



**IRIS BRÜNJES** arbeitet als Coach und Prozessbegleiterin; Inhaberin der 1994 gegründeten Organisationsberatung PuRE (Pure – Prozesse und RessourcenEntwicklung); studierte Diplompädagogik mit den Schwerpunkten Psychologie, Politik und Wirtschaftswissenschaften; langjährige Erfahrungen in der systemischen Beratung von Unternehmen und Konzernen; Arbeitsschwerpunkte sind Visions- und Strategieprozesse, Großgruppeninterventionen und Führungskräfteentwicklung; forschte mehrere Jahre an der Universität Hannover zum Thema »Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen am Beispiel von Partizipation durch Großgruppeninterventionen«, wo sie den Studienschwerpunkt »Systemische Betrachtung von Organisationen« weiter ausbaute; als Großgruppenexpertin im deutschsprachigen Raum Erfahrung aus ca. 100 Großgruppenkonferenzen im Kontext von Veränderungsprozessen.

*A multitude of methods are applied in HR development for enabling staff to meet the requirements of today's markets. In this context, the Large Group Learning Universe is a fairly recent innovative approach to create a unique and lively learning atmosphere in meetings and conferences of up to 500 persons. This facilitation approach stands in clear contrast to traditional seminar formats: nobody remains seated, all participants are encouraged to contribute actively, to interact with one another, and to be responsible for their individual learning progress. The approach is based on the assumption that all systems – e.g. corporations, departments, or human beings – have an inherent potential for learning and development. To activate that potential, however, suitable formats, specific impulses, and creative spaces are required. The article starts out by describing a possible Large Group Learning Universe scenario from a participant's perspective. Secondly the underlying ideas, objectives, and potential applications are detailed in order to provide the conceptual framework of the facilitation instrument. Each facilitation is individually adapted to the organizational setting, thus no two Large Group Learning Universes are alike. Nonetheless there are a number of basic methodological principles to be considered for successful implementation, which will be detailed here. In order to position the Large Group Learning Universe within the spectrum of facilitation approaches possible applications for this instrument are presented, along with insights into learning formats. In concluding, open questions and issues for discussion are raised which may stimulate further development of the instrument.*

Iris Brünjes / Silvia Worbe

## Großgruppenlernwelten – ein neues Format für die Personalentwicklung

### Auftakt aus der Perspektive einer Teilnehmerin

»Da bin ich ja mal gespannt, was das wohl wird...« Mit diesem Gedanken und meiner Einladung in der Hand, kam ich um 8:15 Uhr am Tagungsort an. Ehrlich gesagt, war ich ziemlich skeptisch, was ich von der »Großgruppenlernwelt: Kommunikation gestalten« halten sollte, an der nun rund 120 Mitarbeiter unseres Unternehmensbereichs teilnahmen. Jedenfalls waren schon viele Kollegen da, von

denen ich einige nur aus der Ferne kannte, da wir im Berufsalltag nie miteinander zu tun hatten. Dass alle zwei Tage lang anwesend sein konnten, war im Vorfeld mit ziemlich viel organisatorischem Aufwand verbunden gewesen – und wir hatten uns alle gut mit den anderen abstimmen müssen: Vielleicht war das ja schon die erste kommunikative Aufgabe gewesen?

Trotzdem war ich froh, als ich meine Kollegin aus dem Nachbarbüro entdeckte, die mir – schon mit Kaffeetasse in der Hand – zuwinkte und mich erst einmal zum ›Check in‹ lotste: Hier gab es Namensschilder (klasse, mit Magnet!) und eine Mappe mit sämtlichen Unterlagen zur Veranstaltung, die wir uns etwas genauer anschauen wollten; also machten wir uns auf zum Veranstaltungsraum. Erwartet hatten wir Stuhlreihen, doch hier gab es erfreulicherweise Sitzgruppen für acht bis zehn Personen. Viele Stühle waren auch schon besetzt, aber wir ergatterten noch Plätze nebeneinander und blätterten erst einmal in unseren Mappen. Ganz vorne war ein ausführlicher Ablaufplan eingheftet, darauf folgten viele Kapitel mit Infos und Hinweisen zu den sogenannten Lernstationen – viel zu viel, um alles auf die Schnelle nachzuvollziehen.

