

Stephanie Voss

Arbeitstagungen mit Großgruppen erfolgreich partizipativ gestalten

Grundlagen und konkrete
Einsatzmöglichkeiten in der
Organisationsentwicklung



Springer Gabler

Arbeitstagungen mit Großgruppen erfolgreich partizipativ gestalten

Stephanie Voss

Arbeitstagungen mit Großgruppen erfolgreich partizipativ gestalten

Grundlagen und konkrete
Einsatzmöglichkeiten in der
Organisationsentwicklung



Springer Gabler

Stephanie Voss
Wiesbaden, Deutschland

ISBN 978-3-662-70617-6 ISBN 978-3-662-70618-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-70618-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Geleitwort

Die Erfahrungswelt der Mitarbeitenden in den Organisationen verändert sich mit einer hohen Dynamik. Vernetzung, Komplexität, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Agilität oder Selbstorganisation sind die einschlägigen Stichworte. Hinter all diesen Formen stecken erweiterte Anforderungen, selbstorganisiert und kreativ zu handeln, neue Kompetenzen und neue, sie begründende Werte. Dies hat weitgehende Konsequenzen für die Gestaltung von Arbeitstagen, insbesondere auch im Großgruppenformat.

Um in einer zunehmend agileren Welt zu handeln, benötigen die Mitarbeitenden mehr denn je Fähigkeiten, selbstorganisiert und kreativ – also kompetent – zu handeln. Die Modellierung des Gehirns durch die Selbstorganisationstheorie zeigt, dass Informationen immer zugleich mit emotionalen Bewertungen, mit Werten, zusammen gespeichert werden. Deshalb muss Wissen durchgehend über eigene Erfahrungen emotional „imprägniert“, es muss von „Wissen an sich“ zu „Wissen für uns“ werden. Die Werte- und Kompetenzforschung zeigt zudem, dass der ausgelöste emotionale Spannungszustand, die „emotionale Labilisierung“, die entscheidende Voraussetzung jeder Verinnerlichung von Werten und damit dem Aufbau von Kompetenzen ist.

Wissen, Kompetenzen und Werte können von den Mitarbeitenden nur handlungswirksam angeeignet werden. Das Konsumieren von Wissen und der kurze Austausch hilft da wenig. Wissen bildet nämlich – auch treffend gewichtet und gewertet – nur eine schnell vergängliche Handlungsbasis, da es ohne Anwendung in der Praxis rasch vergessen wird und sich zu schnell ändert, um sich damit „auf Vorrat“ auf die Zukunft vorzubereiten. Wer heute viel weiß, weiß morgen zu wenig oder auch zu viel Überflüssiges, was auf das Gleiche hinausläuft. Deshalb kann das klassische Großgruppen-Format mit einer Kombination aus Präsentationen und

kurzen Diskussionsrunden, meist unter Zeitdruck, den gewandelten Anforderungen in der aktuellen Arbeitswelt – New Work – nicht mehr gerecht werden.

Die eigentliche Handlungsfähigkeit ergibt sich durch Kompetenzen. Dabei bilden zu eigenen Gefühlen umgewandelte Werte die Kompetenzkerne, die Motivation und Orientierung geben. Ohne Gefühle, ohne emotionale Veränderungen gibt es kein wirkungsvolles Lernen. Deshalb spielt die tatsächlich empfundene psychologische Sicherheit durch einen entsprechenden Umgang miteinander und eine positive Arbeitsatmosphäre eine zentrale Rolle für den Erfolg der Arbeitstagungen. Hinzu kommt die Anforderung, die Lernprozesse, die sich aus der Arbeitstagung ergeben, professionell zu begleiten.

Werte sind Kerne von Kompetenzen und bestimmen die Motivation und die Haltung, mit der Herausforderungen bewältigt werden. Deshalb sind Werte- und Kompetenzentwicklung untrennbar miteinander verknüpft. Folglich erfordern Tagungen einen integrierten Ansatz, der diese Ziele in einer ganzheitlichen Konzeption verbindet. Die reine Fokussierung auf die Inhalte muss um den Blick auf den Prozess des Lernens sowie dessen Outcomes abgelöst werden.

Dabei ist klar, dass die Tagungen einen initiierenden Charakter haben, indem sie einen Ermöglicheraum eröffnen, der selbstorganisiertes Lernen der Teilnehmenden ermöglicht. Dadurch wird eine tatsächliche Werte- und Kompetenzentwicklung ermöglicht, indem die Teilnehmenden Herausforderungen im Prozess der Arbeit selbstorganisiert bewältigen. Dabei spielen die Führungskräfte als Entwicklungspartner*innen ihrer Mitarbeitenden eine zentrale Rolle.

Partizipative Arbeitstagungen im Großgruppen-Format werden deshalb nur dann erfolgreich umgesetzt werden können, wenn sie in einen nachhaltigen Veränderungsprozess des Corporate Learning eingebettet sind, da sich die Rollen aller Beteiligten, auch in den Folgemaßnahmen, fundamental verändern.

Stephanie Voss verknüpft in ihrem Werk ihre langjährigen Praxiserfahrungen aus der Personalentwicklung mit wissenschaftlich-theoretischen Grundlagen und leitet daraus kreative methodische Konzepte mit einer Vielzahl von praktisch umsetzbaren Methoden ab, die es ermöglichen, den veränderten Anforderungen an Großgruppen-Formate gerecht zu werden. Damit leistet sie einen wertvollen Beitrag zur partizipativen und damit effizienten Gestaltung von Arbeitstagungen im Großgruppen-Format.

Partizipative Arbeitstagungen im Großgruppen-Format, wie sie in diesem Fachbuch beschrieben werden, sind innovative Wege des Lernens, die einen Zugewinn an Kompetenzen und damit einen Zugewinn an Handlungsfähigkeit sowie ein ge-

zielte Entwicklung der Haltung und damit der Kultur ermöglichen. Deshalb ist es zu wünschen, dass die hier vorgestellten Konzepte und Methoden mit ihrem richtungsweisenden Ansatz breit in der Praxis der Arbeitstagen umgesetzt werden.

Berlin, Deutschland
11. 11. 2024

Werner Sauter

Vorwort: Partizipative Arbeitstagungen im Großgruppen-Format

Im Arbeitsumfeld jenseits der Produktion erlebt ein Arbeitnehmer regelmäßig Arbeitstagungen im Kleinen wie im Großen. Manches Mal ist es nur wenige Stunden, dann wiederum ein halber Tag oder mehrere Tage. Solche Arbeitstagungen im Großgruppenformat habe ich mehrfach sowohl als Teilnehmer als auch als Erwachsenenbildner (Trainer, Lehrender für Erwachsene oder als Lernbegleiter) erlebt.

