

Lernen in Fürigen:

Die Arbeitskonferenz am ias<sup>1</sup>

*Willem Lammers, MSc.*<sup>2</sup>



## 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, insgesamt 45 bis 80 Trainees. Ein Staff von sechs bis zehn Personen ist zuständig für die Gestaltung der Konferenz. 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 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 Institut: das Lernen über arbeitsfeldbezogene Beratung in den gewählten Anwendungsbereichen. Es geht dabei um mehr als theoretisches Wissen und methodische Fähigkeiten. 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 der Ausbildungen und in der Gesellschaft von der Konferenzleitung 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» «Person, Rolle, Verantwortung», «Zeitenwende», «Sinn im Kontext», «Tun und Sein in Würde» und «Sinn und Praxis».

## 2. Das Konzept der ias Arbeitskonferenzen

Das Fürigen-Konzept geht von der Grundannahme aus, dass die Konferenz Prozesse in Organisationen, Gruppen und Individuen abbildet, wie diese sich zwangsläufig in jedem Betrieb, in jeder Organisation 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 übergeben 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 Konzept der Konferenz 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 entstand. Ziel ist, die Teilnehmenden intra- und zwischenpersönliche Prozesse in Grossgruppen direkt erfahren und reflektieren zu lassen. Das

*Group Relations* Konzept basiert auf einer Kombination von psychoanalytischen und systemischen Überlegungen. Auch die Theorie des Erfahrungslernens 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): Abhängigkeit, Kampf-Flucht, und *Pairing*. 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, Beratung und Organisationsentwicklung zugeschnitten. In diesem Sinne unterscheidet sie vom klassischen Tavistock-Ansatz, welche auf individuellen, meist einmaligen Anmeldungen basiert. Die Konferenz ist ein zentraler Bestandteil der systemisch-prozessorientierten Ausbildung am Institut.

-

### **3. Der Staff**

Der Staff der Konferenz hat als ausschliessliche Aufgabe, das Lernen aller Teilnehmenden als Person und als Gruppen zu ermöglichen und zu unterstützen. Der Staff trifft sich täglich

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 steht ein Junior-Staffmitglied zur Seite. Der Junior-Staff wird aus den Diplomierten des Instituts rekrutiert.

Die Verantwortung für die Gestaltung und Durchführung der Grossgruppenveranstaltung kann auch an eine Gruppe im letzten Stadium der Ausbildung delegiert werden, unter Begleitung eines Staffmitglieds.

Der Institutsleiter weist eine Konferenzleitung an oder zeichnet selbst als Direktor verantwortlich für die Gesamtkonferenz und leitet die Staffsitzungen. Das Jahresthema der *ias* Konferenzen wird von der dieser Leitung gewählt.

Die Staffmitglieder sind erfahrene Fachleute im Bereich der arbeitsfeldbezogenen Beratung. Angesichts der Herausforderungen an die Teilnehmenden ist es wichtig, Fachpersonen aus verschiedenen Disziplinen zu engagieren, 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 Institut absolviert und kennen die Konferenz aus eigener Erfahrung als Trainee. Sie bilden die Erfahrungen des Teilnehmersystems im Staff ab. Wir legen auch Wert auf eine internationale Zusammensetzung des Staffs. Selbstverständlich sind nicht alle dieser Kriterien aus praktischen Gründen 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 labyrinthartige Umgebung des Hotels Fürigen nicht, und die Aufgabe, zu untersuchen und zu 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 Arbeitskonferenz bietet Möglichkeiten zum Erleben *und* zum Reflektieren, in wechselnden Gefässen: Ausbildungsgruppen, Intervisionsgruppen, Nachmittagsprogramm, 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 der einzelnen 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](http://www.hotel-fuerigen.ch)). Die Konstanz des Kontextes der Konferenz erlaubt, in-

nere Veränderungen der eigenen Person und der vertrauten Gruppen besser zu beobachten.

