

AutorInnen: Helga Flamm, Michael Funke, Harald Gerke, Wolfgang Kötter, Carola Pust, Katharina Stahlmann, Annette Thiele

[Ü1]Gestalt-Organisationsberatung in Krisensituationen – Krisen gestalt-bar machen

2003 - jährliches Netzwerktreffen der Gestalt-OrganisationsberaterInnen. Sich treffen, netzwerken, diskutieren, kontakten. Irgendwann bilden sich Themen, die die Seele und den Geist bewegen und bearbeitet werden wollen. Gruppen werden gebildet, arbeiten, diskutieren und berichten dem Plenum. Diesmal kristallisiert sich als ein bestimmendes Thema „Gestalt und Krise“ heraus. Wirtschaftskrise, politische, gesellschaftliche und soziale Krise, persönliche Krisen. Unsere KundInnen in wirtschaftlich bedrängten Lagen, viele BeraterInnen ebenso. Fusionen, erhöhtes Tempo, erhöhter Druck, Arbeitsverdichtung drinnen und Arbeitslosigkeit draußen, Insolvenzen, globale Märkte, Finanzcrash, Nullwachstum. Existenzbedrohende Situationen, Angst, Unsicherheiten, Verzweiflung, Festhalten am Gewohnten oder Aktionismus für Neues.

Funktioniert Organisationsberatung in der (Wirtschafts-)Krise anders als in anderen Situationen? Was kann Gestalt-Organisationsberatung bieten in Krisensituationen? Was ist das Besondere an einer Krise und was ist das Besondere an Gestalt-Organisationsberatung? Was macht die Krise mit uns BeraterInnen? Was ist überhaupt eine Krise?

Aus der Arbeitsgruppe auf dem Netzwerktreffen geht eine feste Gruppe ¹ hervor: „Gestalt und Krise“, die sich dieser Fragen annimmt. Seit Anfang 2004 trifft sie sich regelmäßig, wertet Literatur zum Thema aus, diskutiert und bearbeitet good practice Beispiele. Der vorliegende Artikel ist ein Ergebnis dieser Arbeit.

¹ Weitere Gruppenmitglieder, deren Arbeit mit in den Artikel eingeflossen ist: Petra Hübschmann, Klaus Lang, Korinna Schack, Elke Schilling.

[Ü2] 1. Allgegenwärtigkeit der Krise

Von einer Krise wird schnell gesprochen und vielerlei darunter verstanden. Je nachdem, in welchem Bereich man lebt und arbeitet, entstehen andere Assoziationen: die

Aktienkrise, die Ölkrise, die Umweltkrise, die Krise des Patienten, die Ausbildungskrise, die Lebenskrise, die Nachfragekrise, ... usw.

Die Alltagskommunikation und damit auch die organisationale Kommunikation über Krise ist von einer mitunter beliebig erscheinenden Verwendung des Begriffs geprägt: von einem tiefgreifenden Konflikt über eine schwierige Situation bis hin zu einem von hoher Anspannung oder Anstrengung gekennzeichneten Veränderungsprozess. Man hat den Eindruck, alles was schwierig ist, mit Verunsicherung und hohem Risiko einhergeht, wird unter Krise subsumiert.

Der inflationäre Gebrauch des Krisenbegriffs weist mindestens auf zweierlei hin:

- auf eine Trivialisierung und damit auch eine Verharmlosung der Bedeutung der Krise. Wenn alle Engpässe oder belastenden Situationen als Krise bezeichnet werden, mutiert die Krise quasi zum Normalzustand und Differenzierungen gehen verloren. So wird vermieden, sich mit den wirklichen Krisenphänomenen auseinander zu setzen, die Symptome klar wahrzunehmen und die entsprechende Realität anzuerkennen.
- auf eine Distanzierung zu Krisenerscheinungen. Indem man aus der Komfortzone heraus über die gesellschaftliche, politische, ökonomische, bildungspolitische, etc. Krise spricht, kann man sich heraushalten und ist nicht gezwungen tätig zu werden, etwas zu ändern.

Beides unterstützt eine Chronifizierung der Krise bzw. der krisenhaften Erscheinungen. So wird die Krise zum ständigen Begleiter. Niemand glaubt, dass wirklich etwas getan werden kann und dennoch haben alle die Hoffnung, mit dieser oder jener Maßnahme wird die Krise verschwinden.

Trivialisierung, Distanzierung und damit Chronifizierung sind sowohl organisationale als auch gesellschaftliche Mechanismen, um sich vor der mit Krisen verbundenen, eher unspezifischen Angst zu schützen.

[Ü2] 2. Krise als Ernstfall

Unser Krisenverständnis geht von der Subjektivität und der Prozesshaftigkeit von Krise aus.

Unsere Grundannahmen sind:

- Eine Krise ist
 - sowohl ein Zustand im Sinne eines Zeitpunkts, einer lokalisierten Situation
 - als auch ein Prozess, der sich über unterschiedliche Phasen hinzieht
- Eine Krise erfordert
 - sowohl zügiges Handeln bzw. Unterlassen und die Konzentration auf Lösungen
 - als auch gleichzeitig eine gezielte Wahrnehmung und erhöhte Aufmerksamkeit in der aktuellen Situation
- Krisenbewältigung
 - erfordert zunächst dieselben allgemeinen Handlungsqualitäten wie jeder andere Entscheidungs- oder Veränderungsprozess,
 - ist darüber hinaus anders und mehr als Veränderungsmanagement. Das akute Krisenerleben und die Art und Weise, wie unter Krisenbedingungen gehandelt werden muss, verweisen darauf, dass Krise - als Zustand und als Prozess - einmalig, ganz anders, spezifisch, „lebensgefährlich“ ist.

Krisenbewältigung geht vor allem wegen des Gebots zum schnellen Handeln über Change Management hinaus. So sind im ersten Schritt einer Krisenbewältigung Maßnahmen gefragt, die rasche Entlastung bringen, ohne den Anspruch zu erheben, die Krisenursachen zu beseitigen (Lobnig 2002, 9). Mit einer Fokussierung auf die allernächste Zukunft, sozusagen „auf Sicht fahren“, wird ein Mindestmaß an Sicherheit geschaffen, das dann erst weitere Schritte möglich macht: Krisenanalyse, Ursachenbeseitigung, Etablieren von zukunftsfähigen Lösungen, Revitalisierung der Organisation.

Handeln in Krisen ist somit als besonders zugespitzte, weil besonders bedeutsame Ausprägung einer allgemeinen Handlungsqualität anzusehen, für die es elementar ist, „das Feld zu halten“ - also trotz der außerordentlichen Anspannung und der unvermeidlichen Angst die Wahrnehmungs-, Kommunikations-, Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit in der Organisation aufrecht zu erhalten und für die Angst einen „Container“ zu schaffen. Die Krise scheint für die Beteiligten oft unvorhersehbar und überraschend zu kommen - für andere zumeist nicht, da sie genügend Vorboten

wahrgenommen haben. Denn auch wenn Stimmen aus den relevanten Umwelten schon länger meinen, ein System sei in einer Krise, so kann doch eine Diagnose, wenn sie denn handlungswirksam sein soll, nur vom „Betroffenen“ selber gestellt werden. Wenn von Krise gesprochen wird, so beinhaltet dies also meist auch ein Zu Spät; zu spät in dem Sinne, dass Veränderungen, Gefahren oder Risiken nicht rechtzeitig wahrgenommen wurden - etwa der Verlust von Marktanteilen, die versäumte Entwicklung innovativer Produkte oder die technische Ausstattung, die nicht mit der technologischen Entwicklung Schritt gehalten hat.

Eine Krise entwickelt sich oft schleichend. Es entsteht nach und nach eine Lücke zwischen Ist- und Soll-Zustand, die möglicherweise nur einer mäßigen Korrektur im Vorgehen bedürfte, um sie wieder zu schließen. Findet diese kleinschrittige Anpassung an sich verändernde Bedingungen nicht statt, klafft die Schere immer weiter auseinander und zur notwendigen Anpassung wird eine immer größere, radikale Veränderung nötig. Je größer die Lücke, umso mehr Angst macht sie und umso mehr schiebt man sie beiseite. Häufig sind die Befürchtungen, was passieren würde, wenn man die beginnenden Krisensymptome wirklich genau wahrnehme, so groß, dass man lieber wegsieht und sich damit immer tiefer in die Krise hineinmanövriert.