Aus der Perspektive des Teilnehmers durfte ich viele Arbeitstagungen erleben, die eher einer Theatervorführung oder einem Event glichen als einer von Arbeit geprägten Tagung. Es waren meistens besondere Ort oder Hotels, an denen die Veranstaltungen stattfanden. Dort kam ich in den Genuss von hochwertigen und manches Mal außergewöhnlichen Speisen sowie besonderen Darbietungen, wie beispielsweise von Rednern, die etwas Besonderes erlebt hatten oder bekannt waren. So kann ich mich an Extremsportler erinnern, an einen Fußballtrainer, der gebucht worden war, da der CEO ein Fan von ihm war, Stars und Sternchen aus der Entertainment-Industrie oder erfolgreiche Gründer von Start-ups. Es wären immer interessante Menschen und Veranstaltungen, doch häufig fehlte die Verbindung zum organisatorischen Ziel beziehungsweise Change-Vorhaben. Das obere Management nahm den größten Teil der Zeit in Anspruch, um die neue Strategie und/oder Vision sowie den Erfolg der Firma kundzutun. Auf solchen Tagungen wurden die Teilnehmer unterhalten und mit genau dieser Einstellung nahm auch ich an solchen Events teil.

Das Event verließ ich meistens mit dem Eindruck, bei einer motivierten Organisation zu arbeiten, die große Ziele hat, und nach vielen netten Gesprächen, die in den Pausen oder am Abend stattfanden – ich fühlte mich unterhalten. Allerdings konnte ich mich kaum konkret an die Inhalte erinnern, geschweige denn an den praktischen Bezug für meinen Alltag. Auf die folgenden Fragen hatte ich auch nach

der Arbeitstagung keine Antworten: Was sollte ich in Zukunft anderes tun oder wie sollte ich anders vorgehen? Was bedeutet die große Vision für mich konkret? Wie sollte ich mich in Zukunft verhalten? Was genau wird sich in der Organisation ändern?

Aus der Perspektive Trainer/Ermöglicher war ich für viele Arbeitstagen in der Durchführung verantwortlich. Der Inhalt kam von den anderen Abteilungen und ich war für das „Wie“, die Methodik auf der Arbeitstagung zuständig. Über die Zeit veränderten sich mein Ansatz und die Vorstellungen von einer gelungenen Arbeitstagung erheblich. Genauso änderte sich mein Verständnis zur Rolle eines Corporate-Trainers. Seit 2008 arbeite ich als Vollzeittrainer bei den verschiedensten Organisationen. Davor (seit 1997) habe ich immer die Durchführung von Trainings als Aufgabenbereich meiner diversen Tätigkeiten verstanden.

Den Beruf des Corporate-Trainers begann ich wie viele andere direkt aus dem Business heraus. Ohne Vorbildung wurde ich in einem internen Assessment ausgewählt, die Trainer-Rolle zu übernehmen. Ich hatte einfach die für die Jury angenehmste Präsentation gehalten und konnte die danach gestellten Fragen am verständlichsten beantworten. Vielleicht lag es daran, dass meine beiden Elternteile Lehrer waren und mir das lehrende Element in die Wiege gelegt worden ist, vielleicht hatte ich einfach überzeugt. Genauso waren meine ersten Trainings eher Informationsveranstaltungen als tatsächliche Trainings. Ich vermittelte Informationen, einmal ernst und einmal mit Humor meiner Meinung nach passend zu der jeweiligen Zielgruppe. So sahen auch meine ersten Arbeitstagen aus, die ich begleiten durfte. Sie waren belehrend und ich glaubte, Experte auf dem Gebiet, des Themas sein zu müssen, den Lernenden immer einen Schritt voraus.

Durch den Einfluss der Digitalisierung, die bereits 2008 deutlich sichtbar war, war es eine Frage der Zeit, bis ich auf Teilnehmer stieß, die viel besser in dem Thema bewandert waren als ich und immer wieder ihr Wissen im Training beisteuerten und zum Teil korrigierend eingriffen. Kollegen gaben mir dann Empfehlungen, wie mit solchen „Störungen“ umzugehen sei, um wieder einen Schritt voraus zu sein. Doch diese Empfehlungen fand ich häufig nicht passend und empfand einige der Tipps als manipulativ. So entschloss ich mich, Erwachsenenbildung zu studieren und entdeckte den Konstruktivismus und das Erlebnis der Ermöglichungsdidaktik.

Diese Lerntheorie, bei der davon ausgegangen wird, dass jede Person das Erlebte durch ihre eigenen Erfahrungen wertet und bewertet und deswegen individuell abspeichert, führte dazu, dass ich Corporate-Trainings anders betrachtete und sich mein Rollenverständnis änderte von den belehrenden Wissenden zu dem Ermöglicher des Lernens. Denn Lernen kann jeder nur selbst und nicht ein anderer für einen. Mein Vorgehen in meinen Trainings und auch bei Arbeitstagen än-

derte sich grundsätzlich. Die PowerPoint-Folien wurden weniger und nur noch vereinzelt eingesetzt, stattdessen gab es Kleingruppen-Arbeiten, Arbeitsmaterialien und Leitfragen. Die Teilnehmer waren aktiv dabei, fanden eigene Antworten zu Fragen, die sie sich selbst stellten. Erstaunlicherweise veränderten sich kaum die Ergebnisse aus den Feedbackbögen, doch die Rückmeldungen einige Monate nach den Arbeitstagungen variierten stark voneinander. Falls mich ein Teilnehmer vor meiner veränderten methodischen Herangehensweise Wochen nach einer Arbeitstagung ansprach, war es meistens wegen des Veranstaltungsortes oder des Essens, selten wegen der Inhalte, die er oder sie auf der Veranstaltung gehört hatte. Nach meiner veränderten methodischen Vorgehensweise wurde ich eher auf den Erfolg der angewandten Lösung aus dem Training/Arbeitstagung angesprochen. So wurden erarbeitete Einwands-Behandlungen tatsächlich in der Praxis erfolgreich umgesetzt – es fand ein zufriedenstellender Transfer statt.

