

Literatur

- Wimsack, R. (1991): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. Opladen: Leske + Budrich.
- Winkel, K. (1998): Führungsethik: Organisationspsychologische Perspektiven. In: *Blickle, G.* (Hg.), a.a.O.
- Winkel, G. (Hg.) (1998): Ethik in Organisationen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Winkel, E., Fiebig, N. (1999): Interne Kommunikation. Erfolgsfaktor im Corporate Change. Wiesbaden: Gabler.
- Wenzel, P., Schmid, P., Winkler, M. (Hg.) (1992): Handbuch der personenzentrierten Psychotherapie. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Wiliamson, C. (1984): Die andere Stimme. München, Zürich: Pieper.
- Wolfsberger, A., Strauss, A. (1984): Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie: eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung. In: *Hopf, Ch.* et al. (Hg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Wolfsberger, T. (1999): Wirtschaftsethik als Kommunikationsprozess. In: *Nützing, H.G. und das Berliner Forum zur Wirtschaftsethik und Unternehmensethik* (Hg.): München, Mering: Rainer Hampp.
- Wolfsberger, R. (1994): Zum Verhältnis von Ethik und Psychotherapie. In: *Dies.* (Hg.): *Frauen der Ethik in der Psychotherapie*. Wien, New York: Springer.
- Wolfsberger, U. (1994): Empirisch begründete Theoriebildung. Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Wolfsberger, W. (1996): Veränderungsstrategien für die Kommunalverwaltung: Das Konzept der Organisationsentwicklung. In: *Bayrische Verwaltungsschule* (Hg.): Modernes Verwaltungsmanagement. Stuttgart, München: Boorberg.
- Wolfsberger, G., Lippitt, R. (1999): Beratung als Prozess. Was Berater und Kunden wissen sollten. Leonberg: Rosenberger FV.
- Wolfsberger, P. (1996): Personenzentrierte Gruppenpsychotherapie in der Praxis. Die Kunst der Begegnung. Paderborn: Junfermann.
- Wolfsberger, W. (1998): Verstehen, Selbstaktualisierung und Selbstorganisation – Schlüsselkonzepte für Beratung und Supervision? In: *Straumann, U., Schröder, W.* (Hg.): Verstehen und Gestalten. Beratung und Supervision im Gespräch. Köln: GwG-Verlag.
- Wolfsberger, K., Nijhof, A. (1999): Sozial verantwortliches Handeln: eine Besinnung auf die Motive der Manager. In: *Nützing, H.G. und das Berliner Forum zur Wirtschaftsethik- und Unternehmensethik* (Hg.): München, Mering: Rainer Hampp.
- Wolfsberger, M. (1999): Partnerschaftliche Unternehmenskultur und die Rolle von Information und Kommunikation. Forschungsergebnisse der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. In: *Deekling, E., Fiebig, N.* (Hg.): Interne Kommunikation. Erfolgsfaktor im Corporate Change. Wiesbaden: Gabler.
- Wolfsberger, B. (1998): Der Griff nach der Psyche. Was umstrittene Persönlichkeitstrainer in Unternehmen anrichten. Frankfurt, New York: Campus.
- Wolfsberger, B. (1990): Person-Centered Approach und Organisationsentwicklung. In: *Behr, M., Escher, U.* et al. (Hg.): Jahrbuch der personenzentrierten Psychologie und Psychotherapie. Köln: GwG-Verlag.
- Wolfsberger, B. (1998): Von der Vision zur Supervision. In: *Straumann, U., Schröder, W.* (Hg.): Verstehen und Gestalten. Beratung und Supervision im Gespräch. Köln: GwG-Verlag.

Die Autorin: Dr. Susanne Weissman, Dipl.-Psych., Supervisorin (BDP), selbstständige Organisationsberaterin und Supervisorin, Arbeitsschwerpunkte: Teamentwicklung, Coaching, Trainings. Anschrift: Maxtorgraben 29, 90409 Nürnberg.