- *Die Konferenz als Organisation:* Die Teilnehmenden lernen durch das Konzept der Arbeitskonferenz selbst – eine vielschichtige, temporäre Lernorganisation mit einem Anfang, einem Ablauf und einem Ende. Sie bringt andere, bestehende Lernorganisationen – Interventionsgruppen, Ausbildungsgruppen, das Institut – für eine Woche zusammen. Die 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. Welche Merkmale hat Jahresgruppe oder Interventionsgruppe im 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 in 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 60. 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? Wie viel Nähe suche ich mir? Die Teilnehmenden kön-

nen 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, gruppensystemische und Organisationsaspekte fließen ineinander über und sind auf geheimnisvolle Weise miteinander 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 etwas über die Kultur der Organisation lernen 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 und nicht nur gelebt, oder sogar ausgelebt werden. 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, das 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 zurecht 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 klassische 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, alte Ideen zu hinterfragen. Dafür müssen die Struktur und der Staff auch Sicherheit bieten – einen *Container*, der das Lernen überhaupt ermöglicht. Die Arbeitskonferenz hinterfragt das Gewöhnliche, das Übliche, das Selbstverständliche. Sie generiert dadurch Verwirrung, Angst und Widerstand bei den Teilnehmenden. Damit die Erlebnisse zum konstruktiven Lernen führen, muss die Auseinandersetzung mit dem Neuen und Unbekannten dosiert werden. Sonst lernt die Person nur, dass Grossgruppen bedrohlich sind, und dies wird jede spätere Grossgruppenerfahrung mit Angst besetzen. Nebst dem Unbekannten muss das System der Konferenz auch verlässliche Elemente anbieten. Es gibt sieben Faktoren, die in der Gestaltung der Konferenz zur Sicherheit und zum Schutz der Lernenden beitragen. Die Trainees können diese Faktoren direkt auf ihre Beratungs- und Führungsaufgaben in der Aussenwelt übertragen:

- Sicherheit durch Zugehörigkeit
- Sicherheit in der Klarheit der Zeit- und Raumgrenzen
- Sicherheit in der Aufgabe
- Sicherheit im Aufbau des Programms
- Sicherheit durch Wiederholung und Konstanz
- Sicherheit durch vorhandene Erfahrung anderer Lernenden
- Sicherheit durch die Präsenz erfahrener Fachpersonen.
- *Sicherheit durch Zugehörigkeit*: Das Konferenzsystem und seine Subsysteme haben klare Grenzen in der Zugehörigkeit der Mitglieder – Staff und Trainees. Subsysteme sind die Interventions- oder Projektgruppe mit den Beratungsteams, die Jahresgruppe mit dem Staffmitglied, das Nachmittagsprogramm mit dem dafür angewiesenen Team, und das Plenum mit allen Teilnehmenden der Konferenz. Das gemeinsame Wohnen im gleichen Hotel fördert die Beziehungspflege, die Reflexion, das Lernen und das Verarbeiten des Erlebten.

- *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.
- *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.
- *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.
- *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 diejenige der Gruppe zu beobachten, zu vergleichen und einzuordnen. In der Wiederholung wird Komplexität reduziert. Die Teilnehmenden finden oft eine Haltung der heiteren Gelassenheit, die für die Beratungspraxis von unschätzbarem Wert ist.
- *Sicherheit durch die Erfahrung anderer Lernenden:* Wenn Trainees einige Male an der ias Arbeitskonferenz teilgenommen haben, entwickeln sie eine grosse innere Ruhe im Umgang mit dieser äusserst komplexen Lernsituation. Sie werden damit zum Modell und Vorbild für neue Teilnehmende und vermitteln implizit oder explizit, dass auch sie diese Herausforderung bewältigen können.