Bei Arbeitstagungen mit großen Gruppen sind an der Konzeption mehrere Personen und meistens Abteilungen beteiligt. Die Herausforderung eines Trainers/Ermöglicher liegt dann eher darin, die beteiligten Stakeholder und Businesspartner von der partizipativen Methodik zu überzeugen. Partizipative Methoden haben immer oberflächlich betrachtet einen eher ungewissen Ausgang. Bei traditionellen Arbeitstagungen, wie den oben beschriebenen, ist der Ausgang beziehungsweise das, was der Teilnehmer im Gedächtnis behält und umsetzt, ebenso unvorhersehbar, da Wahrnehmung und Lernen einen individuellen Prozess darstellen. Es ist Vertrauen in seine Mitarbeiter und Teilnehmer vonnöten, selbstständig gute bis vortreffliche Lösungen und Ansätze zu erarbeiten, die dann umgesetzt werden. Ebenso geben die Verantwortlichen Einfluss und Macht auf, da durch ein partizipatives Vorgehen implizit die Expertise des Einzelnen anerkannt wird. Bei einem partizipativen Vorgehen wird der Redeanteil auf der Bühne von den Verantwortlichen reduziert. Das wiederum bedeutet, dass die Aufmerksamkeit auf die eigene Person des Redners geschmälert wird. Aufmerksamkeit ist ein positiver Energiegewinn für denjenigen, der die Aufmerksamkeit erhält. Von der individuellen Perspektive der Hauptakteure/Redner her geht diese Veränderung der methodischen Herangehensweise auf Arbeitstagungen mit empfundenen Verlusten einher. Aus der Perspektive der Teilnehmer erhalten diese mehr Einfluss, Gestaltungsspielraum und Aufmerksamkeit. Für sie ist eine partizipative Vorgehensweise ein Mehrwert, da sie aus der Passivität in die Aktivität gebracht werden. Ein weiterer Effekt ist, dass ein Saatkorn der Veränderung gepflanzt wird und keimt, das zu einer starken und gesunden Pflanze wachsen kann, wenn dieser Keimling ausreichend gehegt und gepflegt wird.

Partizipativ gestaltete Arbeitstagungen im Großgruppen-Format sind nachhaltig, bringen Menschen zusammen und bereichern Entscheidungen durch die unterschiedlichen Perspektiven und Facetten, die die Diskussionen mit sich brin-

gen. Wir brauchen alle Mut für eine Veränderung, die bei dem eigenen Rollenverständnis beginnt. Eine solche Veränderung bewirkt eine veränderte Handlung, die eine innere Kraft der Organisation mobilisieren kann, die Organisation gemeinsam zu verändern. Das Buch möchte Wege aufzeigen, wie Arbeitstagungen neu gedacht werden können, Mut machen, einmal andere Wege einzuschlagen, und ein paar Tipps und Tricks aus meiner langjährigen Erfahrung als Corporate-Trainer/Ermöglicher mitgeben, wie ein solches Vorhaben gelingen kann. Das Buch erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit der dargestellten partizipativen Großgruppen-Methoden, sondern beschränkt sich auf eine Auswahl.

Wiesbaden, Deutschland

Stephanie Voss

Danksagung

Dieses Buch wäre niemals entstanden, wenn meine Vorgesetzten aus den Organisationen, für die ich arbeitete, mir nicht immer wieder neue Herausforderungen gegeben und Verantwortung übertragen hätten. Daher möchte ich mich bei jeder meiner Führungskräfte bedanken, dass ich mich entwickeln konnte. Von einigen habe ich gelernt, was es bedeutet, gefördert zu werden und von ihnen Aufgaben zu erhalten. Von anderen Vorgesetzten konnte ich lernen, wie wichtig Job Crafting ist, um sich selbst zum Wachsen zu bringen (Job Crafting ist das proaktive Vorgehen durch selbst initiierte Schritte und Maßnahmen, um das, was wir bei der Arbeit tun, neu zu gestalten und in den wesentlichen Aufgaben, Beziehungen und Wahrnehmungen unserer Arbeit zu verändern (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2007. What is Job Crafting and Why Does It Matter?. Retrieved from <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>).

Mein besonderer Dank gilt Mareike Teichmann von Springer Gabler, die ich für das Thema begeistern konnte und das Lektorat übernahm. Ebenso danke ich Anette Villnow, die voller Geduld lektorierte.

Ich danke meinem Mann Antonio Voss und meinen Kindern Amelie und Raphael, die mich immer wieder bestärkt haben weiterzuschreiben und an mein Ziel, ein zweites Buch zu veröffentlichen, glaubten. Dieses Mal schließe ich unseren Hund Lotte ein, der mich beharrlich aufforderte, längere Spaziergänge zu machen. Dabei kamen mir dann Ideen, was noch in ein Buch über partizipative Großgruppen-Methoden gehört.

Ein Motivator war auch mein Saxofon-Lehrer Martin Krechlak, der mich neben seiner Engelsgeduld, mein Saxofon-Spiel zu optimieren, stetig auf den Fortschritt meines Buches ansprach. Die Improvisation mit dem Instrument hat mich

unterstützt, mehr Selbstvertrauen zu entwickeln und an die Fertigstellung des vorliegenden Buches zu glauben.

Einen abschließenden Dank möchte ich meinem Prof. Dr. phil. Dr. h.c. Rolf Arnold aussprechen, der für mein erstes Buch ein Geleitwort verfasste. Außerdem verstand ich durch ihn, den Konstruktivismus und den positiven nachhaltigen Lerneffekt der Erlebnis- und Ermöglichungsdidaktik. Für das Geleitwort dieses Buches bedanke ich mich bei Prof. Dr. Werner Sauter. Sein Interesse für Zukunft gerichtetes Lernen gerade im Organisationskontext hat auch dieses Buch inspiriert.

Inhaltsverzeichnis

1	Arbeitstagungen mit Großgruppen partizipativ gestalten	1
1.1	Abgrenzung zu häufig ungenau verwendeten Begriffen	12
1.2	Gruppendynamische Effekte	21
1.3	Konstruktivismus als Grundlage des Lernens verstehen	32
	Literatur	46
2	Rollen und Auftragsklärung	51
2.1	Team-Flow trägt zum Erfolg der Arbeitstagung bei	54
2.2	Die multiple Rolle des Trainers/Ermöglichers	58
2.3	Die Haltung des Trainers bestimmt die Methodik passend zur Organisation	67
2.4	Eine Narration als roter Faden stiftet Sinn	74
	Literatur	79
3	Allgemeine Hinweise und Tipps zur Planung und Durchführung von Arbeitstagungen	85
	Literatur	97
4	Großgruppen-Arbeitstagungs-Methoden	99
4.1	Future Search Conference (FSC)	116
4.1.1	Struktur der Future Search Conference/Zukunfts-Konferenz	119
4.1.2	Besonderheiten/Einsatz/Limitierungen der Zukunfts-Konferenz	125
4.2	Open-Space-Technology	128
4.2.1	Struktur von Open-Space-Technology	130

