

**In diesem Artikel wird vorgeschlagen, den klassischen Bezugsrahmen der Gestalt-orientierten Organisationsentwicklung durch einen Vergleich zwischen dem Gegenwartstheater und der Praxis der Organisationsberatung zu erweitern. Ziel des Artikels ist es, sich beiden Welten zu nähern und die jüngsten Entwicklungen in beiden Feldern unmittelbar miteinander zu vergleichen, speziell das Off-Off-Broadway (OOB)-Theater mit der gegenwärtigen Management-Beratung oder Off-Off-Wall Street (OOW)-Beratung. Beide, OOB und OOW, zeigen Anzeichen der Postmoderne, die wichtige Implikationen für die gestaltorientierte Organisationsberatung bergen.**

# Raymond Saner

## Organisationsberater in Zeiten der Postmoderne

– was sie vom Off-Off-Broadway-Theater  
lernen können.

**Z**weck dieses Artikels ist es, einen Blick darauf zu werfen, wie die Veränderungen in der Gesellschaft seit den Zeiten der Moderne, aus denen die Gestalt-orientierte Organisationsentwicklung (G-OE) hervorging, bis zur gegenwärtigen Postmoderne, unterschiedliche Wahrnehmungsperspektiven hervorgebracht haben und was aus solchen neuen Erkenntnissen für gegenwärtige Interventionsmöglichkeiten in Organisationen gewonnen werden kann. Ein Blick auf die Entwicklungsströmungen in der Welt des Theaters erleichtert es, diese Veränderungen zu verstehen. Als eines der vielen sozialen Phänomene, die einem ein grösseres Verständnis der

Kultur ermöglichen, kann das Theater sowohl als Produkt wie als Metapher der Zeiten gesehen werden. Indem wir die Entwicklungen in der Theaterwelt analysieren und gleichzeitig die veränderten Sichtweisen über erfolgreiche Organisationen betrachten, können wir daraus Schlussfolgerungen für die Gestalt-orientierte Organisationsberatung im angehenden 21. Jahrhundert entwickeln. Dabei dient uns das «Off-Off-Broadway» als Symbol des postmodernen Theaters, während frühere Strömungen des modernen Theaters unter «Off-Broadway» firmieren. Diese Entwicklung im Bereich des Theaters gilt für die ganze westliche Welt, nicht nur die USA.

# Postmodernes Theater

**G**egen Mitte bis Ende der 60er Jahre konnte man Zeuge werden, wie ein neues Avantgarde-Theater entstand. Damals wurde das traditionelle Theater (Klassische Schauspiele und Musicals) durch Theater-Companies produziert, die in Manhattan-Mitte in der Nähe des Broadway ihren Sitz hatten, während intellektuell anspruchsvollere, neue Stücke oder Neubearbeitungen der Klassiker ausserhalb des eigentlichen Theaterdistrikts aufgeführt wurden – daraus entwickelte sich der Begriff «Off-Broadway» (OB) zur Kennzeichnung moderner Stücke bzw. moderner Interpretationen der Klassiker.

Kleine Theater, die die gewerkschaftlichen Anforderungen nicht erfüllen konnten, führten ihre Stücke ausserhalb des durch Gewerkschaftseinfluss und Produktionsregeln geprägten Gebietes auf und wurden deshalb «Off-Off-Broadway» genannt. Viele von ihnen konzentrierten sich ebenfalls auf neue Stücke, Revivals und Klassiker wie die Broadway- und Off-Broadway-Theater, aber einige begannen damit, sich mit dem Prozess der Wahrnehmung und des Bewusstwerdens auseinanderzusetzen und wurden später «Avantgarde-, Experimental-, Performance-, Alternativ-, oder Konzept-Theater» genannt.

Zu diesen postmodernen Theatergruppen gehörten z.B. Mabou Mines, The Performance Group, The Manhattan Project, The Ontological-Historical-Theater, und Autoren, Schauspieler und Künstler wie Robert Wilson, Stuart Sherman und Alison Knowles. Diese neuen Avantgarde-Gruppen zeigten ihre Stücke zumeist in Gegenden von Manhattan wie der Lower East Side, Soho, Greenwich Village und Brooklyn, wo die Gegenkultur zu den 60ern unbeeinflusst von kommerziellen Zwängen und den Argusaugen der Mainstream-Theater-Kritiker gedeihen konn-

te. Die Gestaltungsmerkmale der postmodernen OOB-Stücke waren neu und unterschieden sich radikal von denen der Broadway-, OB- und der traditionellen OOB-Bühnen. Schnell stachen sie die anderen OOB-Gruppen aus und der Begriff OOB wurde für viele Theater-Kritiker und Theater-Leute zu einem Synonym der «Postmoderne». Auch für den Rest dieses Artikels soll OOB für die postmoderne Variante des Off-Off-Broadway-Theaters stehen.

Im Grossen und Ganzen ist das moderne Theater durch einen Haupt-Handlungsstrang gekennzeichnet, der sich in einer logisch folgerichtigen Art entfaltet wie in den Stücken von Pinter, Sartre, Albee, Arthur Miller und Tennessee Williams. Die Schauspieler spielen Alltagspersonen in Geschichten, die von Tragödien des Lebens und existenziellen Krisen handeln, und die sich entwickelnde Tragödie oder Komödie folgt einer geradlinigen Spur vom Anfang des Stücks bis zum Ende des letzten Akts. Ziel ist es dabei, das Verständnis der Zuschauenden für die Realität, so wie sie ist, zu wecken, Wahrheiten sichtbar zu machen, die ansonsten im Dunkeln liegen oder nur schwach wahrgenommen werden. Auch dann, wenn die Geschichte ein tragisches Ende findet, weist die Erzählung eine klare Botschaft auf: wir können eine Art von Rationalität hinter dem von Emotionen bewegten, oft gestörten Verhalten erkennen. Das Publikum lernt, indem es durch Identifikation mit den handelnden Charakteren emotional tief berührt wird. Man denke z.B. daran, welche Wirkungen Willy Loman (Tod eines Handlungsreisenden) und Blanche DuBois (Endstation Sehnsucht) auslösten.