Synchrone Inszenierungen in der Organisationsberatung

Beitrag zu einem Methodeninventar

Hans Georg Ruhe, Goslar

Und das geht hin und eilt sich, dass es endet,
und kreist und dreht sich nur und hat kein Ziel.
Ein Rot, ein Grün, ein Grau vorbeigesendet,
ein kleines kaum begonnenes Profil.
Und manchesmal ein Lächeln hergewendet,
ein seliges, das blendet und verschwendet
an dieses atemlose blinde Spiel.

R.M. Rilke, *Das Karussell Jardin du Luxembourg*

Inszenierungen in der Beratung, zumal dann, wenn sie synchron sind, haben zu tun mit innerer und äußerer Bewegung, mit Freezing und Unfreezing, mit Perspektivfixierung und Perspektivveränderung, mit Betrachtung und Handlung. Der Artikel beschäftigt sich mit einem methodischen Aspekt von Wirklichkeitserfassung in Organisationen und ordnet diesen in historische Bezüge und Denksätze ein. Er soll ein Beitrag zu Methoden der „Synchrone Inszenierung“ sein, die helfen, Organisationen und ihr Handeln umfassender im Sinne des Ganzheitlichen darzustellen und in dieser Darstellung besser zu verstehen.

1. Beratung und Ordnung

Durch die Literatur der Organisationsberatung und die Konzepte von Aus- und Weiterbildung von Organisationsentwickler/innen zieht es sich wie ein roter Faden: Nicht die Berater/innen haben Erkenntnis und Veränderung in der Hand, sondern allein das jeweilige Klientensystem, denn „Problemauswahl und -Definition ... geschehen nicht vorrangig aus dem Kontext beraterischen Wissens, sondern entsprechend konkreten Bedürfnissen und Anforderungen des Klientensystems“ (Schmidt, Berg 1995, 52). Das Beratungssystem entscheide lediglich mit Organisationskulturen entzogen sich „exakten diagnostischen Beschreibungen“. Sie seien nicht eindeutig, sondern vielschichtig (Düringer, Berg 1995). Baumgartner u.a. weisen darauf hin, dass Berater nicht die Probleme lösen, sondern bei der Lösung helfen.

Die Antworten liegen immer im System, jenseits aller Macherwünsche von Berater/innen, jenseits aufgedrängter oder angelegener Fachkompetenz, jenseits allein rationaler Handlungs- und Verhaltenslogiken. Organisationen entziehen sich weitgehend der Steuerbarkeit von außen und folgen ihren eigenen Logiken. Nur darin werden sie in ihrer Komplexität verständlich. Diese Logiken werden faktisch gelebt und können in Gänze nicht beschreibbar und beratbar sein. Sie sind bestenfalls in der Reduktion erfassbar und



tungsprozessen folgt Planungen, die außerhalb des Systems entstanden sind und mit dem System kontextuell werden sollen. Sie erschließen nicht die Komplexität, sondern wissen sich abarbeiten an Erscheinungen, für die sie Verständnis und Entschlüsselung niegeln.

Das Problem liegt damit auf der Hand: Berater/innen geben tendenziell vor, das Ganze zu sehen. In Wahrheit aber sind es Erscheinungen einzelner Zustände. Berater/innen müssen die Erscheinung als Wirklichkeit nehmen. Beratung hat mit der stillen Bereinkunft aller zu tun, die Erscheinung sei die Wirklichkeit. Um Systeme beraten zu können, brauchen Beratende und Beratene solche Übereinkünfte. Wenn allerdings im Prozess nicht deutlich wird, dass der Beratungsgegenstand eine „Wirklichkeitsübereinkunft“ ist und nicht die Wirklichkeit, beginnt Beratung, in die Irre zu gehen.