4.2.2	Besonderheiten/Einsatz/Limitierungen von Open-Space-Technology.....	136
4.3	Real-Time-Strategic-Change (RTSC).....	139
4.3.1	Struktur von Real-Time-Strategic-Change.....	144
4.3.2	Besonderheiten/Einsatz/Limitierungen von Real-Time-Strategic-Change	153
4.4	World Café	157
4.4.1	Struktur des World Cafés	161
4.4.2	Besonderheiten/Einsatz/Limitierungen des World Cafés	164
4.5	Appreciative Inquiry Summit	166
4.5.1	Struktur von Appreciative Inquiry Summits.....	175
4.5.2	Besonderheiten/Einsatz/Limitierungen von Appreciative Inquiry Summit	181
4.6	Barcamp	183
	Literatur	190
5	Hybride Großgruppen-Methoden.....	197
5.1	Hybride Großgruppen-Methoden Phase 1: Kick-off.....	203
5.2	Hybride Großgruppen-Methoden Phase 2: Selbstgesteuertes Lernen	206
5.3	Hybride Großgruppen-Methoden Phase 3: Abschluss	207
	Literatur	212
6	Methodische Ideen für partizipative Arbeitstagen.....	215
6.1	Gruppen-Puzzle.....	221
6.2	Stations-Lernen.....	223
6.3	Sechs Denkhüte.....	225
6.4	Methode: $3 \times 7 = 21$	226
6.5	Interactive Backcasting.....	228
6.6	Mehr als Worte	229
6.7	Microlernen.....	230
6.8	Galerie-Walk	232
6.9	Rollenspiel	233
6.10	Visualisierungs-Methoden	238
	Literatur	241
7	Evaluation – Nach der Tagung ist vor der Tagung	245
	Literatur	264
8	Nachhaltiger Erfolg von Großgruppen-Arbeitstagen.....	267

Arbeitstagungen mit Großgruppen partizipativ gestalten

1

Zusammenfassung

Gruppen führen zur Anonymisierung; Einzelne gehen unter und passen sich der Mehrheit an, was durch psychologische Effekte und biologische Nachweise gestützt wird. Arbeitstagungen sollen Themen erarbeiten und das Individuum entwickeln, was im Widerspruch zu Großgruppen-Arbeitstagungen zu stehen scheint. Dennoch können Einzelne nachhaltig erreicht werden, wenn sie aktiv in Kleingruppen einbezogen werden. Auswendiglernen wird von Erwachsenen weniger akzeptiert; sie sollten die Möglichkeit haben, Neues selbst zu erarbeiten. Bei klassischen Großgruppen-Veranstaltungen kommen diese Aspekte oft zu kurz, da Frontalvorträge dominieren und Gruppen zu groß sind. Viele haben Arbeitstagungen erlebt, in denen sie stundenlang Senior Leadership zuhörten, ohne im Alltag etwas davon zu spüren. Ideen verpuffen schnell. Großgruppen-Arbeitstagungen können lebendig und nachhaltig gestaltet werden, wenn sie partizipativ sind, wodurch Betroffene zu Beteiligten werden und Wissen ins Langzeitgedächtnis transferiert wird.

Kommen viele Menschen zusammen, die normalerweise nicht zusammenarbeiten, entsteht selten eine Durchmischung. Gruppen und deren Gedanken und daraus resultierende Ideen gelangen selten über den Kreis des Netzwerkes hinaus. Das Lernen in der gesamten Organisation bleibt schwierig. In einzelnen Teams und unter den Teams, die eng zusammenarbeiten (cross-funktional), scheinen die Gedanken, Ideen und Überlegungen vielleicht noch bekannt zu sein und zum Erfolg beizusteuern. Doch darüber hinaus verbleiben die einzelnen Deutungsmuster, Über-

legungen und diversen Erfahrungen beim Erzeuger und bestenfalls im cross-funktionalen Team.

Großgruppen-Arbeitstagungen sind keine Massenveranstaltungen wie Konzerte. Konzerte entsprechen eher losen Gruppen, wie die in einem Zug. Denn Menschen, die auf Großgruppen-Arbeitstagungen anzutreffen sind, haben mindestens ein gemeinsames Ziel, das über den Wunsch nach Entertainment wie bei einem Konzert oder auf Reisen zu gehen wie in einem Zug, hinausgeht. Zusätzliche Ziele sind zum Beispiel, etwas gemeinsam zu erarbeiten, ein stärkeres Wir-Gefühl zu entwickeln, gehört zu werden oder sich bei Entscheidungen beteiligen zu können, die Identifikation mit der Organisation zu stärken und die Organisation zu entwickeln. Der Begriff Großgruppe greift deswegen zu kurz, da er mit einer losen Gruppe oder Masse verwechselt werden könnte. Daher verwende ich in diesem Buch den Begriff Großgruppen-Arbeitstagung, um eine klarere Abgrenzung zu erzielen.

► **„Deutungsmuster“** bestehen aus zwei zirkulär verwobenen Annahmen. Deutungsmuster sind zum einen Argumentationen, die strukturiert, gleichbleibend und zusammenhängend sind. Es sind demnach isolierte Einstellungen oder Meinungen zu einem besonderen Handlungsobjekt. Sie folgen stets einer Logik, Vernünftigkeit und Gültigkeit verbunden mit dem Urteil der Abweichung. Zum anderen sind sie systematisch auf eine Handlung oder Problematik bezogen, die gedeutet werden muss (Oevermann, 1975). Deutungsmuster sind demnach individuelle Interpretationen, die auf Erfahrungswissen aufbauen und die Wirklichkeit individuell unterschiedlich konstruieren.“ (Voss, 2023)

► **Obstsalat-Metapher** Eine partizipativ gestaltete Arbeitstagung ist wie ein guter Obstsalat. Jede Obstsorte symbolisiert ein cross-funktional arbeitendes Team. Jedes Obst an sich ist gesund und schmackhaft. Wird eine Arbeitstagung partizipativ gestaltet, kommen von jeder „Obstsorte“ Teilnehmer zusammen und vermischen sich mit anderen Teilnehmern einer anderen „Obstsorte“. So entstehen diverse Gruppen, die ein vollmundiges Aroma bilden und Geschmacks-Erlebnisse (Resultate) schaffen, die mit einer „Obstsorte“ nicht möglich gewesen wären.

Um bei einer Arbeitstagung von den Teilnehmern zu lernen – denn das bedeutet selbstlernende Organisation zu sein –, ist es notwendig, den Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, sich aktiv einzubringen und die Arbeitstagung durch die eigenen Gedanken und Deutungsmuster zu beeinflussen.

Nach Peter M. Senge können Organisationen nur dann lernen, wenn jeder einzelne Mitarbeiter der Organisation lernt. Organisationen können nur dann langfristig die Produktivität steigern und für technische oder prozessuale Weiterentwicklung sorgen, wenn sie den Wunsch, dies zu tun, kultivieren. Das bedeutet, bewusst mit dem Unterbewusstsein zu arbeiten, um so die Willenskraft gezielt einzusetzen (Senge, 2011).