Eine weitere Charakteristik des modernen Theaters liegt in der Art, in welcher die Bühnenaustattung und Beleuchtung benutzt wurde. Sie wirkten als Hintergrund, der die Erzählung stützen oder eine zur Handlung passende Atmosphäre erzeugen sollte. Ausstattung und Beleuchtung mögen kreativ im Design und ungewöhnlich gewesen sein, aber sie spielten nie eine primäre Rolle wie



**DR. RAYMOND SANER**

ist Direktor des «Centre for Socio-economic Development» in Genf

Centre for Socio-economic  
Development  
POB 1498  
CH-1211 Genf 1  
Fon (0041) 22 906 17 20  
Fax (0041) 22 738 17 37  
E-Mail: saneryiu@csend.org

dies später im postmodernen Theater der Fall wurde.

Ziel des postmodernen Theaters ist es, die gewohnten Sichtweisen der Welt und der eigenen Selbstauffassung aufzulösen. Das OOB-Stück soll wie ein Ereignis oder Prozess sein, in dem sich das Publikum und die Spieler/Dinge/Objekte/Räume mental verknüpfen. Der Fokus liegt auf Bewusstseinsbildung und weniger auf emotionaler Erfahrung, politischer Kritik oder schlichter Unterhaltung. OOB-Theater will Realität dekonstruieren, nicht sie interpretieren oder authentischen Kontakt zum Publikum finden. Bruchstücke des Gemütszustandes eines Darstellers werden auf gleiche Realitätsebenen gehoben und unterschiedliche Rollen gleichzeitig einer Person zugeschrieben, die so Zustände einer Bewusstseinspaltung oder Halluzination erfährt. Oder eine Person, die auf der Couch des Psychiaters liegt, erfährt, wie Impulse ihres Unbewussten in ihr Bewusstsein dringen. Sam Shephard (1984), ein bekannter Stückeschreiber, der das Geschichten-Erzählen mit postmoderner Sensibilität verband, bemerkte:

*«Die Geschichten, die meine Charaktere erzählen, sind Geschichten, die alle irgendwie ohne Ende, immerzu imaginär sind – sie haben damit zu tun, wie durch eine Art Vision Erfahrungen wie-*

**«Ziel des postmodernen Theaters ist es, die gewohnten Sichtweisen der Welt aufzulösen.»**

*der wachgerufen werden. Sie sind immer zerteilt, bruchstückhaft und gebrochen. Ich würde gerne eine klassische Geschichte erzählen, aber das scheint nicht meine Natur zu sein. (S. 26)»*

Eine weitere häufig genutzte Technik, um gewohnte Weisen der Umfeld-Wahrnehmung und -Interpretation aufzubrechen, ist der wohlüberlegte, gleichzeitige Gebrauch unterschiedlicher Medien und Darstellungsformen während einer Aufführung. Ein Beispiel hierfür ist das Werk von Meredith Monk, die eigentlich Tänzerin ist, aber ebenso Malerei, Bildhauerei und Theater als gleichrangige Formen ihrer Darstellung nutzt. Ein anderes Beispiel ist die Wooster Group, deren Spiel meist aus einer Mischung aus parallel verlaufenden Videofilmen, Bühnenhandlung, grossflächiger Skulpturenbildung usw. besteht. Die Geschwindigkeit, in der die Medien wechseln, ist deutlich höher als im modernen Theater.

Mit der geballten Wucht verschiedener parallel verlaufender Ereignisse konfrontiert, wird die Suche des Zuschauers nach einfachen Identifizierungs-Schlüsseln, die ihm helfen, die wahrgenommenen Informationsbruchstücke zu deuten, fortwährend verunmöglicht. Da ist ein Zuviel an Information, um zu begreifen. Der Zuschauer nimmt beispielsweise gleichzeitig einen Film, einen Tanz, einen Song wahr, die parallel zur Haupthandlung spielen. Im OOB-Theater gilt jedes Bewusstsein als gleichwertig: deshalb werden die Wirkungen, die das OOB-Theater hervorruft, mit Begriffen wie «polyvalente Identität» oder «multiplexer Information» umschrieben.

Postmodernes Theater wurde auch als radikaler Bruch zum anthropozentrischen Kunstverständnis verkündet, hin zu einer neuen Form eines transpersonalen oder postkognitiven Aufführungsrituals, in dem Vernunft und Alltagslogik herausgefordert werden. Die gewöhnliche Erzählung des modernen Theaters wird in Ideen, Bildern und auseinandergenommene Teilstücke zerlegt, die wie ein Mosaik Umgebungen oder vier-dimensionale Tableaus formen, aus denen der Zu-

schauer sich diejenigen Informationsteile herausuchen kann, die ihn interessieren. Es ist wie in einem Einkaufszentrum, wo der Zuschauer/Käufer sich das herauspicks, woran er im Augenblick gerade Gefallen findet.

Postmoderne Aufführungen wechseln von einer Performance zur nächsten. Es ist nicht vorgesehen, ein Stück so werkgetreu und methodisch zu wiederholen, wie es die moderne Theater-schule eines Lee Strasberg, Stanislawski oder Grotowsky lehrt. Jedes «event», jede «performance» im OOB-Theater soll eine neue Gestalt schaffen, einerseits aus der Summe aller «Dinge», die auf die Bühne gestellt und inszeniert wurden, und andererseits aus dem Verstand des Zuschauers, der sich in unterschiedliche Informationsstücke einwählt, so wie er es gerade will.