Als mein Blick am Bereich ›Zirkeltraining Kommunikation‹ hängen blieb, fragte ich spontan in die Runde, ob denn auch alle ihre Sportschuhe mitgebracht hätten. Nun hatte ich die Lacher auf meiner Seite und wir unterhielten uns darüber, wie es eigentlich zu dieser Veranstaltung gekommen war: Zwei Monate zuvor hatten wir die Einladung erhalten. Das war kurze Zeit nachdem die Ergebnisse der letzten Mitarbeiterbefragung veröffentlicht worden waren; durch die Befragung war noch einmal deutlich geworden, dass es in Punkt 0 Zusammenarbeit und Kommunikation bei uns nicht so besonders lief. Und an unserem Tisch waren wir uns einig, dass sicher viele etwas ändern und dazulernen würden müssen, doch wie das in so einer ›Massenveranstaltung‹ funktionieren sollte, konnten wir uns nicht vorstellen.

Zwar hatten wir im Vorhinein erfahren, dass es nicht nur Vorträge geben sollte, und einer am Tisch hatte schon mal ein Rhetorik-Seminar besucht, wo mit Video-Aufnahmen gearbeitet wurde. Eine Kollegin aus dem Kundenservice erzählte von einem Telefon-Training, bei dem ein Trainer mit sechs Teilnehmenden intensiv geübt hatte. Doch wie so etwas Persönliches wie Lernen mit 120 Leuten gleichzeitig funktionieren könnte, blieb uns eben schleierhaft.

Wir waren darauf folgend noch so in unsere Diskussion über Kommunikationsschwierigkeiten im Betrieb vertieft, dass ich gar nicht gemerkt hatte, dass es inzwischen richtig voll war, sämtliche Stuhlkreise besetzt waren und fast überall angeregt miteinander geredet wurde. Als nun unser Geschäftsführer zusammen mit einer externen Beraterin um 9:00 Uhr ans Mikro ging und uns begrüßte, war ich ziemlich gespannt, wie sich diese beiden Tage entwickeln würden. Auf jeden Fall hatte ich Lust dazu, auch noch mit anderen Kollegen intensiver ins Gespräch zu kommen und sie besser kennen zu lernen. Ich konnte mir auch vorstellen, dass es Spaß machen könnte, gemeinsam etwas zu Neues auszuprobieren und dabei auch etwas zu lernen... «

### *Kann Lernen mit 120 Leuten gleichzeitig funktionieren?*



*SILVIA WORBE, Organisationsberaterin bei der osb Hamburg GmbH; studierte Lehramt, Diplompädagogik sowie Meditation und Personalentwicklung; verfügt über langjährige Erfahrungen als Führungskraft sowie als Trainerin und Beraterin; seit 2006 ausschließlich in der Organisationsberatung tätig; Arbeitsschwerpunkt ist die Begleitung von Changeprojekten und die Konzipierung entsprechender Veränderungsarchitekturen (Beispiele: Unterstützung von Führungsteams bei der Strategieentwicklung, die Qualifizierung und das Coaching von Führungskräften, die Begleitung von Projektleitern, die Ausbildung interner Prozessbegleiter oder das Talentmanagement); besonderes Interesse: Konzipierung von Lernarchitekturen, die an die spezifische Situation der Organisation angepasst sind – u.a. durch Großgruppenformate.*

features

## Kernidee und Ziele

Großgruppenformate haben den Charme, dass sie viele Menschen in kurzer Zeit miteinander ins Schwingen bringen. Klassische Großgruppenkonferenzen dienen – wenn sie in Unternehmen bzw. Institutionen eingesetzt werden – der Organisationsentwicklung. Auch die Großgruppenlernwelt nutzt die Dynamik großer Gruppen, hat jedoch einen anderen Fokus: Sie konzentriert sich auf die *Kompetenzentwicklung*, und zwar im Besonderen auf der personalen Ebene. Die Großgruppenlernwelt ist ein innovatives Instrument der Personalentwicklung, mit ihr werden das klassische Seminar und die Konzentration auf den Trainer »verabschiedet«. Mit diesem neuen Format wird zugleich ein Rahmen geschaffen, in dem eine große Organisationseinheit oder sogar eine ganze Organisation in einem Raum selbstgesteuert