► **Personal Mastery** Persönliches Wachstum (Personal Mastery) bedeutet, das Leben wie ein „schöpferisches Werk“ zu sehen, in dem man kreativ ist und das Leben gestaltet und nicht reaktiv auf das Leben reagiert. Voraussetzung ist das geistige Wachstum, das als Grundlage eine Haltung der geistigen Entfaltung und Öffnung gegenüber Ungewohntem und Neuem beinhaltet (Senge, 2011, S. 155).

Personen, die Personal Mastery entwickelt haben, zeichnen folgende Eigenschaften aus (Senge, 2011, S. 153 ff.):

- Sie sind kreativ und suchen nach ungewohnten Lösungen und Antworten, denn das Leben ist für sie ein „kreatives Werk“.
- Sie fokussieren sich auf die Gegenwart, das „Hier und Jetzt“, und lassen sich komplett auf das Gegenüber und die Tätigkeit ein. Sie haben so regelmäßige Flow-Erlebnisse.
- Sie sind offen und ehrlich bezüglich ihrer Ziele und des bereits Erreichten. Genauso suchen sie aktiv Unterstützung, wenn sie selbst nicht weiterkommen.
- Sie identifizieren sich mit dem System, fühlen sich akzeptiert und als Person wertgeschätzt. Sie empfinden sich als Ganzes. Das Leben ist mit ihnen verbunden, allerdings sind sie sich ihrer Einzigartigkeit bewusst.
- Sie sind aktiv und „Hands on“. Sie tun das, was notwendig und nötig ist. Sie wissen, dass sie Teil eines Ganzen sind, das beeinflusst, aber nicht gesteuert werden kann.
- Sie können abschätzen, welche Punkte entscheidend sind, um voranzukommen, da sie Veränderungs-Energien erkennen und nutzen.
- Sie sehen das große Ganze und erkennen, dass es um die Aufgabe geht und nicht um das eigene Ego.
- Sie sind zielorientiert und wissen, was sie wollen, können und dürfen. Ziele und Visionen werden mit Entschlossenheit verfolgt.
- Sie sind sich ihrer selbst bewusst und wissen, wer sie sind und was sie können. Sie sind selbstwirksam.
- Die gegenwärtige „Realität“ wird akzeptiert und für die Visionen und Ziele, die man sich gesetzt hat, genutzt.

Eine lernende Organisation benötigt Mitarbeiter, die ständig bestrebt sind, sich selbst weiterzuentwickeln und sich selbst zu führen, dies nennt Senge „Personal Mastery“. Allerdings kann Personal Mastery nicht erzwungen werden, denn es ist eine persönliche Entscheidung, ob die Personen diesen Weg der Selbstbestimmung gehen möchten. Jegliche Programme, die den Mitgliedern der Organisation ans „Herz“ gelegt werden, sind nicht mehr völlig freiwillig und widersprechen damit dem Personal-Mastery-Gedanken. Um Personal Mastery in einer Organisation zu entwickeln, bedarf es eines sicheren Arbeitsumfelds, in dem eigene Visionen und sich auszuprobieren gefördert, toleriert und akzeptiert werden. Dazu gehört, dass der Status quo hinterfragt und infrage gestellt werden darf und Wahrheit sowie Ehrlichkeit zum guten Umgangston gehören (Senge, 2011, S. 190 f.).

Personal Mastery umfasst zwei wesentliche Aktivitäten:

1. Die Person fokussiert sich immer wieder darauf, was für sie wirklich wichtig ist und den persönlichen Weg darstellt. Dabei ist es entscheidend, immer wieder zu schauen, ob und weshalb die Person, die Personal Mastery leben möchte, auf dem Weg ist. Es ist wichtig, mehr von sich selbst zu fordern als die Problemlösung, indem stets der eigene Weg und die eigene Vision vor Augen geführt werden. Menschen mit Personal Mastery wissen, was ihnen im Leben wichtig ist.
2. Personen mit Personal Mastery betrachten nüchtern und sachlich die Realität. Bei diesem „Reality-Check“ schätzen sie ein, wie weit der Status quo von der eigenen Vision, dem persönlichen Weg entfernt ist.

Durch diese beiden beobachtenden Aktivitäten entsteht eine Spannung als Quelle von Kreativität und führt damit zu Innovationen. Lernen im Sinne der lernenden Organisation bedeutet dementsprechend nicht, Informationen und Wissen anzusammeln, sondern Fähigkeiten zu erlernen und zu beherrschen, die notwendig sind, um das wirklich angestrebte Ziel zu erreichen. Es ist ein Prozess der Schöpfung, die lebenslang fort dauert und nur dann zur lernenden Organisation wird, wenn alle Organisationsmitglieder diese Fähigkeit entwickeln und beherrschen (Senge, 2011, S. 153 ff.).

Mitglieder einer Organisation, die Personal Mastery entwickelt haben, gleichen die Wirklichkeit der Organisation, in der die Mitarbeiter arbeiten, mit der eigenen Vision ab. Sie führen einen Reality-Check durch. Das wird nur geschehen, wenn die Umgebung, das System der Organisation Reflexionen fördert und Gedanken offen ausgesprochen werden können. Voraussetzung dafür ist, dass sich der Einzelne sicher fühlt und Wertschätzung sowie Anerkennung erfährt.

In der Organisation ist es wichtig, eine Atmosphäre und ein Umfeld der psychologischen Sicherheit zu schaffen. Dabei sind partizipative Arbeitstagungen unter-

stützend, denn sie bieten den Ort, an dem gemeinsam etwas erarbeitet, intensiviert oder geschaffen werden kann. Ein entscheidendes Element ist hierbei, Räume und Zeiten zur Reflexion zu integrieren, um einen Reality-Check zu ermöglichen.

► **Wertschätzung und Anerkennung** **Anerkennung** wird als Oberbegriff von Liebe, Respekt und sozialer Wertschätzung (Anerkennung in und von der Gesellschaft) gesehen. Der Gegenbegriff ist „Missachtung“ und „institutionelle Demütigung“ (Honneth, 1992, S. 194, 208, 224).

