



Heinrich Keßler

Organisationslernen

Organisationslernen: Lehren und lernen just in time und on demand

Fragender: Nun brüte ich schon seit Stunden über der Frage, was eigentlich Organisationslernen sei und wie ich das erklären könne. Setzt Organisationslernen nicht eine Lernende Organisation voraus? Zu meinen Beratungen und Trainings sind immer nur *Menschen* gekommen, noch nie Organisationen. Gut, die jeweils anwesenden Personen gehörten Organisationen an und waren dort in sehr unterschiedlichen Funktionen und Positionen angesiedelt.

Erkennender: Aha! In einer Organisation kann man sich ansiedeln! Eine Organisation muss deshalb eine Gestalt haben. Und Gestalten haben Strukturen und Ausdehnungen: sie sind lang, breit, hoch, dick oder dünn, sind starr oder beweglich, usw.

Fragender: Hmmm, hilft nicht wirklich weiter, denn ich habe bisher nur Menschen, Tiere und Pflanzen sich bewegen sehen, aber noch nie eine Organisation. Wie lang ist IBM? Wie breit ist die Stadt Karlsruhe? Wie dick ist die Bank? Wie bewegt sich eine Gemeinde? Das führt nicht weiter. Da Organisationen aber für viele Menschen eine Realität zu sein scheinen, mache ich mich jetzt auf den Weg, eine *Organisation* zu suchen.

Fragender als Wanderer: Ein schönes Gebäude! Beeindruckende Fassade. Das Wärterhäuschen kann einen neuen Anstrich vertragen. Will auch mal rein. Schranke. Soll mich ausweisen, dass ich dazugehöre. Wen ich besuchen will? Die *Organisation*. Wen? DIE ORGANISATION! Zu wem wollen Sie? Zu Niemandem. Der ist hier nicht angestellt. Also dann. Zu Jemandem. Zu wem, bitte? Da ich niemand kenne, sage ich: „Den Chef“. DEN Chef gibt es hier nicht; wie haben viele: zu welchem Vorstandsmitglied wollen Sie? Zu keinem, ich kenne ja keinen und will im Moment auch mit keinem zu tun haben. Ich will nur *die Organisation* besuchen... (Jetzt wird es mir mulmig, denn die Gesichtszüge des Wärters lassen darauf schließen, dass er alsbald entweder die Polizei oder den Krankenwagen holen wird. Gehe nachdenklich nach Hause.)

Die Frage bestimmt das Suchen. Die Denkmuster die Suche. Das Suchverhalten die Wahrnehmung.

Fragender als Reflektierender: Ich muss offenbar noch viel lernen, wenn ich nicht einmal in der Lage bin, eine *Organisation* zu finden, wo doch für alle anderen die Organisationen real zu sein scheinen. Nun, heutzutage hilft einem ja das Internet. Gebe in Suche „Organisation“ ein: Volltreffer: 53.600.000 Seiten gefunden. Die brauche ich jetzt nur noch schnell durchzulesen, dann weiß ich bestimmt, was eine *Organisation* ist.

Erklärender: Oder aber weniger als je zuvor. Denn Du hast nach wenigen Seiten schon gesehen, dass sehr unterschiedliche Aussagen über Organisationen gemacht werden. Ferner solltest Du Deine Suche einschränken. Zum Beispiel, da Du Dich ja jetzt für eine *Lernende Organisation* interessierst, kannst Du Deine Suche entsprechend eingrenzen.



Fragender: Danke für den Tipp. Gebe in Suche ein: *Lernende Organisation*. Schon wieder ein Volltreffer: 581000 Seiten gefunden! Dies erspart mir glatt, mich durch 53,0 Millionen weitere Seiten durcharbeiten zu müssen! Eine enorme Zeitersparnis! Sinniere noch ein bisschen darüber nach, wieso man weniger Treffer erzielt, wenn man nach mehreren Begriffen sucht...

Erkennender: Eigentlich geht es Dir ja nicht um die Frage, was eine „Lernende Organisation“ ausmacht, sondern nur darum zu erfahren, was *Organisationslernen* sei, d.h. wie eine Organisation lernt. Versuche es doch mal mit diesem Begriff.

Fragender: Gesagt, Getan, Gefunden: Wieder ein Volltreffer: 274000 Seiten, jetzt aber offensichtlich mit einem ganz anderen Tenor. Wie ich die Seiten überfliege erkenne ich einige, die auch bei den vorigen Suchläufen angezeigt worden waren. Der gesamte Aufwand, um die Seiten durcharbeiten, ist mir aber dennoch zu groß. Deshalb entschlief ich mich, meinen Mentor zu fragen, ob er mir das Wesentliche zu den genannten Themen aufzeigen könne. Ich lade den Mentor zu einem Glas Wein und einem guten Essen ein. Die Gespräche zu Tisch und danach ergaben für mich ausreichende Antworten.

Erkennender: Hier geschah die Urform des Lernens: Eins zu Eins: Gesicht zu Gesicht, Lehrender und Lernender sind im Dialog, gerade so, wie ihn Sokrates pflegte.

Lernen, Wissensaustausch von Person zu Person, von Lehrer zu Schüler; individuelles Lernen.

Am nächsten Morgen regnete und stürmte es, weshalb ich mich entschloss, mit der Straßenbahn in die Stadt zu fahren. Eine Unachtsamkeit eines Autofahrers zwang den Zugführer zu einer Vollbremsung. Beim Versuch, die unerwarteten Schwungkräfte auszugleichen, trat ich meiner Nachbarin auf den Fuß. Sie schrie kurz auf, unterdrückte aber ansonsten den Schmerz. Ich entschuldigte mich vielmals und wir kamen ins Gespräch. Ich erfuhr, dass sie, Frau Fit-im-Training, in der am Vortag von mir besuchten Organisation A die Verantwortung für die Qualifizierung zum Projektmanagement des Projekts „Neues Produkt“ trägt. Sie erzählte, sie habe bereits alle Führungskräfte und Mitarbeiter ausführlich geschult, stehe jetzt aber vor der Aufgabe, auch die betroffenen Personen der Subunternehmer auf ein einheitliches Verständnis von Projektmanagement hin auszurichten.

