

# Neue Geschichten erzählen

Interview mit Stephan Laske, Institutsleiter  
18. Juni 2003  
Institut für Organisation und Lernen der Universität Innsbruck

Kuno Sohm<sup>1</sup>

**Kuno Sohm:** Mit befreundeten Beraterinnen und Führungskräften habe ich vor 1,5 Jahren metalogikon gegründet. Wir wollen für unterschiedlichste Organisationen wie Unternehmen, Institutionen oder Regionen Lernformen, Kommunikationsarchitekturen und Beratungsleistungen anbieten mit dem Ziel, die Innovations- und Lernfähigkeit zu erhöhen. Dazu kommt auch eine entsprechende Forschungsausrichtung. Und: wir wollen uns selbst als lernende Organisation verstehen und danach handeln. Diesen letzten Aspekt erlebe ich als besonders wichtig und auch spannend, weil wir sozusagen eine neue Organisation auf der grünen Wiese erfinden.

**Stephan Laske:** Das erste, was bei mir schön geklungen hat, ist, als Netzwerk eine Learning community zu schaffen, die einerseits produktorientiert ist.

## 1. Netzwerke brauchen neben dem Prozessualen die Ergebnisorientierung und Führung

**KS:** Die Erfahrung in Bezug auf Netzwerke ist, dass sie viele Ideen nicht auf die Erde bringen und früher oder später verfallen

**Stephan Laske:** Nur Smalltalk ist zu wenig und läuft sich relativ tot; bei Netzwerken fehlt oft etwas, was Zukunft ausmacht, auch wenn es nur etwas Symbolisches ist, ein Grundsatzpapier, eine erste Quasiverfassung der strategischen Ausrichtung oder so etwas Ähnliches. Ich meine es nicht nur im outputorientierten oder ergebnisorientierten Sinn, aber wenn die Netzwerkorganisation nur Prozess ist, sehe ich ein relativ großes Risiko, da das relativ rasch scheitert. Ich brauche ich wahrscheinlich beides zusammen.

**KS:** Das entspricht auch unserem sogenannten. metalogischen Prinzip, indem wir beim Tun sehr genau überprüfen, wie wir es tun oder umgekehrt.

---

<sup>1</sup> Dieses Gespräch mit Stephan Laske ist Teil des Forschungsprojektes „Organisationen von der Zukunft her führen“. In diesem Forschungsprojekt werden Personen, die eine maßgebliche Führungsfunktion in einer, für die Zukunft wichtigen Organisation innehaben, interviewt. Ziel dieser Gespräche ist, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Führungskräfte mit dem Dilemma umgehen, dass Organisationen zwar aus ihrer Geschichte heraus agieren, ihr Erfolg aber davon abhängt, ob sie imstande sind, die eigene Zukunft zu gestalten. Dieses Forschungsprojekt entstand in Kooperation von Christoph Mandl, Hanna Mandl und Kuno Sohm im Rahmen des Forschungs- und Beratungnetzwerkes metalogikon. Die Interviews und die zusammengefassten Erkenntnisse daraus sind abrufbar unter [www.metalogikon.com](http://www.metalogikon.com)

Gerade in einer so jungen Organisation wie jener von metalogikon ist es uns sehr wichtig, organisationsrelevante Themen auf uns selber anzuwenden: Welche Führung brauchen wir? Was brauchen wir für eine Organisationsform? Wie kommen wir zu Entscheidungen?

**Stephan Laske:** Die Führungsfrage ist bei diesem Typus von Gruppe wahrscheinlich sehr zentral: auf der einen Seite hat man die Gleichheitsvorstellung: keiner ist letztlich bevorzugen, auf der anderen Seite steht man vor der Frage, wie stellt man in einem System von Gleichen Führung sicher. Selbstorganisation und Führung zugleich ist notwendig. Das ist eine unheimliche Herausforderung, Gleichheit und Differenz zugleich zu respektieren und das Heraustreten von einzelnen Personen- wer immer das ist- zu akzeptieren. Es braucht hier einen Zusammenschluss, der hält.

**KS:** Wir organisieren uns zur Zeit über zwei Symposien: eines im Winter und eines im Sommer. Es ist wichtig, dass dabei alle anwesend sind, weil hier die Organisation gemeinsam weiterentwickelt wird. Wir stehen jetzt vor einem Schritt, dass beim kommenden Symposium der Vorschlag für eine kleine Führungs- oder Servergruppe beraten und entschieden werden soll. Aufgaben sollen zum Beispiel die Entwicklung der virtuellen Netzwerkorganisation sein, die uns zwischen den Symposien unterstützt, die Organisation und Bündelung der Finanzen, die Entwicklung von Marketingüberlegungen etc. Diese Dienstleistung muss von der anderen Mitgliedern mit einem bestimmten Betrag entgeltet werden. Wie groß darf der Betrag sein, wie groß muss er sein? Das sind neben den bisherigen Projektüberlegungen neue Besprechungsthemen. Auch soll durch das Geld die bisherige Schieflage im Geben und Nehmen ein wenig ausgeglichen werden.