### *Soziale Systeme sind natürlich lernfähig, aber prinzipiell unbelehrbar*

lernen kann. Dies führt zu einer sehr intensiven Erfahrung des Miteinander-Seins von oftmals wenig vernetzt arbeitenden Beschäftigten.

Die Methode der Großgruppenlernwelt will der Herausforderung begegnen, dass soziale Systeme – wie Organisationen, Gruppen oder auch Personen – natürlich lernfähig, aber prinzipiell unbelehrbar sind. Somit kann Lernen ausschließlich als ein aktiver, selbstgesteuerter und kommunikativer Prozess gestaltet werden. Das bedeutet vor allem, dass wir das individuelle Lernen nicht organisieren, sondern »nur« Lernkontexte kreieren können. Dabei folgt der gesamte Lernprozess einer übergeordneten Struktur, die einer Pendelbewegung gleicht: Phasen individuellen Lernens wechseln sich mit Phasen kollektiven Austausches ab, in denen persönliche Erfahrungen reflektiert und gebündelt werden sowie der Bezug zum organisationalen Geschehen herausgearbeitet wird. Unterschiedliche Lernsettings schaffen Anreize für die verschiedenen Lerntypen. So wird bei diesem prinzipiell simultanen Lerngeschehen die Heterogenität auf der individuellen Ebene berücksichtigt.

## Einsatzmöglichkeiten

Großgruppenlernwelten verfolgen im Kontext der Personalentwicklung im Wesentlichen drei Ziele:

- *Erstens* ermöglichen sie ein schnelles und flächendeckendes Aneignen von Wissen und eine Weiterentwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten.
- *Zweitens* wirken Großgruppenlernwelten als kulturverändernde Interventionen: Die Menschen werden ermuntert, ihr Wissen zu teilen, zu vernetzen und zu vergemeinschaften. Das Lernen als einen gemeinsamen bzw. gemeinschaftlichen Prozess zu erleben, erzeugt eine besondere Dynamik und fördert so die Verbundenheit der Akteure untereinander, stärkt ihre sozialen Beziehungen und schweißt sie zusammen.
- *Drittens* können Großgruppenlernwelten genutzt werden, um auf breiter Ebene einen Startimpuls zu setzen für das Lernen bzw. die Auseinandersetzung mit einem spezifischen Lernthema; sie schaffen damit eine allgemeine organisationsumfassende Grundlage. Für die Nachhaltigkeit dieses Lernzieles ist allerdings entscheidend, dass der Impuls auch den betrieblichen Alltag erreicht, die Ergebnisse und Erlebnisse also dort aufgegriffen, verarbeitet und vertieft werden, denn nur so können Veränderungen ausgelöst werden.

## Die Großgruppenlernwelt als Rahmen für zweckgebundenes Lernen

Wenn wir hier von (personalem, organisationalem und simultanem) Lernen sprechen, sind wir uns bewusst, dass wir mit einer Großgruppenlernwelt lediglich den Rahmen schaffen, der ein zweckgebundenes Lernen ermöglicht: Damit ist ein Lernen gemeint, das eine besondere Bedeutung für die strategische Ausrichtung der Organisation hat. Das Ergebnis kann nicht vorhergesagt werden, da Organisationen nichtberechenbare soziale Systeme sind. Der Erfolg zeigt sich erst in der Praxis, wenn erkennbar wird, ob und in welchem Maße die neuen Informationen, Erfahrungen und Erkenntnisse im konkreten Arbeitszusammenhang zu bedeutsamen – also für die Organisation relevanten – Unterschieden zwischen dem Vorher und Nachher geführt haben. Die Großgruppenlernwelt kann diesen Prozess unterstützen, indem sie die Fähigkeit zur Selbstorganisation und -steuerung fördert.



