisierte Fachperson für die Grossgruppenveranstaltung am Nachmittag. Dieser letzten Fachperson stehen ein oder zwei Junior-Staffmitglieder zur Seite. Der Junior-Staff wird aus den Diplomierten des Instituts rekrutiert. Der Institutsleiter zeichnet verantwortlich für die Gesamtkonferenz und leitet die Staffsitzungen.

Die Staffmitglieder sind erfahrene Fachleuten im Bereich der arbeitsfeldbezogenen Beratung. Angesichts der Herausforderungen an die Teilnehmenden ist es wichtig, Fachpersonen aus verschiedenen Disziplinen bei zu ziehen, von Organisationsentwicklung via Supervision zu Psychotherapie. Es wird auf ein Gleichgewicht von Frauen und Männern geachtet, auf eine Mischung von Wirtschaft und *non-profit* Fachleuten, und auf verschiedene Grade von Erfahrung im ias Konferenzsystem, von ganz

neu zu sehr vertraut. Neue Staffmitglieder haben ähnliche Fragen wie neue Trainees, und Frauen und Männer erleben das Konferenzsystem aus einem genderspezifischen Blickwinkel. Eine besondere Rolle erfüllen Junior-Staffmitglieder. Sie haben ihre Ausbildung am ias absolviert und kennen die Konferenz aus eigener Erfahrung als Trainee. Wir legen auch Wert auf eine internationale Zusammensetzung des Staffs. Selbstverständlich sind diese Kriterien aus praktischen Gründen nicht immer erfüllbar.

4. Aspekte des Lernens

Die ias Arbeitskonferenzen bieten eine Vielzahl von Lerngelegenheiten. Eine Auswahl:

- Die Vielfalt von Eindrücken. Besonders beim ersten Mal tauchen die Teilnehmenden in eine komplexe Welt ein: Sie kennen nur die eigene Gruppe und einige Staffmitglieder, sie kennen die etwas labyrinthartige Umgebung des Hotels Fürigen nicht, und die Aufgabe, zu untersuchen und reflektieren ist neu. Auch die benutzten Methoden in der Arbeit mit den einzelnen Subsystemen sind noch nicht vertraut. Eine Teilnehmerin:

Für mich persönlich durfte ich mal wieder ganz bewusst wahrnehmen, wie sehr es mich belastet, wenn ich mich in totaler Unsicherheit wiege. Wie mir vor lauter Informationsflut und vermeintlichen Ansprüchen schwindlig wird und ich das Gefühl habe nicht mehr «in meinen Schuhen zu stehen».

- Die Zeit. Die Teilnehmenden haben im Kontext der Konferenz Zeit für das bewusste Erleben von individuellen, Gruppen und Organisationsprozessen in ihrer ganzen Komplexität. Sie sind nicht gezwungen, wie im Rahmen ihrer Aufgabe am Arbeitsplatz, ihre Interessen auf eine untergeordnete Aufgabe in der Organisation zu beschränken, sondern sind permanent eingeladen, sich selbst und die Organisation aus immer wechselnden Perspektiven zu untersuchen.
- Die Kombination von Erleben und Reflektieren. Alle Lernenden sind in Organisationen eingebettet, worin sie ständig Erfahrungen sammeln und worin im Allgemeinen die Zeit und der Kontext für die Reflexion über das Erlebte fehlen. Die ias Ar-

beitskonferenz bietet Möglichkeiten zum Erleben *und* zum Reflektieren, in wechselnden Gefässen: Ausbildungsgruppen, Intervisionsgruppen, Nachmittagsprogramm und Plenum, und alle informelle Gruppen die innerhalb und ausserhalb der Tagesstruktur entstehen. Die Teilnehmenden reflektieren über Aufgaben, Strategien, Strukturen und Kulturen, über Rollenverhalten, über Werte und Normen, über Macht und Nähe, und über Identität und Spiritualität.