Respekt wird wiederum in zwei Formen unterteilt:

- **Wertschätzender Respekt/Wertschätzung**
Wertschätzender Respekt ist die positive Beurteilung und Bewertung ungeachtet des gezeigten Verhaltens gegenüber einer Person/Personen. Der persönliche Wert einer Person wird bedingungslos anerkannt und respektiert. Die Grundhaltung eines wertschätzenden Menschen ist, dass jede Person, so wie sie ist, wertvoll ist (Schmäh, 2012).
 - **Anerkennender Respekt/soziale Anerkennung**
Anerkennung ist die formale Bekräftigung von besonderer Leistung und erzielten Erfolgen. Das Ziel ist, den Mitarbeiter zu motivieren, weiterhin hervorragende Leistung zu vollbringen (Taraba, 2023).
- **Psychologische Sicherheit** Bedeutet, die Sicherheit zu empfinden, abweichende Meinungen äußern zu können, transparent kommunizieren zu können, auch wenn Unterstützung notwendig wird, sowie sich trauen zu können, einzigartige und außergewöhnliche Vorschläge zu äußern und diese umzusetzen. Dabei werden die Kompetenzen der anderen anerkannt und die zwischenmenschliche Begegnung ist wohlwollend und empathisch. Psychologische Sicherheit führt bei den Gesprächspartnern zu der Überzeugung, dass es „ungestraft“ und lohnend ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen (Edmondson & Lei, 2014).

Eine lernende Organisation benötigt dementsprechend über alle Hierarchieebenen Mitarbeiter mit einem hohen Grad an Personal Mastery sowie ein als sicher empfundenenes psychologisches Umfeld, um zum einen Visionen zu erarbeiten und die Möglichkeit zu haben, die Gegenwart, den Status quo zu reflektieren. Um die nötigen Eigenschaften und die Haltung für einen hohen Grad an Personal Mastery zu entwickeln und in der Organisation nachhaltig zu leben, sind partizipative Methoden sinnvoll.

Die zehn „Gebote“ für einen hohen Grad an Personal Mastery

1. Die Entschlossenheit, die Ziele und Visionen zu erreichen, ist sehr hoch.
2. Die entwickelte Vision ist für diese Menschen mehr als eine bloße Idee, sie ist eine Berufung.
3. Der Status quo eher als freundlich und nicht als feindlich zu betrachten.
4. Veränderungskräfte werden genutzt und erkannt.
5. Es zeichnet diese Menschen eine starke Wissbegierde aus.
6. Die Realität versuchen sie klar zu erkennen.
7. Anderen Menschen fühlen sie sich verbunden.
8. Sie erkennen ihre Einmaligkeit.
9. Sie haben den Eindruck, Teil eines schöpferischen Prozesses zu sein und diesen zwar nicht steuern zu können, aber zu beeinflussen.
10. Sie wissen, dass sie lebenslang lernen und dass Personal Mastery ein fortlaufender Prozess ist, bei dem sie nie ankommen werden.

Haltung: Die Haltung von Menschen mit einem hohen Grad an Personal Mastery ist auf der einen Seite die des Nichtwissenden, des Fehlerhaften und der eigenen Inkompetenz, und auf der anderen Seite besitzen sie einen hohen Grad an Selbstvertrauen (Senge, 2011, 11. Aufl., S. 157).

Personal Mastery kann sich in einer Organisation nur dann entwickeln, wenn möglichst viel partizipativ gearbeitet wird, damit jeder teilnehmende Mitarbeiter „gehört“ werden kann und die Organisation mitgestalten kann. Das wiederum fördert die Identifikation mit dem Unternehmen.

Dabei werden drei Stufen der Partizipation unterschieden, die unterschiedliche Resultate bezüglich der Selbstreflexion und Resonanz hervorbringen und damit die Personal Mastery stärken (siehe Abb. 1.1):

1. Die erste Stufe ist die „**Nicht-Partizipation**“, dies sind Manipulationen, dazu gehören zum Beispiel propagandistische Reden, Anweisungen, strategische Ziele wie Erhöhung der Besuchsfrequenz bei Kunden, die Verpflichtung, Folder in Verkaufsgesprächen zu verwenden. Als dritte Ebene ist die Alibi-Teilnahme genannt, dazu gehören rhetorische Fragen oder Quiz während eines Vortrages.
2. Die zweite Stufe ist die „**Vorstufe der Partizipation**“. Die drei Ebenen, die hier unterschieden werden, sind zum einen Teilhabe, dazu gehören kleine Sequenzen, bei denen die Teilnehmer mit dem direkten Nachbarn Fragestellungen diskutieren (Murmel-Gruppen). Die nächste Ebene in der zweiten Stufe ist In-

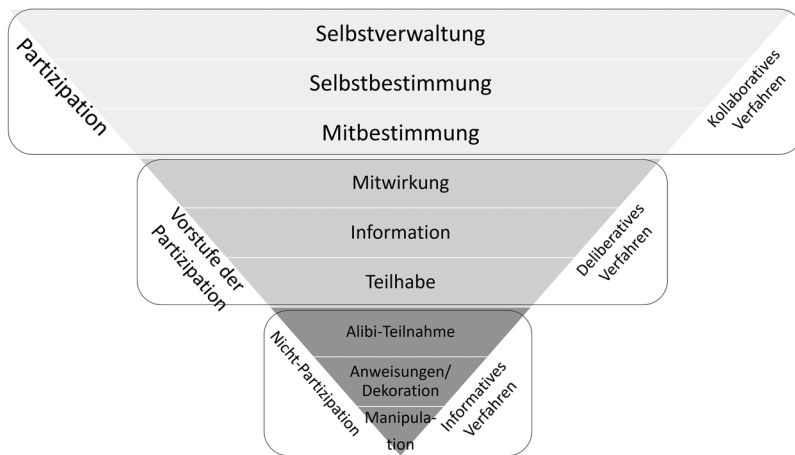


Abb. 1.1 Stufen der Partizipation

formation, dazu gehören Vorlesungen an der Universität, in denen neues Wissen vermittelt wird. Die letzte Ebene der Vorstufe der Partizipation ist Mitwirkung, dazu gehört die Vergabe von Arbeitsaufträgen, die dann im Plenum vorgestellt werden und worauf im weiteren Verlauf Bezug genommen wird.

- Die **Partizipation** als dritte Stufe besteht ebenfalls aus drei Ebenen. Die erste Ebene ist das Mitbestimmen, dazu gehören Großgruppen-Arbeitstagungs-Methoden wie Open Space, bei denen die Teilnehmer Themen mitbestimmen können, oder wenn die Inhalte einer Tagung vorher durch Umfragen der Teilnehmer erstellt werden. Die nächste Ebene ist Selbstbestimmung, dazu gehört ebenfalls Open Space, da die Teilnehmer entscheiden können, ob sie an Themen teilnehmen wollen oder Themen. Als letzte Ebene ist die Selbstverwaltung genannt, dazu gehören Barcamps, bei denen die Themen von den Teilnehmern kommen und auch die Durchführung der Themen selbst organisiert wird. Dieser Punkt wird häufig als über die Partizipation hinausgehend gesehen (Wright, 2020; Forum Umweltbildung, 2024; Rohr et al., 2017).