**Stephan Laske:** Das erinnert mich an das Orpheus Chamber Orchestra. Das ist ein Kammerorchester mit 27 Stammspielern, international erfolgreich seit ungefähr 30 Jahren; die Besonderheit: sie arbeiten ohne Dirigenten. Sie haben ein Modell der Selbstorganisation entwickelt. Der Dirigent sei zu aufwendig und störe die Prozesse. Sie haben ein rotierendes Führungsprinzip d.h. für jedes Stück definieren die Stimmen, d.h. die Instrumentengruppen jeweils ihre eigenen Leiter. Die 5-6 Leiter bestimmen dann einen temporären Konzertmeister für dieses Stück. Und für das nächste Stück ist es wieder jemand anderer. Rotation und ein paar andere Prinzipien wurden zu den sog. Orpheusregeln<sup>2</sup>. Es ist sehr anregend zu lesen, weil das systemische Führungsverständnis so deutlich wird. Wie gesagt, seit 30 Jahren erfolgreich.

**KS:** Ein schönes Beispiel, zumal Kritiker ja schnell zu Stelle sind und der Theorie eine Bewährungsprobe abverlangen.

Das Rotationsprinzip in der Führungs- oder Servergruppe ist bei metalogikon auch geplant: 2 von den 4 Personen scheiden nach einem Jahr Funktionsperiode überlappend aus d.h. 2 Personen sind jeweils schon ein halbes Jahr länger in diesem Führungskreis und sorgen damit für eine bestimmte Kontinuität. Ebenso sollen die Frauen und Männer möglichst gleich vertreten sein

---

<sup>2</sup> Nachzulesen bei Sabine Boerner: „Kein Dirigent, aber viele Führende“, in: Organisationsentwicklung 3-2002, S. 52 ff, oder nachzuschauen in einem Film, der vor kurzem bei arte zu sehen war.

## 2. Rotation in der Führung ist hilfreich, damit man nicht die eigene Geschichte ständig tradiert und in die Zukunft verlängert

**Stephan Laske:** Ich halte dieses Rotationsprinzip für eine ganz hilfreiche Geschichte. Ich diskutiere derzeit mit einem Freund über Rektors- und Leitungsfunktionen in Universitäten, die im Prinzip auch rotieren. Er ist Rektor geworden vor drei Jahren. Die Hochschule war ziemlich am Niedergang. Er ist sehr erfolgreich dort. Wir arbeiten zusammen über Strategieentwicklung an Universitäten- ich habe spitze Ohren bekommen, als du von Strategieentwicklung gesprochen hast.

Was ich gemacht habe, als ich letztes Jahr dort war: er hat viele spannende Geschichten erzählt, ich habe sie aufgeschrieben. Jetzt ist er gerade wiedergewählt worden. Er hat eine große Geburtstagsfeier der Hochschule gemacht. Bei dieser Feier wurden keine offiziellen

Reden gehalten, nur eine einzige- das ist in Schweden so üblich- die Dankesrede von irgend jemandem. Er hat eine Studentin gebeten, die Dankesrede zu halten. Brillant gemacht, sagte er. Eine Woche später kam diese Studentin zu ihm und sagte. „Ich bin der Meinung, das muss verändert werden, jenes ist nicht gut etc.“ Mein Freund sagte, sie hat rechtgehabt, aber was ihm bewusst geworden sei: diese Studentin kam vor zwei Jahren an die Hochschule und kennt die Geschichte nicht mehr. Sie steigt jetzt in den Fluss ein und sagt: „In dem Fluss schwimmt Dreck.“ Wie sauber der Fluss in der Zwischenzeit geworden ist, kommt gar nicht auf. Das heißt: Du wirst zunehmend selber Geschichte. Dann ist es Zeit aufzuhören. Das war das Ereignis, das bei ihm zu dem Schluss geführt hat: nach dieser Amtsperiode ist Schluss. Wahrscheinlich würde er noch ein paar Mal wiedergewählt werden. Aber es geht nicht, Du kannst nicht Deine Geschichte, in der Du einmal eingestiegen bist, in die Zukunft verlängern. Also den Mut haben abzuschneiden und zu sagen. „Jetzt muss ich, wenn ich an die Zukunft denken möchte, immer wieder dafür sorgen, dass es auch andere Personen sind, die an die Zukunft denken. Ich bin so sehr in meiner eigenen Vergangenheit verhaftet, sodass es mir schwer fällt, mich davon zu befreien.“

**KS:** Schon im System, in der eigenen Organisation zu bleiben, aber durch die Rotation anderen die Möglichkeit geben, neue Geschichten zu schreiben.

