

Anmerkungen zur Organisationsberatung und der M(eth)ode der Organisationsaufstellungen (OA)

Die folgenden Anmerkungen sollen den Stellenwert und den Standort der Methode der Organisationsaufstellung vom Grundsatz her beleuchten. Dazu wird aus der Sicht des Autors kurz erläutert, was unter Organisationsberatung bzw. Organisationsentwicklung zu verstehen ist. Dies stellt die Grundlage für die Beantwortung der Frage, ob Organisationsaufstellung eine Profession oder eine Methode ist, dar. Kritisch kommentiert wird indirekt auch der mancherorts feststellbare Nachfrage- und/oder Angebots-Boom von Organisationsaufstellungen. In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass methodische Moden und der Ruf nach „Schnellen Lösungen“ seitens der Auftraggeber und das diesem Wunsche willige Nachkommen der Berater, oft Teil von Nichtveränderungsgeschehen (Widerstand) bzw. defensiver Routinen (Argyris, 1997, S.58ff) sind.

Die Organisationsberatung und -entwicklung hat es seit ihren Anfängen zu eigen, dass sie sich methodisch vielfältig darstellt. Diese eklektische Methodenorientierung ist im wesentlichen danach ausgerichtet, für spezifische Aufgabenstellungen jeweils passende Werkzeuge anzubieten. Nachdem Organisationsentwicklung ein Arbeiten im und am sozialpsychologischen Raum von institutionellen Wirklichkeiten ist, nahm diese, praktischer Logik folgend, methodische Anleihen aus professionellen Feldern in denen bereits bewährte Werkzeuge Anwendung fanden. Dies sind, um die zentralsten zu benennen, vor allem die Psychologie, die Psychotherapie und die Soziologie.

Eine Definition, wie Organisationsentwicklung verstanden werden kann, finden wir bei Fatzer (1999), welcher *Cummings (1993, S.2)* zitiert; „*Organisationsentwicklung ist eine systemumfassende Anwendung von Wissen und Konzepten aus den angewandten Sozialwissenschaften auf das Gebiet der geplanten Entwicklung und Veränderung von Organisations-Strategien, -strukturen und -prozessen zur Verbesserung der Organisations-Wirksamkeit oder -effizienz.*“

Der Gegenstand der Beratung sind jedoch keine Organisationen an sich, wie der Begriff an sich fälschlich vermuten lässt, sondern die gerichteten Willensbekundungen (explizit oder verdeckt) der in einem bestimmten ökonomischen Rahmen tätigen Menschen. Solche Systeme haben einen „Eigen-Sinn“ dessen Träger die darin tätigen Menschen sind. Durch diese Tatsache ist Organisationsentwicklung primär psychosoziale Arbeit mit Menschen im Rahmen von angestrebter Veränderung.

Neben den rationalen betriebswirtschaftlichen Fakten die es zu managen gilt, kommt heute niemand mehr umhin, die hin und wieder etwas sonderbar anmutende Gegebenheit wahrzunehmen, dass Organisationen paradoxer Weise vor allem einmal affektgesteuerte Einheiten sind. Dies in dem Sinne, dass die Richtung des rationalen Denken und Handelns grundlegend von affektiven Gestimmtheiten beeinflusst wird. Weil diese schwierig zu beeinflussenden Softfacts eine sekundäre aber wirksame Rolle für Erfolg haben, wurden für die Ermöglichung der Steuerbarkeit solcher Gegebenheiten, spezielle Technologien (Methoden für Exploration, Konzeption, Intervention und Evaluation) notwendig.

Werthaltungen spielen dabei in Organisationen aller Art eine primäre Rolle und üben steuernden Einfluss aus. Ihre Funktion ist es Stabilität sowie Berechenbarkeit zu gewährleisten. Dabei ist zu beachten, dass Werthaltungen und affektive Strukturen zwei Seiten einer Medaille sind. Deshalb ist die intentionale Entwicklung einer Organisation nur möglich, wenn individuelle Veränderung (der Personen) in Richtung auf das gemeinsam zu erschaffende Ganze (die Organisation) erfolgt. Dabei ist das Ganze (Organisation) eine die Individualität

einschränkende Struktur. D.h., Individualität existiert im psychosozialen Raum der Organisation und in Bezug auf deren Primary-Tasks nur gemäß deren Gesetzmäßigkeiten. Hier kommt es zu Spannungen durch notwendig abzuspaltende individuelle Bedürfnisse, Fähigkeiten und Verhaltensmuster, um in der explizit und informell definierten Regelstruktur der Organisation seinen Platz zu finden. In diesem Sinne ist erst einmal das Ganze weniger als die Summe seiner Teile (vgl. Willke, 1993, S. 143 ff).