Eine manifeste Krise zeichnet sich durch das Empfinden aus, dass es so wie bisher nicht mehr weiter geht. Es entsteht eine Situation oder ein Problem, das nicht lösbar und zugleich bedrohlich bzw. existenzgefährdend erscheint. Die bisherigen Handlungsstrategien für belastende Situationen und die bisher erfolgreichen Lösungsmechanismen greifen nicht mehr; das System stößt, verbunden mit Gefühlen von Ohnmacht und Ausweglosigkeit, an die Grenze seiner Handlungsfähigkeit.

[Ü2] 3. Gestalttheoretische Modelle – hilfreich für Krisenberatung

Gestaltorientierte Organisationsberatung beruht auf den philosophischen Grundlagen, dem Welt- und Menschenbild sowie wesentlichen Teilen des Theoriegebäudes der Gestalttheorie – hier verstanden als die gemeinsamen theoretischen Grundannahmen von Gestalttherapie, Gestaltpädagogik, Gestaltberatung und Gestaltorganisationsberatung. Sie ist mit einer beraterischen Haltung verbunden, die dem Klientensystem keine Lösung von außen aufzwingt, sondern dieses vielmehr darin unterstützt seinen eigenen Lösungsweg zu finden. Da sich gestalttheoretische Modelle in

der Praxis als ausgesprochen hilfreich für Krisenberatungsprozesse herausgestellt haben, werden im folgenden einige wesentliche Theorieelemente so weit vorgestellt, wie sie für das Verständnis beraterischer Kriseninterventionen nötig sind.

[Ü3] 3.1. Figur und Grund

Eine der Erkenntnisse der Gestaltpsychologie besagt, dass menschliche Wahrnehmung dazu tendiert abgegrenzte Figuren, die keine klare Kontur haben oder unvollständig sind, sinnhaft zu ergänzen. Verallgemeinert heißt das, es besteht eine Tendenz, Erlebnisse oder Sinneseindrücke, die fehlerhaft oder unvollständig sind oder aus der Erfahrung heraus keinen Sinn ergeben, zu vervollständigen, um so aus ihnen eine "Figur" zu bilden.

Wer also nicht genügend Informationen über relevante Umwelten oder Wirkungszusammenhänge hat, ergänzt die fehlenden Informationen oft automatisch mit Fantasien und Annahmen, auch im Sinne von Vorurteilen. Im Nachhinein ist es dann schwer festzustellen, welche Teile der Wirklichkeitskonstruktion auf gesichertem Wissen und welche auf „Glaubenssätzen“ beruhen. Eine realitätsadäquate Figurbildung ist jedoch Voraussetzung für Handlungsfähigkeit.

Die Figur ist das, was sich zu einem bestimmten Zeitpunkt in den Vordergrund der Aufmerksamkeit schiebt; sie hebt sich vom Grund oder Hintergrund ab. Figur und Grund stehen immer in Beziehung zueinander. Der Hintergrund ist der Kontext, aus dem sich die Figur bildet; er gibt der Figur ihre Bedeutung im Gesamtzusammenhang. Der Grund – verdichtete lebensgeschichtliche Erfahrung, Körperlichkeit, Kultur, erworbenes Wissen und Können - verändert sich also mit jeder neuen Erfahrung, mit jeder neuen Figur.

Auch Organisationen bzw. soziale Systeme haben eine Geschichte, eine spezifische Kultur und so etwas wie ein Organisationsbewusstsein. Zusammen mit Informationen aus ihren relevanten Umwelten ist dies der Hintergrund, vor dem sich aktuelle Figuren bilden.

[Ü3] 3.2. Kontaktprozess

Für eine angemessene Figurbildung sind die Kontaktprozesse der Organisation wesentlich. Eine Organisation etwa, in der defensive Routinen (Argyris 1993) einen we-

sentlichen Bereich des Handelns einnehmen, wird es schwer haben, die eigene Realität vollständig wahrzunehmen und prägnante Figuren zu bilden. Die Kunst der Beratung ist es hier, einen Kontaktprozess in Gang setzen, der energiegelade und prägnante Figurbildungen in der Organisation ermöglicht.

Der Weg dorthin führt über die Wahrnehmung (auf allen Ebenen) zur Bewusstheit, von dort zur Bildung einer aussagekräftigen, prägnanten Zielfigur (Fokus) und erst im darauf folgenden Handeln zum voll ausgeprägten Kontakt (Aktionsphase, Implementierung). Abschließend wird der gesamte Prozess bewertet, die Figur tritt in den Hintergrund und wird in die Gesamtabläufe integriert. Bei der Beratung von Organisationen (wie generell von Mehrpersonensystemen) erhöht sich die Komplexität, weil die Kontaktzyklen der beteiligten Individuen zum Teil weit auseinander liegen können (Nevis 1998). Der Zusammenklang der individuellen Kontaktzyklen ist jedoch essentiell, da sonst die organisationale Figurbildung nicht funktioniert und die Organisation sich selber lähmt. Während es einzelnen Funktionsträgern und Teilen der Organisation auch unter dem Druck der Krise gelingt, Kontakt zu sich selbst, zueinander und zu den übrigen relevanten Umwelten der Organisation herzustellen, gehört es zu den charakteristischen Krisenphänomenen, dass eben dies der Organisation insgesamt nicht gelingt – obwohl gerade dieser realistische Kontakt eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Bewältigung der Krise wäre.

[Ü3] 3.3. Umgang mit Widerstand

Gestaltberatung betrachtet das Phänomen des Widerstandes, das unvermeidlich in jedem Veränderungs- und damit auch Krisenbewältigungsprozess auftritt, als gesunde und vitale Kraft, deren Energie und Kreativität produktiv genutzt und in den geplanten Entwicklungsprozess eingebunden werden kann und muss. Es gibt nicht nur zu viel Widerstand, sondern auch zu wenig – dann ist zu wenig (Auseinandersetzung-)Energie im System. In beiden Fällen ist es schwierig, zu einer angemessenen Figur zu kommen (Wheeler 1991, 125). Weil sich die Vitalität von Organisationen häufig zuerst in der Zurückweisung von Veränderungsimpulsen zeigt, ist Widerstand oft die Systemantwort mit dem höchsten Informationsgehalt.

Widerstand ist Teil des gesamten Kontaktprozesses und kann in jeder Phase auftreten. Das reicht von „blinden Flecken“ und Wahrnehmungsstörungen über Kommunikationsprobleme bei der Figurbildung bis hin zur offenen Opposition oder hinhaltendem Widerstand gegenüber getroffenen Entscheidungen.

[Ü3] 3.4. Auswirkungen der Krise auf Realitätsverarbeitung und Handlungsfähigkeit

Der Kontakt zum Beratungssystem dient dem Klientensystem dazu, seine Wahrnehmung von sich und seinem Umfeld zu überprüfen, zu schärfen und neu zu justieren. Bisherige implizite (Vor)Annahmen und tradierte „Wahrheiten“ lassen sich identifizieren, die Bewusstheit der Organisation von sich selbst im Kontakt mit dem sie umgebenden Feld steigt. Dies ist ein wesentlicher Arbeitsschritt, durch den die Bildung einer situationsangemessenen Figur möglich wird. Gute Figuren haben die Eigenschaft, Energie zu mobilisieren und Handlungsfähigkeit wieder herzustellen: die Organisation setzt jene Ressourcen frei, die sie braucht, um die Krise zu bewältigen.

Die Reaktionen auf eine heraufziehende – oder auch eine erlebte - Krise, fallen je nach Unternehmen bzw. Unternehmenskultur unterschiedlich aus.