Beratung braucht Planung und Strategie, verrät aber gerade damit ihre Klientenorientierung. In den Köpfen der Berater/innen sind Lösungswege gespürt, bevor das System neu gedacht hat. Beratung läuft Gefahr, diese Spürung vorzugeben, statt den Spuren der Klienten zu folgen. Es ist ein permanenter Hase-und-Igel-Wertlauf: Der Berater ist schon da – nicht mit Triumphgeschrei, sondern mit schlechtem Gewissen (es ist eben ein Märchen). Dieses Vorlaufen widerspricht eigentlich seinem professionellen Bemühen. Jede Beratung ist ein Ordnungsversuch. Ordnungsversuche aber grenzen aus, reduzieren und erlauben Veränderung nur innerhalb der gesetzten Vorgaben. Sie tabuisieren die Chaos-Anteile. Wenn es gelingt, Beratung ohne Spürung bzw. mit minimalisierter Spürung und weitgehendem Verzicht auf ordnende Darstellung zu projektieren, erschließt sich Erscheinung von Wirklichkeit mit weiterem Horizont. Freilich: Es bleibt irrscheinung.

Gelungende Beratung muss mit dem Chaosanteil der Organisation, der Zufälligkeit, der Ganzheit arbeiten, um gemeinsam mit den Klient/innen zu erkennen. So erst erhält das Ganze Vorrang vor den Teilen (z.B. *Senge* 1996, 27). Je enger ein Zaun gezogen, desto weniger Wirklichkeitserfassung ist möglich, desto teilweiser ist Beratung.

2. Synchrone Inszenierungen: der Aspekt „Synchronizität“

Mit dem Begriff „Synchronizität“ beschreibt C.G. Jung ein bedeutungsvoll erscheinendes Zusammentreffen von Ereignissen, die in keinem kausalen Zusammenhang stehen oder zu stehen scheinen. Er versucht dadurch, unzusammenhängende Wirklichkeiten in seinem Metier z.B. die innere und die äußere) in einen sinnvollen Bezug zueinander zu bringen. Jung hat schon früh mit dem Begriff der Ganzheit operiert und am Beispiel der Naturwissenschaften dargestellt, dass deren Ziel zwar die Erfassung des Ganzen sei, ihre Methoden und Erkenntnismöglichkeiten diese aber auszuschließen drohe. Das Experiment etwa bestehe aus einer bestimmten Fragestellung, die alles Störende und Nichtdazugehörige ignoriere. Das Experiment stelle Bedingungen und zwingt diese der Natur auf. Sie werde dadurch veranlasst, eine Antwort zu geben, die auf die menschliche Ausgangsfrage) gerichtet sei. So werde verwehrt, aus der Fülle der Möglichkeiten zu antworten. „Das Walten der Natur in ihrer unbeschränkten Ganzheit ist dabei völlig ausgeschlossen“ (*Jung* 1990, 39).

Ähnliche Prozesse vollziehen sich auch in der Beratung. Indem Berater mit ihrer jeweiligen Klientel Definitionen bzw. Beratungsaufträge fixieren, schränken sie die Antwortmöglichkeiten ein. Sie konstruieren eine Realität, die Beratungsrealität ist – nicht

sation eine Antwort „aufzuzwingen“. Beratung muss sich diesem Paradigma der begrenzten Reichweite bewusst sein und ein Methodeninventar vorhalten bzw. nutzen, das die „andere Wirklichkeit“ auch dar- und herstellbar macht.

Synchronizität heißt in diesem Zusammenhang Gleichzeitigkeit oder nahe Gleichzeitigkeit von Interventionen, die das Ziel haben, Diagnosen vorzubereiten, zu erheben, darzustellen oder zielgerichtet ein Unfreezing zu ermöglichen. Solche Interventionen können Perspektivenerklärung oder perspektivische Angebote sein. Synchronizität ermöglicht Erkenntnisgewinn, indem durch parallele affektive und intellektuelle Angebote die Einzelwahrnehmung zugunsten einer Gesamterscheinung aufgehoben wird. Diagnose und Intervention soll zum „Holon“ (*Arthur Koestler*) werden, d.h. ein Ganzes, das Teil eines größeren Ganzen ist.