Das nicht erzählende, nicht auf Charaktere abzielende postmoderne Theater kann auch ausserordentlich schockierend und beunruhigend, wenn nicht traumatisierend sein. Elinor Fuchs (1989) beschreibt so eine Szene der Konfusion und des Schocks während einer Performance von Karen Finley:

*«Finley erschafft eine Masse von Charakteren, die in zuckenden, schizoiden Fragmenten ausbrechen. Geschichten enden mitten im Satz. Es gibt keine abgeschlossenen Erzählungen und – noch wichtiger – wie in Acker's Fiktion, gibt es keine in sich abgeschlossene Erzähler. Das mutierende «Ich» ist abwechselnd Frau, Mann, Eltern, Kind, die alle ihren Platz in der unterirdischen Ausdünstung sexuellen Missbrauchs und betäubender Exzesse finden (S. 47–50).»*

Der häufig genannte Grund für den Gebrauch dieser Zerlegungstechnik ist nach Dick Higgins (1979) die Suche nach einer grösseren oder breiteren Identität, und nicht eine gespaltene und zerrissene Persönlichkeit. Er schreibt:

*«Für postmoderne Performance-Künstler, besonders die post-kognitiven, ist es weniger eine Frage, eine vielseitige Identität zu haben, als eine vielwertige. Man erweitert sein eigenes Selbstverständnis,*

*indem man gleichzeitig verschiedene Dinge tut. Manchmal könnte man sogar annehmen, dass eine grössere Identität – im Sinne einer breiteren Fähigkeit und Reichweite – qualitativ «besser» ist als eine weniger umfangreiche.» (S. 30)*

OOB-Theater kennt keine Kompromisse. Es gibt keine Erzählhandlung, keine psychologischen Charaktere mit ausdeutbarer Persönlichkeitsstruktur, kein historisches Umfeld des Stücks und keine fortschreitende Chronologie für den Handlungsstrang oder höchstens in Fragmenten.

Stattdessen liegt es am Zuschauer, Sinn in die Informationen, Impressionen, Geräusche, Gerüche usw. zu bringen. Partizipation ist absolut notwendig, eine reine Konsumhaltung durch «Aufsaugen» eines fix und fertigen Stücks nicht möglich. Was jedoch möglich ist, ist die Dekonstruktion und Rekonstruktion verfügbarer Informationsteile.

Platz zu nehmen in einem OOB-Theater erfordert Teilnahme, nicht im Sinne eines Nachvollzugs eines gegebenen Textes, sondern darin, aus den vielfältigen Schichten der Textbasis eine Be-

deutung zu schaffen, die für den Zuschauenden am meisten Sinn ergibt. Viele Zuschauer halten es eine Weile aus, bis dann die Informationsüberflutung ihre geistigen und emotionalen Kapazitäten stresst. Dann lösen sich die Leute von der Aufführung, indem sie ihre Aufmerksamkeit anderen Dingen zuwenden. Was man alles tun muss, um das Geschehen zu verstehen, ist für nicht wenige irritierend und verunsichernd.

### OOB-Schauspieler und ihr Publikum

Klassisches und modernes Theater tun alles, um Illusionen zu erzeugen, die die Realität imitieren. Das Klassische Repertoire-Theater verwendet dazu historisch gewachsene Ausdrucksmittel, um eine Botschaft rüberzubringen (z.B. die Oper, klassische Dramen wie bei Shakespeare); das moderne Theater gebraucht dazu Handlungselemente (Stanislawsky, Strasberg), die Schauspieler und Handlung möglichst nahe an echte Lebenssituationen heranführen. Das OOB-Theater jedoch hat nicht vor, das wirkliche Le-



**«Alles was das Publikum kriegt, ist das, was der Zuschauer aus den Informationsbruchstücken macht.»**

ben nachzustellen (diese gewöhnliche Illusion des Theaters), noch zielt es darauf ab, ein bestehendes Theaterstück zu verbessern oder nach Wegen zu suchen, die im klassischen Sinne unterhalten. Stattdessen zielt das OOB-Theater auf die vielfältigen Ebenen der Bewusstseinswahrnehmung, die der Zuschauer während einer OOB-Performance erfahren kann. Das OOB-Publikum bekommt weder eine politische noch eine soziale Botschaft. Alles was es kriegt, ist das, was der Zuschauer aus den Informationsbruchstücken macht, die der Darsteller ihm zur Verfügung stellt.

Reelle oder quasi-reelle Charaktere werden im OOB vermieden, weil sonst im Bewusstsein des Publikums nur die vorgefassten alten Deutungsmuster wirksam würden. Der OOB-Darsteller möchte dem Zuschauer «unverpacktes» Material liefern, das er so zusammenfügen kann, wie er es am besten empfindet. Deshalb versucht der OOB-Schauspieler mehrere Dinge zur gleichen Zeit für verschiedene Zuschauer zu sein – eine Stimme, ein physisches Objekt, eine Bewegung im Raum, ein Farblecks im grossen Rahmen der Bühne, und so weiter.

Dies kann für viele im Publikum eine grosse Herausforderung sein, weil sie weder darin geübt sind, die Umgebung zu de-konstruieren, noch freiwillig sich

so einem Unterfangen zu unterziehen. Was die Frustration im OOB-Theater auslöst ist, dass der Mensch normalerweise nach Vertrautem sucht und sein Bedürfnis, das Nicht-Vollendete zu vervollständigen, frustriert und nicht erfüllt wird. Eindrücke, Geräusche, Bilder, Farben, Lichter, Töne und Körper bleiben ohne erklärenden Text, der es dem Zuschauer erlauben würde, zu einer Deutung in der Art zu gelangen, wie es in modernen und klassischen Stücken üblich ist. Der Zuschauer bleibt an den Stuhl «gefesselt» und hat das «unverdaute», rohe Material zu schlucken und in einen erklärenden Zusammenhang zu stellen. Da gibt es nichts, woran man sich im traditionellen Sinne orientieren könnte. Da gibt es nur das Rohmaterial, aus dem der Zuschauer selber etwas zu gestalten hat.

## Die Entwicklung der Organisations- und -beratung

**M**it dieser Diskussion im Hintergrund können wir nun die Entwicklung der Organisationsberatung von ihrem klassischen Ursprung über die Moderne bis zu den postmodernen Zeiten verfolgen. Obwohl die Beratungspraxis sich sehr deutlich von der Welt des Theaters unterscheidet, werden ihre «Bühnen» durch den sozialen Kontext mit geformt, in dem sie entstehen: deshalb sollte man in ähnlicher Weise die zeitlichen Zusammenhänge mit berücksichtigen. Dieser Artikel beschäftigt sich in erster Linie mit der amerikanischen Szene, aber ähnliche Entwicklungen lassen sich auch in Westeuropa nachvollziehen.