Erklärender: Frau Fit-im-Training verwirklichte eine klassische Lernsituation: Eine Person gibt vor, das Thema zu beherrschen, wird als Lehrer/Trainer/Referent/Dozent beauftragt, bereitet es für die Lernenden auf und vermittelt die Inhalte zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort in der vorbereiteten Art und Weise. Was bei den Lernenden „hängen bleibt“, ist abhängig von der Themenauswahl, der Tagesform, den Interessen, der Mediendidaktik und den Konsequenzen der Teilnahme bzw. der Umgangs mit dem Erlernten und vielen anderen Einflussfaktoren.

Lernen im Team, in der Gruppe: Ein Lehrer unterrichtet einen einheitlichen Stoff. Jeder lernt jedoch in Wirklichkeit etwas anderes, da jeder auch eine anderes Vorwissen und andere Interessen mitbringt; individuelles Lernen.



Fragender: Zurück in der Wohnung. Internet. Suchbegriff: *Projektmanagement*. Volltreffer: 8.170.000 Seiten gefunden. Schmökere auf einigen Seiten. Hier geht es ja kunterbunt zu. Jeder scheint unter Projektmanagement etwas anderes zu verstehen. Jeder erklärt es aber so, als ob *seine* Variante die richtige sei. Welche Variante wohl Frau Fit-im-Training bevorzugt? Werde sie am nächsten Tag fragen. Hoffentlich hält das Schauerwetter noch an, denn bei schönem Wetter fährt sie mit dem Auto.

Frau Fit-im-Training wartete bereits an der Haltestelle. Wir begrüßten uns und kamen sofort wieder ins Gespräch. Meine Frage nach der „Variante von Projektmanagement“, die sie bevorzuge, verstand sie zunächst nicht. Ein Passant, der mitgehört hatte, mischte sich ein und versuchte zu vermitteln. Er stellte sich als Herr Weiß-schon-alles vor. Dann entpuppte er sich als der Leiter des Subprojekts, den Frau Fit-im-Training im Thema „Projektmanagement“ zu qualifizieren beabsichtigte. Er lachte, erklärte ausführlich, dass er bereits ein „alter Hase“ im Projektmanagement sei, dem man nichts mehr vormachen könne und den man auch nicht mehr im Projektmanagement zu qualifizieren brauche, zumindest nicht von einer Person, die offensichtlich erheblich jünger war als er, nicht nur an Jahren, sondern auch an Erfahrungen im Projektmanagement.

Reflektierender: Huch, was habe ich da nur angezettelt: Jetzt streiten sich Personen, die eigentlich demnächst zusammenarbeiten sollen, auf offener Straße über ein „richtiges“ Projektmanagement, denn Frau Fit-im-Training beharrte darauf, dass sie es sei, die den neuesten Stand der Technik vertrete, denn sie habe sich erst kürzlich von der Geschäfte-mit-PM-e.V. auf dem höchsten Level zertifizieren lassen. Sie kann also „nachweisen“, dass sie das „richtige“ Verständnis von Projektmanagement habe, während der andere sich nur auf seine intransparente Praxis berufen könne. Wenn das mal gut geht!

Erkennender: Diese Situation ist doch Alltag! Jeder hat Erfahrungen im und mit Projektmanagement und nimmt aufgrund eben dieser Erfahrungen an, dass „seine“ Art und Weise, Projekte durchzuführen, bewährt sei und deshalb auch für künftige Projekte gelten würde bzw. von allen Personen mitgetragen werden müsse, die am gleichen Projekt mitarbeiteten.

Workshop: Ein Moderator strukturiert und leitet die Kommunikation. Die Teilnehmer machen ihre Sichtweisen transparent. Partiiell erfolgt Annahme, Verwerfung, Konsens oder neue Vereinbarungen; Workshops fördern eher nur das individuelle Lernen.

Fragender: Die Denkweise jeder einzelnen Person verstehe ich ja. Aber im Ergebnis redeten sie doch von völlig Unterschiedlichem, wenn sie dieselben Worte verwenden. Die Begriffe, die sie verwendeten, waren bezüglich der Inhalte, die sie damit im konkreten Projekt bezeichneten, so widersprüchlich und unvereinbar wie Sommer und Winter. Wie kann eine Zusammenarbeit gelingen, wenn der eine unter „Projekt“ nur das zu erzielende Ergebnis versteht, der andere aber die zu leistenden Managementaufgaben meint?

Erkennender: Hier ist eine gemeinsame Sprache im Sinne von gemeinsamen Begrifflichkeiten erforderlich. DIN 69901 ff. helfen hierbei.



Fragender als Reflektierender zu Hause: DIN 69901 studiert; verstanden. Das hilft doch nicht wirklich weiter. Beide berufen sich auf diese allgemeine Theorie und behaupten, sie *richtig* interpretiert zu haben. Unbemerkt nehmen sie sich heraus, was zur eigenen Denkweise passt und ignorieren den Rest als wenig bedeutend für das aktuelle Projekt.

Selbststudium: Der Lernende sammelt, bewertet, gewichtet, strukturiert Informationen, Beobachtungen, Wahrnehmungen, Gefühle, Erfahrungen.

Fragender: Wonach richten sich aber tatsächlich die Übertragbarkeit, Wertigkeit und Wichtigkeit der Theorien für das eigene aktuelle Projekt?

Erklärender: ...nach der Projektart, dem Projektinhalt, der Projektorganisation, dem Projektauftrag und dem Stand des aktuellen Projekts. Hier arbeitet jeder an etwas anderem:

Die Organisation A, welcher Frau Fit-im-Training angehört, führt das Projekt: „Neues Produkt“ durch. Die Projektleitung hat Herr Tüchtig. Das Projektmanagement muss also die Produktion des neuen Produkts sicherstellen.

Frau Fit-im-Training erhielt innerhalb dieses Projekts das Teilprojekt „Qualifizierung aller Beteiligten“ – und zwar einschließlich der Personen, die von außerhalb der Organisation kommen. Ihr Projektmanagement muss also sicherstellen, dass alle Personen für das vorgenannte Projektmanagement genügend qualifiziert sind.

In der Organisation B, die Subauftragnehmer ist, wurde Herr Kann-schon-alles mit der Projektleitung des Teilprojekts „Modul B“ beauftragt, das als Beitrag zum Projekt „Neues Produkt“ der Organisation A in eigener Regie der Organisation B durchgeführt wird. Sein Projektmanagement muss sicherstellen, dass der Beitrag der Organisation B zum Projekt den Anforderungen nach dem Pflichtenheft entspricht.