Die Systemtheorie, Ausgang maßgeblicher Konzepte von Organisationsberatung, kann als eine Form des Holismus definiert werden. Sie befasst sich im Kontext von Organisationen mit den Eigenschaften und Wirkungen von Systemen aller Komplexitätsgrade. Die frühen Anstöße zu diesem Ansatz rühren aus den Bemühungen her, Parallelen zwischen physiologischen Systemen und sozialen Systemen aufzuzeigen. Charakteristisch für das Systemdenken ist die Metapher der sich selbst regulierenden Maschine. Dieser Denkansatz ist häufig auf Mechanistisches reduziert worden – auch in der Beratung. In dem Wunsch zu begreifen, wie Organisationen funktionieren, wurde und wird reduziert auf aus dem Zusammenhang gelöste Fragestellungen, die wie Experimente wirken und nur Teilwirklichkeiten bzw. deren Erscheinung darstellen. Das bedeutet auch Verzicht auf die Wahrnehmung des Synchronen.

Diese irreführende Reduktion wird vielfach verwechselt mit dem „Reduktionismus“, also der systemtheoretischen Annahme, dass komplexe Phänomene auf weniger komplexe zurückgeführt werden können (*Sheldrake* 1993, 439) bzw. in ihnen erscheinen. Der Ansatz des Reduktionismus ermöglicht Erkenntnis, während die mechanistische Reduktion zur partiellen oder vollständigen Erblindung der Beteiligten führt. Organisationsentwicklung muss immer davon ausgehen, dass das Ganze mehr als die Summe seiner Teile ist. Im Synchronen wird eine Wirklichkeit geboren oder dargestellt, die über Einflussfaktoren und deren Analyse hinausgeht.

3. Chaostoleranz als Gestaltungsfaktor

Beratung geht bewusst oder unbewusst von linearen Prozessen aus (auch wenn etwas anderes behauptet wird). Das Verhalten vieler Berater/innen ist, betrachtet man ihr Agieren, vom Beherrschten geprägt, von Machbarem, Steuerbarem. Anfang der 80er Jahre hatten Physiker erkannt, dass viele komplizierte Probleme mittels der „nichtlinearen Dynamik“ beschrieben werden konnten. Intuitiv war dies mindestens schon ein Jahrzehnt zuvor z.B. in gruppendynamischen Settings vorweggenommen worden. Die nichtlineare Dynamik als Erklärungsmuster irritiert bis heute. Lineare Erklärungen und Systeme bestimmen weiterhin unseren Alltag und verstellen den Blick auf weitergehende Erkenntnismöglichkeiten und Organisationsfähigkeit.

„Komplexe Systeme sind spontaner, ungeordneter und lebendiger. ... Gleichzeitig jedoch ist die ihnen eigene Dynamik auch weit von dem seltsam unvorhersehbaren Durcheinander entfernt, das wir Chaos nennen. ... Vielmehr haben all diese komplexen Systeme irgendwie die Fähigkeit erworben, Ordnung und Chaos in einer besonderen Art von Balance zu halten. Dieser Gleichge-

iemals ganz genau zusammenpassen und sich doch auch nicht in Turbulenz auflösen. Der Rand des Chaos liegt dort, wo das Leben stabil genug ist, sich selbst zu erhalten, und schöpferisch genug, um Leben genannt zu werden. ... Der Rand des Chaos ist die sich ständig verschiebende Reizungszone zwischen Stillstand und Anarchie, der eine Ort, an dem ein komplexes System spontan, anpassungsfähig und lebendig sein kann.“ (Waldrop 1993, 80)

Die Konsequenz ist, dass winzige Perturbationen nicht immer winzig bleiben, sondern chaotische Konsequenzen haben können. Ein System muss so perturbiert werden, dass es sich an den Rand des Chaos führt, ohne instabil zu werden. Beratung darf also nicht der Versuchung linearer Muster verfallen, sondern muss sich einlassen auf die Chaostanteile, das Zufällige, das Gleichzeitige einer Organisation.