- Die Wiederholung der Konferenz während der Ausbildung und von Strukturelementen während der Arbeitswoche ist ein wesentlicher Teil des Konzeptes. Die Wiederholung von Elementen hilft, die eigene Entwicklung und die der Gruppe während der vergangenen Zeit zu beobachten. Was beim ersten Mal ungewöhnlich oder überraschend ist, bietet beim zweiten, dritten oder sogar vierten Mal Gelegenheiten zur Vertiefung und Erweiterung der früher gesammelten Erfahrungen und Einsichten. Die Rückbesinnung auf die Geschichte ist damit Teil der Lernerfahrung. Vor einigen Jahren haben wir entschieden, die Konferenz wenn möglich am gleichen Ort durchzuführen: Hotel Fürigen am Vierwaldstättersee (www.hotel-fuerigen.ch). Die Konstanz des Kontextes der Konferenz erlaubt, innere Veränderungen in der eigenen Person und den vertrauten Gruppen besser zu beobachten.
- Die Konferenz als Organisation: Die Teilnehmenden lernen dadurch, dass die Arbeitskonferenz selbst eine Organisation ist, eine vielschichtige, temporäre Lernorganisation mit einem Anfang, einen Ablauf und ein Ende. Sie bringt andere, bestehende Lernorganisationen –Intervisionsgruppen, Ausbildungsgruppen, das Institut – für eine Woche zusammen. Diese temporäre Lernorganisation ist Thema unserer Forschung und kann zu Schlüssen über Organisationen ausserhalb führen. Dabei wirkt die Konferenz auch als Modell:

Die Work- and Life (to be)-Balance hielten sich für mich die Waage. Übersetzt auf die OE-Arbeit in Firmen, finde ich, ist genau darauf zu achten. Menschen im Gleichgewicht bringen der Unternehmung Stabilität. Das habe ich nun während einer Woche täglich hautnah, resp. bis unter die Haut erfahren (M.F.).

- Das Institut als Organisation: Die Teilnehmenden lernen dadurch, dass sie die Lerngruppen des Instituts als Organisationen und sich selbst als Personen, Rollenträger/innen darin untersuchen können. Was haben wir für eine Jahresgruppe

oder Interventionsgruppe in Vergleich zu den anderen? Was haben diese Gruppen, was hat das Institut für eine Kultur? Die Resultate dieser Forschung fliessen in die Arbeitsweise der Gruppen ein und das Gleiche gilt für die Arbeit des Instituts in seiner Ganzheit.

- Lernen über die Konferenz als Abbildung der Gesellschaft: Die Teilnehmenden lernen dadurch, dass die Gesellschaft *an sich* in dieser Konferenz abgebildet wird. Die Teilnehmenden sind Männer und Frauen, mit verschiedenen religiösen Hintergründen, aus verschiedenen Berufen in Wirtschafts-, Dienstleistungs- und *non-profit* Betrieben, aus verschiedenen Kantonen der Schweiz und aus anderen Ländern. Die Lernenden können aus dieser Verschiedenheit kostbare Erkenntnisse sammeln.
- Die Rollen: Die bis jetzt genannten Lernwege beziehen sich auf Organisationen. Ein anderer Teil betrifft das Lernen über sich selbst als Person in verschiedenen Gremien und Rollen, in Gruppengrössen von 4 bis 50. Was bin ich für eine Person im Kontext dieser verschiedenen Gruppen? Welche Rollen nehme ich ein? Ziehe ich mich zurück oder melde ich mich zu Wort? Füge ich mich ein, rebelliere ich oder übernehme ich Führung? Wie viel Macht nehme ich für mich heraus? Wieviel Nähe suche ich mir? Die Teilnehmenden können mit vielen neuen Verhaltensweisen experimentieren, und bei genauem Zuhören können sie vieles über das Denken und Fühlen, über Werte und Normen von sich selbst und anderen, und damit über Menschen und Organisationen entdecken.
- Lernen über Übergänge zwischen Rollen: In Beratung, Führung und Projektmanagement sind schnelle Rollenwechsel an der Tagesordnung. Die Teilnehmenden lernen, diese raschen Übergänge bewusst zu erleben und zu gestalten. Damit wird die eigene Effizienz und Effektivität in der Rolle gesteigert.
- Systemisches Lernen: Individuelle, gruppenspezifische und Organisationsaspekte fliessen in einander über und sind auf geheimnisvolle Weise mit einander verbunden. Wenn die Lernenden bei sich selbst in dieser Konferenz bestimmte Wahrnehmungen, emotionale Reaktionen und Verhaltensmuster feststellen, sagen diese nicht nur etwas über ihre eigene Person aus, sondern auch über sie selbst als