Die Relevanz von Informationen und von Wissen bestimmen der Zeitpunkt, der Ort, das Interesse und der Anlass, zu welchem sie wirksam werden könnten. Informationen können nur wirksam werden, wenn sie auch verfügbar sind.

Erkennender: Hier ist eine typische Ausgangslage für Organisationslernen beschrieben: Es geht nicht darum, dass alle Personen dasselbe unter Projektmanagement verstehen, sondern dass die Organisation in der Lage ist, trotz oder gerade wegen der Unterschiedlichkeiten Projekte erfolgreich umzusetzen.

Fragender: Eigentlich kann doch jeder „sein“ Projekt nach bestem Wissen und Gewissen nach eigenem Gutdünken durchführen. Oder?

Erklärender: Grundsätzlich ja. Und so geschieht es auch meistens. Das Problem ist, dass dann wahrscheinlich niemand bemerkt, wie sich aufgrund unterschiedlicher Auffassungen, was Projektmanagement sei und welche Prioritäten situativ gelten, sich erhebliches Konfliktpotenzial aufbauen kann. Störungen können sich unbemerkt entfalten.

Zufälle kann man nicht planen. Zufälle kann man nicht ausschließen. Störungen werden erst bemerkt, wenn die Abweichung vom Soll ausreichend groß ist. Störungen kündigen sich manchmal an, manchmal nicht.



Fragender: Aha, und damit das nicht passiert, soll Frau Fit-im-Training alle Projektbeteiligten ein einheitliche Verständnis von „Projektmanagement“ bei allen Projektbeteiligten sicherstellen. Aber das geht doch gar nicht! Unterscheiden sich die Anforderungen des Projekts des Projektleiters Tüchtig, Frau Fit-im-Training und Herrn Weiß-schon-alles nicht erheblich?

Erkennender: Richtig! Das ist auch logisch, wenn man die geforderten und geschuldeten Beiträge zum Projekterfolg ansieht.

Personaler mischt sich ein: Langsam, langsam! Wollt Ihr etwa behaupten, dass bei aller Übereinstimmung, dass die Begrifflichkeit dieselbe sei, sich dennoch bei den einzelnen Projekten und sogar innerhalb desselben Projekts sich zwischen den Teilprojekten erhebliche Unterschiede ergeben können? Selbst dann, wenn alle das gleiche Training durchlaufen würden?

Erkennender: Ja.

Unter „Wald“ versteht ein Jäger etwas anderes als der Wanderer; dieser wiederum etwas anderes als der Waldbesitzer und dieser wiederum etwas anderes als der Meteorologe.

Toolanbieter erkennt seine Chance und meldet sich zu Wort: Das ist aber kein Problem, zumindest muss es keines werden oder bleiben: Wenn alle Projektbeteiligten „mein“ Tool bei ihrem Projektmanagement einsetzen, ist sichergestellt, dass alle nach den gleichen Prinzipien arbeiten, die gleichen Prioritäten setzen und die Daten untereinander kompatibel bleiben.

Wir sitzen alle im gleichen Boot = oftmals: wir sind einer gegebenen Struktur ausgeliefert und haben keine andere Wahl.

Projektleiter Herr Tüchtig nimmt Stellung: Die Tools müssen das Projektmanagement unterstützen, es aber nicht soweit domestizieren, dass sich das Projektmanagement nach dem Tool zu richten hat. Deshalb kann ich das nicht so stehen lassen. Ich benötige für die Planung und Steuerung des gesamten Projekts ein anspruchsvolleres Tool als jenes, das für Frau Fit-im-Training zur Planung und Durchführung ihres Teilprojekts „Qualifizierung aller Projektbeteiligten“ ausreichend ist. Und wie Herr Weiß-schon-alles in seiner Organisation das Teilprojekt plant und steuert, ist mir letztlich egal. Er muss nur in der Lage sein, die Daten, die ich im liefere, richtig zu interpretieren und zu verarbeiten sowie mir jene Daten, Beiträge und Ergebnisse zu liefern, die ich ihm in das Pflichtenheft schreiben werde.

Frau Fit-im-Training bricht in Tränen aus: Wie soll ich hier meinen Auftrag erfüllen und eine klare Linie reinbringen können, wenn Sie vorgeben, im Projekt kann jeder machen, was er will?

Herr Weiß-schon-alles nutzt die Gelegenheit, „sein“ Tool für das Projektmanagement als das leistungsfähigste hinzustellen und den Projektleiter A zu überzeugen, dass er dieses für sein Projekt ebenfalls nutzen und Frau Fit-im-Training beauftragen solle, dieses Tool zu schulen. Frau Fit-im-Training lehnt aber das empfohlene Tool wegen allzubekanntem Mängel generell ab.



Gruppendynamisches Spiel. „Meins ist besser als Deins“.
Machtspiel: „Meins ist besser, weil ich dann nichts lernen muss.“
Bequemlichkeitsspiel: „Wenn ich Meins durchsetze, habe ich es bequem: der Andere hat die Arbeit, sich in ‚mein Tool‘ einzuarbeiten.“

Erklärender: Die Diskussion bricht ab. Das Problem bleibt; der Anspruch ebenso, das Projekt erfolgreich durchzuführen. Alle sind gewarnt, dass bei auftauchenden Problemen die Frage der Verantwortung gestellt werden kann. Jeder geht fix zu einem Zertifizierer, um sich zertifizieren zu lassen, dass „sein“ Projektmanagement-Verständnis dem „Stand der Technik“ entspräche. Projektleiter A geht zu Zertifix A, die bereits zertifizierte Frau Fit-im-Training sicherheitshalber noch zu Zertifix B und Herr Weiß-schon-alles zu Zertifix C. Da jeder aber nur „sein“ Verständnis absegnen lässt, bleibt letztlich alles beim Alten. Jeder gibt sein Zertifikat zur eigenen Personalakte.

Macht- und Prestigespiel: „Mein“ Lehrer ist bedeutender als Deiner.

Erzähler: Das Schauerwetter hält an.