Die klassische Organisationsberatung arbeitete mit funktionalen, herkömmlichen «Hammer-und-Nagel»-Methoden, beeinflusst durch Frederick Taylor und Henri Fayol. Begonnen in den 1920er Jahren blieb dieser organisationsmethodische Ansatz bis in die späten 40er Jahre hinein vorherrschend bei den amerikanischen Firmen, deren Aktien an der Wall Street gehandelt wurden. Deshalb soll er hier als «Wall Street-Beratung» bezeichnet werden. Während der Vorherrschaft dieser Managementtheorie boten die Organisationsberater ein spezialisiertes, funktionales Wissen meist auf den Gebieten des Rechnungs- und Finanzwesens, der Besteuerung und der Unternehmensführung an. Dies war die Ära der Arbeitszeit- und Arbeitsstudien, und was man heutzutage «human resources» nennt, hiess damals «labor relations» oder «industrial relations». Der Schwerpunkt lag auf Produktivitätssteigerung durch Optimierung der Arbeitsstrukturen.

Die moderne Organisationsberatung, sie soll hier «Off-Wall Street-Beratung» (OW) genannt werden, umschliesst zwei Phasen: die erste begann mit der aufkommenden Human Relations-Schule, in der zweiten lag der Schwerpunkt auf der Systemtheorie. Die erste begann in den 40er Jahren und wurde angeführt durch die Arbeiten von Maslow, Argyris, Herzberg und Kurt Lewin. Mit dem Aufkommen dieses Ansatzes veränderte sich der Schwerpunkt der Organisationsberatung in Richtung sozialer Prozesse: Gruppendynamik, Sensitivity-Training und die weiterentwickelte Motivationstheorie wurden zu wichtigen Faktoren. Die Ausdrücke «Prozessberatung» und «Managemententwicklung» wurden damals populär. Lippitt und Lippitt (1978) fassten die Rollen des OE-Beraters als Anbieter alternativer Sichtweisen, Mitwirkender an der Problemlösung und Trainer oder Ausbilder zusammen. Die Gestalttherapie wuchs während dieser Zeit zu wachsender Bedeutung heran, angewandt im organisatorischen Rahmen zunächst durch Richard Wallen, Edwin Nevis und Stan Herman in den frühen 60ern.

Die zweite Phase erwuchs aus dem Interesse an grossen Systemen und wird vertreten durch die Arbeiten von Likert, Lawrence und Lorsch, Katz und Kahn, Eric Trist und Richard Beckard. Das Konzept der sozio-technischen Interventionen entstand zu dieser Zeit, während der Theoretiker und Praktiker nach Antworten auf einer Ebene jenseits des Individuums und der Kleingruppen suchten. Der Begriff Organisationsentwicklung wurde als Bezeichnung für Beraterische Eingriffe populär. Neuere Beiträge zu diesem Ansatz können in den Arbeiten von Edgar Schein auf dem Gebiet der Organisationskultur und in der Erweiterung der Total Quality Management- und Reengineering-Ansätze durch eine Prozessperspektive gesehen werden.

Wie das moderne Theater (OB) will die moderne Organisationsberatung (OW) ihren Klienten helfen, ihre Wirklichkeit besser wahr zu nehmen und den rationalen Kern hinter ihren Verhaltensweisen zu verstehen. Teilweise ging es darum, den Klienten die emotionalen Seiten und unentdeckten Verhaltensdefizite näher zu bringen. Durch die Betrachtung subjektiver Phänomene sollten logische Zusammenhänge verdeutlicht werden – der Lernfortschritt sollte durch Einsicht und Verständnis erfolgen. Theater und Beratung mögen sich im Ausmass unterscheiden, in dem sie Veränderungsmöglichkeiten sehen. Die Organisationsentwicklung neigte zu einer eher optimistischen Sicht verglichen mit dem OB-Theater. Wie schon die klassische Unternehmensberatung ging die moderne Organisationsberatung davon aus, dass leistungshemmende Probleme durch Herausarbeiten der ursächlichen Faktoren gelöst werden können.

### Postmoderne

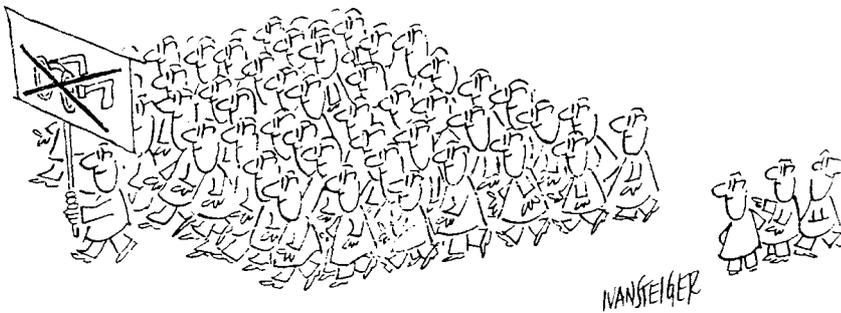
Bevor wir auf das schauen, was postmoderne Organisationsberatung genannt werden könnte – wir wollen sie deshalb als «Off-Off-Wall Street-Beratung» bezeichnen (OOW) –, ist es vielleicht hilfreich, einige sozialwissenschaftliche Ar-

tiker auf dem Gebiet der selbstorganisierenden Systeme und der Möglichkeiten, Komplexität zu verstehen.

## Postmoderne Organisations- theorie und -praxis

Die Auswirkungen der postmodernen Sichtweise auf die Organisationsberatung zeigte sich erst vor kurzem. Die Arbeiten von Margaret Wheatley (1992), Peter Vail (1990), Ralph Stacey (1992), Tom Peters (1988, 1992) und Gareth Morgan (1986) waren mit die ersten, die eine neue Betrachtungsweise von Organisationen propagierten. Diese Theorien waren Reflex auf die Kräfte, die in einer sich schnell ändernden Welt voller Unsicherheiten und vager Vorhersehbarkeit entstanden, einer Welt, in der technologische Entwicklungen und die globale ökonomische Verflechtung es den Führungskräften in Organisationen schwierig macht, fundierte Entscheidungen zu treffen, da das Informationsangebot nicht mehr voll überschaubar und bewältigbar ist. Es ist eine Welt, in der das, was heute gültig an Zusammenhängen und Prozessen ist, nicht mehr übertragbar ist auf andere Situationen und morgen schon obsolet sein kann.

