

Organisationsberatung - aus der Sicht der Gestaltpsychologie

Einführungsreferat BPW, Lipp, September 1999, Eva Winizki, Zürich

Szenen aus meinem Leben: Wie bin ich zu dem geworden, was ich heute bin?

1. Geschichte der Gestaltpsychologie
2. Worum geht es in der "Gestaltorientierte Organisationsberatung"?
3. Generellen Ziele?
4. Meine Rolle?
5. Wer kommt weshalb zu mir?
6. Was machen wir zusammen?
7. Diskussion

Szenen, die mein Leben beeinflussten

1. Szene: Väterl.Seite Unternehmersfamilie (ca. 70 MitarbeiterInnen in Festanstellung und viele Heimarbeiterinnen), Schürzen- später Damenkleiderfabrikation in ZH, mütterl.Seite Lehrersfamilie aus ZH, Name stammt aus den Ukraine, woher mein Urgrossvater kam, jüdische Familie, vertrieben in antijüdischen Pogromen mitte 19.Jh.

2. Szene: Vater leidenschaftlicher Sammler von afrikanischer Kunst.

3. Szene: Spannungen in der Familie, verschiedene Kulturen (christl./jüdisch; kommunistisch/Unternehmer; Feminismus/Tradition; untersch. Beziehungsdynamiken)

4.Szene: Offenes Haus, globale Gesellschaftsentwürfe, sozialpolitische Denkweisen, reisefreudig und dem Fremden gegenüber neugierig.

Diese Szenen haben mich beeinflusst in dem, was ich heute tue. Ich begann als Primarlehrerin, studierte in USA *freeschool-teaching*, unterrichtete in der ersten freien Volksschule A1, Studium der Psychologie in ZH, 70-iger-Jahre Gruppendynamik, TZI bei Ruth Cohn, Gestalt-und Integrative Psychotherapieausbildung am Fritz Perls-Institut, Jugendberatung der Stadt ZH, Familientherapien, Körperpsychotherapien, dann Sprung in die grösseren Systeme der Organisation, was auch meine Ablösung aus der Jugendberatung einläutete. Nach 15 Jahren 1995 in die Selbständigkeit. Heute zu 1/3 meiner AZ Psychotherapien, zu 2/3 Organisationsberatung. Seit 1990 jedes Jahr in Afrika, Untersuchung der traditionellern Heiler, Wunsch diese Kultur zu verstehen ---- sprich: meinen Vater zu verstehen. Heute habe ich meinen ersten Auftrag in Westafrika mit 60 deutschen EntwicklungshelferInnen und ihren schwarzen

NGO-Partnerinnen (Managern und Staff) im interkulturellen Konfliktmanagement. Dabei hilft mir meine neueste Weiterbildung am Gestaltinstitut von Cleveland. Meine Zukunftswünsche gehen in Richtung Arbeit mit familiären Kleinbetrieben und interkultureller Arbeit in Organisationen, Körperpsychotherapien werden ein Grundstein meines Alltags bleiben.

Ich bin nicht verheiratet und habe keine Kinder. In der Freizeit pflege ich meinen Freundeskreis, gehe in die Berge wandern und Schilaulen, reise viel, fotografiere gerne und singe solo Pop-Musik.

Zur Geschichte der Gestaltpsychologie

Dieser Ansatz baut auf den Untersuchungen über Phänomene der Wahrnehmung und des Lernens durch Wertheimer, Köhler und Koffka in den 30-er Jahren auf. Fritz Perls (psychoanalytisch ausgebildet), seine Frau Laura und Paul Goodman entwickelten daraus eine Methode, mit der Personen geholfen wurde, aus ihren neurotischen Kindheitsmustern, welche sie in Beziehungen behinderten, herauszuwachsen. Perls beobachtete die Tendenz der Vereinzelung in unserer westliche Welt, begann die Wichtigkeit des Zusammenlebens in Gruppen zu sehen und erweiterte seinen Ansatz auf grössere Systeme. Als man in den 60-er Jahren beobachtete, dass die Zusammenarbeit von Teams und Führungsgruppen in den Organisationen effektiver funktionierte, die Leute lieber zur Arbeit kommen, sich in höherem Mass mit ihrer Organisation identifizieren und damit auch höhere Leistungen erbringen, wenn über die Prozesse reflektiert wird, entwickelte das Gestaltinstitut von Cleveland einen Ansatz der Gestaltpsychologie, der sich auch auf Grosssysteme und ihre Subsysteme anwenden lässt.