1. Synchron Inszenierungen: der Aspekt Inszenierung

Inszenierung meint hier die bewusste Entwicklung einer „Als-ob“-Realität. Wirklichkeit wird insgesamt oder in Facetten rekonstruiert oder prognostiziert – immer als Szene, auf der Bühne oder mit entsprechenden methodischen Komponenten oder Vignetten. Inszenierung bedeutet bewusstes Einbeziehen intellektueller und affektiver Komponenten. Sie setzt auf das Gemeinsame und verzichtet auf die Trennung. Inszenierungen in der Beratung zielen auf Sinnlichkeit. Sinn bzw. Sinnlichkeit ist hier in seiner ursprünglichen Bedeutung gemeint: „sinnan“ althochdeutsch für „reisen“, alfrisisch für „beabsichtigen“, altenglisch für „wandeln“ oder „beachten“. Auch außerhalb des germanischen Ursprungs liegt die Bedeutungsspanne zwischen „empfinden“, „senden“ und „Weg“. Inszenierungen versuchen, das Ganze in den Blick zu nehmen und mehr als nur Teile von etwas zu sein. Dennoch: Inszenierungen sind per se Reduzierungen und sind allein dadurch, dass sie gegebenenfalls Chaos intendieren, unchaotisch. Das Paradoxon des „seplanten Ganzen“ zeigt sich auf nahezu charmante Weise in Intention und Ausführung.

Synchrones Inszenieren kann sich auf weitläufige Traditionen beziehen: Schon im Mittelalter entwickelten sich insbesondere im Zusammenhang mit sogenannten geistlichen Spielen und später Passionsspielen Theaterformen, die dem realen Leben der Menschen nahe kamen und ihnen unmittelbar inszenierte Erfahrungen zur Verfügung stellten. Indem man den Kirchenraum mit definiertem „Bühnenort“ verließ, entwickelte man u.a. die sogenannte Wagenbühne: Die Schauplätze waren auf fahrbare Untersätze gebaut und bewegten sich an den Zuschauenden vorbei. Die „Simultan-Raum-Bühne“, verschiedene hintereinander bespielte und von Zuschauern aufgesuchte Orte, oder die „Simultan-Flächen-Bühne“, auf der parallel Handlungen stattfanden, sind frühe Vorläufer von synchronen Inszenierungen. In der Neuzeit entstanden Bühnenortkonzepte wie die Shakespeare-Bühne: ein offener Raum ohne illusionierende Kulissen. Die Guckkastenbühne (dieser naturalistische Stil sollte nur ein Verstehen der Inszenierung zulassen) wurde durch Theaterkonzepte des 20. Jahrhunderts endgültig in Frage gestellt. *Piscator* und andere entwickelten dramaturgische Traditionen weiter und wandelten sie zu neuen Bühnenortkonzepten. Innen war gemeinsam, Wirklichkeit umfassender darstellen zu wollen, als dies die „Guckkastenkonzepte“ konnten.

Bertolt Brecht füllte den Begriff des „Epischen Theaters“, bei dem sich die Zuschauer nicht allein mit Geschehen und Gestalten identifizieren, sondern in Distanz dazu zum Nachdenken über die gesellschaftlichen Verhältnisse kommen sollten. In der Insze-

derung gesellschaftlicher Verhältnisse ins Bewusstsein der Beteiligten zu rücken. Dies bezog und bezieht sich übrigens gleichermaßen auf Darsteller wie Zuschauende. Mittel dieser Art des Theaters sind Verfremdung der dramatischen Handlung durch Kommentierungen, Heraustreten der Schauspieler aus dem Spiel, Erzähler, eingeschobene Songs, ergänzende Spruchbänder, „Demonstrationen“, ergänzende Dokumentationen oder Filmeinspielungen.

Inszenierungen leben davon, dass sich auf Bühnen mehr ereignet, als intellektuell erfassbar ist. Es erweitert so Bewusstsein. Die mittelalterlichen Theaterformen und das Epische Theater nehmen Basisideen vorweg, die später in unterschiedlichen Beratungssettings griffen. Hier ragt insbesondere *Jakob L. Moreno* heraus, der sich dem Aktionsforschungsansatz von *Kurt Lewin* verpflichtet fühlte.

