

**ChM:** HL, erzähle von der Gründung des Metalogikons!

**HL:** Besonders in Erinnerung geblieben ist mir, dass eigentlich etwas entstanden ist, was in meinem Verständnis ursprünglich gar nicht vorgesehen war! Mich hat Christoph Mandl zum ersten Symposium eingeladen (wir waren vor Jahren gemeinsam bei Elin tätig) und zwar mit der Zielsetzung ...“wir wollen einige Personen zusammenbringen, um einen **Lehrgang zum Thema lernende Organisation**“ zu entwickeln. Das hat mich interessiert, denn das Thema Unternehmenskultur hat mich in meinem beruflichen Umfeld als Personalist schon damals beschäftigt. So haben sich Anfang der 80ziger in der Elin einige Jungmanager (im Rahmen einer Privatinitiative) getroffen – und sich mit dem Thema Veränderung der Unternehmenskultur (in damals noch verstaatlichten Unternehmen) auseinander gesetzt. Dabei habe ich Christoph näher kennen gelernt.

Eine Quelle für das Metalogikon war also ein gemeinsames Thema, eine gemeinsame Erfahrung von 2 Personen vor 15 Jahren, die dann wieder zusammen gekommen sind. Beim Startworkshop in Wartegg in der Schweiz waren Christoph, Rudy, Hanna, Kuno-, Markus und Josef als Einlader und InitiatorInnen versammelt. („Das waren die 6 Könige!“). Sie alle haben einige Personen, die sie kannten, eingeladen und gefragt, ob sie für den Lehrgang zur lernende Organisation einen Beitrag leisten möchten.

**ChM:** Wie entstand das **Ruferprinzip**?

**HL:** Wir könnten als metalogikon ja entweder wie Firmen ein Anforderungsprofil erstellen und danach gezielt neue Mitglieder rekrutieren oder im Sinne des Ruferprinzips darauf vertrauen, dass die bisherigen Mitglieder auch wachsam durch die Welt gehen und Menschen ansprechen, von denen sie annehmen, dass sie gerne in dieser Gruppe mitmachen würden. Das Ruferprinzip galt im metalogikon von Beginn weg, es bedeutet ja, dass jedes Mitglied von metalogikon Personen einladen darf, die nach eigener Einschätzung gut ins Team der gfp's passen könnten. Nach einer Teilnahme an einem Symposium wird dann erst endgültig entschieden, ob er / sie gfp wird.

Durch das Ruferprinzip konnte auch ein anderes Grundprinzip aufrechterhalten werden, nämlich Unterschiede im metalogikon bewusst zu pflegen (in letzter Zeit wurde wenig darüber gesprochen). Es hat mir in diesen 10 Jahren immer gut gefallen, dass wir einen übereinstimmenden Grundtenor bei dennoch unterschiedlichen Zugängen zum Thema „lernende Organisation“ hatten.

Wir waren also schon von Beginn weg ein „buntgemischter Haufen“, der zusammen kam, um einen Lehrgang zu kreieren – durch unsere doch unterschiedlichen Zugängen ist aus diesem Lehrgang in der angedachten Form schlussendlich nichts geworden, aber dafür ist ein viel weit reichenderer Auftrag entstanden – nämlich eine Organisation zu schaffen, die sich mit dem Thema lernende Organisation beschäftigt.

Heinold Lindenthal/Christine Moore 01.2011, Café Brückl

**ChM:** Wie kam es zu der Namensgebung?

**HL:** Das weiß ich nicht mehr genau; aber ich erinnere mich, dass ihn die Gründungsmitglieder eingebracht haben. Hat aber – neben der inhaltlichen Bedeutung – gut geklungen und wurde niemals weiter diskutiert.

**ChM:** Wie lief das Aufnahmeprozedere beim ersten Symposium?

**HL:** Das hat sich sozusagen von sich aus selbst entwickelt. Beim ersten Symposium **konnten die Gäste nach zwei Tagen selbst entscheiden, ob sie weiter dabei bleiben wollten**. Von den ca. 25 eingeladenen Personen haben sich dann – ich glaube, 4-5 Personen - verabschiedet. Das war auch emotional für die Gruppe damals nicht einfach, zu erfahren, dass Eingeladene – oder Gerufene -, nicht dabei bleiben wollten. Aber dadurch ist für die Zukunft schon ein wesentliches höheres Maß an Eigenverantwortlichkeit und Durchlässigkeit des Systems metalogikon entstanden.