**«Das, was heute gültig an Zusammenhängen und Prozessen ist, kann morgen schon obsolet sein.»**



beiten anzuführen, die die postmoderne Perspektive geformt haben. Die Postmoderne in den Sozialwissenschaften wurde stark durch französische Philosophen beeinflusst, die Vorstellungen des Dekonstruktivismus auf die Organisationsanalyse angewandt haben. Diese Arbeiten wurden in den 70ern geschrieben, fanden aber bis vor kurzem keine Resonanz in den USA. Zweiter Einflussstrom war die Übertragung der Chaos- und Komplexitätstheorie aus dem Gebiet der Physik und Naturwissenschaft auf die Sozialwissenschaft. Wichtig in dieser Phase waren die Arbeiten des Santa Fe Institutes, dessen Forschungen dem Konzept der sich selbstorganisierenden Systeme den Weg bahnten. Eine ausführliche Diskussion dieser Entwicklungslinien würde diesen Rahmen sprengen. Wichtige Beiträge waren:

— Foucault's Studie (1982) des Gefängnis-systems und seiner Kontrollmechanismen (Panoptikum) beeinflusste nachhaltig, besonders im Hinblick auf die Konzeptionalisierung von Macht als sich letztlich

durchsetzender Faktor, der nicht mehr unter der Kontrolle besonnener Akteure steht, sondern sich selbstständig.

— Derrida's Arbeit (1976) «Of Grammatology», führte den Dekonstruktivismus und die Text-/Skriptanalyse in die amerikanische Organisationstheorie ein. Eine der Folgen davon war eine Auseinandersetzung mit einer Perzeption männlicher Dominanz in der Managementliteratur.

— Maturana und Valera (1975) entwickelten in «Autopoietic systems» eine Theorie selbst-reproduzierender Organisationen. Dies veränderte die Betrachtungsweise, wie Organisationen sich selbst organisieren.

— Robert Flood (1990) wandte in seinem Buch «Liberating System Theory» den Begriff der Komplexität auf sozialwissenschaftliche Ergebnisse und die Organisationstheorie und -praxis an.

— Stewart Kaufman (1993) ist vielleicht der herausstechende Theore-

Vergleichbar zum OB und OOB-Theater entstand der Antrieb zum Wechsel von der OW- zur OOW-Beratung vorrangig in den USA, wo die moderne Human Relations-Sichtweise und Lewin's Denken zunehmend durch Modelle über Grosse Systeme und situative Führungsstile ersetzt bzw. ergänzt wurden. Die wurden dann wiederum um Systeme, die auf Chaos-Prinzipien beruhten, erweitert. Die Grenzlinie zwischen Moderne und Postmoderne ist fließend und schwer zu ziehen. Eine hilfreiche Unterscheidung bietet Nevis (1997), der zwischen Problemlösung (Moderne) und Management von Dilemmata (Postmoderne) unterscheidet, wobei letzteres eher ein Zustand fortgesetzter Mehrdeutigkeit ist, der durch einen «Experten» nicht «gelöst» werden kann, weil die Komplexität Berater, Klient und das organisatorische Umfeld mit einschliesst.

In der Tat hat das Feld der Organisationsberatung eine Ausweitung seiner Gestaltungsansätze erfahren, die vergleichbar mit der auf dem Felde des Theaters ist, als es sich in den 60er Jahren von der Moderne zur Postmoderne entwickelte. Der «Tod der Charaktere» im OOB-Theater hat seine Entsprechung in der Organisationsberatung gefunden, welche man «Tod der Führung» oder «Tod des Managements» nennen könnte

**«In der postmodernen Beratung ist die Rolle des Beraters komplexer geworden.»**

– in der Art, wie Führung im Taylorismus und der Human Relations Bewegung gefasst wurde.

Die Theorie offener Systeme bzw. Komplexitätstheorie mit ihrem einhergehenden Schwerpunkt auf Netzwerke und der Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Organisationskulturen, führte zu einer radikalen Neudefinition der konventionellen Managementkonzepte. Führungskräfte sind nicht «allmächtig» sondern «Faktoren» neben anderen, die Folgendes beeinflussen:

- \_\_\_\_\_ 1. Situative Faktoren (Aufgabenkomplexität, Einflussfaktoren; Kräfteverhältnisse, Strategie-Mix etc.)
- \_\_\_\_\_ 2. Reifegrad, Leistungswille und -bereitschaft, Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden
- \_\_\_\_\_ 3. Ihre eigene intrapsychische Beschaffenheit (Werte, Annahmen, Selbstbild, kognitive Prozesse etc.)

Mit einher geht eine schon fast mystische Sicht auf die neue Führungskraft, deren Fähigkeit, Veränderungen zu gestalten, angeblich Unternehmen auf den Kopf stellen kann – bloss durch die geschickte Handhabung verschiedener Techniken von der Restrukturierung (eine Art von Drehbuchumschreibung im OOB) bis hin zum symbolischen Management (Abbau des alten Unternehmensbildes und Festlegung einer neuen Unternehmensidentität).

Ein weiterer Grund für das Hervortreten postmoderner Eigenschaften in der heutigen Managementpraxis ist der zunehmende Gebrauch der Informationstechnologie. Die Einführung des Computers hat unzweifelhaft zu einer besseren Information des Managements geführt, aber auch zu einer Informationsüberflutung. Oft hört man die heutigen Manager klagen, dass sie zuviel an Information bekommen, aber zu wenig Zeit haben, sie zu bearbeiten, und es Ihnen an substantieller Information fehlt, die einen Sinn in die Information bringen könnte, mit der sie täglich bombardiert werden. Die Situation ist vergleichbar mit einem



postmodernem Stück mit seiner absichtlichen Informationsüberflutung.

Die Fragmentierung, ein weiteres postmodernes Theater-Phänomen, wird durch die wachsende technologische Komplexität des gegenwärtigen Geschäftslebens hervorgerufen, und führt zu einer Situation, die den Manager/Angestellten in die gleiche Lage versetzt wie ein Zuschauer, der von einer Vielzahl von Zeichen und Symbolen überwältigt wird. Wie ein gebannter Zuschauer eines OOB-Stücks muss er einen Sinn geben in die vielschichtigen und oft widersprüchlichen (multilogischen und multirationalen) Zielsetzungen und Vorgaben (Drehbücher) des Top-Managements (Drehbuchschreiber, Direktor, Darsteller), die, oft unabsichtlich, eine vieldimensionale Realität schaffen. Für Manager und Angestellte bedeutet dies, heterogen ausgerichtete Linsen (der Wahrnehmung und des Verständnisses) zu tragen.