Zur "Gestaltorientierte Organisationsberatung"

Organisationen verändern sich heute äusserst schnell. Sie müssen sich den rasch verändernden Umwelteinflüssen anpassen, sowohl sozial, wie ökonomisch, technisch und kulturell. D.h. die Organisationen müssen sich zu *lernenden Organisationen* entwickeln. **(HF)** Wie geht die Organisation mit der immer komplexeren Welt um? Den vielen, sie überflutenden Daten? Den multiplen Erlebnis- und Wahrnehmungswelten? Den pluralistischen Anforderungen der Kundschaft? Den unterschiedlichen Life-Styles der Mitarbeiter? Den Herausforderungen, die sich den Führungsleuten stellen?

Die Menschen in Organisationen andererseits müssen flexibel, innovativ und systemisch zu denken beginnen und --- sie müssen eine hohe Anpassungsleistung erbringen. D.h. sie müssen diese äusseren Veränderungen mental, emotional und körperlich verarbeiten. Das stellt hohe Ansprüche an sie.

Die gestaltorientierte Organisationsberatung ist eine Prozessberatung, in welcher einerseits die Organisation als System in ihren Strukturen, Visionen, Abläufen, Anreizen und Steuerungsprozessen, andererseits die Menschen auf allen Organisationsebenen in der Entwicklung und Veränderung unterstützt werden.

Ein Grundprinzip ist, dass eine erfolgreiche Handlung nur möglich ist, wo eine prägnante Figur im System auftaucht, d.h. etwas, das die Aufmerksamkeit auf sich zieht. Das kann ein neues Interesse sein (z.B. eine neue Bereichseinteilung mit entsprechend neuer Kompetenzverteilung, oder die Übergabe des Geschäfts an einen Nachfolger, die Neueinstellung von Lehrtöchtern, zwei Teams werden zusammengelegt, Visionen für ein neues Leitbild werden erarbeiten, ein Feedbacksystem wird eingeführt zur Qualitätssicherung, die Integration eines neuen Vorgesetzten im Team muss entwickelt werden, Führungsleute verschiedener Bereiche müssen besser zusammenarbeiten an den Nahtstellen ihrer Bereiche, etc....). Eine solche prägnante Figur kann auch ein Konflikt sein (z.B. überschreiten von Kompetenzgrenzen und entsprechende Verletzungen, Leistungsverminderung eines Mitarbeiters, Führungsdefizit eines Bereichsleiters, ungleiche Druckverteilungen und entsprechende Stresssymptome, Spannungen im interkulturellen Bereich etc.).

Diese neuen Interessen oder Konflikte manifestieren sich an Ideen auf abstrakter Ebene oder Symptomen: ein Werbebüro stellt fest, dass die MitarbeiterInnen desinteressiert geworden sind, in einer Beratungsstelle ist ein Mitarbeiter mit einer Klientin eine sexuelle Beziehung eingegangen, ein Bereichsleiter beginnt, Fehlleistungen zu machen.

In der ersten Phase des Zyklus einer Gestalt-Organisationsberatung muss ich meine Wahrnehmung auf die **Empfindungen** des Klientels ausrichten. Das beginnt schon am Telefon: Wer aus dem System ruft mich an? Wer ist beteiligt? Wer hat Veränderungswünsche? Motivation für eine Innovation? Worunter leiden sie? Auf welcher Systemebene spielt sich der Konflikt ab? Wem wir die Schuld des Konflikts zugeschoben? Welche Lösungen hat man schon ausprobiert?

In der zweiten und wichtigsten Phase arbeite ich mit den Beteiligten an der **Bewusstheit** darüber, was abgeht. Ich sammle mit ihnen zusammen Informationen, richte meine Aufmerksamkeit auf die verschiedenen Sichtweisen und informiere mich über die Organisation, ihre Geschichte, ihre Strukturen, ihr Leitbild, ihre Steuerung, ihre Anreizsysteme und ihre Kunden. Daraus kann ich eine Organisationsdiagnose ableiten, die ich wiederum mit allen Beteiligten überprüfe.