Schein (1995) beschreibt diesen Aspekt anhand unterschiedlicher Kulturebenen welche eine Organisation ausmachen. Die Werte-Prämissen einer Organisation, welche in selbstverständlichen Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühlen ihren Ausdruck finden, bilden die oben beschriebenen Stabilisatoren auf psychosozialer Ebene. Diese durchdringen die ganze Organisation und sind kollektiv affektiv geankert (vergemeinschaftet).

Werden diese Gegebenheiten bei der Neugestaltung oder Umgestaltung einer Organisation nicht an die Oberfläche gebracht und diskutierbar gemacht, ist davon auszugehen, dass diese Werte-Prämissen unverändert bestehen bleiben und jegliche Veränderung unterwandern. Da diese den „Eigen-Sinn“ von Organisationen in ihrer Essenz verkörpern, tun sie ihre „Schuldigkeit“ im Sinne der Stabilisierung und Aufrechterhaltung des Status quo. In der Praxis heißt dies, dass die best durchdachten Konzepte auf oft unerklärliche und skurrile Weise torpediert werden.

Nun kennt die Organisationsberatung im Rahmen von Organisationsentwicklung ganz unterschiedliche und bewährte Werkzeuge der Reflexion, die solche Aspekte in einem Entwicklungsprozess bzw. Veränderungsvorhaben etc. transparent zu machen helfen und so dem Gespräch und der bewussten Gestaltung zuführen. Neben einer ganzen Reihe sind hier exemplarisch aufgezählt: Aktionsforschung, Gestaltansatz nach Lewin (Feldtheorie) und Perls, Psychodrama, Skulpturarbeit, verschiedene systemtheoretische Methoden...

Eine Methode aus dem Bereich der systemischen Werkzeuge ist die systemische Aufstellungsarbeit. Diese Methode ist am einschlägigen Markt vor allem als Organisationsaufstellung bekannt. Sie hat ihre Wurzeln u.a. in der systemischen Familientherapie, dem Psychodrama und der Skulpturarbeit. Kurz erklärt ist diese ein Verfahren, welches durch seine gestische Reduziertheit und das versammelte konzentriert Sein auf essenzielle Bedeutungen, grundlegende psycho- und soziodynamische Muster (innere Bilder der subjektiven Wirklichkeit) deutlich (sichtbar) und dadurch bearbeitbar macht. Gearbeitet wird mit Stellvertreterpersonen die das psychosoziale Feld in Bezug auf die Fragestellung des Falleinbringers (Supervisanden) rekonstruieren. Es ist eine „schnelle Methode“ und darin liegt auch ein problematischer Anteil. Die Aufstellung ermöglicht üblicher Weise eine rasche Diagnose und führt fürs Erste auch umgehend zur adäquaten Neubewertung (Wertekorrektur) einer in der Supervisionssitzung oder Beratungssituation bearbeiteten Fragestellung. Das Lösungsbild einer Aufstellung ersetzt jedoch keinesfalls die eigentliche Umsetzung eines gewünschten Zielzustandes und die damit verbundene persönliche Veränderungsarbeit.

Um die Relationen in Bezug auf die „M(eth)ode“ Organisationsaufstellung zurecht zu rücken, ist darauf hinzuweisen, dass diese „nur“ ein, wenn auch wirksames, Instrument innerhalb der Organisationsberatung ist, das dann zur optimalen Wirksamkeit kommt, wenn es im Rahmen seiner konzeptionellen Möglichkeiten eingesetzt wird. Die Organisationsaufstellung ist kein Wundermittel und schon gar nicht ein Allheilmittel, auch wenn sie oft, oberflächlich betrachtet, auf wundersame Weise wirkt. Deshalb soll dieser methodische Zugang nicht, wenn gleich er sich gelegentlich fürs Erste dem kognitiv logischen Zugang verschließt, mystifiziert werden. Damit würde einem nicht angebrachten Guru-Wesen Tür und Tor geöffnet.