In der Form von Barcamps sehe ich es als Teil der Partizipation, da ein Barcamp stets ein übergreifendes Thema hat, zudem die Themen der Teilnehmer passen sollten. Großgruppen-Arbeitstagungen bestehen meistens aus einer Mischung der verschiedenen Stufen, da eine Großgruppen-Arbeitstagung als Prozess zu sehen ist, der aus vielen kleinen einzelnen Elementen besteht, die das Arbeiten sowohl in Tandem-, Tridem-, Kleingruppen und in Großgruppen beinhalten.

Resonanz wird benötigt, um etwas zu bewegen und in Beziehung mit der Umwelt zu treten. Eine lernende Organisation bedeutet, die Schwingung der Organisation zu erspüren, aufzunehmen. Durch diese Resonanz zur Organisation wird das Selbst bewegt, was dazu führt, dass ein positives Lebensgefühl entsteht. Die zugelassene Resonanz verbindet den Menschen in der Organisation mit der Organisation selbst. Bleibt die Resonanz aus, verliert die Person das Gefühl sozialer Zugehörigkeit, was zu Selbstzweifel und einem Vakuum führt (Bauer, 2016, S. 111; Baer & Frick-Baer, 2005, S. 43; Rosa, 2018, S. 26).

► **Resonanz** Wenn mehrere Körper (Lebewesen oder Dinge) in Beziehung treten, entsteht eine Schwingung. Diese kann harmonisch oder disharmonisch sein und wird als Resonanz bezeichnet. Die Körper reagieren miteinander und schwingen zurück, unabhängig von körperlicher Berührung. Es ist der Bezug auf die Welt, der bei jedem einzigartig ist, und hat mit Emotionen genau genommen nichts zu tun. Resonanzen können Emotionen auslösen, müssen dies aber nicht (Rosa, 2018, S. 282 ff.).

Die erforderliche Resonanz erfolgt besonders gut in Präsenz-Workshops, da durch die persönliche Interaktion das Gefühl der Sicherheit entsteht, das wiederum das Social-Engagement-System aktiviert. Das Social-Engagement-System ist Teil des Autonomen Nervensystems, das sich nach Stephen Porges in drei Teile teilt. Die Zusammenhänge der Polyvagal-Theorie sind in Abb. 1.2 dargestellt (Voss, 2023, S. 22).

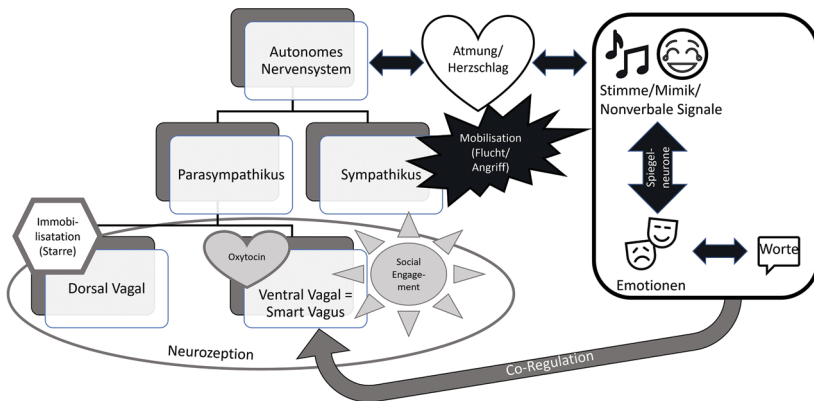


Abb. 1.2 Zusammenhang Polyvagal-Theorie

Unter Stress werden folgende Reaktionen ausgelöst (Porges, 2018):

1. Der **Parasympathikus** löst Starre aus.
2. Der **Sympathikus** löst Kampf und Flucht aus.
3. Der **Nervus vagus**, Teil des Parasympathikus, kann durch Neurozeption das Social-Engagement-System aktivieren und die beiden oben genannten Stressreaktionen herunterregeln.

Das Nervensystem nimmt Signale über das Unterbewusstsein auf. Die Umgebung wird regelmäßig analysiert und interpretiert und mit den vergangenen Erfahrungen verglichen. Dies geschieht in Bruchteilen von Sekunden. So ist das Nervensystem in der Lage, aufgrund der Bewertung des Unterbewusstseins auf die gescannten Reize schnell auf die Umgebungsreize zu reagieren. Je nachdem, ob der Reiz als lebensbedrohlich, gefährlich oder sicher gewertet wird, wird das entsprechende System aktiviert und führt dann zu den bekannten Reaktionen Flucht, Angriff oder Starre. Wird der Nervus vagus, der soziale Zweig des Autonomen Nervensystems, in der Aktivität reduziert, übernimmt der Sympathikus die Aktivität, die den dorsalen Zweig des Nervus vagus hemmen kann. Ist der Nervus vagus komplett deaktiviert, kann dies zur Lähmung oder Dissoziation führen, da der Parasympathikus überaktiv wird. Ein solcher Zustand ist lebensgefährlich, da das Herz stehen bleiben kann (Porges, 2018, S. 3).

Die drei Schaltkreise des Autonomen Nervensystems bedingen sich gegenseitig und greifen ineinander über. Die Reaktionen, die den einzelnen Schaltkreisen zugeordnet sind, sind nachfolgend ersichtlich (Porges, 2018, S. 13):

1. Nervus vagus aktiviert das soziale System:

- a. Kommunikation
- b. Empathie
- c. Beruhigung
- d. Liebe
- e. Gruppendynamik (Gruppenpsychologie)

Tritt die Gruppe als Mob auf, entsteht ein Übergang zur sympathischen Reaktion. Mobbing hat häufig damit zu tun, dass sich Kollegen dem Mobbenden anschließen, wodurch der Sympathikus der Gemoppten aktiviert wird und das Social-Engagement-System abgeschwächt wird.

- f. Kontakt

2. Sympathikus

- a. Alarm
- b. Orientierung

Die Suche nach Orientierung führt zur Kontaktaufnahme zu anderen, was wiederum zur Co-Regulation und Aktivierung des Social-Engagement-Systems führt.

- c. Kampf/Flucht

Dies ist der Möglichkeit, zum Parasympathischen Schaltkreis zu wechseln in Form von Starre, was zur Immobilisation führt.

- d. Entladung
- e. Ruhe

3. Parasympathikus

- a. Immobilisation
- b. Dissoziation
- c. Kataton
- d. Alarm

Wird der innere Alarm aktiviert, kann dies wiederum den Sympathikus aktivieren und so zur Entladung führen oder zum Kampf und Flucht-Verhalten übergehen.