Wanderer: Eines Morgens erzählt Frau Fit-im-Training bei der gemeinsamen Straßenbahnfahrt, dass sich jetzt die Situation für Sie noch schwieriger gestalte: Sie soll jetzt auch einzelne Experten im Werk Spanien schulen sowie die IT-Experten in Finnland; sie verstehe aber weder Spanisch noch Finnisch und habe von den Fachgebieten des Projekts ohnehin nur wenig Ahnung. Es wird dennoch von ihr erwartet, dass sie die Experten so in das Projektmanagement einweise, dass diese ihre mitbeteiligten Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter in der jeweiligen Landessprache für das Projekt gewinnen können. Der Auftrag resultiere aus einer kürzlichen Entscheidung der Geschäftsleitung, die dadurch sicherstellen will, dass das „Neue Produkt“ auf jeden Fall ein Erfolg wird.

Übersetzen bedeutet Übersetzen in die andere Kultur und damit Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs-, Handlungs- und Verhaltenswelt von anderen.

Fragender: Wie viel Zeit haben Sie für Ihre neue Aufgabe? Was darf das kosten?

Frau Fit-im-Training: Ich habe keine Zeit, denn das Projekt läuft bereits auf vollen Touren. Da will sich niemand mehr auf dem Gebiet Projektmanagement schulen und trainieren lassen, insbesondere nicht im Vorfeld und zu einem Zeitpunkt, zu welchem alle erwarten, dass es keine Störungen geben wird. Ich darf auch keine zusätzlichen Kosten verursachen.

Fragender: ???

Maßnahmen erfordern Mittel, kosten Zeit und Geld.

Frau Fit-im-Training: Ich habe mir überlegt, dass ich den Finnen und den Spaniern unsere Projektmanagement-Handbücher zur Verfügung stelle und ergänzende Literatur.

Paul Watzlawik: „Mehr vom Selben...“



Fragender: Meinen Sie, die Finnen und Spanier werden diese lesen?

Frau Fit-im-Training: Nein, nicht wirklich, aber ich kann nachweisen, dass ich getan habe, was mir unter den gegebenen Umständen möglich war.

Fragender: Warum werden die Unterlagen nicht gelesen?

Frau Fit-im-Training: Dafür gibt es viele Gründe: 1. sind die Unterlagen in einer für die Finnen und Spanier nicht geläufigen Sprache gehalten. 2. sind die Unterlagen zu ausführlich. 3. ist die Literatur entweder zu anspruchsvoll oder 4. sie beleuchtet nur Teilaspekte des Projektmanagements oder 5. sie ist eher von belletristischer Natur. Ich habe aber keine Zeit, die relevanten Passagen zu markieren oder auszugsweise zusammenzustellen.

Aktiver und passiver Widerstand gegen Neues, gegen andere Autoritäten und gegen Lernen sind immer dann zu erwarten, wenn die Rahmenbedingungen für Lernprozesse ungünstig sind.

Fragender: Gesetzt den Fall, es wäre möglich, dass die Finnen und Spanier die Unterlagen lesen: Würden sie sich an die Anleitungen halten?

Frau Fit-im-Training: Nein, das ist kaum wahrscheinlich. Denn die Finnen behaupten von sich, selbst die absoluten Experten für Projektmanagement im skandinavischen Raum zu sein, denen jeglicher Hinweis, wie Projektmanagement zu geschehen habe, bereits als Kränkung vorkommen muss. Und bei den Spaniern handelt es sich um ein kleines baskisches Familienunternehmen in dritter Generation, in welchem alle Personen bestens aufeinander eingespielt sind. Sie würden die Instruktionen nur bestenfalls dann zur Kenntnis nehmen, wenn sie bei Ihnen vor Ort in baskischer Sprache vermittelt würden. Wahrscheinlich würden sie aber dann dennoch bei ihrer bewährten Arbeitsweise bleiben.

Wer sich in Organisationen an das bisher Bewährte hält, kann sich immer auf die neuen Umstände berufen, wenn sich das Bewährte nicht erneut bewährt. Niemand führt in eine Organisation für sich alleine etwas Neues ein: Es sind immer auch alle anderen betroffen.

Fragender: Das heißt, Störungen im Projektverlauf sind zu erwarten. Was passiert, wenn die Störungen erwartungsgemäß auftauchen?

Frau Fit-im-Training: Dann werde zunächst ich beschuldigt, meine Aufgabe nicht ordentlich erfüllt zu haben. Deshalb habe ich mir die Argumente bereits zusammengestellt, wie ich nachweisen kann, dass ich für die Störungen nicht verantwortlich sein kann.

Als nächstes wird der Projektleiter Herr Tüchtig beschuldigt. Er wird sich freizeichnen mit dem Hinweis, dass er mir die Aufgabe delegiert habe. Wenn er damit durchkommt, mir die Sündenbockrolle aber dennoch erlassen wird, wird als nächstes das Werk in Spanien beschuldigt. Die dortigen Personen werden sich aber erfolgreich darauf berufen, dass sie ihr Projektmanagement nach den in Spanien geltenden Standards ausgerichtet hätten; wenn Störungen unvermeidlich waren, dann ohne ihre Schuld. Ähnlich werden die Finnen argumentieren.



Ist ein Sündenbock gefunden, wird er bestraft. Der Rest der Beteiligten nimmt an, die Welt sei dadurch wieder in Ordnung: Das bisher Bewährte ist bestätigt. Es besteht kein Grund, etwas Neues zu lernen.

Fragender: Wer zahlt am Schluss die Zeche?

Frau Fit-im-Training: Der Unternehmer.

Der Unternehmer zahlt die Kosten des Projekts in jedem Fall, gleichgültig, zu welchem Ergebnis es führt.

Schnitt. Pause und Überlegungen

Reflektierender: Die Situation scheint verfahren: Alle Projektbeteiligten müssten sich „eigentlich“ mit allen anderen zumindest über grundsätzliche Fragen über das Projektmanagement austauschen. Dies geschieht nicht und kann auch nicht geschehen:

Jeder Beteiligte kann mit bestem Gewissen davon ausgehen, dass „sein“ Projektmanagement das angemessene ist.

Kein Beteiligter kennt die anderen Sichtweisen, hat keinen oder nur sehr begrenzten Zugang zu den Kriterien, die das Denken, Planen, Entscheiden und Handeln der jeweils anderen dominieren.

Jeder Beteiligte wird bei auftauchenden Störungen annehmen, dass sie ursächlich bei einer anderen Person liegen.

Kein Beteiligter kann seine Ursache zu Störungen rechtzeitig erkennen und wenn doch, dann erlauben ihm die Parameter des Projekts üblicherweise nur, eigenes vorsätzliches fehlerhaftes Verhalten zu verhindern, nicht aber, Fehler anderer rechtzeitig anzusprechen und abzustellen.