**Stephan Laske:** Wir bilden uns ja immer wieder ein, es fällt uns was Neues ein. Ich habe ein großes Maß an Skepsis, ob uns tatsächlich was Neues einfällt, wenn wir eine bestimmte Zeit intensiv in verantwortlichen Positionen/Funktionen waren.

**KS:** Glaubst du, dass es möglich ist, von den früheren Funktionen loszulassen, wenn man noch weiter im System drin ist.

**Stephan Laske:** Dies ist eine der großen Schwierigkeiten des sogenannten. Back-seatdriving: Du sitzt hinten im Fond, aber versuchst trotzdem, noch Gas zu geben und den Fahrer zu beeinflussen. Das ist das Risiko.

**KS:** Das Loslassen erfordert eine bestimmte persönliche Größe, ein Vertrauen, dass eine andere Person jetzt die Energie ins System hineingibt.

### **3. Übergänge gestalten und dafür qualifizieren**

**Stephan Laske:** Ich glaube, wir werden erstens für solche Übergänge überhaupt nicht qualifiziert. Ich habe das selber erlebt, als ich Dekan war. Von einem Tag auf den anderen war die Amtszeit vorbei. Mein Nachfolger hat das Glück gehabt, dass ich sofort das Sabbatical genommen habe, d.h. ich war nicht anwesend und konnte von daher nicht verführt werden. Im Prinzip ist es ja so, dass wir mehr und mehr- wie auch Karl-Heinz Geissler beschreibt – Übergangssituationen im privaten und beruflichen Bereich bewältigen müssen

**KS.** Wir leben im Transit.

**Stephan Laske:** Wir sind für solche Transitsituationen prinzipiell eher auf unsere individuellen Fähigkeiten und Möglichkeiten angewiesen, um mit ihnen fertig zu werden. Selten wirst du im professionellen Zusammenhang darauf vorbereitet. Das Loslassen muss man lernen, das Kommunizieren, die Bereitschaft zum Dialog, wenn mit Dir gesprochen werden will. Wie viel kann ich hergeben, ohne mich wieder voll einzumischen. Das ist verflucht schwer. Ich erinnere mich an die erste Senatssitzung, als ich zurückgetreten bin und dann ein neuer Senatsvorsitzender gewählt wurde. Ich hatte nun eine völlig andere Position und beobachtete, wie kritisch ich war. Ein Problem der Rotation.

**KS:** Da klingt bei mir etwas an. . nämlich die Organisationsaufstellungen. Sie werden ja auch als Übergangsrituale gesehen und haben für manche Menschen wahrscheinlich auch unbewusst eine lösende und gute Wirkung. Es wird dabei etwas nachgeholt und passiert im Hier und Jetzt. Auf rituelle Weise wird ein Geben oder Einsatz für das System gewürdigt. Das Vor- und Zurücktreten von Leitung wird tatsächlich räumlich durch Einnahme neuer Plätze d.h. Leitungspositionen erlebt und die Ausrichtung auf Zukunft wird sichtbar.

**Stephan Laske:** Diese Assoziation ist körperlich sehr nachvollziehbar. Was mir dazu wieder einfällt und ich mehrfach mit verschiedenen Leuten besprochen habe, ist das Problem- des fehlenden organisationalen Gedächtnisses. Den Aspekt der Würdigung und der Wertschätzung, den Du erwähnt hast, also, was Menschen für eine Organisation getan haben, vermissen viele Menschen und beklagen sich über so etwas wie fehlendes organisationales Gedächtnis. Das heißt, aus den Augen, aus der Funktion, aus dem Sinn. Wobei ich nicht jemand bin, der sagt, du musst hier eine Ahnengalerie aufstellen, dennoch die Akzeptanz spüren in Hinblick auf die Dinge, die gemacht worden sind. Ein Grenzgang, die Nähe zum Kitsch ist nach meiner Ansicht hier groß. Ich glaube, dass in diesem Zusammenhang viele soziale Verletzungen stattfinden, die es dann jenen, die ins Glied zurücktreten, schwer machen, von hinten konstruktiv beizutragen und den Nachfolger zu unterstützen.

**KS:** Mir fällt dazu Odo Marquard, der in Zürich Philosophie lehrte, ein. Mit seinen philosophischen Betrachtungen über Modernität und Menschlichkeit fordert er für mich treffend die stets zu suchende Balance: Zukunft braucht Herkunft. Wir erleben ja beide in der Organisationsentwicklung das wichtige Pendeln von Vorwärtsgehen und Innehalten, von Veränderung und Bewahrung.