Zu beachten ist daher folgendes:

- a) Die Aufstellungsarbeit und hier im speziellen die Organisationsaufstellung, ist eine Individuum orientierte Methode. D.h. mit ihr wird auf Grund individueller Fragestellungen mit der dann individuell repräsentierten „Teil-Wirklichkeit“ therapeutisch bzw. beraterisch gearbeitet.
- b) Im Kontext von Organisationen ist mit externalisierten individuellen „Teil-Wirklichkeiten“ (inneren Bildern) und deren „Veröffentlichung“ vorsichtig umzugehen. In Organisationen lebt die ratsuchende Person in der (bzw. einer begrenzten) Öffentlichkeit und mit dieser verträgt sich ein individuelles Outing auf Sicht nur selten. Daher sind den Einsatzmöglichkeiten und der Wahl des Settings, im Zusammenhang mit der Fragestellung, unter bestimmten Umständen Grenzen gesetzt.
- c) Aus zuletzt genannten Gründen zeigt es sich im Regelfall als hilfreich, Fragestellungen zur Organisation in Distanz zum realen Sozialsystem der Organisation zu bearbeiten. Nicht zuletzt deshalb weil fast immer auch ganz tiefe persönliche Anteile eine Rolle spielen (vgl. Weber, 1998, S. 408 ff; Holitzka & Remmert, 2000, S. 66 f).
- d) Die Arbeit der Organisationsaufstellung findet an einer marginalen Grenze zwischen den Werte-Prämissen der Organisation, den individuellen Werthaltungen und den damit verbundenen historischen Fakten statt (vgl. Willke, 1993, S. 143 ff; [...] das Ganze ist zuerst einmal weniger als die Summe seiner Teile...). Die Grenze zur Psychotherapie hin wird damit eng gestreift obwohl diese in der Regel im Kontraktgespräch angesprochen und abgegrenzt wird und somit nicht Teil des Beratungsauftrages an sich ist. Auf Grund dieser Aspekte sind von der intervenierenden Person (Berater) entsprechende Qualifikationen zu erfüllen.
- e) Der normative Rahmen und die qualitativen Anforderungen für Interventionen mit Hilfe der Aufstellungsmethode zu organisationsbezogenen Fragestellungen, hat sich an den berufsethischen und fachlichen Grundsätzen der Psychotherapie¹, Supervision² und Unternehmensberatung³ bzw. Organisationsberatung⁴ zu orientieren.

Methodische Moden als Teil der Nichtveränderung und dem Veränderungswiderstand:

Organisationsaufstellungen auf Grund dessen, dass diese en vogue sind auch schon als probates und/oder ausreichendes Mittel für Veränderung anzusehen, ist wahrscheinlich auf Berater- als auch auf Kundenseite nicht der Fall. Wäre dies der Fall, dann würde die Organisationsaufstellung in einem Klientensystem sich in die Reihe jener methodischen Zugänge einordnen, die auf Sicht wirkungslos bleiben. Mitunter erklären dann Klienten bei einem wiederholten Problemlösungsanlauf, dem Vertreter der nächsten Interventionsm(eth)ode, weshalb „Das beim letzten Mal...“ nicht funktioniert hat.

D.h., erfolgreiche Beratung, hier im speziellen mit Organisationsaufstellungen, wird dann zu erreichen sein, wenn mit innerer respektvoller Bereitschaft zur Veränderung und dem entsprechenden Maß an Eigenverantwortlichkeit, auch seitens des Klientensystems, herangegangen wird. Die Organisationsaufstellung ist ein Instrument mit dem üblicher Weise schnelle Erkenntnisprozesse möglich sind, die manchmal langatmige Umsetzungsarbeit ersetzt sie mit Garantie nicht. Interessierte Leser, die an der Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten von Organisationsaufstellungen näher interessiert sind, seien auf das Herausgeber Werk von Gunthard Weber (1998) verwiesen, „Praxis der Organisationsaufstellungen“. Interessante Einblicke in die Qualitätsstandards der Organisationsberatungswelt bieten Fatzer/Giesecke/Looss (1999).

¹ Österreichischer Bundesverband für Psychotherapie (<http://www.psychotherapie.at/>)

² Österreichische Vereinigung für Supervision (<http://www.oevs.or.at/>)

³ WKO Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie, Berufsgrundsätze (Verfügbar unter: http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?AngID=1&DocID=261216&DstID=6954&StID=140034 [060511])

⁴ Fatzer/Giesecke/Looss (1999): Qualität und Leistung von Beratung - Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung

Literatur:

Argyris, C. (1997). Wissen in Aktion – Eine Fallstudie zur lernenden Organisation.

Fatzer, G. Rappe-Giesecke, K. & Looss, W. (1999). Qualität und Leistung von Beratung – Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung.

Holitzka, M. & Remmert, E. (2000). Systemische Organisationsaufstellungen – für Konfliktlösungen in Unternehmen und Beruf.

Schein, E. H. (1995). Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte.

Weber, G. (Hrsg.) (1998). Praxis des Familien–Stellens – Beiträge zu Systemischen Lösungen nach Bert Hellinger.

Weber, G. (Hrsg.) (2000). Praxis der Organisationsaufstellungen – Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche.

Willke, H. (1993). Systemtheorie (4.Auflg.).