5. Inszenierung in Beratung und Therapie: Morenos Psychodrama

Psychodrama ist die dramatische Darstellung von persönlichen und allgemeinen Konflikt- und Entscheidungssituationen zu diagnostischen und therapeutischen Zwecken sowie zur Einübung ungewohnter Verhaltensweisen (*Zeintlinger* 1981). *Moreno* ist gemeinsam mit seiner Frau *Zerka* Begründer, Inspirator und Entwickler des Psychodramas, einer Gruppentherapieform mit ungewöhnlich vielen Facetten, die für Beratung und Bildung Bedeutung bekommen haben. Auch wenn *Moreno* sein Verfahren manchmal überschätzt dargestellt hat („Psychodrama ist eine Möglichkeit, die Welt im Hier und Jetzt nach den Grundregeln der Imagination zu verändern, ohne in die Abgründe der Illusion, der Halluzination oder des Wahns zu fallen“), beinhaltet es auf der Basis bzw. Reformulierung von *Lewin* zentrale Anregungen für die Entwicklung synchroner Inszenierungen:

- *Ganzheitlichkeit*: Moreno hebt die elementare Bedeutung der Interdependenz von Individuen untereinander, Individuum und Gruppe, Gruppen untereinander sowie Gruppen und Gesamtgesellschaft hervor.
- *Demokratisierung* sei dem Ansatz immanent, da Initiative und Entscheidung, Spontaneität und Kreativität der jeweils betroffenen Menschen in einer sozialen Situation nicht nur maximiert, sondern auch Maßstab für die Durchführung von Projekten sein sollen.
- *Aufhebung der Subjekt-Objekt-Trennung* ist insbesondere vorfindbar im Konzept der teilnehmenden Beobachtung. Im Kontext mit *Lewin* betont *Moreno* die dialektischen Verhältnisse von Praxis/Aktion, Wissenschaft/Forschung und Diagnose/Intervention.

Moreno spricht beim Psychodrama von der sog. „Surplus-Realität“. Die innere subjektive Realität wird erweitert, und die unerfassbaren, unsichtbaren Dimensionen des Lebens des Protagonisten werden zum Ausdruck gebracht. „Auf der Psychodrama-Bühne existiert keine objektive Realität. Die äußere Realität ist nicht Gegenstand der Psychotherapie. Der Protagonist schafft und aktualisiert in der ‚Surplus-Reality‘ seine eigene Wirklichkeit“ (*Kellermann* 1982). Nach *Moreno* sei Psychodrama der Versuch, den Dualismus zwischen Phantasie und Realität aufzuheben und die ursprüngliche Einheit wiederherzustellen. Vieles, was *Moreno* formuliert oder interpretiert hat, ist mittlerweile fester Bestandteil des Alltagswissens von Pädagog/innen, Therapeut/innen oder Berater/innen geworden.

Synchrone Inszenierungen und ihre Bedeutung

Inszenierungen in der Beratungsarbeit haben auf dem Hintergrund des Dargestellten folgende Bedeutung:

- 1) Sie zeigen unmittelbar, dass Wirklichkeit nur *erscheint* und nicht *ist*.
- 2) Sie weisen wahrnehmbar auf die Komplexität von Ganzheitlichkeit hin.
- 3) Sie zeigen die Bedeutung von Beziehung, sind als Ganzes Repräsentant des Ganzen.
- 4) Sie bieten Identifikationen, Vorwegnahmen von erwünschten Wirklichkeiten auch im Sinne des „Surplus“-Verständnisses von Moreno.
- 5) Sie zeigen das „Als-ob“ und täuschen nicht über die Wirklichkeit schon auf der Erscheinungsebene (manches tiefgründige Reflektionsgespräch würde man im Alltagssprachebrauch als folgenloses „Theater“ bezeichnen, wenn nicht genau diese Definition Inszenierungen diffamieren würde).
- 6) Sie vertiefen Prozessdynamik durch das komplexe Zusammenspiel von Darstellenden und Zuschauenden. „Jede und Jeder hat sicher schon erlebt, dass das eigene Handeln bewusster und intensiver erlebt wird, wenn andere zuzugucken. Manchmal gelingt es durch Zuschauende (in ganz normalen Alltagssituationen), sich selbst gleichzeitig zu erleben und von außen zu betrachten“ (Witte 1997, 326).