Rollenträger/in und Teil eines grösseren Ganzen, und sogar über die Organisation in ihrer Ganzheit. Sie können, zum Beispiel, aus einer persönlichen Irritation lernen über die Kultur der Organisation, und ein Gefühl von Hilflosigkeit kann sie auf die Spur bringen, dass die Aufgabenstellung unklar ist. Dafür ist natürlich nötig, dass diese Muster –in Wahrnehmung, Denken, Emotionen und Verhalten – erforscht werden und nicht nur gelebt, oder sogar ausgelebt. Muster –bei sich selbst, bei anderen– können den Lernenden helfen, grössere systemische Zusammenhänge zu entdecken, sowohl im Prozess der verschiedenen Gruppen als auch über Strukturen und Strategien des Systems in seiner Ganzheit. Eine Teilnehmerin:

Top down - von der Organisation zum Einzelnen und wieder zurück zur Organisation. Es ist mir wie Schuppen von den Augen gefallen wie stark wir miteinander verbunden sind. Besonders eindrücklich fand ich die Erkenntnis, dass die Gruppen an gleichen Themen arbeiteten, wenn auch mit unterschiedlichen Ansätzen und Gehalt. Sehr oft konnte ich in Fürigen nicht verarbeitete Erlebnisse und unbeantwortete Fragen aus meiner Zeit bei der Firma X verarbeiten bzw. beantworten. Das alleine war für mich schon sehr beeindruckend, irritierend und zugleich eröffnete es mir ein Verständnis, dass vorher nicht da war (C.B.).

- Lernen über die eigene Verantwortung bei der Übertragung der Organisationskultur. Neue Teilnehmende befinden sich in einer unübersichtlichen Situation und brauchen Unterstützung um sich zu recht zu finden. Diese kann in einem so grossen System nicht nur vom Staff kommen. Eine Teilnehmerin beschreibt, wie sie diesen Integrationsauftrag für die Schwächeren entdeckte:

Ich konnte von meinen früheren Erfahrungen profitieren und hatte aber immer noch die klare Rolle des Azubi. Mir wurde aber bald klar, dass ich mich in dieser Sicherheit nicht einfach ausruhen kann, sondern dass ich einen Auftrag habe betreffend Integration anderer Beteiligter, die sich vielleicht in einer eher unsicheren, neuen, ungewohnten, bedrohlicheren Situation befinden...

Ich bin heute der Überzeugung, dass eine «schnelle» Integration möglich ist, wenn sie vom «stärkeren», selbstsicheren System aus kommt. Mit Integration meine ich vor allem Interesse/Respekt und aktive Kontaktsuche. (M.A.).

- Das Lernen über Macht in Organisationen: Über die formellen Rollen in Systemen und Subsystemen ermöglicht die Konferenz ein tieferes Verständnis von Arbeit an einer gemeinsamen Aufgabe und die damit verbundenen Beziehungen. Das klas-

sische Verständnis von Organisationen wird ergänzt mit einem Machtverständnis, das Raum schafft für die tiefsten inneren Ressourcen aller Teilnehmenden.