**Stephan Laske:** Ich versuche, dieses Dilemma den Studenten im Hörsaal mit einer kleinen Körperübung deutlich zu machen. „Steht auf und versucht mit einem Fuß zu schwingen und dann mit beiden Füßen. Wenn ihr über OE redet, müsst ihr euch immer wieder bewusst sein, dass ihr sowohl die Stabilität als auch die Veränderung braucht“. Insofern ist die Idee „Unternehmen von der Zukunft her führen“ wichtig, aber sie kann vermutlich nicht bedeuten, die Vergangenheit oder auch die Gegenwart aus dem Blick zu verlieren.

**KS:** Vielleicht müssen wir in den Organisationen noch bewusster Räume schaffen, um Geschichten zu erzählen, um gerade auch dadurch die Aufmerksamkeit für das andere, die Zukunft zu bekommen.

**Stephan Laske:** Faszinierend. Ein Kollege hat sich vor Kurzem um die Funktion des Rektors beworben und ist als Externer sehr gut angekommen. Was hat er getan. Er hat seine Strategie in Geschichten verpackt, nicht ausgedachte Geschichten, sondern solche, die stattgefunden haben. Die Menschen waren aufmerksam, weil die Themen durch die Form Geschichte eine ganz andere Energie und Sprache bekamen, als wenn ich ankomme und sage, ich möchte die Zukunft der Organisation gestalten.

#### **4. Kommunikationsräume gestalten, um die Wahrnehmungsfähigkeit zu erhöhen**

**KS:** Wir müssten daher in Entwicklungsprozessen neben digitaler Schriftarbeit vielmehr analoge, ganzheitliche Zugänge einbauen, zumal wir ja für Klausuren intuitiv wunderschöne Plätze in schöner Landschaft und Natur suchen. Tatsächlich erleben wir uns dann immer wieder den ganzen Tag im Innern des Hauses sitzend.

**Stephan Laske:** Um was geht es hier? Es sind keine Veranstaltungen, in denen es um intensive und lang anhaltende kognitive Vermittlung von Stoff geht. Es geht vielmehr darum, Situationen zu schaffen, in denen unsere Beobachtungs- und Wahrnehmungsmöglichkeiten differenziert werden. Es geht darum, Gelegenheiten und Räume schaffen, um anders wahrzunehmen. Hier reicht es nicht aus, wenn ich das Büroraum-Setting mit einem Hotelseminarraum-Setting austausche. Die Frage unserer Wahrnehmungs- und Ausdrucksmöglichkeiten ist damit noch nicht wirklich angesprochen.

Wir werden sensibler für Dinge, die wir in uns tendenziell eher fremden Sprachmustern ausdrücken. Und zweitens bringen wir tendenziell verschüttete Talente an die Oberfläche. Lernende Organisation heißt in dem Zusammenhang Sicherung von Vielsprachigkeit und Sensibilität für andere Ausdrucksformen entwickeln.

**KS:** Was fällt Dir hier für ein Beispiel dazu ein?

**Stephan Laske:** Eine Kollegin aus Australien kam nach England auf einen Kongress von action learning und action research. Sie erzählte, wie sie mit australischen Langzeitarbeitslosen im Regenwald Trainings gemacht hat. Es ging darum, mit den Menschen, die in den gängigen Mustern, d.h. der monologischen Sprache der Personalauswahl immer wieder durch das Raster gefallen sind, an ihrem Selbstbewusstsein zu arbeiten. Mit unterschiedlichen Ansätzen hat sie mit ihnen gearbeitet und hat dabei viel an Solidarität, gegenseitiger Unterstützung, Entwicklungsansätzen erlebt. Ihr Selbstbewusstsein war bedeutend gesteigert worden, weil sie auf einmal so viel Gelegenheit hatten, in anderen Sprachen zu sprechen. Also raus aus der Routine, wo alles schon so eingeschliffen ist. So gibt es viele Beispiele, wenn ich anfangs, Bilder über Zukünfte zu malen oder andere Ausdrucksformen finde.

**KS:** Ich arbeite manchmal mit Ton, um Händeausdrücke zu formen. Es ist spannend zu erleben, was die Hände tun, wenn ich sie formen lasse und so versuche, eine bestimmte Zeit das Denken auszuschalten. Ich habe bei einem Kollegen von uns ein Beispiel von besonderem Managementtraining eines Teams gehört. In diesem Training wurden die Teilnehmer am zweiten Tag allein einen ganzen Tag in die Natur geschickt, um besonders die Aufmerksamkeit auf sich selbst zu verlagern, um zu spüren, welche Kreativität durch diesen Rückzug in die Ruhe und Stille ausgelöst werden kann. Es war dann natürlich immens spannend, was für Eindrücke die verschiedenen Mitglieder des Teams mitbrachten.