Setzt man die gewachsene Organisationskultur dem internationalen Kontext eines multinationalen Unternehmens aus, braucht es auch Anpassungen, um eine kognitive Landkarte zu erhalten, die gleichzeitig die Organisationskultur der Unternehmenszentrale, der Tochtergesellschaften, der Bereiche und die multinational ausgerichteten personalpolitischen Prinzipien und Praktiken umfasst.

(Schneider 1988). Mit Hilfe der Netzwerk-Theorie lassen sich die «Netzwerk-Grenzen» unternehmensübergreifender Verflechtungen, Allianzen, joint ventures usw. verstehen.

In der postmodernen Beratung ist die Rolle des Beraters komplexer geworden. Von den Beratern wird erwartet, dass sie mehrdimensional arbeiten können, das heisst unterschiedliche Arbeitssettings akzeptieren, vom ein- bis zwei-jährigen Fulltime-Job direkt in der Firma des Auftraggebers bis zur herkömmlichen Form eines kurzfristigen Beratungs-Inputs.

Dass Prozessberatung allein nicht mehr ausreicht, ist auf dem Felde der Beratung allgemein akzeptiert. Heute braucht der postmoderne Organisationsberater weitergehende Fähigkeiten, um die vielfältigen Anforderungen der Klientenfirma zu erfüllen. Susan Albers Mohrman (1992) hat eine Erweiterung des Beraterrepertoires an Interventionsinstrumenten gefordert, um eine breitere und vielfältigere Anwendung zu ermöglichen. Auch andere Kompetenzfelder sollten hinzugefügt werden. In einem gewissen Sinne gelten heute OOB-Theater-Standards für die Organisationsberatung.

Auf diese Weise wird der Praktiker, gleich ob Manager oder Berater, mit Ratschlägen bombardiert, obwohl längst klar ist, dass es keine Standardantwort auf die Probleme gibt. So gelten z.B. die einst hoch gepriesenen TQM- und Reengineering-Ansätze längst nicht mehr als erfolgversprechend wie erwartet. Man könnte fast meinen, einen Experten des postmodernen Theaters zu hören, wenn Tom Peters (1992) die Konfusion anspricht, die durch all die Rollenbeschreibungen, Theorien und Modelle hervorgehoben wird und proklamiert:

*«Wenn sie sich nicht ein bisschen verrückt fühlen, gehen sie nicht mit der Zeit. Dies ist der entscheidende Punkt. Wir haben verrückte Zeiten. Verrückte Organisationen, verrückte Leute, die in der Lage sind, mit dem Schnellen, Flüchtigen und Unbeständigen umzugehen, das ist heute überlebenswichtig». (S. 18)*

## Anforderungen an eine postmoderne, gestaltorientierte Beratungspraxis

Um die Konsequenzen aufzeigen zu können, die sich aus der Postmoderne für die gestaltorientierte Organisationsberatung ergeben, ist es hilfreich, noch mal kurz die wichtigsten Aspekte der Gestalt-Therapie aufzuführen, so wie sie sich aus der Moderne ergaben. Ausgehend vom vorherrschenden Paradigma wird die Hauptaufgabe darin gesehen, dem Klienten zu einer Wahrnehmungs- und Bewusstseinsweiterung über sich und seine Umgebung zu verhelfen, um seine Selbststeuerungsfähigkeit zu erhöhen. Optimal wäre ein Höchstmass an Bewusstheit, das eine neue Art des Sehens und Handelns erlaubt. Ausgestattet mit einem gesunden Selbstbewusstsein hat man genügend Energie, wichtige Ziele zu erreichen und sich über seinen Weg klar zu werden. Zentral für diese Sichtweise ist die Vorstellung, dass man Erfahrungszyklen erfolgreich zu Ende führen kann und so einen letztlichen Zustand der Bewusstwerdung und Sinnfindung erreichen. In diesem Sinne folgt die Gestalt-Therapie einem Problemlösungs-Modell und der Vorstellung, dass eine sondierende Einschätzung zu wirksamen Interventionen führt. Obwohl schon die frühe Gestalt-Therapie davon ausging, dass Prozessorientierung sehr wesentlich sei, gab es eine unterschwellige Annahme, dass es feststellbare, nützliche Wege gibt, sein Leben zu managen.

In der Gestalttherapie werden Wahrnehmungstechniken benutzt, um das Bewusstsein der Leute zu schärfen, ihre Energie zu wecken und eine klar abgegrenzte Figur zu erkennen. Aufgabe des Therapeuten/Beraters ist es, die Wahrnehmung des Klienten auf eine mikroskopisch genaue Ebene zu heben. Deshalb legt der Gestalt-Ansatz Wert darauf, den Handlungsdrang zu bremsen, um dadurch Abwehrmechanismen abzubauen, die aus unterentwickeltem Bewusstsein herrühren. Man könnte sagen, dass der gestaltorientierte Praktiker der Hüter der Wahrnehmung und des Bewusstseins ist.

**«Die Intervention muss davon Abstand nehmen, Chaos und Konfusion zu verkleinern.»**

Es gibt zwei verwandte, aber unterschiedliche Perspektiven in der frühen Gestalt-Therapie. In der einen, die mit der Sichtweise der Modernen übereinstimmt, herrscht Individualismus und eine Bewegung zu den «grossen Gestalten» vor (Saner, 1984). Dies ist ein Grundvermächtis von Fritz Perls und rührt aus dem Interesse an «Gipfelerfahrungen», die aus der (human potential) -Bewegung in den 60ern und 70ern hervorging. Die zweite Richtung, zuerst von Laura Perls vertreten und später vertieft durch die herausragenden Arbeiten des Gestalt-Institutes in Cleveland, betonte die Rolle der Unterstützung und legte den Schwerpunkt eher auf die Entwicklung der Voraussetzungen zur Entfaltung des Individuums. Diese Sichtweise bildet eine Brücke zur Postmoderne, wo das Gewicht nicht darauf liegt, Spannungen durch Handlung zu reduzieren, sondern mit einer ungewissen Welt verwachsen zu sein, in der es keine «richtige» Handlung gibt.