Synchron zu inszenieren vertieft:

- 1) Die Vielschichtigkeit im Sinne einer vertikalen Schichtung wird deutlich.
- 2) Wahrnehmbar wird die Parallelität von Ereignissen und Strukturen.
- 3) Teilnehmende werden in die Lage versetzt, ganzheitliche Zusammenhänge herzustellen.
- 4) Neben der Erscheinungswahrnehmung stellt sich im Kopf des Betrachters (oder des Beratenden) eine weitere Ebene ein, die sich zu einem Gesamtbild, zu einer umfassenden Widerspiegung oder Erscheinung formt.
- 5) Das Chaos als Merkmal der Wirklichkeit wird erfahrbar.

7. Das Wandelplenum – ein Methoden-Beispiel¹

Das „Wandelplenum“ ist eine spezifische Form der Präsentation, auf der in parallelen Sequenzen innerhalb eines festgelegten Zeitpunktes durch eine Beratergruppe und/oder ein Klientensystem dem erweiterten Klientensystem (z.B. allen Mitarbeiter/innen einer Organisation) Daten vorgestellt, Situationen widergespiegelt oder Hypothesenansätze vermittelt werden. Das Wandelplenum will zu einem festgelegten Zeitpunkt des Beratungsprozesses Ergebnisse präsentieren, die Grundlage für weitere diagnostische Schritte oder der Implementationsvorbereitung dienen. Das Wandelplenum hat die Funktion einer (Zwischen-)Bilanz mit dem Ziel der Erkenntnisweiterung, des Datenfeedbacks und des Unfreezing eines erweiterten Klientensystems.

Ablauf

Das Wandelplenum sollte nicht länger als 15 bis 20 Minuten dauern. Ein angemessener großer Raum muss zur Verfügung stehen, der der Größe des Klientensystems entspricht. Der Raum wird nicht bestuhlt, die „Zuschauer“ müssen stehen und sich zu ein-

zeln „Bühnen“ begeben, die mit einfachen Requisiten oder durch die Art der Möbelanordnung kenntlich gemacht wurden. Diese Bühnen sind im ganzen Raum verteilt. Der „Spielleiter“ weist darauf hin, dass es sich um eine Inszenierung handelt, in die die Zuschauenden nicht eingreifen dürfen – weder durch Erklärungen noch durch Kommentierungen oder Hilfestellungen. Die „Darsteller“ kennzeichnen sich (z.B. durch entsprechende Namensschilder), erklären ihre Aufgabe oder Position aber nicht weiter.

Auf den Bühnen werden einzelne „Szenen“ dargestellt, die verdichtete Datensammlungen sind, Beratungssequenzen wiedergeben oder Gespräche während der Datensammlung nachstellen. In seltenen Fällen erfolgt die Darstellung durch die Berater/innen selber. Dafür wäre eine entsprechend große Beratergruppe notwendig, die meistens nicht gegeben ist. In der Regel erfolgt die Darstellung durch das Klientensystem, die sie dann für ein erweitertes Klientensystem präsentiert. Neben örtlich fixierten Bühnen ist denkbar, dass einzelne Szenen auch in der Bewegung gespielt werden, d.h. Zuschauende und Spieler mischen sich im Plenum und stellen immer wieder neue Begegnungskonstellationen her.

Das Wandelplenum bietet seine Präsentationen parallel an. Alle Szenen finden gleichzeitig statt, und den Zuschauenden bleibt es überlassen, auf welche Art sie sich einen Eindruck über die Gesamtszenarie machen wollen. Sie müssen von einer Bühne zur anderen „wandeln“. Die Szenen werden mehrfach gespielt, damit alle im Wandelplenum Gelegenheit haben, alle Darstellungen wahrzunehmen. Die leichten Veränderungen, die sich durch diese Technik in der Darstellung einschleichen, werden nicht nur in Kauf genommen, sondern sind eine Bereicherung. Die Steuerung des Ablaufs erfolgt lediglich durch die Festlegung auf den Raum- und Zeitrahmen. Nach Zeitablauf finden planar Feedback- bzw. gegebenenfalls Sharing-Runden statt. Die weitere Bearbeitung hängt vom gewählten Setting und der Aufgabenstellung ab.