**Stephan Laske:** Bei mir regen diese Gedanken das Thema Rollenspiel und Identität an. D.h. in diesen üblichen Seminar-Settings werden im Sinne von Goffman Rollen gespielt. Alle spielen Theater. Dies zu durchbrechen und zu sagen, treten wir einmal mehr zurück, um uns zu fragen, was ist uns individuell wichtig. Das findet ja ganz selten statt, kreative Möglichkeiten zu schaffen, so eine Art Wüstenwanderung zu machen.

**KS:** Meine Frau begleitet solche Wanderungen. Sie berichtet von der Erfahrung, dass immer mehr Menschen in die Wüste wollen, um sich in dieser Umgebung von vielem zu befreien. Hier ist die elementare Landschaft sehr unterstützend.

**Stephan Laske:** Es tauchen hier Jugendträume auf und es ist etwas Schönes, im gehobenen Alter so etwas wie Jugendträume zu verwirklichen. Gerade bei Menschen, die in Managementfunktionen sind, tauchen diese Sehnsüchte auf.

**KS:** Es ist ein Ausbrechen von der Komplexität in die Einfachheit. Du erlebst auf einmal, dass du eigentlich auf dem Teppich gut schläfst, weil du ja von der Wüstenwanderung körperlich sehr müde bist. Und am Morgen weckt Dich das Licht der Sonne und der Duft des frisch in der Glut des Sandes gebackenen Brotes. Unterwegs wird das Gemüse immer frisch geschnitten und auf dem offenen Feuer gekocht, weit und breit keine Dosen.

Nun, wenn wir wieder an „unsere“ Unternehmen denken, geht es mir dort doch auch darum, Menschen zu unterstützen, ihre Zukunftsträume von diesem Unternehmen zu

verbalisieren. Hier Kommunikationsformen anzubieten und zu entwickeln, die ein gutes Aussprechen ermöglichen, finde ich eine schöne und kreative Aufgabe, aber auch eine Überlebensfrage.

**Stephan Laske:** Auf der einen Seite sind Leute unheimlich ansprechbar, wenn es darum geht, was sie für eine Zukunft von ihrer Organisation träumen. Die Frage, die sich dann stellt: wie kriegst du Träume auf Dauer und auf die Erde. Sonst ist schnell der Vorwurf im Raum: schönes Gerede. Welche Mechanismen gibt es, um den Traum weiterzuführen? Es ist ja immer eine Enttäuschung, wenn du aufwachst und der schöne Traum ist zu Ende und die Realität holt dich ein.

**KS:** Auch hier zeigt sich wieder eine wichtige Balance zwischen Träumen und Erden. .

### 5. Strategieentwicklung im Sinne von emerging strategies

**Stephan Laske:** Wenn du dir die klassischen Werkzeuge vorstellst: zuerst brauchst Du Visionen, dann brauchst du Ziele, dann brauchst Du Strategien etc. Dieses Strategiegeiere, dieser rationalistische, ableitbare, technokratische und positivistische Zugang, möglichst Step by Step, scheitert in der Regel daran, dass es so nicht funktioniert. Wenn du vorwiegend auf dieser hohen Abstraktionsebene bleibst, dann fehlt häufig die Glaubwürdigkeit. Du musst die Differenz bearbeiten und bearbeitbar machen. Hier kommen wir wieder zu den schon erwähnten Geschichten. Du musst bodenständig was tun. Nochmals dieses Beispiel vom „Geschichtenerzähler Rolf“. Frage vom Betriebsrat an ihn: Was tun Sie, dass es dem nichtwissenschaftlichen Personal besser geht? Seine Antwort: „Erstens, ich rede viel mit ihnen, zweitens, ich kümmere mich darum, wie es ihnen geht- es wird regelmäßig eine Befragung gemacht- und ich frage, was ihnen wichtig ist. Ich habe sie auch gefragt, was für die Gesundheit wichtig wäre. Sie antworteten, sie möchten einen Tanzkurs haben. Daraufhin habe ich als Rektor einen Salsatanzlehrer organisiert, bezahlt, die Räume im Rektorat zur Verfügung gestellt. Seit dem haben wir alle 14 Tage einen Salsatanzkurs und ich bin hingegangen und habe selber mitgetanzt.“ Wenn Du jetzt gesagt hättest: „Wir brauchen eine Vision, eine Strategie, die Mitarbeiter müssen eingebunden werden“. Dann ist das alles blutleer. Es geht um die erwähnte Verbindung und dann kommt irgendwann am Ende ein Bild von etwas wie Strategie heraus, es kristallisieren sich emerging strategies.

**KS:** Ich stoße in der Projektpraxis immer wieder an den Punkt, dass in den Unternehmen über mangelnde Umsetzung von Strategien geklagt wird.