Wenn die Analyse des postmodernen Theaters und der postmodernen Beratung uns etwas sagen soll, dann dies, dass das Leben aus einer «Explosion des Bewusstseins» besteht und dass die von uns geforderte Bewusstseinsbildung auf eine bereits schwer beladene Sammlung von Eindrücken und weiterer Informationen trifft. Die Aufgabe des Klienten ist es

## Übersicht

### OOB THEATER

#### *Multiple Realität*

Konkurrierender Gebrauch von multi-medialen Kunstformen wie Theater, Tanz, Video, Film, Bildhauerei, Malerei

#### «Verdinglichung»

Schauspielende/Darstellende sind gleichrangig zu Kulissen, Bühnenausstattung, Video-Leinwand usw.; alles ist «Information»

#### *Rituell*

Drehbücher ohne Erzählhandlung oder epische Szenarien, unpsychologische Charaktere, zirkuläre und ahistorische Arrangements von «Takten», «Ereignissen»

#### *Fähigkeitsprofil*

Der OOB-Schauspieler sollte in möglichst vielen Kunstformen kompetent sein

#### *Rollenpolivalenz*

Der Schauspieler spielt mehrere Identitäten, selbst Fragmente seiner eigenen Persönlichkeit

#### *Multikulturelle*

Pluralistische Sichtweise einer Kunst-Integration, Vereinigung von westlichem und nicht-westlichem Theater

#### *Fokus*

Schwerpunkt liegt auf mentalen Prozessen, Wahrnehmung, Selbst-Analyse; Selbst-Betrachtung

### OOB BERATUNG

#### *Managen von komplexer Realität*

Computerisierte High-tech-Produktionsprozesse und multiple Informationssysteme, die Massen von oft verstückelter Information produzieren

#### *Kompetenzen*

Die Humanressourcen werden losgelöst von den Personen und in Kompetenzfelder eingeteilt (Fähigkeiten, Haltungen, Wissen). Der Mitarbeiter zählt nur als «input», wie z.B. auch Ausrüstung, Finanzen, Strategie, Technologie oder Grosssysteme.

#### *Symbolisch*

Inszenierung neuer Unternehmenskulturen und Identitäten, wiederkehrende Lösungsmuster wie Zentralisation, Dezentralisation, Wiederzentralisation etc.

#### *Fähigkeitsprofil*

Berater und Manager sollten je nach Modetrend permanent verbessern, hinzufügen, lernen, integrieren und expandieren

#### *Rollenpolivalenz*

Berater sind mal Voll- oder Teilzeit-Angestellte, kurz- oder langfristig. Flexible Prozessberatungsrollen wie Experte, Ratgebender, Problemlöser etc.

#### *Globalisierung*

Koexistenz verschiedenartiger nationaler Makro- und Organisationskulturen in multinationalen Unternehmen

#### *Fokus*

Manager mit Risikobereitschaft, die sich mit unterschiedlichen internen Gegensätzen, Vieldeutigkeiten, Ängsten, Brüchen auseinandersetzen.

nun, die enorme Menge an Informationen (Bewusstseinsinhalte) zusammenzubringen, ohne simplifizierende Handlungsanleitung und ohne das Vertrauen, dass ein Problem verschwindet, wenn man nur die richtige Handlungslösung findet. Um diese Anforderung zu erfüllen, muss die Intervention davon Abstand nehmen, Chaos und Konfusion zu verkleinern, und statt dessen dem Klienten helfen, im Spannungszustand zu bleiben, statt ihn zu beenden.

Wenn die Darstellung der postmodernen Organisationszustände zutrifft, was wäre dann die angemessene Rolle für gestaltorientierte Organisationsberater? Drei Dinge scheinen von herausragender Bedeutung zu sein. Die erste Rolle ist die des Unterstüters eines Lebens von beständigem Spannungszustand und Ungewissenheit. Dies bedeutet, den Klienten dabei zu helfen, besser mit Angst umzugehen und sich wechselseitig Unterstützung zu geben, statt sich abzuschotten, wenn die Dinge rauher werden. Es bedeutet auch, Klienten, einzel oder gemeinsam, dabei zu helfen, geschickter bei der Auswahl an Informationen vorzugehen, denen sie ihre Aufmerksamkeit schenken. Dies macht es erforderlich, dass der Berater sich genauer nach den Informationssystemen und -kanälen erkundigt, die Klienten benutzen. Vielleicht der schwierigste Aspekt ist der, den Klienten den Nutzen zu verdeutlichen, sich mehr für die Mitarbeiter in der Organisation zu interessieren, von denen sie sich am meisten unterscheiden und die seine eigene Denkweisen in Frage stellen. Die Mitarbeiter und Kollegen, mit denen wir nicht übereinstimmen, in gleicher Weise einzubeziehen wie die, die mit uns einig sind, stellt eine wertvolle Quelle der Unterstützung dar für das Bewusstwerden des Klienten.

Die zweite Rolle ist die eines Übungs-Coachs. Dies bedeutet, den Klienten zu helfen, weniger Energie in das Finden der «richtigen» Lösung zu stecken, sondern mehr Energie darauf zu verwenden, Dinge als vorübergehende Lösung eines Dilemmas auszuprobieren. Vielleicht kann man Manager, die ungerne ex-

perimentieren, zu einem Konzept bewegen, in dem man Dinge ausprobieren kann. Wenn wir uns als «Zerstörer von Grenzen» sehen und von unseren Klienten in dieser Rolle akzeptiert werden, warum sollten wir daraus keine Vorteile ziehen, indem wir grössere Risiken eingehen? Dies verlangt von Beratern mehr Phantasie und Mut im Entwickeln von Experimenten. Die Regeln der Gestaltübungen sind dazu nützlich: es genügt meist die organisatorischen Gegebenheiten zu verstehen und Wahrnehmungsexperimente sinnvoll zu gestalten.