Es war auch eine sehr lustvolle Startveranstaltung in Waldegg, wobei ich mir manchmal wünsche, dass wir in unseren Symposien diesen „lustvollen“ Geist wieder mehr wecken könnten. Aus der Eigendynamik des Systems heraus, sind dann notwendige administrative Erfordernisse, Spielregeln usw. in den gemeinsamen Treffen (Symposien) zu besprechen gewesen, die oft eine gewisse „Schwere“ mit sich brachten – letztlich mündete das darin, dass metalogikon jetzt als Verein organisiert ist.

Die **Herausforderung in unserer gemeinsamen Arbeit** ist für mich also, eine Balance zu halten, u.zw. zwischen einerseits dem Anspruch an eine lustvolle und energetische inhaltliche Entwicklung und andererseits den Erfordernissen, die eine Organisation bewältigen muss - sowohl in der Außen- wie Innenstruktur. Das spiegelt damit die Realität von Organisationen wieder (was wir ja auch sein wollen).

Im Startworkshop entstanden ist also nicht der ursprünglich angedachte Lehrgang sondern die Zielsetzung, selbst eine lernende Organisation zu kreieren, die nicht nur „gescheit“ den anderen sagt, wie lernende Organisation funktioniert (z.B. im Rahmen eines Lehrganges), sondern die das selbst am eigenen Leibe erlebt und erforscht. Diesen Anspruch haben wir von Beginn weg an uns gestellt.

**ChM:** Wie beschreibst du einen **typischen Metalogiker**?

**HL:** Mir fallen da gleich wieder die vorher schon erwähnten Widersprüche und Unterschiedlichkeiten ein. Ein typischer Metalogiker ist eine Person, die Unterschiedlichkeiten als Geschenk empfindet, sie bewusst nutzt, um daraus Erkenntnisse zu gewinnen; eine Person, die neugierig ist, die gerne neue Dinge entwickelt und die auch die Realität in den Organisationen (in der Gesellschaft) ein wenig verändern möchte. Die

Heinold Lindenthal/Christine Moore 01.2011, Café Brückl

inhaltlichen Zugänge zum Thema Unternehmensentwicklung, Unternehmenskultur und lernende Organisation sind dabei durchaus verschieden.

**ChM:** Welchen Anspruch haben die Metalogiker an diese Veränderung?

**HL:** Ein Wert ist sicherlich das schon abgenutzte Vokabel „mehr Nachhaltigkeit“ in Gesellschaft, Wirtschaft und Unternehmen zu bringen, Neues zu erforschen, neue Wege zu begehen. Letztlich auch zu erforschen und auszuprobieren, wie diese neuen Wege erkundet werden, wie ausgetretene Pfade verlassen werden können - im Kontext einer gesamtheitlichen, nachhaltigen Unternehmensentwicklung.

Ein wesentlicher Anspruch für metalogikon war immer selbst eine Organisation zu sein - mit allen erforderlichen Funktionen wie finanzielle Steuerung, Produktentwicklung, Produktverkauf etc. Durch diesen Anspruch konnten wir selbst erleben, was Veränderungen im organisationalen Kontext benötigen, wie sie erfolgreich umgesetzt werden können. Dadurch haben sich in der Zeitachse auch neue Themenfelder für das metalogikon ergeben:

Am Beginn stand generell das Thema „lernende Organisation“ im Mittelpunkt – so vor allem unterschiedliche Kommunikationsformen zu finden, die Lernen ermöglichen. Dann kam das Thema Innovation dazu und die Förderung von Innovationsfähigkeit im Unternehmen als eine wesentliche Form von organisationalem Lernen. Aus dem hat sich ergeben, dass der Erfolg von Innovationen sehr maßgeblich mit der Führungsarbeit zusammenhängt, dadurch ist das Themenfeld Leadership entstanden.

Im Zuge der Behandlung dieser Themen kam immer stärker der Kontext der Werte in Unternehmen und der gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen zu Tage, u.a. weil wir auch einige Erfahrungen bei NGOs sammeln könnten. So kam das Themenfeld „lernende Gesellschaft“ dazu.

Insbesondere in den Anfangsjahren habe ich bei metalogikon geschätzt, dass ich hier einen „geschützten“ Raum gefunden habe, wo ich mit einer Gruppe ohne Konsequenzen Dinge besprechen, ausloten und ausprobieren konnte. Mir ging und geht es vor allem um den profunden Austausch von Erfahrungen und dem gemeinsamen Weiterentwickeln von Ideen und Projekten.