- Lernen am Modell: Die Teilnehmenden sehen unmittelbar den Effekt bestimmter Verhaltensweisen in den verschiedenen Lernveranstaltungen. Staffmitglieder und Teilnehmende vorheriger Jahrgänge zeigen, wie man differenziert mit den gestellten Herausforderungen umgeht. Ausserdem sehen die Trainees den Vorsprung der älteren Generation und leiten daraus ab, dass sie in folgenden Jahren diesen Standard erreichen können. Auch kann die Einsicht auftauchen, dass alle grundsätzlich nur mit Wasser kochen.
- Lernen über die eigene Person im Kontext. Direktes Feedback von anderen Trainees und von Staffmitgliedern, die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Aufgaben, und der Einsatz von nonverbalen Methoden und Materialien führen zu Einsichten über eigene Muster in Denken, Fühlen und Verhalten. Eine Teilnehmerin;

Ich habe erfahren, wie ich in unterschiedlichen Situationen auf andere Menschen wirke, was ich bewirke und was ich auslöse. Unser Jahresgruppenleiter hat mich bei dieser Aufgabe unterstützt, in dem er mir durch seine Art, seinen Umgang mit Menschen und durch seine Aussagen gezeigt hat, dass meine Handlungen und Statements eine Wirkung haben, die viel mehr mit meiner eigenen inneren Haltung zu tun haben als mit der augenscheinlichen Situation (C.B.).

5. Sicherheit in Fürigen

Prozesslernen fordert von den Teilnehmenden, dass sie alte Ideen hinterfragen. Dafür ist es nötig, dass die Struktur und der Staff auch Sicherheit bieten, einen *Container*, die das Lernen überhaupt ermöglicht. Die Arbeitskonferenz hinterfragt das Gewöhnliche, das Übliche, das Selbstverständliche. Sie generiert dadurch Angst und Widerstand bei den Teilnehmenden. Damit die Erlebnisse zum konstruktiven Lernen führen, muss die Auseinandersetzung mit dem Neuen und Unbekannten dosiert werden können. Im anderen Fall lernt die Person nur, dass Grossgruppen bedrohlich sind, und dies wird jede spätere Erfahrung in einer solchen Gruppe mit Angst besetzen (siehe auch Spitzer, 2004). Gegenüber dem Unbekannten muss das System der

Konferenzen auch Verlässliches anbieten. Bis dato haben wir sieben Faktoren identifiziert, die in der Gestaltung der Konferenz zur Sicherheit und zum Schutz der Lernenden beitragen. Diese Faktoren können von den Teilnehmenden direkt auf ihre Beratungs- und Führungsaufgaben in der Aussenwelt übertragen werden. Es sind:

1. Sicherheit durch Zugehörigkeit
2. Sicherheit in der Klarheit der Zeit- und Raumgrenzen
3. Sicherheit in der Aufgabe
4. Sicherheit im Aufbau des Programms
5. Sicherheit durch Wiederholung und Konstanz
6. Sicherheit durch vorhandene Erfahrung anderer Lernenden
7. Sicherheit durch die Präsenz erfahrener Fachpersonen.

1. *Sicherheit durch Zugehörigkeit:* Das Konferenzsystem und seine Subsysteme haben klare Grenzen in der Zugehörigkeit der Mitglieder – Staff und Trainees. Subsysteme sind die Intervisionsgruppe – mit den Beratungsteams, die Jahresgruppe, mit dem Staffmitglied, das Strategy Lab mit dem Strategy Lab Team, und das Plenum, mit allen Teilnehmenden der Konferenz.
2. *Sicherheit in Zeit und Raum:* Die Subsysteme treffen sich jeweils für eine bestimmte Zeitspanne in bestimmten Räumen. Die Zeit- und Raumgrenzen bilden den Übergang zwischen den Lernveranstaltungen, und bieten die Sicherheit, dass jede Aufgabe einen Anfang und ein Ende hat. Trainees und Staff werden explizit gebeten, diese Zeitgrenzen sorgfältig zu respektieren.
3. *Sicherheit in der Aufgabe:* Jedes Subsystem, Intervisionsgruppe, Jahresgruppe, Grossgruppenveranstaltung, Plenum– hat jeweils eine explizite Aufgabe die –für eine bestimmte Zeitspanne und einen bestimmten Raum– Gültigkeit hat. Das Wissen um die Aufgabe bietet Sicherheit, auch wenn sie bis viermal am Tag mit dem Subsystem wechselt.