Die Rolle des Multimedia-Künstlers kann uns dabei unterstützen. Wir können durch Anregung vom OOB-Theater viel gewinnen, indem wir lernen, Kontakt zu unseren Klienten auch durch andere Formen aufzubauen als rein verbaler Prozessberatung. Dies bedeutet nicht, dies in der verwirrenden Art zu tun, die im Theater üblich ist, aber man könnte mehr Gebrauch von der Telekommunikation und der visuellen Darstellungstechnik machen. Um dies gekonnt einsetzen zu können, werden viele Berater sich in den Umgang mit diesen Medien einarbeiten müssen. Einige tun das schon und wenden eine Vielfalt von Medien schöpferisch an. Dies könnte mehr bringen als der Versuch, als Berater noch Fachexperte für Finanzen und Marketing zu werden.

## Resümee

**Z**iel dieses Artikels war es, Ähnlichkeiten zwischen zwei postmodernen Phänomenen zu beleuchten, nämlich dem Off-Off-Broadway-Theater und der Off-Off-Wall Street-Beratung. Daraus haben wir Schlüsse für die gestaltorientierte Organisationsberatung gezogen.

Die Übersicht zeigt einige Parallelen zwischen den beiden Feldern sozialer

Aktivitäten. Bei beiden Feldern kann es zum Aufbrechen früherer Normen und zu einer spannungsvollen Überlappung unterschiedlicher Stile, Werte und Erklärungen kommen, die sich manchmal zusammensetzen und dann wieder getrennt oder nur lose verknüpft bleiben. Verwirrung und Ungewissheit sind Teil der neuen Regeln beider Aktivitäten: während die OOB-Theaterleute gerade dies für die Essenz des Lebens halten, versuchen die meisten Organisationspraktiker immer noch die Konfusion zu beseitigen, anstatt mit ihr zu ko-existieren.

Einige spezifische Vorschläge wurden gemacht für Interventionsrollen, die zu den postmodernen Zeiten passen. Man hätte noch weitere anführen können. Der entscheidende Punkt ist, als gestaltorientierter Organisationsberater regelmässig zu überprüfen, dass man nicht immer wieder in der Falle der simplifizierenden Problemlösungs-Methode der früheren Moderne landet. Wir müssen Wege suchen, dies zu ändern – und unterscheiden zwischen Problemen, die lösbar sind, und Dilemmata, die man nur managen kann und weder beseitigen noch «richtig» lösen.

Die primäre Herausforderung für Schauspieler/Berater und ihre jeweiligen Publika (Zuschauer/Klienten) ist, an einer differenzierenden Vorgehensweise festzuhalten, die ein kontinuierliches Wechseln von einer Ebene des Diskurses zu einer anderen ermöglicht, und die zu vermeiden hilft, dem allgegenwärtigen Drang nach einer simplen, eindimensionalen Lösung in typischer Schwarz-Weiss-Manier zu folgen, den es in den früheren Stadien des OB-Theaters und der OW-Beratung gab. ]

(Übersetzer und leicht überarbeiteter Nachdruck aus *Gestalt Review*, 3(1); S.6-21, 1999 mit freundlicher Erlaubnis des Verlags: © The Analytic Press (Copyright), 101 West Street, Hillsdale, NJ 07642/USA – Übersetzung: Dr. H. Meyer)

## LITERATUR

- Auster, R. E. (1990):** The interorganisational environment: Network theory, tools and applications. In: *Technological Transfer*, ed. R. Williams and D. Gibson; Newbury Park, CA: Sage.
- Derrida, J. (1976):** *Of Grammatology*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Flood, R. (1990):** *Liberating Systems Theory*. New York: Plenum Press.
- Foucault, M. (1982):** The subject and power. In: *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*, ed. H. L. Dreyfus and P. Rabinow. New York: Harvester Press.
- Fuchs, E. (1989):** *TDR*, Vol. 33, Spring.
- Higgins, D. (1979):** The new humanism. *Performing Arts J.*, 4.
- Kaufman, S. A. (1993):** *Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution*. Oxford: Oxford University Press.
- Lippitt, L. G. & Lippitt, R. (1978):** *Consulting Process in Action*. La Jolla, CA: University Associates.
- Maturana, H. & Varela, F. (1975):** *Autopoietic Systems: A Characterization of the Living Organization*. Bio. Computer Lab. Research Report 9.4, University of Illinois, Urbana.
- Mohrman, S. A. (1992):** Changing roles of OD consultants. *Newsletter of Organization Development and Communication Division, American Academy of Management*, Summer, pp. 1–10.
- Morgan, G. (1986):** *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Nevis, E. (1997):** Gestalt therapy and organization development: A historical perspective. *Gestalt Rev.*, 1:110–130.
- Peters, T. (1988):** *Restoring American Competitiveness: Looking for New Models of Organizations*. New York: TPG Communications.
- Peters, T. (1992):** *Liberation Management*. New York: Knopf.
- Saner, R., Perls, L., Luwisch, J. (1985):** «Gestaltpsychologie und Gestalttherapie: Ein Gespräch»; *Integrative Therapie* 3–4/1985, S. 324–337.
- Saner, R. (1984):** Culture bias of Gestalt therapy made-in-USA. *Gestalt Theory*, 6.
- \_\_\_\_\_. (1989): Die Logik des Zerfalls: Arthur Schnitzler und das Wiener fin-de siècle. *Radio DRS*, Schweiz, Februar 20.
- \_\_\_\_\_. (1990): Manifestations of stress and its impact on the humanitarian work of the ICRC delegate. *Polit. Psychol.*, 11:4.
- Shephard, S. (1984):** Myths, dreams, realities – Sam Shephard's America. *The New York Times*, January 29, p. 26H.
- Schneider, S. (1988):** National vs. corporate culture: Implications for human resource management. *Human Res. Manage.*, 27:2
- Sreckovic, M. (Hrsg.) (1989):** «Laura Perls: Leben an der Grenze»; *Edition humanistische Psychologie*, Köln
- Stacey, R. (1992):** *Managing Chaos: Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World*. London: Kogan Page.
- Vail, B. P. (1990):** *Managing as a Performing Art*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wheatley, M. (1992):** *Leadership and the New Science*. San Francisco: Berrett Koehler.