- *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.
- Wie Sicherheit an Ort und Stelle in der Konferenz entstehen kann, wird in dieser Rückmeldung sichtbar:

*Ich bin mit viel Angst, Skepsis und Selbstzweifeln zu dieser Konferenz gefahren, um dann in der Konferenz zu erfahren wie unnötig meine Befürchtungen waren! Nie zuvor habe ich mich in einer Gruppe von so vielen Menschen so aufgehoben, verstanden und sogar geborgen gefühlt! Eines meiner wichtigsten persönlichen Lernziele ist es, nicht vorschnell zu werten, zu beurteilen, sicherer im Umgang mit meinen Mitmenschen zu werden, sie immer wieder neu und differenzierter zu betrachten. Diesem Ziel bin ich in dieser Woche ein ganzes Stück näher gekommen! Dadurch, dass ich die Erfahrung machen durfte „angenommen zu sein“, ist es mir gelungen „annehmen zu können“. Und immer wieder war ich überrascht, Reaktionen auf mein Sein zu erhalten, unmittelbar und von für mich fast fremden Menschen. Eine herrliche Erfahrung! (S.D.).*

## 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 einige Stunden 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 geht mit einem Schlussplenum und einem Lunch zu Ende.

### Das Thema der Konferenz

Jede ias Arbeitskonferenz ist einem Thema gewidmet. Die Wahl kommt nicht rational zu-

stande, sie ist das Resultat eines Vorbereitungsprozesses der Konferenzleitung. Wir konzentrieren uns auf die Konferenz als Abbildung der aktuellen Gesellschaft und fragen uns, welche Themen uns als Verantwortliche auf einer übergeordneten Ebene immer wieder beschäftigen.

### **Ankunft und Vorbereitung**

Der Staff trifft sich am Tag vor der Konferenz als Vorbereitung auf die Aufgabe. 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 Coaching der anderen Gruppen vorzubereiten. 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, das Thema der Konferenz formuliert, aktuelle Schwerpunkte im Konferenzdesign erläutert, und über das Programm informiert.

### **Marktplatz**

Den Intervisionsgruppen der Gruppe Coaching Competence und der ersten beiden Jahrgänge der dreijährigen Ausbildungen stehen während der Konferenz Beraterteams aus der Ausbildungsgruppe im dritten Jahr zur Verfügung. Anschliessend an das Eröffnungsplenum findet ein Austausch dieser Intervisionsgruppen mit der Gruppe im letzten Ausbildungsjahr statt. Diese führt zur Wahl der Teamcoaches 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 Trainees der Coaching-Gruppe 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 Competence 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 als Team.
- Gruppen im letzten Jahr der Ausbildung erhalten in dieser Veranstaltung Supervision über ihre Arbeit mit den Intervisionsgruppen und im Einzelcoaching, oder für ihre Gestaltung und Durchführung der Grossgruppenveranstaltung.

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

### **Teamcoaching**

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.

### **Einzelcoaching**

In den letzten Jahren ist auf Initiative der Gruppen im letzten Jahr der Ausbildungen auch ein Angebot für Einzelcoaching gemacht worden. Anfänglich war dies die Folge veränderter Teilnehmerzahlen, wodurch nicht für alle Teilnehmende die Möglichkeit zum Coaching einer Intervisionsgruppe bestand. Die nachfolgenden Gruppen erkannten jedoch die Möglichkeit zu einer zusätzlichen Lernerfahrung.

### **Grossgruppenveranstaltung**

An jeder Konferenz wird am Nachmittag vom Montag, Dienstag, Mittwoch und Donnerstag ein Programm in der Grossgruppe angeboten. Dies kann ein Planspiel sein, eine Open Space Veranstaltung, die Entwicklung einer Vision oder eine Ausarbeitung des Konferenzthemas mit verschiedenen Methoden. Die Veranstaltung 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. Wir streben darin grundsätzlich nach Abwechslung.