Ein gemeinsames Kennzeichen der jeweiligen Reaktionsweisen und Bewältigungsstrategien ist jedoch, dass die Figurbildung sich nicht aus einer angemessenen Sicht auf die Realität entwickelt, sondern entweder zu schnell, zu viel, zu fordernd, zu heftig geschieht, oder zu langsam, zu vorsichtig, zu wenig zupackend, mit einem „Zuwenig“ an Willen oder Durchsetzungskraft. ²

Manche Organisationen „beschwören“ die Krise sehr frühzeitig und setzen auf schnellen, ja überstürzten Wandel, um aus der Krisenbedrohung heraus zu kommen. In dem Bemühen, durchschlagende Ergebnisse zu erzielen, wird die Zeit vernachlässigt, die solche Veränderungsmaßnahmen brauchen, bevor sie ihre Wirkung entfalten (genau wie ein Aspirin auch erst mit einer gewissen Verzögerung wirkt). Hier verhindert ein Zuviel an Aktionismus / Handlungsenergie eine realistische Analyse der tatsächlichen Situation.

Dem Zuviel an Veränderungsenergie entspricht ein Zuwenig an Energie bei der Ausrichtung auf einen gemeinsamen Fokus, ein tragfähiges und realistisches Ziel, um längerfristig die Basis für eine neue Zukunftsperspektive zu legen.

Andere Unternehmen sind ähnlich schnell in ihrer Krisenwahrnehmung, aber sie neigen eher zum schwarz malen, zu einer Überschätzung der realen Risiken. Sie dramatisieren die Situation und packen die notwendigen Veränderungen nicht an.

Wieder andere Organisationen nehmen die Gefahr bzw. die Krisensymptome nur rudimentär oder gar nicht wahr. Sie neigen dazu, die Situation schönzufärben und

das Prinzip Hoffnung zu verfolgen „es wird schon wieder aufwärts gehen“. Weil sie Schwierigkeiten haben, den Ernst der Situation (an-)zu erkennen, gehen sie leicht ein überhöhtes Risiko ein.

Eine angemessene Einschätzung der Situation fällt gerade in der Krise schwer: Denn die Fähigkeit der Organisation (bzw. zunächst einmal die des Managements), die eigenen Ressourcen, die eigenen Stärken und Schwächen sowie die relevanten Umwelten realistisch einzuschätzen und zu nutzen, geht gerade unter dem Druck der Krise verloren. Es geht darum, den Weg zwischen dem „Zuviel“ und dem „Zuwenig“ zu bestimmen und wieder Zugang dazu zu bekommen, wo die eigenen Handlungsmöglichkeiten liegen und wie die geeigneten Mittel zur Veränderung der Situation auszuwählen und umzusetzen sind.

Die Schwierigkeit, auf Seiten des Topmanagements bzw. der Entscheidungsträger, die Situation realistisch einzuschätzen, wird zum einen dadurch verstärkt, dass Erfolg und Scheitern personalisiert und nicht als Resultat der Entscheidungs- und Kommunikationsqualität („Funktion des Feldes“) gesehen werden und zum anderen, dass das Phänomen des Scheiterns tabuisiert und nur der Erfolg kommunizierbar ist (Looss 1999 und Sennett 1998). Das macht es schwer, die wesentliche Frage der Verantwortung zu thematisieren und zu kommunizieren.

Das Wiedergewinnen von individueller und kollektiver Handlungsfähigkeit und Verantwortungsübernahme in der Verarbeitung von so empfundenem persönlichem und gemeinschaftlichem Scheitern, und damit auch die Wiederherstellung der strukturellen Voraussetzungen für unternehmerisches Handeln, entwickelt sich nach Sennett (1998) schrittweise über drei Phasen hinweg:

1. Die erste Phase beginnt damit, dass das Scheitern enttabuisiert und gemeinsam besprechbar gemacht wird. Dabei werden die Betroffenen zunächst über sich als Opfer kommunizieren. Häufig wird ein externer oder interner Sündenbock gesucht und gefunden – ein ruinöser Wettbewerber, dunkle Machenschaften, ein unfähiger oder korrupter Manager oder insgesamt das Missmanagement der oberen Führungsebene haben die Organisation in die Krise geführt.
2. Die zweite Phase wird darüber eingeleitet, dass neue Perspektiven und Wirkzusammenhänge in den Blick geraten und sich die vermeintlichen Opfer nach und nach der Komplexität stellen: Weniger greifbare äußere Kräfte und Tendenzen

wie die globale Wirtschaft, ausländische Einflüsse, politische Ereignisse, aber auch interne Konflikte und unvorhersehbare Konsequenzen wohl durchdachter Entscheidungen sind Ursachen der Krise.

3. Die dritte Phase wird durch den Wendepunkt der Verantwortungsübernahme für den eigenen Anteil an der Entstehung und Eskalation der Krise (einschließlich der Vermeidungen, Verdrängungen und Unterlassungen) eingeleitet. Mit dieser Wendung kann die selbst konstruierte Ohnmacht verabschiedet und die Freiheit zu eigenen Entscheidungen zurück gewonnen werden.

Nun tauchen Fragen auf: Wo und wie sind Fehleinschätzungen entstanden? Welche Weichen müssen neu gestellt werden? Was ist die zentrale Aufgabe für das Unternehmen, welche Strategie ist zukunftsweisend, welche Risiken sind mit ihr verbunden, welche müssen eingegangen werden?

Was hier so leicht klingt, ist meistens ein gutes Stück Arbeit: Wer kennt nicht Beispiele für das Abwälzen von Verantwortung, bei denen eine schlechte Unternehmensentwicklung einem Sündenbock zugesprochen wird, der dann entlassen wird – in der Hoffnung, damit die Krise los zu sein? Oder für die Alles-ist-machbar-Haltung, in deren Folge ein immenser Druck aufgebaut wird: „Wenn wir uns nur genug anstrengen, schaffen wir das“.

² Der Kontaktprozess kann in seinen einzelnen Phasen jeweils mit einem Zuviel oder auch einem Zuwenig an Energie ausgestattet sein. Daraus ergeben sich unterschiedliche „Kontaktmodi“ oder „Kontaktstile“ (Wheeler 1993, 123ff) und damit auch entsprechende Verhaltens- und Reaktionsweisen (vgl. auch Blankertz, Doubrawa 2005, 144/145), die darstellen, dass eine Hemmung (ein Zuwenig) eine Hemmungslosigkeit (ein Zuviel) an einer anderen Stelle nach sich zieht und umgekehrt.

[Ü3] 3.5. Paradoxe Theorie der Veränderung

Bemerkenswert an Sennetts Beschreibung der drei Phasen von Veränderung, die nötig sind, um vom Opfererleben zu gelassener Handlungsfähigkeit zurück zu finden, ist unter anderem, dass sie sehr genau der „Paradoxen Theorie der Veränderung“ (Beisser 1995) und damit einer der fundamentalen Gestalt-Grundhaltungen im Umgang mit Krisen, entspricht.