**Stephan Laske:** Ein ganz zentraler Faktor ist: Du musst Erfolg haben und das heißt nach der klassischen Regel: fang nicht dort an, wo die Bretter am dicksten sind, sondern schau zu, dass du mit kleinen Dingen beginnst und etwas vorzeigen kannst. Du musst deine Erfolgsgeschichten produzieren, etwa schaffen, was du erzählen kannst. Weg von der Abstraktion, weg von der Vision, hin zu etwas- wenn du willst - was volkstümlich ist. Die Geschichten müssen Märchen, Sagen sein mit realem Bezug. In diesem Sinne schaffst du Anschlussfähigkeit und Anschlussbereitschaft.

## 6. Den Gründungsmythos in die heutige Zeit bringen: Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsgeschichten zusammenbringen

**KS:** Unternehmen haben ja einen gewissen Gründungsmythos: was wird erzählt, wie das Unternehmen entstanden ist? Wir alle kennen die Pioniergeschichte von Hewlett und Packard mit ihrem Beginn in der Garage. Wenn nun im Laufe der Zeit in Unternehmen schöpferische Kraft und Pioniergeist verloren geht, kann es auch Hinweis sein, kollektiv nach dem Gründungsmythos zu forschen und dann sich zu fragen, wie muss der Gründungsmythos in die heutige Zeit übersetzt werden.

**Stephan Laske:** Es gibt ja im Organisationsbereich die Ansätze des „storytelling“ des Amerikaners Boje oder „innovating organisations“ von Barbara Czarniawska. Wenn du vom konstruktivistischen Ansatz ausgehst, dann entsteht Organisation - und zwar die mentalen Modelle und das Wahrnehmen - durch Geschichten und Witze, die gemacht werden<sup>3</sup>. Organisationen können über erzählte Geschichte gut kennen gelernt werden. Die Frage ist nun, wie kriege ich Zukunftsvorstellungen und Gegenwartsgeschichten näher zusammen.

**KS:** Ich denke hier zum Beispiel an die Organisation Schule oder Universität, was für traurige, böse Geschichten derzeit über diese Systeme erzählt werden. Als verantwortliche Ministerin wäre daher in diesem Zusammenhang danach zu trachten sein, dass andere Geschichten über die Organisation erzählt werden, wobei dies natürlich nicht so einfach trivial gesteuert werden kann.

**Stephan Laske:** Genau das. Die Frage oder die Herausforderung dabei ist: wie hören die verantwortlichen Personen, welche Geschichten erzählt werden. Mit wem umgeben sich diese Personen, welche Bilder aus der Organisation kommen bei den Verantwortlichen noch an? Fünffach gefiltert, chemisch rein, pasteurisiert und ultrahoherhitzt, damit ja kein Keim mehr drin steckt. Der Keim hat ja in dem Fall eine vielfache Bedeutung. Du musst wieder die Bilder mit der Realität infizieren.

**KS:** Geht die Neuorganisation der Universität mit dem Universitätsrat nicht in eine solche Richtung, in dem Verantwortliche aus verschiedensten Kontexten geholt wurden, eine Verbindung zur Realität der Gesellschaft zu schaffen?

**Stephan Laske:** Es ist die Leitidee, dass man eine gesellschaftliche Ausspiegelung schafft.

**KS:** Und erlebst Du es so?

**Stephan Laske:** Ich erlebe es in einer fürchterlichen Einseitigkeit. Ich hörte eine Stimme, dass das Ziel eine Entpolitisierung war. Das Gegenteil ist aber der Fall. Ich finde diese Politisierung katastrophal für die Universität.

**KS:** Wie kann man sich dies erklären?

---

<sup>3</sup> siehe auch Oswald Neuberger: Der Witz in der Firma

**Stephan Laske:** Dies sind Macht und Herrschaftsansprüche. Widerspruch sollte nicht politisch durch die Parteifarbe erzeugt werden, sondern als selbständiger Mensch mit unabhängigem Kopf. Das ist nicht vorstellbar. Wenn ich im Kopf nur 3 oder 4 Farben kenne, dann muss ich alles, was nicht meiner Farbe entspricht als bedrohlich wahrnehmen. Das Schreckliche daran ist, dass sich die Muster reproduzieren. Trost ist dabei nur, dass die Universität schon einiges überlebt hat. Aber gut tut dies der Universität nicht.

**KS:** Organisationen experimentieren ja unterschiedlich mit der Form von zum Beispiel Beiräten, um Kunden oder andere Umwelten strukturell in die Zukunfts-Überlegungen einzubinden. Das wäre für mich auch ein Zukunftsführungsinstrument.