In der dritten Phase wird aus der entstandenen Bewusstheit Energie aktiviert, welche eine klare Figurbildung, heisst ein klares Interesse, eine klare Motivation, ein klares Ziel fördert. Die Organisation hat Energie "geladen" für den Erneuerungsprozess oder die

Bearbeitung des Konflikts. Es ist Energie, um Leistung zu vollbringen oder Motivation, Veränderungen zu machen, lernen zu wollen.

In der vierten Phase muss diese gewonnene Energie mit dem Wissen und den Ressourcen der Organisation und der Mitarbeiter, resp. Führungspersonen in Verbindung gebracht werden, damit sinnvolle Handlungen daraus entstehen. Bewusstheit und Verhalten sollen integriert werden zu einem Kontakt. Kontakt entsteht immer an der Grenze zwischen uns und andern, zwischen uns und der Organisation. An dieser Grenze entsteht Neues, geschehen Veränderungen. "Ich habe verstanden, dass es dich tief verletzt hat, dass dein Vater dich vor 5 Jahren aus der Firma geworfen hat und du jetzt nach seinem Tod wütend auf mich bist, dass er nun mir 51 % der Firma übertragen hat", "es ist uns klar geworden, dass wir unseren Ärger auf die ambivalente Haltung den türkischen Mädchen gegenüber ihren gewalttätigen Vätern auf euch als türkische Sozialarbeiterinnen übertragen haben. Eigentlich ist diese Ambivalenz aus der Position zwischen den Kulturen ja verständlich", "ich muss in meinem Auftrag auch Verantwortung fürs Budget übernehmen, wenn ich die Entscheidungskompetenzen für den ganzen Auftrag übernehmen will" (Bewusstheit fürs systemische Denken). Dieser Kontakt ermöglicht die Verbindung zwischen einem gewünschten Ziel und einem möglichen Ziel.

In der fünften Phase werden diesen Lösungen die Bedeutung gegeben, die es braucht, um sie im Alltag umzusetzen. Damit kommt der Zyklus der Veränderung zum Abschluss. Wir können sagen, dass lernen stattgefunden hat. Es kommt zum Rückzug der Aufmerksamkeit von dieser Figur und einer Abnahme von Energie und Interesse. Lösungen sind gefunden und ebenso die Bereitschaft, diese umzusetzen. **(HF)**

Fünf generelle Ziele sind: (HF)

1. die Wahrnehmung für Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in der Organisation zu erweitern. Bewusstsein schaffen über die Einflussmöglichkeiten für eine Veränderung und diese auch umzusetzen.
2. die Widerstände in diesen Prozessen erkennen und bearbeiten.
3. die Führungspersonen und MitarbeiterInnen und die Organisation als System zu unterstützen, dass ein Klima des Vertrauens entsteht, damit Lernen möglich ist und die Umsetzung der Veränderung realisierbar wird (Fehlerbonus).
4. einen Reflektionsprozess in Gang setzen, indem die Einzelnen mit sich und den andern **in Kontakt treten** (Feedbacksysteme installieren).
5. ein Bewusstsein schaffen für die Grenzen zwischen Menschen, zwischen Subsystemen wie auch zwischen der eigenen Organisation und anderen Organisationen.