- e. Psychogener Tod (Tod durch die eigene Vorstellungskraft (Spektrum Akademischer Verlag, 2000))

Während einer Großgruppen-Arbeitstagung ist dementsprechend entscheidend, das Social-Engagement-System zu aktivieren und aufrechtzuerhalten. Dazu sind einige Faktoren wichtig.

Durch Spiegelneuronen wird unbewusst nach gefährdenden oder Sicherheitssignalen im Gegenüber gesucht und diese durch das Autonome Nervensystem gedeutet. Porges spricht von Neurozeption. Das Autonome Nervensystem interpretiert und wertet die eigenen Körpersignale und die des Gegenübers aus.

► **Spiegelneurone** Betreffen Nervenzell-Areale im Gehirn, die für die Entstehung von Sprache und Empathie verantwortlich sein sollen.

Spiegelneurone können Bewegungen und Handlungen erkennen und werden dadurch nachahmbar. Sie stehen auch im Zusammenhang mit sozialen Prozessen. Durch sie können Mimik und Gestik des Gegenübers interpretiert werden.

In der „Theorie of Mind“ wird davon ausgegangen, dass durch Spiegelneuronen das Empfinden des Gegenübers beziehungsweise des Gesprächspartners nachempfunden werden kann und sogar die Absichten der Handlung transparent werden (Benz, 2022).

► **Neurozeption** Ist das Unbewusste Scannen der Umwelt im Ganzen, ein besonderes Augenmerk liegt auf den Gesprächspartnern. Allerdings wird stets die gesamte Umgebung mit einbezogen. Die wahrgenommenen Signale werden über das Autonome Nervensystem wahrgenommen und ausgewertet. Vertraute Reize wie Mimik und Haltung werden als sicher interpretiert und so abgespeichert. Neurozeption ist ein ständiger Prozess, der durch das Autonome Nervensystem durchgeführt wird und laufend auf Blicke, Stimmen, Verhalten, Haltung, Mimik sowie Gestik des Gegenübers reagiert.

► **Co-Regulation** Co-Regulation ist das gegenseitige Abgleichen von wahrgenommenen Emotionen und Verhaltensweisen. Es ist das „aufeinander Einschwingen“ und Austauschen der Signale der Sicherheit. Das Nervensystem geht in Resonanz mit dem Nervensystem des Gegenübers. Durch Co-Regulation können Gesprächspartner sich gegenseitig entspannen und in Sicherheit wiegen (Polyvagal Akademie, 2023).

Unsere Sinne nehmen kleine Veränderungen in der Augenpartie wahr, bewerten die kleinsten Regungen im Gesicht und achten auf den Atem des Gegenübers sowie der Gesprächspartner: kleine Änderungen der Spannung in den Muskeln um die Augenbraunen, den Fältchen um die Augenpartie, der Bewegungen der Lippenmuskeln und des Winkels des Nackens sowie der Tonlage der Stimme. Jedes dieser Signale wird kombiniert, interpretiert und erkannt. Es tritt Entspannung ein, wenn die Signale als sicher wahrgenommen werden und das Autonome Nervensystem entspannt. Ein entspanntes Atmen und eine beruhigende Stimme sind die Folge. Die Reaktion des Autonomen Nervensystems hat sich mit unseren ersten Beziehungen entwickelt und wird durch unsere Lebenserfahrungen beeinflusst und „programmiert“ (openheartassets, 2023).

Interpretiert das Autonome Nervensystem eine Situation als unsicher oder sogar gefährdend, steigert sich die Herzrate und die Muskeln spannen sich an. Die Verbindung zum Gegenüber ist gestört, da das Nervensystem sich darauf vorbereitet, schnell zu reagieren, um sich in Sicherheit zu bringen. Auslöser sind angespannte Augenbraunen, harscher Ton der Stimme, schmale Lippen und flache Atmung. Das Gegenüber ist durch eine solche Mimik gewarnt und in Anspannung, um entweder zu fliehen, zu kämpfen, zu erstarren oder zu kollabieren. Wird kein Gesprächspartner gefunden, der das Autonome Nervensystem herunterreguliert, bleiben wir in dem Stadium, Sicherheit zu suchen (openheartassets, 2023).

Das kann zu zwei Ausprägungen führen:

1. **Protektion über Verbindung:** Hier verharrt die Person im Kampf- oder Flucht-Verhalten. Es ist wahrscheinlicher, dass in dem Gegenüber Feindlichkeit wahrgenommen wird.

2. Trennung über Verbindung: Hier verharrt die Person im Starre-Modus. Es ist wahrscheinlich, dass Gefahrenhinweise unbemerkt bleiben, da die Person in der Starre betäubt ist (openheartassets, [2023](#)).

► Arbeitstagungen nachhaltig gestalten, so sind sie:

- **Wahrnehmen:** Sinneseindrücke bewusst machen und Atmosphäre optimieren
- **Interesse:** Neugierig die verschiedenen Ansichten und Meinungen erfragen und ernst nehmen
- **Risiken:** Bei jeder Methodik abwägen, ob die Teilnehmer sich sicher fühlen oder sie zu sehr aus der Komfortzone heraustreten müssen, was dann zur Aktivierung des Autonomen Nervensystems führen würde
- **Konstruktivismus:** Bewusst machen, dass jeder Mensch eine andere Konstruktion der Wirklichkeit hat und kein Richtig oder Falsch existiert
- **Selbstführung:** Nach der Personal Mastery liegt die Verantwortung des Lernens im Lernenden selbst, weswegen Arbeitstagungen partizipativ sein sollten
- **Achtsamkeit:** Seine Sinne und Aufmerksamkeit auf das Jetzt richten, weder in die Vergangenheit noch die Zukunft. Dadurch entstehen eine erhöhte Aufmerksamkeit und eine flexible Handlung
- **Mastery:** Reflexionen einbauen, damit ein Reality-Check nach der Personal Mastery durchgeführt werden kann

Darüber hinaus ist es notwendig, die Gruppendynamiken in Großgruppen-Arbeitstagungen zu erkennen und sich als Ausführender bewusst zu machen.

1.1 Abgrenzung zu häufig ungenau verwendeten Begriffen

Fast jeder Mensch, der in einer Organisation zu arbeiten beginnt, kennt die unscharfe Trennung von angewendeten Begriffen. So werden Worte inflationär gebraucht, weil sie gerade modern sind und die Organisation sich darüber identifizieren möchte. Ein interessantes Beispiel ist der Begriff „agil“, der eine unterschiedliche Bedeutung haben kann je nach Organisation. In der einen Organisation kann Agilität zum Beispiel lediglich bedeuten, dass Meeting-Regeln (Besprechungs-Regeln) ausgesprochen werden, die allerdings nicht umgesetzt werden. Ansonsten wird weiterhin von hierarchiehöheren Ebenen geführt. So werden ebenfalls Be-