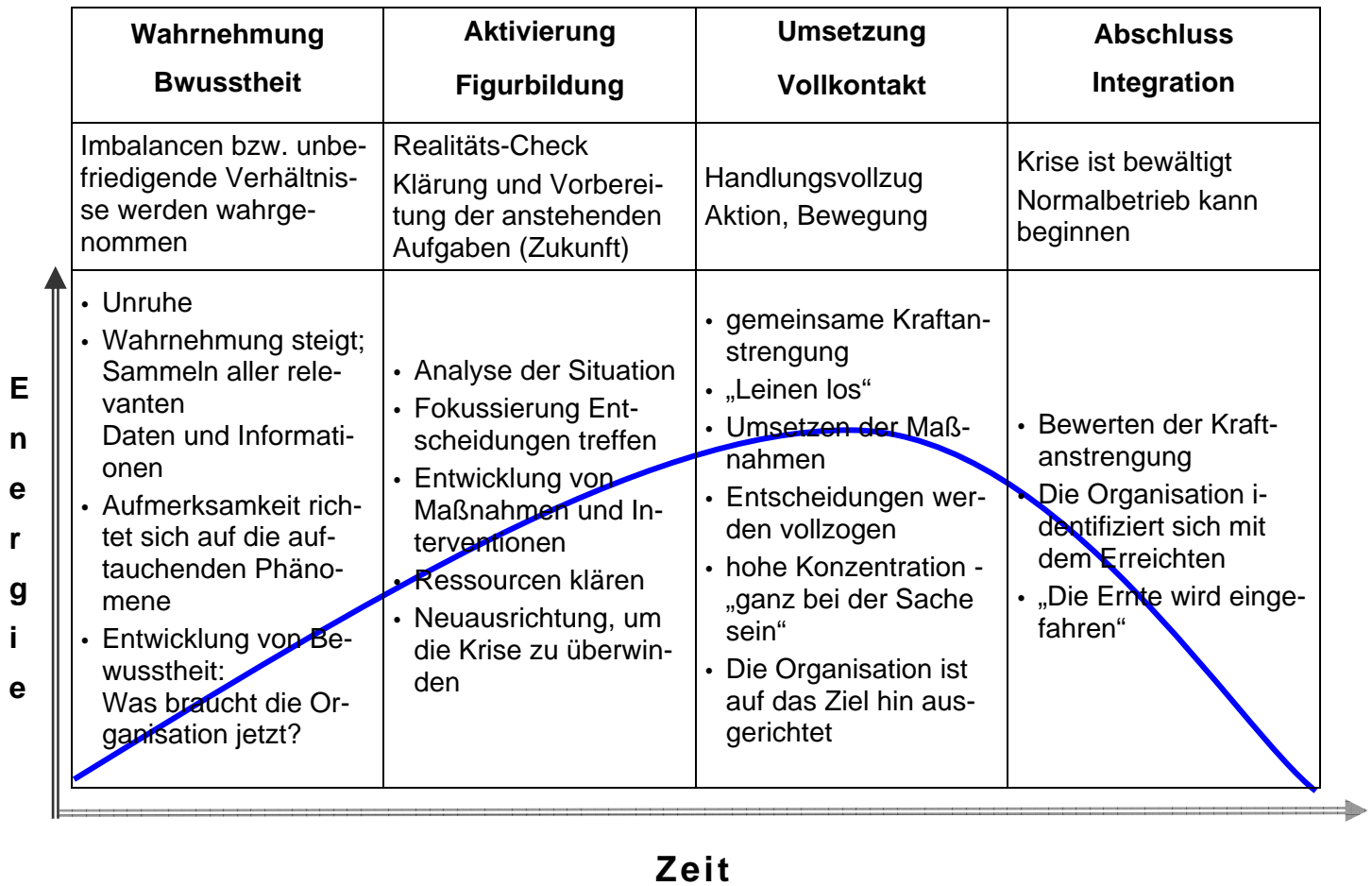
Sie besagt, dass **wirkliche Veränderung dann und nur dann möglich wird, wenn ein soziales System sich voll und ganz auf sein derzeitiges Sein einlässt, wenn es für einen Moment lang alle Beschönigungen, alle guten Vorsätze und alle Schuldzuweisungen weglässt und statt dessen für dieses gegenwärtige Sein die volle Verantwortung übernimmt.**

Das klingt zunächst befremdlich, denn wenn man sich verändern will, so scheint es logischer, sich mit der gewünschten Veränderung zu beschäftigen anstatt mit dem derzeitigen Zustand. Aber zu Beginn eines Kriseninterventionsauftrags ist keine wirkliche Grundlage für wirksames Veränderungshandeln im System vorhanden, eben weil Schuldzuweisungen, Angst, Beschönigungen und Verdrängungsmechanismen wirksam sind und den Weg verstellen. Solange der derzeitige Zustand sowie die Tatsache, dass er bedrohlich ist, im System nicht offen ansprechbar und anerkannt wird, laufen alle Change-Ansätze ins Leere. So ist es eine unerlässliche Voraussetzung für die Krisenbewältigung, anzuerkennen, dass man mit einer ursprünglichen Planung gescheitert ist, ein Ziel nicht erreicht hat, eine Situation ganz falsch eingeschätzt hat; zusätzlich ist es wesentlich sich zu vergegenwärtigen, welche Rolle die organisationalkulturell geprägten Veränderungs-, Vermeidungs-, Tabuisierungs- und Schuldzuweisungsmuster bei der Kriseneskalation spielen.

Wenn das Scheitern auf diese Weise enttabuisiert und die Krise anerkannt ist, dann wird – scheinbar paradox, aber immer wieder erlebbar - der Weg frei für eine gute, neue Figurbildung: das System ist wieder in der Lage zu sehen was ist – und welches Handeln auf dieser Grundlage Not tut. (Das im Kasten angefügte Praxisbeispiel einer Projektanierung mag hier zur Veranschaulichung dienen.)

[Ü2] 4. Wege durch die Krise – Krisenbewältigungsinterventionen

Gestalt stellt ein Prozessmodell zur Verfügung, mit dem auf einer allgemeinen Ebene der Kontaktprozess und die Figurbildung als „Gestalt-Welle“ beschrieben werden kann - auch unter dem Begriff Gestaltzyklus bekannt und dann als Zyklus dargestellt.³ Mit diesem Modell lässt sich die Dynamik einer Arbeitseinheit ebenso beschreiben wie Teamentwicklungsprozesse, Veränderungsprozesse und eben auch der Prozess einer Krisenbewältigung. Darauf angewendet, sieht die „Gestalt-Welle“ folgendermaßen aus:



a) Wahrnehmung und Bewusstheit

Der erste Schritt zur späteren Krisenbewältigung besteht darin, sich darüber zu verständigen, was in der Organisation und deren Umfeld vor sich geht, was in welcher Weise wahrgenommen und natürlich auch interpretiert wird und welche Daten und Fakten, welche Informationen es für die jeweiligen Annahmen und Sichtweisen gibt. In dieser Phase geht es also darum, zu einer gemeinsam geteilten Wahrnehmung der beunruhigenden Situation zu kommen.

Über den gemeinsamen Verständigungsprozess steigt die Aufmerksamkeit und die Bewusstheit sowohl für die überschätzten als auch für die bisher nicht gesehenen oder unterschätzten Faktoren. Eine neue – angemessene – Wahrnehmung und damit auch eine Neubewertung der Situation beginnt.

b) Aktivierung und Figurbildung

In der darauf folgenden Phase der Figurbildung geht es darum, dass ein gemeinsamer Fokus entsteht, der von allen geteilt und verantwortet wird. Hierin liegt eine we-

sentliche Voraussetzung für den Umsetzungserfolg. Der gemeinsame Fokus ermöglicht es, konstruktive Lösungsideen zu entwickeln, Ressourcen wahrzunehmen und Pläne zu schmieden. Zum Erstaunen der Beteiligten geht eine genaue Krisenbeschreibung zumeist schon hand in hand mit dem Finden von ersten Lösungsideen. Es ist die Phase der Energiemobilisierung, in der kommende Veränderungen beginnen, in einem nicht mehr nur bedrohlichen, womöglich sogar in einem attraktiven Licht zu erscheinen.

c) Umsetzung und Vollkontakt

In der Umsetzungsphase zeigt sich, ob die Figurbildung und die gemeinsame Verantwortungsübernahme vorher gelungen sind, denn dann werden sich in dieser Phase wesentlich weniger Widerstände gegen Veränderungen entwickeln. Die Organisation befindet sich in einem Zustand quirliger Aktivität: beschlossene Maßnahmen werden umgesetzt, man hat den Eindruck, die Organisationsmitglieder gehen in ihrer Aufgabe auf. Sie reden nicht mehr nur davon, was alles getan werden sollte, sondern packen es an - die Lücke zwischen Ist und Soll schließt sich. Dabei wird spürbar, dass die sich vollziehende Veränderung nichts von außen Aufgestülptes ist, sondern eine angenommene Herausforderung, die von der Organisation in ihren wesentlichen Teilen aktiv und kraftvoll getragen und mitgestaltet wird.

d) Abschluss und Integration

In der letzten Phase geht es darum, das Erreichte zu würdigen, Grenzen des Machbaren anzuerkennen und die Veränderungen in die Organisation zu integrieren. Stolz auf die geleistete Arbeit und die gemeisterten Schwierigkeiten der Krisenbewältigung sowie Zuversicht in die eigene Leistungsfähigkeit und Vitalität der Organisation bekommen einen sichtbaren Ausdruck, ohne dass dabei die fortwirkenden Schwächen, die erlebten Rückschläge und die noch bestehenden Risiken ausgeblendet werden. Die vergangene Figur wird in den Hintergrund aufgenommen, prägt ihn mit und der Raum des Vordergrunds wird frei für eine neue, kommende Figur.