## Methodische Grundpfeiler

Um eine solide Basis für die Großgruppenlernwelt zu schaffen, bedarf es einer exakten Auftragsklärung und der Erarbeitung spezifischer Lernformate. Dabei sollte einerseits die Unternehmensleitung eng eingebunden werden. Andererseits sollte eine (Spur-)Gruppe aus Beschäftigten unterschiedlicher Bereiche und hierarchischer Ebenen installiert werden, die den Prozess vorbereitet, begleitet und reflektiert. Durch diese organisationale Unterlegung des Prozesses werden die Großgruppenlernwelt und die organisationale Wirklichkeit optimal miteinander gekoppelt, wodurch Erfolg wahrscheinlicher wird.

Zu beachten ist jedoch, dass eine Großgruppenlernwelt kein standardisiertes Konzept ist: Jede Veranstaltung wird maßgeschneidert konzipiert, um den Bedürfnissen des Unternehmens und seiner Beschäftigten gerecht werden zu können. Allerdings betrachten wir einige Prinzipien gleichwohl als gesetzt, und zwar unabhängig vom je individuellen Feindesign.

### 1. Großgruppenlernwelten basieren auf dem Prinzip hoher Transparenz

Dieses wird bereits zu Beginn, beim Einchecken, spürbar. Alle Teilnehmenden erhalten sämtliche für den Prozess notwendigen Unterlagen; jeder methodische Schritt, jeder Input, alle Lerninhalte, sämtliche Literaturauszüge zum Thema und jeder Reflexionsmeilenstein sind bereits im Vorfeld dokumentiert. Erfahrungsgemäß wird dieses Vorgehen von den Teilnehmenden sehr begrüßt, da es Orientierung in einer ungewohnten Situation ermöglicht und damit eine gewisse Sicherheit bietet.

### 2. Großgruppenlernwelten nutzen unterschiedliche Zugänge zum Lernen

Die Lernformate entstammen verschiedenen Kontexten wie Großgruppenkonferenzen, Seminaren, Workshops, Trainingseinheiten oder dem kreativ-künstlerischen Bereich; sie werden jeweils an den Einsatz in einer Großgruppenlernwelt angepasst.

### 3. Die Veranstaltung wird auf vielfältige Weise lebendig gestaltet

Themenunabhängig wird das Lernen durch unterschiedliche Sozialformen – etwa den Wechsel

von Einzelarbeit, Team- oder Gruppenaufgaben und Großgruppenphasen – gestaltet. Lernen wird auf die Weise lebendig und es entsteht ein kommunikativen Ereignis.

### 4. Der Gesamtprozess folgt dem wiederkehrenden Prinzip des Öffnens und Schließens

Die Bewegung des Öffnens erzeugt das Neue, bringt die Inhalte in den Raum. Die Schließbewegung steht für das Reflektieren, Resümieren und Zusammenbinden – mit dem Bezug zur eigenen Organisation. Zum Abschluss einer Großgruppenlernwelt wird beispielsweise Wert darauf gelegt, die Erlebnisse der Teilnehmer zusammenzuführen, etwa über kreative Inszenierungen oder durch die Verschriftlichung zentraler Erkenntnisse, was auch abwesenden Organisationsmitgliedern die Chance gibt, sich ein Bild zu machen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass die Unternehmensleitung am Ende, sozusagen öffentlich, ihre Eindrücke in Form eines auswertenden Dialoges wiedergibt.

### 5. Das Wesentliche wird dokumentiert

Im Anschluss an die eigentliche Veranstaltung wird eine lebendige Foto-Dokumentation erstellt, die neben wesentlichen inhaltlichen Punkten auch versucht, Stimmungen und besondere Momente einzufangen. Auf diese Weise können auch längerfristig (emotionale) Erinnerungsprozesse initialisiert werden.