**Stephan Laske:** Denken wir an Shell mit der Geschichte von Brent Spar. Die haben gelernt, dass sie mit unterschiedlichen Interessensgruppen frühzeitig reden müssen. Es gibt Probleme, die in den nächsten 50 Jahren auf sie zukommen. Prof. Rolf Wolff in Göteborg - er hat einen Lehrstuhl für Sustainability - hat es geschafft, die großen „Öl-schwestern“, die Big seven, an einen Tisch zu bringen, in einer Art learning community. Sie haben einen Lernzirkel geschaffen, obwohl sie Konkurrenten waren. Das Thema: Wie ist unser Verhältnis zu Nachhaltigkeit und Umweltschutz? Sie haben sich auch getroffen, um ihre strategischen Überlegungen vorzustellen. Also, sie haben ihre Konkurrenzsituation als eine partielle Konkurrenzsituation wahrgenommen und Bereiche identifiziert, wo sich alle wirklich im gleichen Boot erleben. Das ist von der Zukunft her gedacht und die aktuelle Konkurrenzsituation am Markt ist keinesfalls aufgehoben.

## **7. Energiebilanzen schaffen: wo kommt längerfristig auch Mut für Risikobereitschaft her?**

**KS:** Ein Stichwort von dir war die Nachhaltigkeit. Joan Davis beschreibt im Artikel über „Biologische Transmutation-Lebensstrategie der Natur: das Fehlende aus dem Vorhandenen schaffen“: Indem die Lebewesen die chemischen Elemente erzeugen, die ihnen fehlen, sichern sie ihr Wachstum und Fortbestehen.

**Stephan Laske:** Zwei Assoziationen, die unabhängig voneinander und widersprüchlich sind, fallen mir dazu ein. Erste Assoziation: wir produzieren etwas und können uns oft nicht sicher sein, was eigentlich die Nebenwirkungen unserer Produktionsverhältnisse sind; das gilt im Technischen, Chemischen wie im Sozialen. Wir produzieren oft Dinge und haben keine Ahnung, was wir damit bewirken - gerade in sozialen Beziehungen. Die zweite Assoziation, die es bei mir hervorruft, ist die Frage nach der Energiebilanz, auch wieder auf Organisationen bezogen: wie schaffst du es, Energie wieder hinzuzufügen, wenn du auf der anderen Seite von den Organisationsmitgliedern Energie absaugst?. Manche Organisationen sind ganz schön Energie verbrauchend. Auch hier ist die Balancierung wieder wichtig. Wo kommen Energien her, um auch Mut zu machen, um Risikobereitschaft zu erzeugen. Ganz handfest: das Gefühl zu entwickeln, wenn ich morgen in die Firma komme: ich freue mich auch. Und es gilt nicht, dass die Energie, die ich über die Nacht aufgetankt habe, wieder abgeholt wird.

**KS:** Derzeit ist ja das Thema „Work- Life-Balance“ in aller Munde. Hier wird eine sonderbare Unterscheidung gemacht: hie „life“ und da „work“. Wenn ich dann zum Beispiel in einem Coaching-Gespräch frage, wie viel Zeit am Arbeitsplatz verbracht wird und den meist geantworteten hohen Prozentsatz in Verbindung mit dieser Unterscheidung life- work bringe, nehme ich viel Nachdenklichkeit wahr. Strukturell ist im Universitätskontext durch die Möglichkeit des Sabbaticals geregelt, die Energiebilanz wieder herzustellen.

**Stephan Laske:** Ja, es ist ein Riesenprivileg.

**KS:** Im Sozialbereich wird diese Möglichkeit auch immer mehr geschaffen, zum Beispiel durch Ansparmodelle<sup>4</sup>.

**Stephan Laske:** Es gibt auch Ansparmodelle im Schulbereich. Ich weiß nicht, wie weit sie in Anspruch genommen werden. Ich halte es für wichtig vor allem in jenen Bereichen, wo das professionelle Ausgelautwerden groß ist. Dies ist die eine Ebene. Die zweite Ebene ist: was passiert im Alltag? Ich kann nicht als Organisation die Menschen vier Jahre auspowern. Ich habe es gemerkt, als ich nach drei Jahren Dekanatsarbeit praktische von einem Moment zum anderen ins Sabbatical gegangen bin. Du musst zuerst wieder zu dir selbst kommen.

Die Frage, die ich als Ergänzung stellen würde, ist: Wie ist die Arbeitsorganisation im Alltag? Wie können Organisationen schauen, dass „life“ während „work“ stattfinden kann? Können Organisationen Arbeitsprozesse so gestalten, dass Menschen während der Arbeit einen Teil ihrer Lebensbedürfnisse finden können?

**KS:** Führung würde in diesem Zusammenhang heißen, die motivationalen Bedingungen dafür zu schaffen.

**Stephan Laske:** Also, was muss eigentlich in Organisationen passieren, dass Leute stolz sind, Anerkennung finden usw. . Also die klassischen Fragen sind heute noch nicht beantwortet.