³ Wir haben uns für das 4- stufige Modell nach Dreitzel (2005) entschieden, das auf dem Kontaktzyklus von Perls und Goodman aufsetzt. Die Cleveland Schule hat dieses Modell im „Gestaltzyklus des Erlebens“ weiterentwickelt, in dem sie die vier Phasen weiter differenziert

hat und so ein 6-stufiges Modell beschreibt (vgl. Nevis 1998). Blankertz, Doubrawa (2005) nehmen dies in ihrem Modell auf. Für die Beschreibung von Krisenbewältigungsstrategien erscheint uns das vierphasige Modell handhabbarer und orientierender.

[Ü2] 5. Beratungssystem und Krise

Die Wirtschafts- und Veränderungskrisen treffen auch die Klientensysteme der OrganisationsberaterInnen. Aber was ist mit den Beratungssystemen selber? Was ist, wenn die BeraterInnen mit ihren Unternehmen auch ums Überleben kämpfen und damit in genau der gleichen Situation sind?

Wenn langjährige gewachsene Kundenbeziehungen plötzlich wegbrechen, weil die Kunden vom Markt verschwinden? Wenn die Gepflogenheiten sich radikal ändern, wenn die Honorare drastisch sinken? Wenn der Umgangston rauer wird und nur noch die Marktgesetze gelten? Was ist, wenn Qualität plötzlich nicht mehr zählt und damit der eigene Wert sinkt? Wenn die Investition in Langzeitfortbildungen zwar gerne genommen wird, sich aber im realisierten Honorar niemals mehr amortisieren kann? Wenn die eigenen Werte keine Antwort bei den KundInnen mehr finden und die Zumutungen steigen. Wenn – wie überall im Wirtschaftsleben – auch bei den Beratungsorganisationen Druck und Angst entstehen?

Sind wir dann in der Lage, unsere Professionalität und unser Können auf uns selbst anzuwenden? Können wir unsere eigene Krise wahrnehmen? Können wir aus der Fülle der Bedrängnis und der Fülle der Fakten und Gefühle eine Figur aus dem Hintergrund hervortreten lassen? Können wir für uns selbst die Krise analysieren und für uns selber eine sinnvolle Diagnose stellen? Können wir in der Fülle der äußeren Veränderungen auch die eigenen Anteile erkennen und anerkennen? Sind wir selbst in der Lage, in Kontakt zu bleiben und damit aus dem Krisenkarussell auszusteigen? Setzen wir die Instrumente ein, die in unserer Profession dazu entwickelt wurden, uns selbst als unser eigenes Instrument handlungsfähig zu halten: Supervision, Intervention, Kontakt mit KollegInnen, Reflexionsräume, Reflecting Team für uns selbst?

Und in der Arbeit mit unseren KlientInnen: Sind wir in der Krise noch in der Lage, uns selbst als unser wichtigstes Instrument kontakt- und resonanzfähig zu halten und weder konfluent noch verwirrt noch diffus noch abwertend oder anders unangemessen auf die KlientInnen und deren Krisen zu reagieren?

Siehe Kasten Ersthilfemuster

[Ü2] 6. Resonanzen - Berater als ihr eigenes Werkzeug

„Es gehört ... zu den Erfahrungsgrundsätzen der Beraterei, dass der ‚Erfolg‘ einer Intervention zum großen Teil auf der internen Verfassung des Intervenierenden beruht.“ (Looss 2005, 143). Eine geschulte Resonanzfähigkeit und der klare Blick, dass das Klientensystem ein Recht darauf hat, beim Finden seines eigenen spezifischen Lösungsweges begleitet zu werden, hilft, die eigene Krise oder die eigene Lösung nicht in das Klientensystem hineinzutragen. Ein Merkmal gestaltorientierter Beratung besteht darin, dass der Berater, die Beraterin nicht nur kognitiv darauf achtet, was das Klientensystem von sich und seinen Schwierigkeiten erzählt, sondern darüber hinaus sehr aufmerksam dafür ist, wie das Gehörte und Erlebte auf sie oder ihn wirkt und welche inneren Reaktionen, sogenannte Resonanzen, sich während des Kontaktes im Berater bilden. Der Berater, die Beraterin wirkt als Resonanzkörper, durch den bestimmte Themen zum Klingen gebracht werden, die in der Organisation bisher nicht genügend Beachtung gefunden haben. Resonanzen sind subjektive Empfindungen, die als Ergebnis von aufmerksamer Wahrnehmung sowie empathischen Kontakts entstehen. Man kann sie für sich behalten und als diagnostischen Hinweis nutzen oder man kann sich entschließen, sie ins Feld zurück zu tragen.

Wichtig dabei ist, einerseits zu einer Auseinandersetzung, zu einem offenen Suchprozess anzuregen, andererseits aber dem Klientensystem nicht die Verantwortung für die eigenen Empfindungen unterzuschieben. Jeder hat seine eigenen Gefühle zu verantworten. Das Einbringen von Resonanzen gründet daher auf einer dialogisch-prozessorientierten Haltung. Ein Berater, der so arbeitet, wird in seiner Subjektivität sichtbar und ist mit seiner eigenen Person bereits eine Intervention im Klientensystem. Der wesentliche Aspekt der Wirkung einer mitgeteilten Resonanz liegt in dem weiteren Dialog über sie.

Indem er mit seinen Resonanzen arbeitet, stellt er dem Klientensystem neben der bisherigen – in der Krise oft eingeschränkten - Sichtweise, die die Organisation von sich selbst, von ihren eigenen Ressourcen und ihren Schwierigkeiten, von ihren relevanten Umwelten, etc. hat, eine besondere Art von weiteren Informationen, weiteren Sichtmöglichkeiten zur Verfügung. So kann die Organisation die Angemessenheit ihres Agierens und ihrer Kontaktprozesse überprüfen. Die inhaltlichen Lösungen, die die Organisation dabei findet, sind in ihrer Verantwortung. Gestaltorientierte wie sys-

temische Beratung zielt „auf die Erhöhung der Zahl möglicher Alternativen“ (Looss 2005, 143, zitiert hier Kolbeck 2001). Die Fähigkeit der Gestalt-BeraterInnen, sich im Beratungsprozess im direkten Kontakt mit den KlientInnen als Person, als Resonanzkörper zur Verfügung zu stellen, ist ein wesentliches Qualitätsmerkmal der Gestalt-Organisationsberatung. Diese besondere Art, gegenwärtig zu sein, ohne zu beordern und ohne notwendigerweise etwas machen zu müssen, wird Präsenz genannt. Sie bewirkt einen wirksamen Schutz gegen die professionelle Handlungsunfähigkeit, die sich einstellt, wenn sich die Krise des Beratungssystems mit der des Klientensystems vermischt. Die „Kunst der Wahrnehmung“ und „die aus intensivem Gewahrsein und nicht aus vorgedachter konzeptioneller Logik entstehenden Interventionen“ sind immer wieder neu einzuübende beraterische Fertigkeiten (Looss 2005, 144, 146).