**ChM:** Was waren die Highlights der letzten 10 Jahre für dich?

**HL:** Anknüpfend an das Startsymposium sind ein **Highlight für mich immer wieder die zwei jährlichen Symposien**. Ich habe im Laufe der Symposien erfahren, dass alles, was in diesem Rahmen passiert, für mich stimmig ist. Ich habe das Urvertrauen bekommen, dass in diesem Umfeld, in diesem Team immer etwas (für mich) Positives und Wertvolles entstehen wird. Das hat getragen und ich bin immer gerne gekommen. Es war fast immer so (gerade in den ersten 5 Jahren), dass ich oft aus dem Alltag heraus angespannt zu den Treffen gekommen bin. Das hat sich dann schnell zu einer angenehmen entspannten und ergebnisreichen gemeinsamen Arbeit entwickelt - sowohl emotional als auch sachlich.

Heinold Lindenthal/Christine Moore 01.2011, Café Brückl

Ein weiteres Highlight waren für mich sicherlich die **ersten Cafés metalogikon**, weil das für mich ein typisches Beispiel ist, wo wir ein neues Kommunikationsdesign (World Cafe) kennen lernten und das gemeinsam umgesetzt haben. Diese Cafés ermöglichten es auch, in einer anderen Form als üblich mit der Außenwelt in Kontakt treten zu können.

Ein drittes Highlight war die **Entwicklung von innopact** – der Prozess zur Kreierung von Innovationen, der gemeinsam mit Christoph, Rudy und Josef entstand. Durch Förderungen konnten KMUs an diesem Projekt teilnehmen. Es war deshalb ein Highlight, weil das für mich jenes Projekt war, wo ich am intensivsten den Grundanspruch von metalogikon erlebt habe, nämlich etwas in gelebter Praxis zu erforschen und gleichzeitig in die Praxis umzusetzen. Das heißt: Wir haben ein Grundkonzept erarbeitet und dieses schrittweise mit Unternehmen (in diesem Fall waren es 6 KMU's) umgesetzt. Die Erkenntnisse aus den Workshops mit den Unternehmen haben wir ausgewertet und aus diesen Praxiserfahrungen haben wir dann das Konzept weiterentwickelt. Im Team war bei der Bearbeitung dieses Projektes eine unglaubliche Energie spürbar. Für mich war das jedenfalls ein gutes Beispiel für das Beforschen eines Themas durch bewusstes In-Kontakt-Treten mit der Außenwelt, mit den potenziellen Nutzern.

Ein anderes Highlight war **das Buch „Zukunft... „ und die Präsentationsveranstaltungen** bei dessen Veröffentlichung an verschiedenen Veranstaltungsorten. Dabei versuchten wir die Inhalte des Buches mit unterschiedlichen Design-Formen (Musik, Leseproben etc.) zu verknüpfen und somit den Zuhörerinnen den Zugang zu den Themen des Buches zu erleichtern. Das waren sehr einprägsame Veranstaltungen mit interessanter Resonanz aus den Auditorien!

**ChM:** Was hast Du in den letzten 10 Jahren im metalogikon gelernt?

**HL: Das Urvertrauen in ein Team zu setzen.** Das ist mir im metalogikon bewusst geworden und hat mir auch in meiner sonstigen Tätigkeit geholfen. Ich habe gemerkt, dass, was immer wir im Metalogikon bearbeiten, immer etwas Gutes, Richtiges, Passendes, wenn auch oft Unerwartetes herausgekommen ist. Man muss sich nur auf diesen Entstehungsprozess einlassen, und sich **von dem Entstehenden** leiten lassen.

Der zweite Aspekt ist sehr handfest, nämlich dass ich Kommunikationsdesigns der verschiedensten Art kennen gelernt habe, und in meine sonstige Arbeit einbauen konnte. Das ist für mich auch der Hauptnutzen des metalogikon für die unmittelbare Arbeit, nämlich das ständige Lernen und Umsetzen in die Praxis – in kleinen „Dosierungen“, weniger die Entwicklung von fix fertigen Produkten.

Ein weiteres Learning war für mich, zu erkennen, **dass Wertvolles nur entstehen kann durch konkretes in Kontakt und in Beziehung treten mit der Außenwelt.** Dass das, was wir kreieren, letztlich jemanden „draußen“ interessieren muss. Ohne diesen Druck wäre vieles nicht entstanden. Das war zwar gegen meine ursprüngliche Intention des



Heinold Lindenthal/Christine Moore 01.2011, Café Brückl

„innengerichteten“ Lernens und hat etwas Widerstand in mir ausgelöst, aber fest steht: Ein praxisrelevantes Lernen erfolgt erst durch diesen Kontakt.