Es kann auch das Fazit gezogen werden, dass es auch durch die beste Qualifizierung voraussichtlich nicht möglich sein würde, die oben verfahren Situation zu vermeiden.

Es kann von Glück gesprochen werden, wenn die Störungen frühzeitig auftauchen und sehr früh zu offenen Konflikten führen. Dann besteht die Gelegenheit, diese Konflikte zu bearbeiten, falls es gelingt, auch die Beteiligten der dezentral agierenden Konfliktparteien an einen Tisch zu bekommen.

In einem System ist jedes Verhalten Ursache und Wirkung zugleich.

Überlegungen zur Mediendidaktik, die hier helfen könnte:

Macht als Lehr- und Lernmittel scheidet aus. Keine Person in der beschriebenen Situation verfügt über die Macht und die Möglichkeiten, von den anderen die Gefolgschaft wirksam zu fordern.

Den Konflikten und Störungen durch entsprechende Verträge vorzubeugen würde voraussetzen, dass die Konfliktpotenziale zuvor hätten erkannt werden können und Vereinbarungen derart möglich gewesen wären, dass die Konflikte nicht auftreten dürften. Dazu fehlten aber sowohl die Informationen, als auch die Anlässe sowie Gelegenheiten. Es ermangelte auch an der Kontrahierungsfähigkeit der Beteiligten, die allesamt kaum über das Recht verfügen, „sich fremden Usancen“ zu unterwerfen.



Ein geregelter Lernprozess scheidet aus, denn es ist gerade die nicht beantwortbare Frage, wessen „Wissensvorsprung“ an wen zu übertragen ist und wie dies geschehen könne.

Ein Fehlverhalten kann niemand unterstellt werden. Jeder Beteiligte kann sein Verhalten unter Berufung auf die für ihn geltenden und beeinflussbaren Usancen rechtfertigen.

Risiko:

Wird die gemeinsame Sprachregelung nicht gelöst, kann sich das Projektmanagement am Ende des Projekts dem Vorwurf ausgesetzt sehen, inkompetent gewesen zu sein. Je mehr die Projektziele verfehlt werden, umso wahrscheinlicher.

Je mehr sich die Personen verbunden fühlen, um so eher kann sich eine gemeinsame Verantwortung entwickeln.

Organisationslernen.

Erklärender: Was es offensichtlich braucht, ist etwas, das man als *Organisationslernen* bezeichnen kann, weil die Grenzen des Lehren und Lernen durch Formen des individuellen Lernens allseits erreicht sind.

Die Situation zeigt auf, dass die Grenzen des personenzentrierten Lernens innerhalb einer Organisation dort aufhören, wo der Einflussbereich jener Person endet, die einen Lernbedarf erkennen, strukturieren und den erforderlichen Lernprozess organisieren kann. Für die Vertreter jeder der beteiligten Organisationen gilt jeweils zunächst das, was in der eigenen Organisation als „richtig“ angesehen wird. Von den Organisationsmitgliedern wird in der Regel erwartet, dass sie sich daran halten.

Jeder ist in einer Organisation im selben Augenblick mit etwas anderem gefordert bzw. herausgefordert. Indem jeder neue Bewältigungsstrategien erprobt, entwickelt auch die gesamte Organisation die Fähigkeit, neue Herausforderungen als *Organisation* zu bewältigen.

Betrachtet man das Projekt als eine *Organisation*, muss sie, die Organisation, lernen, mit den unvereinbar unterschiedlichen Denk- und Verhaltensmustern sowie Arbeitsweisen so umzugehen, dass der Zweck der Organisation erfüllt wird, d.h. dass die Projektziele erreicht werden. Mitglieder der Organisation mit völlig unterschiedlichen Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensweisen sind zumindest: der Projektauftraggeber, der Projektleiter Herr Tüchtig, Frau Fit-im-Training, Herr Weiß-schon-alles, der Finne und der baskische Spanier. Keine der genannten Personen ist in der Lage, Lernsituationen klassischer Art zu schaffen, in welcher eine der Personen die Federführung für die Lerninhalte und den Lernprozess übernehmen könnte. Wenn die *Organisation* nicht lernt, die Unterschiede zu verbinden und zu nützen, sind erhebliche Störungen im Projektverlauf zu erwarten.

Fragender: Ist das nicht lediglich eine Frage nach der sozialen Kompetenz des Projektleiters?

„Würg´ ihn“ ruft eine Ameise der anderen zu, die einen Elefanten würgt, der zuvor mit dem Fuß auf die beiden Ameisen getreten ist.



Erklärender: In der Tat ist es in vielen Projekten möglich, durch einen entsprechenden persönlichen Einsatz des Projektleiters zumindest die projektvernichtenden Störungen zu vermeiden oder sie rechtzeitig zu erkennen und abzuwehren. Je mächtiger die Beteiligten jedoch sind und je gleichwichtiger für den Projekterfolg, umso eher werden Situationen entstehen, die auch bei einer hohen sozialen Kompetenz des Projektleiters nicht mehr von befriedigend gestaltet werden können, häufig eben gerade deshalb, weil sein Einfluss nur innerhalb der Grenzen des Projekts geltend gemacht werden kann. Und die unterscheiden sich bei den beteiligten Organisationen erheblich.

Nicht nur jede Person, sondern auch jede beteiligte Organisation ist von einem Projekt sehr unterschiedlich betroffen. Zunächst werden die eigenen Ziele verfolgt und die eigenen Prioritäten beachtet, dann erst die Anforderungen des Projekts.

Fragender: Ist das dann nicht lediglich eine Frage des Geldes nach dem Motto: Wer bezahlt, bestimmt?

Erklärender: Die Organisation A ist nur an den *Beiträgen* der anderen interessiert. Diese können die Beiträge auf ihre Art und Weise erbringen. Dazu ist nicht zwingend notwendig, dass einheitliche Vorstellungen über Projektmanagement bestehen.

Verbundene Organisationen benötigen ein „Über“, das als Referenzsystem für alle akzeptiert wird.

Fragender: Das heißt, die gesamte Last trägt der Projektleiter Herr Tüchtig?

Erklärender: Zunächst ja. Deshalb wird Herr Tüchtig ja auch versuchen, zumindest insoweit ein gemeinsames Verständnis von Projektmanagement und daraus folgend eine gemeinsame Vorgehensweise zu entwickeln, die den Projekterfolg absichern hilft. Er wird versuchen, gemeinsame Arbeitsmittel, Tools und Technologien für alle Beteiligte nutzbar zu machen.