Zu meine Rolle

Meine erste Aufgabe ist es, die Organisation und ihre Menschen darin zu begleiten, die gewünschten Aufgaben und Funktionen wirksamer zu machen in Bezug auf das anvisierte Ziel. Ich folge dem Gestalt-Zyklus (HF). Ich achte darauf, was ich sehe, höre, fühle, teile diese Beobachtungen selektiv mit und etabliere so meine optimale Präsenz. Ich richte meine Aufmerksamkeit auf die Energie im Klientensystem und seiner Umgebung, auf die Themen, die angesprochen werden, die nicht angesprochen werden und die Tabus. Ich fördere klare und bedeutsame Kontakte innerhalb des Klientensystems und zu mir. Ich habe die Ziele der Organisation im Kopf und bearbeite mit den KundInnen die aufkommenden Widerstände vor Veränderungen. Dabei stehe ich immer in einer exzentrischen Haltung, ich darf kein integrierter Bestandteil des System werden. Ich muss in meinen Einstellungen und meinem Know-how nahe an der Kultur des Beratungssystems sein, darf aber die Haltungen und das Wissen des Systems nicht einfach nur widerspiegeln, das bringt der Organisation nichts. Ich darf auch in meinen Werten und Methoden nicht allzuweit weg sein von dem, was die Kultur des Klientels als möglich akzeptieren kann (dann wählt mich ein System auch nicht). Die Kunst ist, "eine von ihnen" zu werden und gleichzeitig Andersartigkeit zu erzeugen. Wenn diese gegenseitige Kräfte nicht geschickt gehandhabt werden, kann dies ein Hauptgrund sein für Beratungsfehlschläge. Dieses Spannungsfeld muss ich laufend reflektieren und habe dazu auch meine BeraterInnen, die mir mein Verhalten spiegeln. Grosse Sorgfalt muss ich im Beratungsprozess auf die Kränkbarkeit und Verletzlichkeit der Organisation, der Führungspersonen und der MitarbeiterInnen auf allen Ebenen legen. Meine Interventionen können als Anmassung oder Vermessenheit angesehen werden. Meine Wahrnehmungen und Einsichten in ihrer Distanz können mich, aus der Sicht des Klientels, über sie stellen. Nur schon die Situation, dass sie ein gewisses Problem, eine gewisse Entwicklung nicht allein machen können, sondern eine Aussenstehende beiziehen müssen, kann für Spannungen sorgen. Auf der anderen Seite setzt das System auch Hoffnung in mich, idealisiert mich vielleicht, ist jedoch ambivalent in Bezug auf diese Erhöhung. Ich muss die Geschichte der Organisation gut kennen um zu erkennen, über welche Muster sie verfügt, mit diesem Spannungsfeld umzugehen. Es ist wichtig, solche, sich wiederholenden Muster zu benennen. Wie gut es mir gelingt, meine Autorität und meine Bescheidenheit zu integrieren im Prozess, davon hängt u.a. Erfolg oder eben Fehlschlag der Beratung ab.

Wer kommt weshalb zu mir

- Das ganze System : um neue Ziele zu formulieren
neue Mitarbeiter zu integrieren
neue Strukturen zu setzen
Funktionendiagramms auszuarbeiten
Abbau von Hierarchiestufen
Neue Aufgaben
Einführung von Feedbacksystemen
- Weiterbildungen z.B. in: System-Denken, Konfliktmanagement,
Adoleszenz, Kulturbewusstsein
- Führungspersonen : Einarbeitung
Führung entwickeln
Strukturen aufbauen
Standort definieren
Umstrukturierung
Konflikte
- als Gruppen: Zusammenarbeit über die Bereiche verbessern
 Austausch über Führungsaufgaben
- Teams: Entwicklung neuer Projekte
Spannungen und Konflikte
Probleme mit Vorgesetzten
interkulturelle Probleme
Integration von Immigrantinnen
Aufbau eines neuen Teams
Von der Gruppe zum Team
Leitbild erarbeiten
Fallsupervision
- Therapeutinnen: Lehrsupervision
- Therapien: Ablösungen
alte Geschichten -- neue Lösungen
Stresssituationen, privat und an der Arbeit
Behinderungen bearbeiten um lustvoll zu leben

Wo arbeiten wir zusammen

Für das erste Gespräch gehe ich meist zu den Kunden. Dies gibt mir die Gelegenheit, die Organisation kennenzulernen. Dies gehört bereits zum Zyklus: In welcher Umgebung arbeiten die Mitarbeiter (Grossraumbüros, im Schulzimmer sitzen, wunderbar bequem eingerichtete Sitzungsräume)? Wie sehen die Arbeitsräume aus? Wie die Infrastruktur? Wie werde ich empfangen (vom vorbereiteten Kaffee bis mich sitzenlassen oder vergessen haben)? Ich erlebe die Kultur des Hauses. Für den Prozess suchen wir ungestörte Räume, wo keine Telefonate hereinkommen und keine Leute durchgehen. Das kann entweder in der Organisation falls vorhanden, bei mir am Limmatquai oder in einem Tagungszentrum sein.

Mein Arbeitsplatz

Ich arbeite in einer Beratungsgemeinschaft mit einer Kollegin und zwei Kollegen zusammen am Limmatquai 102. Durch meine Fenster sehe ich auf die Limmat hinunter, auf die Amtshäuser, die Sternwarte und den Üetliberg. Nicht nur meine Kunden geniessen diese zentrale Lage, auch ich freue mich jeden Tag erneut auf die dörfliche Umgebung mitten in der Grosstadt mit den vielen Beizchen, Innenhöfen und Strassencafes.

Diskussion