4. *Aufbau der Komplexität:* Im Laufe des Tagesprogramms werden die Rollen sukzessive komplexer. Dies erleichtert den Einstieg in die jeweilige Aufgabe. Am Morgen starten die Teilnehmenden in der kleinsten Gruppe, dann folgt die grössere Jahresgruppe. Am Nachmittag gibt es die Grossgruppenveranstaltung mit allen Trainees und einer strukturierten, vorgegebenen Aufgabe. Der Tag wird abgeschlossen im Plenum, mit allen Teilnehmenden und einer sehr offenen Aufgabe. Dieser Aufbau mobilisiert Ressourcen und bietet dadurch Sicherheit.
5. *Sicherheit durch Wiederholung:* Während der Woche –und über die Jahre– tauchen immer wieder die gleichen Programmelemente auf. Das gibt Sicherheit, man weiss, welche Struktur kommt, auch wenn der Prozess und die Teilnehmenden neu sind. Die Konstanz in der Struktur hilft, die eigene Entwicklung und die der Gruppe zu beobachten, zu vergleichen, und einzuordnen. In der Wiederholung kann Komplexität reduziert werden. und die Teilnehmenden finden oft eine Haltung der heiteren Gelassenheit, die für die Beratungspraxis von unschätzbarem Wert ist.
6. *Sicherheit durch die Erfahrung anderer Lernenden:* Wenn Trainees einige Male an der ias Arbeitskonferenz teilgenommen haben, entwickeln sie eine grosse Ruhe und Gelassenheit im Umgang mit dieser äusserst komplexen Lernsituation. Sie werden damit zum Modell und Vorbild für neue Teilnehmende und vermitteln implizit oder explizit, dass diese Herausforderung bewältigt werden kann.
7. *Sicherheit durch die Präsenz von Fachpersonen:* Diese zeigen durch ihre Anwesenheit, dass die Aufgabe erfüllbar ist, auch wenn sie zu einer momentanen Unsicherheit führt. Das bedeutet nicht, dass die Fachpersonen unmittelbare Klärung oder sogar Lösungen anbieten. Es kann gerade ihre Aufgabe sein, herauszufordern, bisheriges Denken und Handeln zu hinterfragen.

6. Das Konferenzprogramm

Die ias Arbeitskonferenz dauert sechs Tage, von Sonntag 15.00 Uhr bis Freitag 13.00 Uhr. Für den Staff fängt sie einen Tag früher an und hört eine Stunde später auf. In

dieser Zeit finden verschiedene Lernveranstaltungen statt. Die Konferenz beginnt mit einem Eröffnungsplenum, gefolgt von einem «Marktplatz». Am ersten Abend findet noch eine *Contracting* Sitzung in den Jahresgruppen statt. Von Montag bis Donnerstag wird die gleiche Tagesstruktur viermal wiederholt. Am Morgen treffen sich jeweils die Intervisionsgruppen und die Jahresgruppen, und am Nachmittag finden eine Grossgruppenveranstaltung und ein Tagesplenum statt. Am Freitagmorgen treffen sich die Teilnehmenden in Anwendungsgruppen, und die Konferenz wird mit einem Schlussplenum und einem Lunch abgeschlossen.

Ankunft und Vorbereitung

Der Staff trifft am Tag vor der Konferenz ein und bereit sich ausführlich auf die Aufgabe vor. Die Mitglieder stellen sich gegenseitig vor, das Programm und die Teilnehmergruppen werden ausführlich besprochen, und Hypothesen über aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen aufgestellt, die den Verlauf der Konferenz beeinflussen könnten. Mit dem Hotel werden Abmachungen über die Zusammenarbeit bestätigt oder neu getroffen. Die Trainees im dritten Jahr treffen meistens im Laufe des Sonntagmorgens ein um sich auf ihre zusätzliche Aufgabe in der Beratung der anderen Gruppen vor zu bereiten. Diese letzten kommen meistens in der Stunde vor der Eröffnung an.