Gleichzeitig kann sich die Qualität von Beratung deutlich erhöhen, wenn das Beratungssystem selber Krisenprozesse durchlebt hat, denn dann weiß es nicht nur um die harten Fakten wie Marktanalysen, Umsatzzahlen, Produkt- oder Dienstleistungsqualität, Zielgruppenbestimmung, etc., sondern bekommt auch zu den „weichen“, emotionalen Faktoren Zugang. Die in Krisen so bedrängenden, mühsam unter dem Deckel gehaltenen Gefühle wie Angst, ja Existenzangst, Unsicherheit, Mutlosigkeit, Verzweiflung, Trauer, Verletzungen werden im Kontakt sichtbar, besprechbar, bearbeitbar.

Wenn der Berater / die Beraterin sich auf ihre Kunst versteht, interveniert sie / er „aussichtsreich und anschlussfähig“ – durch empathischen Kontakt ist im Hier und Jetzt ein Feld aufgebaut, das für das Klientensystem neue und wachstumsfördernde Erfahrungsmöglichkeiten bereithält.

[Ü2] 7. Fazit

Es hat sich gezeigt, dass für den Erfolg von Krisenberatungen folgende Punkte ausschlaggebend sind:

Die konkrete, oft bedrohliche Situation ist als solche detailliert und mit all ihren Auswirkungen auf die Organisation wahrzunehmen und anzuerkennen; in einem von den wesentlichen Teilen der Organisation gemeinsam getragenen Prozess muss für die entstandene Situation die Verantwortung übernommen und eine prägnante

(Ziel)Figur gebildet werden. Auf dieser Grundlage können beschlossene Krisenbewältigungsmaßnahmen wirkungsvoll umgesetzt sowie deren Ergebnisse schließlich in die Organisation integriert werden.

Dabei haben sich folgende zentrale Gestalt-Konzepte als besonders hilfreich für die Begleitung und Gestaltung der notwendigen Prozessschritte erwiesen: **Essentiell ist, dass das Beratungssystem auch unter dynamischen, angespannten Krisenbedingungen eine konstante Kontaktfähigkeit aufrecht erhält und diese dem Klientensystem zur Verfügung stellt.** Die Konzepte der paradoxen Theorie der Veränderung, der Figurbildung sowie der konstruktive Umgang mit der Energie des Widerstands helfen der Organisation, die problematische Krisensituation anzuerkennen, ohne bei der Selbstattribution als Opfer äußerer Umstände stehen zu bleiben. Auf der Basis von Selbstverantwortung und wiedergewonnener Wahrnehmungsfähigkeit können neue Ressourcen entdeckt, geeignete Mittel zur Krisenbewältigung ausgewählt und umgesetzt – kurz Handlungsfähigkeit wieder hergestellt werden.

Kasten 1: Ersthilfemuster

Ersthilfemuster

In seinem Buch „Die hilflosen Helfer“ prägte Wolfgang Schmidbauer (1997) den Begriff des „Helfersyndroms“ und beschrieb anschaulich, wie das Helfen selbst in die Krise gerät, wenn die Hilfe zum Problem wird.

Spätestens seit Umberto Maturana (1994) wissen wir auch: Das Bild entsteht im Auge des Betrachters. Die Deutungshoheit des Betrachters legt fest, was zu sehen ist. Krise ist erst Krise, wenn sie als solche wahrgenommen wird. So bestimmt die Wahrnehmung, ob und welche Krise besteht. Aber wessen Wahrnehmung? Die des Betroffenen? Oder die des Helfers, der entscheidet, wer genau der Betroffene sei, welche Krise er habe und insbesondere welcher Hilfe er bedürfe?

Schmidbauers Gedanke von der Krise des Helfers gewinnt so eine neue Bedeutung: Die Krise gehört dem Helfer. Konkreter: In der Krise gehören der oft handlungsunfähige Betroffene und seine Krise der Wahrnehmung des Helfers.

Welche Folgen das für Beratungshandeln haben kann, zeigt die anschließende Übung, die 5 Schritte umfasst:

1. In einer einleitenden Traumreise oder Mini-Trance wird den Teilnehmenden die Frage gestellt: „Welche Metapher fällt Ihnen zu Krise ein? Was ist Ihr ganz eigenes persönliches Bild von Krise?“

Dieses Bild ist festzuhalten und gedanklich auszumalen.

2. In einem zweiten Schritt wird das entwickelte Bild, die eigene Krisenmetapher mit Wachsmalkreide großflächig zu Papier gebracht. Dabei entstehen Bilder mit vertrauten und unvertrauten Mustern, deren Reichhaltigkeit und Verschiedenheit für jeden, der sie in einer Gruppe zum ersten Mal sieht, beeindruckend und verwundernd ist: Ein Mensch im Käfig, ein übergroßer Stein, der auf einen zurollt, ein immer schneller werdender Zug, Balancieren auf einem schmalen Seil über einen Abgrund, das Bild vom Rotieren in einer Waschmaschine, eingeklemmte Enge zwischen hohen Mauern, gefangen in einer Grube oder einsames Verlorensein in einer Leere.

3. In einem Austausch zu zweit wird das Gegenüber in die Details des eigenen Bilds eingeführt: „Krise ist für mich“

4. Der / die so mit der Metapher vertraut gemachte PartnerIn schlüpft in die Metapher und fragt um Hilfe nach. JedeR bekommt so das eigene Krisenbild als Hilfeanfrage vorgelegt. Dazu die Frage: Welche erste Hilfeaktion kommt Ihnen dazu spontan in den Sinn? Was erscheint sinnvoll, hier zu tun?

Die Antworten sind intuitiv einleuchtend, fast vorhersagbar. Die Waschmaschine anhalten, ein Seil oder eine Leiter zu dem in der Grube hinab lassen, den Seiltänzer beruhigen und sichern, den vom rollenden Stein Bedrohten wenn möglich aus seiner Erstarrung erwecken oder aus der Gefahrenzone reißen, den vom Feuer Bedrohten mit einem Guss Wasser erretten oder auf dem Boden wälzen, dem gleich Abstürzenden die Hand reichen, dem Ersticken Luft verschaffen, das Gefängnis aufbrechen. Diese Antworten geben die jeweils eigenen individuellen Ersthilfemuster wider.

5. Stellen wir uns die nächste Sequenz bildhaft vor:

Alle steigen wieder in ihre eigene Metapher, ihr ureigenes Krisenbild ein und offerieren diese nacheinander jedem anderen in der Gruppe als Hilfeanfrage. Der angefragte Helfer bietet darauf, wie im unreflektierten realen Alltag häufig auch, sein eigenes Ersthilfemuster als Hilfe an:

Die Seiltänzerin erhält die knappe Anweisung „Schnell zur Seite!“, der Ersticken einen Guss Wasser, die vom rollenden Stein Bedrohte wird zum ruhigen Durchhalten ermuntert, der in der Waschmaschine sitzende erhält die Hand gereicht, ...

Hier wird spielerisch sichtbar, was unreflektiert im realen Beratungsalltag droht. Unsere individuellen Ersthilfemuster stehen uns schnell und kraftvoll zur Verfügung, sind sie doch tief verankert, um die eigene spontane Handlungsfähigkeit in krisenhaften Situationen zu sichern. Aber sie können ebenso kraftvoll anspringen, wenn uns die Krisen anderer im beraterischen Alltag gegenüber treten. Um Fehler zu vermeiden, sind wir gezwungen, unsere eigenen Krisenmetaphern zu reflektieren und Zurückhaltung bezüglich der eigenen Hilfemuster zu trainieren - wie es bei der Ausbildung z. B. von Kriseninterventionsteams professioneller Standard ist.

Die Gegenbeispiele sind bekannt: Da erhält das Unternehmen mit den offensichtlichen Kommunikationsproblemen zum Kunden hin nach einer schnellen Analyse einen 90-seitigen Bericht inklusive Rechnung mit dem Versprechen: Wenn Sie sich an diese Empfehlungen halten, wird Ihnen geholfen sein. Da werden rasche Lösungen verkauft, wo langsam veränderliche Systemparameter wie z.B. die interne Kultur die Entwicklung langfristig prägen. Da wird in der Organisationsstruktur des Kunden munter umstrukturiert, der bei allen Nachteilen doch vorhandene Wert des bekannten und damit handhabbaren Gewachsenseins geht unter – und der Zeit- und Entwicklungsbedarf für eine neu zu etablierende Kommunikation zwischen veränderten Strukturen bleibt unterversorgt.