**KS:** Zeichen des Suchens von vielen Menschen sind nach meiner Meinung auch zum Beispiel die hohen Auflagen der Bücher des Benediktinerpaters Anselm Grün wie „Sehnsucht“ oder „Menschen führen- Leben wecken“.

## **8. Wertschätzung leben und offenen Austausch wieder organisieren**

**Stephan Laske:** Ja, ich weiß, die Leute haben immer mehr solche Bücher. Aber, es klingt ein wenig zynisch, weil ich von der anderen Seite herkomme von der PE und OE. Eines der Hauptthemen ist wieder: Mitarbeitergespräche. Man muss sich klar machen, etwas, was Kinder völlig unkompliziert tun, nämlich miteinander reden, viel reden und über höchstpersönliche Dinge reden, gelingt bis nach der Pubertät. Dann scheint irgendwas zu passieren, dass später Millionen ausgegeben werden müssen, um

---

<sup>4</sup> siehe den neuen Kollektivvertrag im Sozialbereich in Vorarlberg

## Neue Geschichten erzählen

wieder eine natürliche Begabung zu organisieren. Natürlich ist Kommunikation im hierarchischen Kontext etwas schwieriger. Ich plädiere für den Dialog und den Diskurs, die Leute miteinander ins Gespräch zu bringen.

**KS:** Ich stimme dir sehr zu. Wir wissen aber auch, dass es vielen Menschen leichter gelingt, sich zu äußern, wenn ein struktureller Rahmen organisiert ist, wenn ein Gespräch sozusagen durch die Verfassung eine Erlaubnis und einen Rahmen bekommt.

**Stephan Laske:** Also wir waren beim Thema, was motiviert Menschen, damit sie auch bei dem, was sie tun, Energie gewinnen. Es fehlt einfach an Wertschätzung füreinander, hier wird zu wenig getan.

**KS:** Es ist sicher nicht alles zu organisieren. Es braucht Menschen mit Leidenschaft und Charisma, die kraft ihrer Persönlichkeit die Aufgabe einer Führungskraft übernehmen und wahrnehmen, ohne jeweils nach einem Tool zu suchen.

**Stephan Laske:** Also einer der Kernpunkte ist: du musst dich selber mögen und dann musst du andere mögen, eine Grundeinstellung, auch eine gesellschaftliche Frage. In einem System, in dem dein Vorgesetzter und dein Untergebener immer auch Konkurrent ist, ist es unendlich schwierig, Vertrauen und offene Kommunikation aufzubauen. Die Frage des offenen Austausches, was gebe ich von mir her, macht mich auch verwundbar.

**KS:** Eine große Frage für den internen und externen Berater als Mitspieler ist es, wie weit ich mitspielen will oder als Berater muss, um einen Auftrag zu bekommen.

**Stephan Laske:** Ich habe meine Zweifel. Ich kann natürlich in meiner unabhängigen Position leicht reden. Du musst zu deinem Klienten passen oder dein Klient zu dir. Wenn du mit einem Klienten arbeitest und der hat andere Erwartungen? Einen Klienten umerziehen, ist ein falscher Anspruch. Wenn es den fit, die Passung, eine ähnliche Denkrichtung nicht gibt, kann nach meiner Meinung, nichts Produktives herauskommen.

**KS:** Ja, am produktivsten bin ich, wenn ich Vertrauen in meine Kreativität und Freiheit zu denken spüre und gemeinsam vereinbart wird, periodisch über die Zusammenarbeit zu sprechen.

**Stephan Laske:** Dann wird es zum gegenseitig befruchtenden Prozess. Wenn dauernd beobachtet wirst, hat sich die letzte Stunde gelohnt, was für ein Tool wurde wirksam angewendet, dann sind wir nicht in dem Bereich der Kreativität.

**KS:** Vielen Dank für das Gespräch und die Zeit, die du dir genommen hast.

## **9. Biographisches**

Stephan Laske ist seit 1980 Professor für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik an der Universität Innsbruck. Sein besonderes Interesse gilt Grenzüberschreitungen von Ländern, von Institutionen und von Disziplinen. Inhaltliche Schwerpunkte aktuell: Organisationsforschung (vor allem Universitäten), Mitarbeiterführung und Personalentwicklung, Lehren und Lernen.

Das Institut für Organisation und Lernen befasst sich schwerpunktartig mit Veränderungsprozessen in komplexen organisationalen und sozialen Settings. Ein vorwiegend qualitativ-interpretatives Paradigma und die transdisziplinäre, institutsübergreifende Orientierung charakterisieren die Arbeit auf den Gebieten der Organisationsforschung, der Gestaltung von Lehr-/Lernprozessen sowie der Entwicklung eines neuen Controllingparadigmas.