### 6. Übergänge in die Praxis werden geschaffen

Den Transfer in organisationale Zusammenhänge unterstützen wir beispielsweise dadurch, dass Führungskräfte einen Leitfaden zur Auswertung in ihrem Team an die Hand bekommen. Es können so Lernpartnerschaften organisiert oder zur Unterstützung der Umsetzung Real-Life-Coachings angeboten werden.

## Anlässe und Lernformate für Großgruppenlernwelten

Anlässe für eine Großgruppenlernwelt sind sehr vielseitig, aber die Fokussierung auf die Kompetenzentwicklung vereint alle; dies möchten wir anhand von drei Beispielen zeigen: Wir nutzen das Format der Großgruppenlernwelt bei der

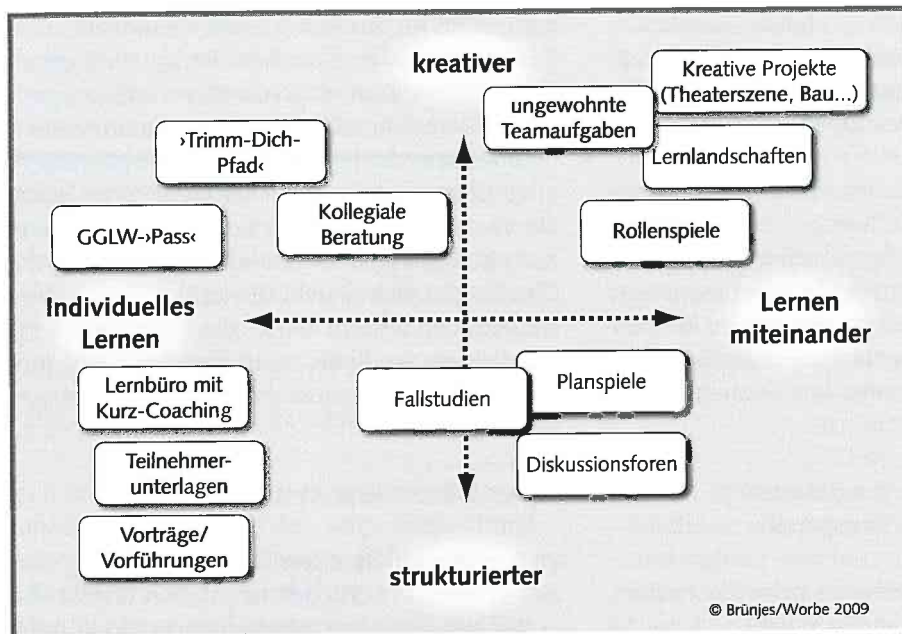
Einführung neuer PE-Instrumente wie Mitarbeiter-Jahresgespräche, um Führungskräfte und Mitarbeiter »fit zu machen« im Handling des neuen Instruments.

Besonders gut passen Großgruppenlernwelten auch in den Kontext von Change-Prozessen: Neben einer Hinführung auf die zu Beginn anstehenden strategischen Themen können Großgruppenlernwelten dazu beitragen, alle

große Bewegung im Umgang mit dem Thema Gesundheit im Unternehmen erzeugen.

### Ein systematischer Überblick

Die Methoden, die sich für Großgruppenlernwelten eignen, bewegen sich einerseits in einem Spektrum zwischen kreativem und strukturiertem



und andererseits von individuellem und kollektivem Lernen. Durch Wechsel, Vielfalt und unterschiedliche Kommunikationssituationen entsteht Lebendigkeit und die Veranstaltung erhält für die Teilnehmenden einen Ereignis-Charakter. Abbildung 1 gibt anhand einiger Lernformate einen Überblick über unsere Systematik.