Gestalt fragt nach Bildern. Nach den jeweiligen Urbildern von Krise und den zugehörigen Hilfemustern – denen der Kunden wie denen der BeraterInnen. So entsteht Bewusstsein über unterschiedliche Wahrnehmung und es bleibt

dem Kunden frei, seinen Weg entlang des eigenen Krisenmusters und Krisenweges zu entwickeln. Oder – dann aber als bewusst gesetzte Intervention - entlang eines verfremdenden anderen Lösungsweges.

Kasten 2: Fallbeispiel Projektanierung

Fallbeispiel Projektanierung

In einem komplexen Bauvorhaben der Reinraum-Gebäudetechnik waren die folgenden Krisensymptome und Krisenerscheinungen Auslöser für einen Auftrag zur Krisenintervention so wie zur anschließenden Fachberatung und Prozessbegleitung bei der Projektanierung:

- 14 Monate nach Projektbeginn und knapp 4 Monate vor der geplanten Inbetriebnahme der neuen Fabrikanlage
 - hatte das Projekt auf der Seite des Generalauftragnehmers bereits seinen dritten Projektleiter,
 - äußerte der externe Auftraggeber/Bauherr erhebliche Zweifel an einer rechtzeitigen Fertigstellung und forderte daher vom Generalauftragnehmer die ständige Anwesenheit des verantwortlichen Geschäftsführers auf der Baustelle,
 - konnte der Projektsteuerer wegen fehlender oder unvollständiger Zuarbeiten aus den einzelnen Gewerken, insbesondere wegen fehlender Ausplanung des bereits laufenden Bauabschnitts, keine zuverlässigen Aussagen über Erfüllungsgrad und etwaigen Rückstand des Bauvorhabens machen,
 - waren in den öffentlichen Beratungen vorsichtige (hinter vorgehaltener Hand heftige) wechselseitige Schuldzuweisungen (jeweils verbunden mit Beteuerungen der eigenen Unschuld) zu vernehmen,
 - gab es trotz alledem sowohl beim Bauherrn als auch beim Generalauftragnehmer entrüstete Einwände gegen die vorsichtig geäußerte Befürchtung, das Projekt sei in der Krise, und der Endtermin sei womöglich nicht mehr zu halten.

- Die Baustelle war trotz der angespannten Situation am Montag und am Freitag höchstens zur Hälfte besetzt, und ihr Ansehen im (etwa 400 km entfernten) Stammhaus des Generalunternehmers war so schlecht, dass Mitarbeiter eine Abordnung in das Projekt u.a. mit der Begründung ablehnten, sie wollten ihren guten Ruf im Unternehmen nicht gefährden.

Der Beratungsauftrag war mit den Worten erteilt worden „Ich brauche hier eine Art Sozialingenieur!“. Die hier geschilderten Krisensymptome und –erscheinungen waren zu diesem Zeitpunkt jedoch weder vom Geschäftsführer noch vom Projektleiter so beschrieben worden.

Das ganze Ausmaß der Krise zeigte sich erst nach und nach im Zuge der Reaktionen auf die hier in chronologischer Folge geschilderten Interventionen der Gestalt-Organisationsberater:

1. Inszeno-Aufstellung der Projektkonstellation beim Erstgespräch mit dem Geschäftsführer

Thema dieser Arbeit mit den Inszeno[®]-Holzfiguren zur systemischen Strukturaufstellung als Diagnose-Sequenz im Erstgespräch war zunächst eine Gesamtsicht auf die Projektakteure und deren Beziehungskonstellation. Im weiteren Verlauf ging es dann vor allem um Wahrnehmung und Bewusstheit des Geschäftsführers bezüglich seiner Rolle auf der Baustelle. Er fungierte als vermeintlicher Retter in der Wirkung jedoch als lähmender Schatten des persönlich wie fachlich hochkompetenten Projektleiters.

2. Status-Workshop mit dem gesamten Projektteam (Fr./Sa., Pflicht für alle)

Mit dieser Auszeit als unabweisbarem und wegen des Samstags für die Beteiligten schmerzhaftem Pflichttermin wurde einerseits der Ernst der Lage markiert und andererseits der Raum für Standortbestimmung und Reset (Wahrnehmung, Bewusstheit, Zielabstimmung, Maßnahmeplanung) eröffnet.

3. Gemeinsamer, unmissverständlicher Auftrag zu einer belastbaren Standortbestimmung von Bauherr und Geschäftsführer zu Beginn des Status-Workshops
Bei diesem gemeinsamen Auftritt der beiden „Befehlshaber“ ging es darum, das Schwarze-Peter-Spiel (neudeutsch: Claim-Management) als vertrautes Muster der Baustellenkultur außer Kraft zu setzen, damit Krisenwahrnehmung und Krisenbewusstheit dadurch nicht weiter behindert würden.

4. Anonymes Stimmungsbarometer als nächster Schritt im Status-Workshop, Krisenanerkenntnis

Durch die Gesamtsicht auf das Resultat des anonym und ganz unaufwändig (Smily-Abfrage mit Begründung auf Moderationskarte) erstellten Stimmungsbarometers ergab sich die Krisenanerkenntnis jenseits aller defensiven Routinen und Schönfärbereien ganz unmittelbar und ohne jeden weiteren Einwand.

5. Krisenerklärung

Die sorgfältige, von den Mitgliedern des Projektteams in Abwesenheit der beiden Chefs zu leistende Formulierungsarbeit an einer für beide Seiten akzeptablen Krisenerklärung vertiefte zunächst die Bewusstheit über das Ausmaß und die Bedrohlichkeit der Krise, aber nach und nach auch über die zur Krisenbewältigung verfügbaren Ressourcen.

6. Radikale Reduzierung der Komplexität

Die Komplexität des aus über 1000 einzelnen Arbeitspaketen bestehenden, als vernetzter Balkenplan in MS-Project erstellten Terminplans wurde dadurch reduziert, dass noch in der Phase der Arbeit an der Krisenerklärung ein auf DIN A0 ausgedruckter vernetzter grober Balkenplan der 10 Teilprojekte enthüllt wurde. Erst durch diese Intervention wurde den Projektbeteiligten das Ausmaß der Verschiebungen und Rückstände auf dem „kritischen Pfad“ des Projekts bewusst. Zuvor waren diese bedrohlichen Rückstände trotz - oder auch wegen - wöchentlicher Aktualisierung des Terminplans in der Gesamtkomplexität und Dynamik des Projekts untergegangen.

7. Reframing: Projektanierung als Vision

Durch das illusionäre Festhalten an dem ursprünglichen Endtermin wurde die Angst vor dem Scheitern des Gesamtprojekts und vor der Enthüllung des eigenen Anteils daran mit aufrecht erhalten. Gleichzeitig war angesichts der immer offen-

kundigeren Unerreichbarkeit dieses Ziels eine Stimmung von Resignation und Beliebigkeit („...ist doch sowieso nicht zu schaffen, dann kommt es auf den einen Tag auch nicht mehr an!“) entstanden. Der Arbeitsauftrag, hier auf dem Workshop einen neuen, realistischen Zieltermin mit professioneller Risikobetrachtung zu benennen, zielte auf ein radikales Reframing dieser selbst erzeugten „schützenden Ohnmacht“: ein anspruchsvolles, aber realistisches neues Terminziel als Quelle von Veränderungsenergie für die unumgänglichen, keineswegs angenehmen, weil vor allem mit Mehrarbeit und ständiger Anwesenheit auf der Baustelle verbundenen Sanierungsschritte.

8. Handwerkerstolz: Neuplanung und deren Umsetzung als herausfordernde, bedeutsame, identifikationsfähige Aufgabe

Als zusätzliche Energiequelle für diesen Prozess konnte der für alle Beteiligten spürbare Stolz auf die eigene Kompetenz im Angesicht der nun wieder erfüllbaren Herausforderung mobilisiert werden: In intensiver Arbeit wurde bis tief in die Nacht des ersten Workshop-Tags hinein gearbeitet und dabei das professionelle Selbstvertrauen wieder hergestellt.