### **Tagesplenum**

Im Tagesplenum werden alle Fäden der Konferenz zusammengeführt und verknüpft. Gemäss Programm bietet diese Veranstaltung die Möglichkeit zu Austausch und Auseinander-

setzung 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 die Direktorin/der Direktor der Konferenz.
- 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 Begleitung resp. Partizipation und ruhiger Zurückhaltung. Die Aufgabe, das Lernen aller Teilnehmenden über Beratung, Führung und Entwicklung, ist Ausgangspunkt für jede Intervention.

### **Anwendungsgruppen**

Die Anwendungsgruppen sind die erste Veranstaltung am letzten Morgen der Konferenz. Die Gruppen umfassen zirka zehn Trainees und werden aus den verschiedenen Jahresgruppen paritätisch 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 eigene Lernschritte bewusst zu machen und diese mit dem Lernen der anderen und dem Lernen der Organisation zu ver-

binden. In einer offenen Auseinandersetzung verknüpfen wir auch die Erfahrungen und Prozesse der Konferenz mit der Aussenwelt.

### **Einige Kommentare von Teilnehmenden der Konferenzen 2008**

*Die wichtigen Aspekte der Sicherheitsstruktur halfen mir dabei, mich nicht in einzelnen "Gefässen" zu verlieren. Wobei ich mich oft dabei erappte, dass ich die "Konferenzsprache" in dem Sinne nicht anwandte, sondern den Bezug zu "meiner Alltagssprache" suchte. Das Thema "Tun und Sein in Würde" hat einen tiefen Eindruck bei mir hinterlassen und stellt mich oft auch jetzt vor kleinere oder grössere Entscheidungen, was das Zusammenleben mit mir und anderen betrifft. Wäre doch schön, dieses Thema auch im nächsten Jahr in einer anderen Form wieder aufzugreifen!?*

*Es scheint mir wichtig, besonders nächstes Jahr, die Verbindungen zwischen den Elementen näher zu untersuchen und Dein Bewusstsein für diese Verknüpfungen zu stärken. Sonst ist es möglich, dass Du als Supervisorin wichtige Hinweise auf systemische Aspekte verpasst.*

*Mit der Entwicklung von ias von der Pionier- in die Differenzierungsphase wird es immer mehr meine Aufgabe, möglich zu machen, nicht selbst zu machen.*

*Im Schlussplenum war für mich der Weg von „rechts nach links“ (wie ias-ler sagen würden) nicht nur sicht- sondern auch spürbar. Ich habe mich auf diesem Weg verändert. Dabei merke ich, dass ich nicht nur einen neuen Beruf erlernt habe sondern auch eine (unbewusst gesuchte) persönliche Veränderung relativ bewusst (er-) leben durfte. Ich habe mich daran erinnert, dass ich vor vier Jahren ganz rechts im Schlussplenum sass und beeindruckt war von deiner Aussage, dass du grosses Vertrauen in den Prozess hast. Ich habe damals angefügt, dass der Prozess durch Menschen „gemacht“ wird und ich daher denke, dass du grosses Vertrauen in Menschen hast. Dies ist vielleicht die Essenz was in diesen vier Jahren in mir gewachsen ist: Vertrauen in die Menschen, dass sie ihren Weg finden und auch gehen können. Und Vertrauen in mich selbst, dass ich fähig bin meinen Weg zu gehen und dabei offen zu bleiben für den Prozess, das Leben.*

### **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](http://www.oezpa.com/c_5-4-0-0-0.html). Dieser Link bietet eine gute Beschreibung der Tavistock-Konferenzen nach dem ursprünglichen Modell.

---

<sup>1</sup> Die Zitate in diesem Text basieren auf Berichten von Teilnehmenden der 21. und 22. Arbeitskonferenz am ias.

<sup>2</sup> Willem Lammers, MSc. ist Psychologe FSP, Supervisor BSO und geprüfter Lehrender Transaktionsanalytiker im Bereich Psychotherapie. Er leitet das Institut für angewandte Sozialwissenschaften ias in Bad Ragaz SG.