Fragender: Vor ein paar Minuten haben wir aber festgestellt, dass eben dies nicht geht!?!?

Erklärender: Richtig, deshalb wird er ja auch ausgetauscht, wenn die Störungen auftreten, die dann mit seiner Inkompetenz erklärt werden. Er kann sich kaum damit herausreden, dass ihm sowohl die Möglichkeiten, die Mittel als auch die Gelegenheiten und die Anlässe zur Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Projektmanagement gefehlt haben.

Fragender: Was könnte jetzt helfen? Was fehlt? Was könnte jetzt nützen?

Erklärender: Es müsste ein Lernprozess möglich sein, der alle beteiligten Organisationen einschließt. Der Lernprozess müsste ermöglichen, die individuellen Vorstellungen von Projektmanagement einzubringen und den anderen transparent zu machen, wenn dies für den eigenen Fortschritt erforderlich erscheint. Das kann plötzlich und zu jeder Zeit notwendig sein.

Je mehr das Neue direkt bei der aktuellen Aufgabe verfügbar ist, umso größer ist die Chance, dass es wahrgenommen und beachtet wird.



Fragender: Jetzt empfehlst Du also doch das Internet, obwohl kaum jemand sich mit Millionen, Tausenden oder auch nur Hunderten von Seiten auseinander setzen kann und will! Oder plädierst Du für eine Achtmillioneneinhundertsiebzigttausendundeine Seite über Projektmanagement, obwohl Du bereits gesehen hast, dass die dann das leisten soll, was die bereits erreichbaren Seiten nicht zu leisten vermögen?!

Erklärender: Ja und Nein. Zum Ja: Das Internet ist nun mal das Medium, das alle Beteiligte orts- und zeitunabhängig überall dort erreichen kann, wo ein Internetzugang besteht. Zum Nein: Eine weitere Seite oder viele Seiten weiterer Erklärungen, was Projektmanagement sei, würde nur die Datenmenge erhöhen. Oder um sich an einen Satz von Carl Valentin anzulehnen: Es wurde schon alles zum Projektmanagement gesagt, nur noch nicht von jedem. Diesbezüglich besteht kein Bedarf.

Fragender: Sehe ich auch so. Also: Was schwebt Dir vor?

Nur wo ich selbst mitwirke, übernehme ich auch Verantwortung. Ich vertraue jenen am ehesten, die sich an die gleichen Regeln halten wie ich selbst. Ich fühle mich verantwortlich dafür, dass andere sich auf meine Beiträge verlassen können.

Erklärender: Ich stelle mir eine Lösung vor, die hilft, aus einer riesigen Datenmenge rasch jene Informationen herauszufiltern, die in der momentanen Situation relevant sind.

Fragender: Denkst Du an eine intelligente Suchmaschine?

Erklärender: Nein, denn wenn auch durch weitere Suchbegriffe und so genannte intelligente Suchlogiken in neueren Suchmaschinen die Zahl der findbaren Dokumente reduziert werden kann, ist das Ergebnis doch meist ein Tohuwabohu an Informationen, die mitunter nur marginal zusammenhängen. Ich als Betrachter solcher Informationen verliere rasch die Lust, mich durchzuarbeiten und mir die Zusammenhänge zu erschließen. Zumal ich auch weiß, dass die Plätze der „ganz oben“ stehenden Informationen oft zu reinen Marketingzwecken „gekauft“ wurden. Deshalb verwende ich diese auch nur noch für einen Schnellüberblick.

Fragender: An was denkst Du dann?

Erklärender: An eine Landkarte über das gesamte Projektmanagement, die von allen verwendet werden kann, die auch gewohnt sind, Landkarten und Straßenkarten zu verwenden, um sich in einer Landschaft oder einer Stadt zu orientieren, Standorte zu bestimmen, Wege zwischen den Standorten und Möglichkeiten zu ermitteln, die Differenzen / Distanzen zu überwinden.

Fragender: Aha?!?!? Verstehe ich nicht. Wie meinst Du das?

Erklärender: Ich stelle mir vor, dass alles, was zum Projektmanagement gehört, auf einer „Landkarte“ eingetragen wird, die dem Betrachter erleichtert, intuitiv zu bestimmen, wo er sich mit seinem Projektmanagement im Moment befindet und wohin er als Nächstes will und wo er ankommen will.



Der Wegweiser weist anderen den Weg, geht ihn aber nicht selbst (sonst könnte er den Weg nicht mehr weisen.)

Fragender: ...gespickt mit Anweisungen, Rezepten, ...???

Erklärender: Nein, ganz im Gegenteil! Die Landkarte müsste respektieren, dass jeder Betrachter sich in einer einmaligen Situation befindet, ähnlich wie jeder Verkehrsteilnehmer sich zu jedem Zeitpunkt an einem einmaligen Platz befindet, von welchem aus er als nächstes ein anderes bestimmtes Ziel erreichen will. Der eine will nach Hause, der andere einen Besuch machen, der Dritte sucht eine Bleibe, der Vierte eine Anschlussmöglichkeit, der Fünfte hat es eilig, der Sechste hat viel Zeit, usw. usw. Jeder benutzt die Straßen und Verkehrsmittel für situativ höchst unterschiedliche, persönliche Zwecke. Die Straßen und Verkehrsmittel wurden geschaffen und erfunden, weil immer wieder sich Personen in einer ähnlichen Ausgangslage befinden und ein anderes bestimmtes Ziel anstreben, völlig gleichgültig, aus welchen Motiven und mit welchen Zielsetzungen dies geschieht.

Fragender: Die Landkarte müsste aber dem Projektauftraggeber den Weg zeigen, sowie dem Projektleiter, dem Subprojektauftragnehmer und natürlich auch Frau Fit-im-Training für ihre weitere Vorgehensweise. Das erfordert doch völlig verschiedene Landkarten! Oder hast Du schon einmal eine Landkarte gesehen, die so etwas zu leisten vermöge?

Erklärender: Ja. Die PM-CARD[®] ist eine solche Landkarte. Hier sieh mal.

Grafik: Hier Grafik „matix.gif“ einfügen.