Und wenn sie nicht gestorben sind...

Das zuvor für völlig illusorisch gehaltene Märchen vom Happy End als gemeinsamem Win-Win-Spiel der Projektakteure wurde Wirklichkeit – der neue Terminplan konnte im Großen und Ganzen eingehalten werden, und von vielen Beteiligten war nach ein paar Wochen die Frage zu hören: Warum denn nicht gleich so? Aber das ist eine andere Geschichte...

Kasten 3: Fallbeispiel Kirchengemeinde

Krisenbewältigung in einer Kirchengemeinde

Eine evangelische Kirchengemeinde in den späten 1990er Jahren: Religiöses Leben und Gemeindeleben – Gottesdienste, Taufen, Trauungen, Beerdigungen, Bibelkreis, Konfirmandenunterricht und Gruppen für alle Altersstufen. Es ist Normalbetrieb, Tra-

dition; und es ist selbstverständlich, dass hauptamtliche Stellen da sind, dass die notwendige Arbeit gestaltet werden kann und dafür auch das Geld da ist. Die Kirchengemeinde entwickelt 1998 ihr Leitbild: "Wir schaffen Bedingungen, dass Gottes heilende Kraft wirksam werden kann." "Wir unterstützen Menschen dabei, ihren eigenen Weg zu finden."

Vor der Jahrtausendwende ist die kommende Entwicklung schon deutlich zu erkennen, zeichnet sich die Krise ab: Die Pastoren und der Kirchenvorstand – das gewählte, leitende Gremium der Gemeinde – schauen sich die Trends an, die auf sie zukommen. Aus den Analysen wird eines deutlich: Die Einnahmen der Kirche werden drastisch zurückgehen.

Die Kirchengemeinde im Jahr 2006: Zwei Kürzungsrunden liegen hinter ihr, in denen die Zuweisungen für die Gebäude, Projekte und Personalmittel in jeweils vier Jahren um ca. 8 % gekürzt wurden; eine nächste Kürzungsrunde wird folgen, in der weitere 20 % der Mittel in vier Jahren eingespart werden müssen. Das geht vielen Gemeinden so.

Es liegt nahe, den Blick auf die finanzielle Krise zu fixieren. Das verhindert allerdings, dass alle zur Verfügung stehenden Möglichkeiten ausgeschöpft werden, um konstruktiv mit der Krise umzugehen.

Der Kirchenvorstand hat die Gemeinde durch die Krise geführt, indem er

1) frühzeitig die Anzeichen wahrgenommen und ernst genommen hat. Schon vor acht Jahren war die Entwicklung deutlich zu erkennen.

2) in einem Organisationsentwicklungsprozess die Fakten und die Emotionen bearbeitet, verarbeitet hat. Der Kirchenvorstand hat sich immer wieder mit der Krise beschäftigt und auseinandergesetzt. Die Trauer, dass vieles nicht mehr möglich sein würde, wurde durchlebt und dadurch wurde der Kirchenvorstand frei, nach vorne zu denken. Auch schützte es ihn davor, neue Aufgaben zu übernehmen, die Geld kosten und Personal langfristig binden. Vielmehr wurde Geld und Kraft in die Bewältigung der Krise investiert.

3) neue Perspektiven und neue Konzepte entwickelt sowie einen Maßnahmenplan aufgestellt hat, der immer wieder der Realität angepasst wird. Die Einnahmen wurden durch die Einführung einer jährlichen Spendenaktion, den Aufbau einer Stiftung

und ein effektives Finanzmanagement erhöht. Dadurch konnten in der Folgezeit viele finanzielle Lücken geschlossen werden.

Die neueste Entwicklung ist eine Kerzenwerkstatt, die Menschen zum Mitmachen aktiviert und Gelder erwirtschaftet. Kerzenreste und leere Toilettenpapierrollen werden gesammelt (die hat fast jeder täglich in der Hand) und daraus werden mit einer Projektgruppe neue Kerzen gegossen.

Der Vorteil dieses Projektes ist:

viele Menschen machen mit

- es macht Spaß
- es wird etwas Sichtbares produziert (große Mengen Kerzen)
- Geld wird durch den Verkauf der Kerzen erwirtschaftet
- aus Abfall entsteht etwas Neues
- das Produkt weist wiederum auf die Aktion hin und regt zum Nachdenken an.

Das Motto der Kerzenwerkstatt „Aus Müll wird Licht“ (Watenphul, 2005) ist mehr als nur eine witzige Idee. Es ist ein Beispiel zur Überwindung von Krisen, das zum Nachdenken und zum Handeln anregen möchte: Ressourcen werden gerade da gesucht, wo sie nicht vermutet werden, im Müll und in der Schwachheit. Unter Beteiligung vieler Gemeindemitglieder wurde aus Not und Bedrängnis etwas Wertvolles und Hoffnungsvolles entwickelt.

Durch das frühzeitige Wahrnehmen der zukünftigen Entwicklung konnte der Trauerprozess frühzeitig durchlaufen und anschließend Energie gewonnen werden, um die Situation zu meistern.

Literatur

ARGYRIS, Ch. (1993) Defensive Routinen. In: Fatzer, G. (Hrsg.) Organisationsentwicklung für die Zukunft – Ein Handbuch. Köln: EHP

BEISSER, A.R. (1995) Die paradoxe Theorie der Veränderung. In: Gestalt-Publikationen Heft Nr. 18. Zentrum für Gestalttherapie, Würzburg

BLANKERTZ, S./Doubrawa (2005) Lexikon der Gestalttherapie. Wuppertal: Peter Hammer

DIETZ, T. (2005) Was tun, wenn die Krise kommt? Coaching in Engpass-Situationen. In: managerSeminare Heft 86 /Mai 2005 (55-61). Bonn: managerSeminare Verlags GmbH

DREITZEL, H. P. (2004) Gestalt und Prozess: Eine psychotherapeutische Diagnostik. Bergisch Gladbach: EHP

- FATZER, G. (2003) Kurt Lewin – von der Gruppendynamik zur gestaltorientierten Organisationsentwicklung und Systemtheorie. In: profile 05/2003 (39-45) Bergisch Gladbach: EHP
- FREIMUTH, J. (1999) Die Angst der Manager. In: FREIMUTH, J. (Hrsg.) Die Angst der Manager (13-29). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie
- LOBNIG, H. (2002) Krisenmanagement ist mehr als Veränderungsmanagement. In: Hernsteiner 2/2002 (4-10). Wien: Hernstein International Management Institut
- LOOSS, W. (2003) Machen Sie eine Intervention oder sind Sie eine ? In: profile 05/2003 (47-52) Bergisch Gladbach: EHP
- LOOSS, W. (1999) Scheitern im Management und das Management des Scheitern – Anmerkungen zu einer tabuisierten Erfahrung. In: Hernsteiner 2/99 (6-10) Wien: Hernstein International Management Institut
- MATURANA, H. (1994) Was ist erkennen? München: Piper
- NEVIS, E. C. (1998) Organisationsberatung. Ein gestalttherapeutischer Ansatz. Köln: EHP
- PELLERT, A. (1997) Der Umgang mit Krisen in Organisationen. In: Managerie, 4. Jahrbuch (286-306) Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- SCHMIDBAUER, W. (1983) Die hilflosen Helfer. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- SENNETT, R. (1998) Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin Verlag
- SILOW, Th. Und A. (1997) Krise: Dein Freund oder Feind? In: Managerie, 4. Jahrbuch (307-320) Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- STAEMMLER, F. M (1993) Therapeutische Beziehung und Diagnose: gestalttherapeutische Antworten. München: Pfeiffer
- WATENPHUL, J. u.a. (2005) Fundraising: 46 Experten erläutern Kampagnen, Events, Sponsoring u.v.m., Ostfildern: Fink
- WHEELER, G. (1993) Kontakt und Widerstand: ein neuer Zugang zur Gestalttherapie. Köln: EHP