Abb. 1: Systematischer Überblick

Mitarbeiter psychisch auf die anstehenden Veränderungen vorzubereiten, indem der Fokus auf die psychologische Ebene dieser Veränderungen gelegt wird. Dabei geht es darum, gemeinsam zu lernen, mit der neuen Situation umzugehen, das eigene Handeln in unsicheren Situationen zu reflektieren, um so Ressourcen und Kompetenzen für die anstehenden Prozesse nutzbar zu machen. – Es sind übrigens gerade die klassischen Themen wie Kommunikation, Konflikte, Besprechungsmoderation oder Teamarbeit, die stets wiederholend

### Die Großgruppenlernwelt ist ein nützliches Instrument des Veränderungsmanagements

im Seminarprogramm der Unternehmen ausgeschrieben werden, die durch das Format und das damit verbundene Design eine neue Attraktivität gewinnen.

Schließlich ist auch für das Thema Gesundheit das Konzept der Großgruppenlernwelt sehr nützlich. Es kann, im wahrsten Sinne des Wortes,

### Praxisbeispiele für Lernformate

Um einen ersten Eindruck von möglichen Lernformaten zu erhalten, stellen wir zwei Beispiele vor.

#### Praxisbeispiel 1

Dieses Beispiel entstammt einem »Zirkel-Training Kommunikation«, in dem verschiedene Stationen mit unterschiedlichen Aufgaben jeweils zu dritt oder viert durchlaufen werden. Die einzelnen Zirkelstationen bilden Inhalte der Veranstaltung »Kommunikation gestalten« ab. Auf

diese Weise werden beispielsweise Kommunikationsmodelle, Fragetechniken oder Gesprächsinstrumente präsentiert und mit Übungen vertieft. Unsere Beispielstation ist das wohl hinlänglich bekannte (und daher hier nicht vertieft beschriebene) Nachrichtenquadrat von Schulz von Thun mit den vier Seiten einer Nachricht (Sache, Appell,

Beziehung, Selbstoffenbarung). Das Ziel für die Teilnehmenden besteht nun darin, ein Gefühl für die Vielschichtigkeit von Kommunikation zu entwickeln und zu erkennen, wie unterschiedlich eine Aussage aus verschiedenen Perspektiven verstanden werden kann. Das Setting sieht folgendermaßen aus: Die Teilnehmenden bearbeiten diese Station als Lern-Trio (bzw. -Quartett). Sie finden ein Info-Poster vor, das die vier Seiten einer Nachricht anschaulich darstellt und ein Beispiel für die Interpretationsmöglichkeiten einer Aussage vorstellt. Die Teilnehmenden sollen sich mit diesem Modell vertraut machen und sich gegenseitig beim Verstehen und Interpretieren unterstützen. An einer Pinnwand mit fünf Spalten (je eine für eine ›Originalaussage‹ und die vier Perspektiven darauf) steht in der ersten Zeile ein weiteres Beispiel, und zwar inklusive möglicher Interpretationen. Im nächsten Schritt müssen die Teilnehmenden aktiv werden, denn in der zweiten Zeile steht nur noch eine ›Originalaussage‹ (z.B.: »Frau Müller, im Drucker ist kein Papier mehr.«). Das Lern-Trio oder -Quartett notiert also seine Interpretationen in den offenen Spalten und formuliert anschließend eine neue ›Originalaussage‹, an der sich wiederum die nachfolgende Gruppe versuchen muss. Dann geht es zur nächsten Station.

### Praxisbeispiel 2

Das zweite Beispiel steht für ein praxisnahes Lernen in Gruppen, nämlich die kollegiale Beratung: Innerhalb von Gruppen, die aus acht bis zehn Personen bestehen, werden Fälle aus der beruflichen Praxis bearbeitet, die sich auf die nähere Vergangenheit oder Gegenwart der Gruppenmitglieder beziehen. Denkbar ist aber auch, dass Situationen bearbeitet werden, deren Bewältigung erst noch ansteht.