Er

Fragender: Huch, ist die komplex! Aber: Wenn ich mich in eine bestimmte Rolle versetze und an *Projektmanagement* denke, kommt mir die Landschaft sofort bekannt vor. Ich (wieder-)erkenne sofort alles! Beziehungsweise, ich kann mit den einzelnen Bezeichnungen sofort etwas anfangen. Ich kann sogar sofort bestimmen, was im Moment in meinem Projekt im Vordergrund steht! Allerdings sehe ich auch einige Punkte, die in meiner bisherigen Praxis im Projektmanagement noch etwas weniger vorgekommen sind.

Erklärender: Hervorragend! So kann und wird es auch allen anderen Betrachtern geben.

Wenn also der Projektleiter Herr Tüchtig diese Landkarte verwendet, kann er mit den Finnen und Spaniern sofort klären, wo diese sich sehen und die Wege ermitteln zum eigenen Standpunkt. Und umgekehrt: Die Finnen und Spanier können vermitteln, wo sie mit ihrem Teilprojekt aktuell stehen und mit dem Projektleiter Herrn Tüchtig ihr weiteres Vorgehen besser verständlich machen.

Fragender: ...wenn da nur nicht das Sprachproblem wäre...

„Biddascheen, wie heißt „Projektmanager“ auf Deutsch?“

Erklärender: Richtig. Aber so wie es einen Stadtplan mit deutscher Beschriftung gibt, kann es auch einen Stadtplan mit finnischer und spanischer, besser baskischer



Legende geben. Die Menschen werden zueinander finden, wenn sie verdeutlichen können, wo sie stehen und wohin sie wollen oder müssen.

Fragender: Wer stellt sicher, dass die Legenden auch korrekt sind?

Erklärender: Das erledigen die „Stadtverantwortlichen“. Jede Stadt benennt einen Verantwortlichen, der sicherstellt, dass die Erklärungen zu seiner Stadt in seiner Sprache vollständig und korrekt sind.

Fragender: Aber jeder beherrscht doch meist nur eine, vielleicht noch eine zweite Sprache wirklich gut.

Erklärender: Akzeptiert. Deshalb benennt die Stadt auch Stadtverantwortliche, in der VPMA „Mentoren“ genannt, für jede Sprache, in welcher die Landkarte angeboten werden soll.

Fragender: Also so ähnlich, wie es bei den mehrsprachigen Gebrauchsanleitungen für technische Geräte bereits üblich ist?

Erklärender: Richtig. Jede Stadt stellt auch sicher, dass sich die Mentoren darüber verständigen, dass sie in ihrer Sprache das jeweils inhaltlich Identische ausdrücken.

Die Landkarte zeigt immer die gleiche Landschaft. Der Maßstab kann unterschiedlich sein. Die Legende kann unterschiedlich ausführlich gestaltet werden.

Fragender: So wie es Stadtpläne in allen Sprachen gibt?

Erklärender: Ja. Das heißt, jeder Betrachter sucht sich einfach in der VPMA in seiner Sprachen auf seiner Landkarte seinen momentanen Ausgangspunkt. Diesen markiert er und zeigt ihn dem Fremdsprachlichen auf dessen Landkarte. Und schon sind sie sich über die Ausgangsposition absolut einig, auch dann, wenn keiner die Sprache des anderen versteht.

Fragender: Aber jetzt hab´ ich Dich!!! Wenn sie sich sprachlich nicht verstehen, wie sollen Sie dann nach dem Weg fragen oder einen Weg erklären können?

Erklärender: Die PM-CARD[®] in der VPMA sieht vor, dass Erklärungen und weiterführende Fragen zum jeweiligen Standort eingefügt werden. Die Texte sind inhaltlich in allen Sprachen identisch.

Fragender: Raffiniert! Heißt das also, dass der Baske z. B. auf seiner baskischen PM-CARD[®] seinen Standort im Projektmanagement bestimmt, die Fragen in Baskisch übernimmt, dann zum Finnen geht, den Standort zeigt und den Finnen bittet, sich den Fragen in der finnischen Version zu stellen und diese zu beantworten?

Erklärender: Richtig. Nur das „zum Finnen gehen“ ist einfacher: Der Baske klickt im Internet einfach auf die finnische Version der PM-CARD[®], kopiert die Fragen und schickt sie dem Finnen... Just in time, also dann, wann es notwendig ist, und on



demand, also in jener Menge und Qualität, die situativ notwendig und ausreichend ist.

Fragender: Und weshalb kann sich der Baske darauf verlassen, dass die finnischen Fragen inhaltlich dieselben sind, wie die baskischen?

Die Landkarte zeigt nicht jeden neuen Maulwurfhügel. Aber sie ist von Zeit zu Zeit zu aktualisieren, wenn nachhaltige Veränderungen eingetreten sind, die für die künftige Orientierung wichtig sind. Manche Landkarten zeigen auch geplante Veränderungen (Trends).

Erklärender: Das stellen die Mentoren sicher.

Fragender: Müssen die Mentoren das Projekt im Detail nicht kennen?

Erklärender: Nein, sie müssen nur genügend *Erfahrungen im Projektmanagement* haben im Sinne von „genügend Feldkenntnis und Erfahrungen im Projektmanagement“ aufweisen, um jene Fragen formulieren zu können, die für den jeweiligen Standort wichtig sind.

Fragender: Müssen die Mentoren für Ihre Aufgabe nicht qualifiziert werden?

Erklärender: Nur dann, wenn sie neu in der Stadt, also selbst noch ortsunkundig sind. Es reicht, wenn die Mentoren den richtigen Weg weisen können, Kompetenz ist gefragt, nicht der Nachweis, wo und ob sie gelernt haben, wie es von A nach B geht.

Fragender: Aber jeder Mentor muss wenigstens alles über das Projektmanagement wissen?

Erklärender: Nein, der Mentor muss sich nur gut „in seiner Stadt“ auskennen, also auf jenem Gebiet, für welches er innerhalb der VPMA eine Verantwortung übernimmt.

Fragender: Du meinst also, dass der „Kartenleser“ sich auf die Instruktionen des Mentors verlassen darf bzw. verlassen können muss?

Erklärender: Richtig. So wie eine Person, die nach dem Weg gefragt wird, auch nicht die gesamte Landschaft in all ihren Facetten kennen muss, sondern es für eine Wegauskunft völlig ausreicht, dem Orientierung Suchenden die Richtung, die markanten Punkte und die notwendigen Instruktionen zu geben, die er für seinen weiteren Weg benötigt.