Eröffnungsplenum

Das Eröffnungsplenum ist eine Zusammenkunft aller Trainees und des Staffs in seiner Rolle als Management der Konferenz. Es dauert etwa eine halbe Stunde und hat einen rituellen Charakter. Alle Trainees und Staffmitglieder sind anwesend. Der Konferenzdirektor hält eine Eröffnungsrede, worin er die Teilnehmenden begrüsst, aktuelle Schwerpunkte im Konferenzdesign erläutert, und über das Programm informiert.

«Marktplatz»

Den bestehenden Intervisionsgruppen der Trainees im Coaching Basic und im 1. und 2. Jahr stehen in während der Konferenz Beraterteams aus der jeweiligen Ausbil-

dungsgruppe im dritten Jahr zur Verfügung, um sie bei ihren Aufgaben zu unterstützen. Anschliessend an das Eröffnungsplenum findet ein Austausch der Intervisionsgruppen mit den Mitgliedern der Gruppe im letzten Jahr statt. Diese führt zur Wahl der Begleitpersonen für die Intervisionsgruppen und zum Abschluss von Arbeitsverträgen für die Dauer der Arbeitskonferenz. Die Moderation dieser Veranstaltung liegt bei den Teilnehmenden der Ausbildungsgruppe im dritten Jahr.

Jahresgruppe

Diese Sitzungen bieten den Teilnehmenden der Gruppen des Coaching Basic und des 1. und 2. Jahres die Gelegenheit, ihre Person, ihre Rolle und ihre eigene Ausbildungsgruppe im Rahmen der Themen des Ausbildungsjahres und der Konferenz zu untersuchen. Es gibt verschiedene Themen:

- Im Curriculum Coaching Basic liegt der Nachdruck auf eine persönliche und berufliche Standortbestimmung.
- Die Gruppen im ersten Jahr und zweiten Jahr der Ausbildungen fokussieren auf den Aufbau der eigenen Ausbildungsgruppe als Lerninstrument. Im ersten Jahr liegt der Nachdruck dabei mehr auf zwischenpersönliche Prozesse, im zweiten Jahr eher auf das Funktionieren als Gruppe, respektive Team.
- Gruppen im letzten Jahr der Ausbildung in dieser Veranstaltung Supervision über ihre Arbeit mit den Intervisionsgruppen.

Die erste Sitzung der Jahresgruppe, am Sonntagabend, ist dem Vertrag mit den eigenen Gruppenmitgliedern und dem für diese Rolle delegierten Staffmitglied gewidmet.

Beratung der Intervisionsgruppen

In diesen Sitzungen bringen die Mitglieder der Intervisionsgruppen ihre Supervisions- und Teamentwicklungsthemen ein. Die Mitglieder der Ausbildungsgruppe im dritten Jahr erhalten vom Staff die Aufgabe, die Intervisionsgruppen zu beraten und die Teilnehmenden in ihrem Prozess als Gruppe zu begleiten. Die Mitglieder der Intervisionsgruppen werden gebeten, sich vor Anfang der Konferenz Gedanken über

mögliche Themen und Ziele für sich selbst und ihre Intervisionsgruppe zu machen. Die Teilnehmenden im dritten Jahr erhalten in den Sitzungen ihrer Jahresgruppe Supervision über ihre Tätigkeit in dieser Rolle.

Grossgruppenveranstaltung

An jeder Konferenz wird im Nachmittagsprogramm eine Grossgruppeninterventionsmethode angeboten. Dies kann ein Planspiel sein, eine *Open Space* Veranstaltung, die Entwicklung einer Vision oder eine Methode für nonverbale Kommunikation. Die Grossgruppenveranstaltung enthält jedes mal neue Methoden für die Arbeit von Fachpersonen mit Grossgruppen. Die eingesetzten Methoden gehen über die verbale Interaktion im Sitzen hinaus und enthalten aktive körperliche, musische, bildende und/oder spielerische Elemente. Sie ermöglichen Erfahrungslernen für alle Teilnehmenden, in ähnlichen oder verschiedenen Rollen, insbesondere aus der Ebene der Grossgruppe. Die Art der Grossgruppenveranstaltung wird etwa ein Jahr vor der Konferenz von der Institutsleitung gewählt.