Zunächst werden die Rollen verteilt: Es wird ein Fallgeber benötigt, der bereit ist, seine aktuelle Situation in den Mittelpunkt des gemeinsamen Lernens zu stellen. Zwei Berater werden ausgewählt, die den gesamten Prozess strukturieren; alle restlichen Gruppenmitglieder bilden das so genannte Reflecting-Team. Die kollegiale Beratung ist nun in fünf Schritte gegliedert:

1. Der Fallgeber erläutert innerhalb von fünf Minuten wesentliche Aspekte seiner Situation.

2. Dann stellen die beiden Berater vertiefende Fragen, um ein genaueres Bild von der individuellen Situation zu erhalten und deren Komplexität besser erfassen zu können. Hier geht es ausdrücklich noch nicht darum, Lösungen zu entwickeln. Das Reflecting-Team sitzt in dieser Phase etwas abseits, jedoch in Hörweite, und verfolgt das Geschehen.
3. Jetzt wird das Reflecting-Team aktiv: Es äußert seine Beobachtungen zum Prozess, artikuliert Annahmen und gibt Lösungsideen. Fallgeber und Berater hören in dieser Phase nur still zu und geben keine Rückmeldungen.
4. Nun wird der Fokus auf die Lösung gelegt: Das Beraterteam bittet den Fallgeber, aus dem Gesagten für ihn passende Ideen herauszufiltern und unterstützt ihn dabei, erste konkrete Handlungsschritte für sich festzulegen.
5. Um den Lerngewinn für die gesamte Gruppe zu sichern, tauschen sich das Reflecting-Team und die Berater zum Abschluss darüber aus, welche Erkenntnisse sie aus der Fallbearbeitung gezogen haben und was auf ihren Alltag übertragbar ist.

### Zwischenresümee

Festzuhalten ist zunächst, dass die angegebenen Verfahren in einem hohen Maße strukturiert und leicht nachvollziehbar sind. Anhand dieser beiden Beispiele lässt sich zudem bereits die Bandbreite der vielfältigen Einsatz- und Ausgestaltungsmöglichkeiten unserer Großgruppenlernwelten

*Das Konzept kann bei Einhaltung der methodischen Eckpunkte und einer individuellen Ausrichtung dazu beitragen, organisatorischen Wandel nachhaltig positiv zu gestalten*

erahnen. Programmatisch heißt das: Das Konzept kann bei Einhaltung der methodischen Eckpunkte und einer individuellen Ausrichtung dazu beitragen, organisatorischen Wandel nachhaltig positiv zu gestalten.

### Offene Fragen

Der erfolgreiche Einsatz von Großgruppenlernwelten verlangt die ständige Reflexion und Weiterentwicklung des Konzepts auf der Basis der

features



Praxiserfahrungen und der Anforderungen von Kunden. Aktuell treiben uns dabei insbesondere folgende Fragen um:

1. Welche zusätzlichen Möglichkeiten lassen sich durch den Einsatz PC-gestützter Lernprogramme erschließen, und zwar einerseits im Hinblick auf die Anwendung im Rahmen der Großgruppenlernwelt selbst und andererseits im Rahmen einer inhaltlichen Vertiefung und Nacharbeit im alltäglichen Kontext der Teilnehmenden?
2. Wie intensiv müssen der Umgang mit den Ergebnissen und die Übersetzung in den beruflichen Alltag schon im Vorfeld bedacht werden, wenn schon die unterstützenden Berater diesen Prozess selbst nicht mehr steuern können?
3. Wie können Prozesse der Verhaltensänderung stärker unterstützt werden, wenn die Teilnehmenden kaum Gelegenheit haben, von einem kompetenten Berater-Feedback zu profitieren und auf Rückmeldungen ihrer (i.d.R. im Feedback ungeübten) Kollegen angewiesen sind?
4. Wenn das Konzept die vorhandenen Potenziale von Systemen nutzt und der Blick auf die Ressourcen und Fähigkeiten der Organisation gelenkt wird, stellt sich folgende Frage: Wie können auch Teile der Organisation mit einbezogen werden, die einem bevorstehenden Wandel oder sogar der Organisation an sich ablehnend gegenüberstehen?
5. Wo liegen die Grenzen des Konzeptes und welche Erwartungen und Hoffnungen können nicht erfüllt werden?