Fragender: Aha! Und wenn der Wanderer an die nächste markante Stelle kommt, fragt er dort den Nächsten.

Erklärender: Richtig. Und dann genügt es wieder, dass diese gefragte Person sich dort auskennt, wo der Wanderer angekommen ist und eine ausreichende Vorstellung davon hat, wohin der Wanderer will.

Fragender: Dann kann der Wanderer ihm ja auch sagen, was er auf dem Weg bis zum erreichten Standort erlebt hat.



Erklärender: Richtig! Das hilft dem Auskunftgebenden (Mentor), auch Facetten von seiner Stadt bzw. seines Standortes kennen zu lernen, die er bisher noch nie beachtet hat oder die für ihn so alltäglich geworden waren, dass er sie nicht mehr für erwähnenswert hielt und deshalb auch nicht mehr für so wichtig, dass er anderen davon berichtet.

Fragender: Wenn beide die gleiche Landkarte verwenden, lernen also gleichzeitig beide mehr über die Landschaft?

Wer von alternativen Wegen nichts weiß, benutzt immer nur den bisherigen.

Erklärender: Korrekt: der eine orientiert sich erstmals, der andere neu und festigt dadurch seine Ortskenntnisse, erfährt von Veränderungen; im Projektmanagement würde man von Feldkompetenz sprechen.

Wer die eigenen Grenzen kennt, kann Brücken bauen.

Fragender: Und wieso soll der Fragende dem auskunftgebenden Mentor glauben? Er kennt ihn doch gar nicht!

Erklärender: Der Weg zum Bahnhof wird nicht dadurch richtiger, dass ihn ein internationaler Experte erklärt. Es genügt völlig, dass die auskunftgebende Person ortskundig ist. Ob sie die Ortskunde erworben hat, weil sie in diesem Ort geboren ist, oder als Zugezogener sie sich mehr oder weniger mühsam erarbeitet hat oder als Wissenschaftler untersucht, ist gleichgültig: Entscheidend ist nur, dass die Wegweisung stimmt.

Fragender: Willst Du damit sagen, dass jeder Wegweisend sein kann?

Erklärender: Ja. Das ist sogar ein Grundprinzip der VPMA: Jeder kann von jedem lernen; Jeder kann und soll sich für alle anderen als Wegweiser / Lehrer verstehen, indem er hilft, den Ort, in welchem er sich besonders gut auskennt, für die anderen besser zu illustrieren.

Jeder lernt von Jedem. Jeder hat einmalige Erfahrungen gemacht, die er einbringen kann.

Fragender: Hmmm, und das soll funktionieren?

Erklärender: Ja, ich vertraue voll darauf. Nur bewegungsunfähige oder gefangene Personen verlassen niemals mehr den vertrauten Ort, in welchem sie bereits alles kennen. Alle anderen finden sich früher oder später in neuen Situationen, in welchen sie es zu schätzen wissen, wenn Sie Gelegenheit haben, sich besser zurechtzufinden und sich für den weiteren Fortschritt zu orientieren.

Fragender: Wer kann denn Mentor werden?

Erklärender: Jeder Nutzer der VPMA. Denn jeder bringt seine einmaligen Erfahrungen im Projektmanagement mit ein und pflegt einen bestimmten Standort, in der VPMA „eine Seite“ genannt.



Fragender: Verrät er dann nicht Geheimnisse?

Erklärender: Nicht notwendigerweise. Die VPMA schützt sogar die Mentoren davor, Betriebs- oder persönliche Geheimnisse zu verraten.

Fragender: Kann ich mir kaum vorstellen...?!

Erklärender: Dann melde Dich doch einfach bei der VPMA an! Überzeuge Dich selbst, dass es geht und wie es geht!

Fragender: Wo?

Erklärender: In der VPMA Virtuelle Projektmanagement Akademie oder bei der PM-GENO.

VPMA:	https://www.vpma.de/
PM-GENO eG:	https://www.pm-geno.de/

Fragender: Wer ist die PM-GENO eG?

Erklärender: Das ist eine Genossenschaft der Mentoren und Nutzer der VPMA. Durch die Genossenschaft wird sichergestellt, dass das Humankapital, bestehend im Wissen über das Projektmanagement, den Mitgliedern zuwächst.

Fragender: Jetzt machst Du mich ganz meschugge! Projektmanagement, Internet, Lernen, Organisationslernen, Mentoren, Genossenschaft, Humankapital usw. usw.?!?

Erklärender: Ich glaube, jetzt hast Du begriffen, dass wir hier über eine Innovation gesprochen haben, die Organisationslernen mit dem Schwerpunkt Projektmanagement ermöglicht: Jetzt erlebst Du kräftige Irritationen Deiner bisherige Denk-, Wahrnehmungs- und Sichtweisen. Du kannst jetzt die Impulse aufnehmen und ihnen nachgehen, was ich Dir empfehlen will. Ich kann Dir versprechen: Du wirst erkennen, wie *Dein* Projektmanagement und das Projektmanagement anderer durch Dich und mit Dir professionalisiert werden kann und wie dies mit einem Lernprozess ermöglicht wird, der die Bezeichnung „*Organisationslernen*“ zu Recht verdient. Ich lade Dich ein mitzumachen.

Zum Autor:

Heinrich Keßler, 1947, HCS Human Capital System®, entwickelt während seinen vielfältigen Aufgaben in der Unternehmens- und Organisationsentwicklung seit mehreren Jahrzehnten auch Methoden, Verfahren und Prozesse des Wissensmanagements. Es geht ihm dabei immer wieder um die Frage, ob und wie ein organisationsübergreifender Wissenstransfer mit Unterstützung der Kommunikationstechnologien möglich ist. Bereits 1988 hat er über „Organisationslernen mit Hilfe des Supervisings“ einen ersten Praxisbericht (Heidack: Lernen der Zukunft, Lexika-Verlag) veröffentlicht. In zwei Büchern, zahlreichen Aufsätzen sowie Darstellungen im Internet unterstützt er die Professionalisierung des Projektmanagements.

Organisationslernen -lehren und lernen just in time und on demand.



Nach einer Ausbildung zum Kaufmann im Groß- und Einzelhandel sowie zum Bankkaufmann führten seine Wege über die Verbandsprüfung, Kredit- und Finanzierungsberatung, Erwachsenenbildung, Organisationsentwicklung bis zur jetzigen freiberuflichen Beratertätigkeit.