Tagesplenum

Im Tagesplenum werden alle Fäden der Konferenz zusammengeführt und verknüpft. Gemäss Programm bietet diese Veranstaltung die Möglichkeit zu Austausch und Auseinandersetzung im Rahmen des Konferenzzieles mit allen Trainees und dem vollständigen Staff. Das Plenum wird mit einer kurzen Einführung der Konferenzleitung eröffnet. Darin werden die Aufgabe und die Arbeitsweise geklärt. Das Tagesplenum hat eine offene Struktur, mit einfachen Regeln:

- Es dauert von halb sechs bis halb sieben.
- Die Zeitgrenze wird markiert durch das Schliessen und wieder Öffnen der Tür durch ein Mitglied des Staffs.
- Es gibt für alle einen Stuhl.
- Die Stühle stehen in einer klar bestimmten Ordnung.
- Die Aufgabe ist für alle, das Lernen zu fördern, für sich selbst und für andere.

Die Grundhaltung der Staffmitglieder im Tagesplenum bewegt sich zwischen aktiver Moderation, resp. Partizipation und ruhiger Zurückhaltung. Die Aufgabe, das Lernen aller Teilnehmenden über Beratung, Führung und Entwicklung ist dabei stets der Ausgangspunkt für die Intervention.

Anwendungsgruppen

Die Anwendungsgruppen sind die erste Veranstaltung am letzten Morgen der Konferenz. Die Gruppen umfassen zirka 10 Trainees und werden aus den verschiedenen Jahresgruppen willkürlich zusammengestellt. Die Sitzung dauert anderthalb Stunden und wird von einem Staffmitglied moderiert. Die Anwendungsgruppen dienen dazu, den Übergang zur Alltagssituation der Teilnehmenden bewusst zu machen und zu erleichtern. Es gibt beträchtliche Unterschiede zwischen der befristeten Wirklichkeit der Konferenz und dem Alltag der Teilnehmenden am Arbeitsplatz oder zuhause. Dabei sind die während der Woche entwickelten Begriffe, Bilder und Metaphern zum Beschreiben von Prozessphänomenen für Aussenstehende oft kaum zugänglich oder nachvollziehbar.

Schlussplenum

Im Schlussplenum haben die Teilnehmenden die Aufgabe, sich Lernschritte bewusst zu machen und diese mit dem Lernen der anderen und dem Lernen der Organisation zu verbinden. Diese Veranstaltung hat meistens den Charakter einer sehr offenen Auseinandersetzung über einen breiten Themenbereich. Der Druck ist gewichen, und man kann sich auf den Weg nach Hause einstellen. Staff und Trainees versuchen in einer offenen Auseinandersetzung, das Geschehen in der Konferenz mit der Aussenwelt zu verbinden.

© 2005, Willem Lammers, ias Institutsleiter

Literatur

Bion, W. R. (1961). Experiences in groups. London: Tavistock Publications.

Bion, W. R. (1976): Interview. Group and Organizational Studies 1, 3, S. 268-285.

Oezpa (2004). Menschen in Organisationen. http://www.oezpa.com/c_5-4-0-0-0.html

Hinweis:

Für eine genauere Beschreibung der Tavistock-Konferenzen nach dem ursprünglichen Modell, siehe «Menschen in Organisationen» http://www.oezpa.com/c_5-4-0-0-0.html

¹ Dieser Text basiert auf die Informationsbrochüre für die Lernenden, in Kombination mit Abschnitten aus verschiedenen Eröffnungsreden, Überlegungen während der 22. IAS Arbeitskonferenz und Berichten von Teilnehmenden der 21. und 22. Konferenz.