Gelernt habe ich auch, dass eine Lernende Organisation auch dadurch gekennzeichnet ist, **Flexibilität zu erhalten, ohne dabei den Kurs bzw. das längerfristige Ziel aus den Augen zu verlieren**; also gerade durch flexibles Anpassen der nächsten Schritte ein gewünschtes Ergebnis zu erreichen.

Konkret fällt mir das Bild ein, wie wir innopact gemeinsam mit KMUs entwickelt und diese permanent getroffene Vereinbarungen abgeändert haben. Intern entstand bei uns dann der Begriff für KMU als „kein Morgen ohne Überraschung!“ Wir mussten hier immer wieder auf neue Gegebenheiten bzw. Anforderungen reagieren, und dabei unser Gesamtziel, nämlich mit den Organisationen eine Innovation zu schaffen, zu vernachlässigen. Das ermöglichte mir das Lernen im richtigen Umgang mit Flexibilität in Innovationsprozessen.

**ChM:** Was wünschst Du dem metalogikon?

**HL:** Einerseits gibt es etwas, was ich dem metalogikon wünsche und dann gibt es etwas, was ich mir im metalogikon wünsche.

Dem metalogikon wünsche ich, dass in erster Linie die Energie bestehen bleibt, als System oder als Team etwas in der „Welt zu bewegen“. Das war immer ein Anspruch, den wir als Gruppe hatten – und das gelingt, wenn wir uns gemeinsam energetisch aufladen. Dann wünsche ich dem metalogikon weiterhin, dass wir lustvoll arbeiten (und damit unsere Energien aufladen), und ein bisschen wünsche ich auch, dass das metalogikon in seiner Positionierung noch stärker ins Bewusstsein der Öffentlichkeit rückt – d.h. übergreifend – egal wen wir ansprechen wollen. Weiters wünsche ich dem metalogikon, dass der Generationswechsel gelingt – das hängt auch viel mit dem Ruferprinzip zusammen, weil die Gründer eher Kontakte zu Personen im gleichen Alter haben. Wir sollten konsequente Nachfolgeentwicklung betreiben.

Ich wünsche mir zunehmend, dass wir in gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Bereichen mehr aktiv werden, weil mich die derzeitige Gesamt-Situation zunehmend beschäftigt und sorgt. Deshalb bin ich froh, dass sich das gesellschaftliche Feld innerhalb des metalogikons entwickelt hat. Ich wünsche mir weiterhin, dass ich zum metalogikon dieses Urvertrauen beibehalten kann und weiter daran glaube, dass „da etwas Gescheites passiert“. Ich möchte mich verlassen können darauf, dass wir miteinander immer etwas Interessantes, Gescheites, Wertvolles entwickeln können.

Und ich wünsche mir, dass wir mehr darauf schauen, Gemeinschaftliches in den Vordergrund zu stellen – durch gemeinsame Projekte bewussteres gemeinschaftliches Lernen zu ermöglichen, Lernerfahrungen aus den Projekten / Veranstaltungen auch explizit auszuwerten, und damit auch die unterschiedlichen Kompetenzen aller verstärkt zu nutzen. Weiters möchte ich viel mehr Power bei der Einhaltung von Vereinbarungen spüren (und selbst dazu beitragen), weil hier oft Energie verloren gehen kann.



Heinold Lindenthal/Christine Moore 01.2011, Café Brückl

**ChM:** Welche Rolle hast du im metalogikon?

**HL:** Was mir vermutlich zugeordnet wird, ist, dass ich zur "Urgruppe" gehöre. Diese hat eine gewisse informelle Macht (immer noch glaube ich), die im Initiieren mehr Gewicht als andere Teammitglieder erhalten. Für die organisatorischen Struktur des metalogikon gibt es bei mir vielleicht noch einen Nachhall-Effekt, weil ich anfangs in der Servergruppe für die Finanzen zuständig war. Mir ordnet man/frau deshalb vielleicht die Rolle einer der „Systemhüter“ zu, einer, der das alte Wissen des metalogikons einbringt. Sonst nehme ich gerne die Rolle wahr, etwas Verbindendes herzustellen, wenn die – so wichtigen - Unterschiedlichkeiten im metalogikon zu sehr im Vordergrund stehen und das Entstehen von etwas Gemeinsamen möglicherweise behindern.

Abschließend möchte ich sagen, dass das metalogikon ein Teil von mir geworden ist (manchmal näher, manchmal weiter weg.), aber es hat mich auf jeden Fall in meiner Entwicklung geprägt!