Varianten

- Es wird eine zentrale Bühne gewählt, auf der parallele Szenen dargestellt werden.
- Den Zuschauenden wird bei ausgewählten Szenen die Möglichkeit gegeben, durch Nachfragen oder zeitweises Mitspiel mitzuwirken.
- Neben den Darstellungen werden Daten durch Plakate, Flipcharts u.ä. präsentiert.
- Es werden Fremdfiguren eingeführt: Ein Reporter interviewt einzelne Akteure, entlassene Mitarbeiter betreten die Szenerie, der „liebe Gott“ oder „Engel“ treten hinzu und kommentieren.
- Zuschauenden wird die Möglichkeit gegeben, durch Regieanweisung zeitweise in die Szenen einzugreifen.
- In reflektierten Ausnahmefällen sind auch serielle statt parallele Darstellungen denkbar. Allerdings überfordert dies Zuschauende schneller.

Aufwand

Der Aufwand für ein Wandelplenum ist gering. Raum und Zeit müssen zur Verfügung stehen, die Szenen vorab kurz eingerichtet werden, in der Beratergruppe oder im Klientensystem eine Verständigung über den Ablauf erfolgen. Um möglichst wenig Begrenzungen zu initiieren, sollten die Szenen nicht vorbesprochen werden. Lediglich die Rollenübernahme muss geklärt sein. Der „Spielleiter“ sorgt dafür, dass der Rahmen eingehalten wird, die Regeln nicht verletzt werden und die Wirklichkeit des Spiels in der

¹ Diese Methode wurde im Rahmen des Ausbildungslaboratoriums 1999 der EKH-Gemein-

Beispiel

Im Rahmen eines Ausbildungslaboratoriums wurde die Lerngruppe mit diesem Fall konfrontiert: Die Leitungsgremien eines Kirchenkreises wurden zunehmend dadurch ernüchert, dass immer mehr Trauerredner Bestatungen gestalteten, eher esoterisch orientierte Dienstleistungsrituale für unterschiedliche Lebensereignisse (Geburt, Einschulung, Hochzeit) anboten. Dabei war insbesondere beunruhigend, dass zu dieser Gruppe auch ein hemaliger Diakon zählte, der freiberuflich mit einigem Erfolg (auch in den Medien) eine Dienste anbot. Im Kirchenkreis wurde über Sanktionen, mögliche Unterlassungslagen und Kritik an den eigenen Leistungen diskutiert. Zentrale Frage war: Wie wollen wir angemessen mit dieser anfänglichen Konkurrenz umgehen? Welche Bedeutung hat diese Erscheinung für die Zukunft?

Die Ausbildungsgruppe führte in unterschiedlichen Konstellationen Gespräche mit Verantwortlichen und Gremien des Kirchenkreises, sprach mit dem Leitenden, wertete Medienprodukte und Werbematerial aus, besuchte die Gemeinde, in der der Diakon sehr ange durchaus erfolgreich gewirkt hatte. Die Ausbildungsgruppe strukturierte das Plenum aller Laboratoriumsteilnehmer/innen durch Szenen: Der Leitende wird zu seiner Position befragt; der Vorstand stellt seine Befürchtungen dar; der Diakon wird von einem Reporter interviewt; eine fiktive Gruppe von Kirchenmitgliedern diskutiert über die Dienstleistung; eine junge Pastorin hält ein kurzes Plädoyer für einen veränderten Kirchendienst, der mehr Dienstleistung sein sollte. Während alle anderen ihre Bühne hatten, interviewt ein „Reporter“ den Diakon im *Gehen* – die Zuschauenden mussten sich mit in Bewegung setzen.

Wirkungen

Das Wandelplenum löst bei Zuschauenden eine doppelte Überraschung aus. Zunächst sind sie ungläubig, dass auf diese Weise Informationen aus oder über einen Beratungsprozess transportiert werden können. Dieser Unglaube mischt sich mit der Spannung, eine andere Form von Plenum zu erleben, in dem Zuschauende nicht passiv bleiben, sondern trotz der in der Regel verordneten Enthaltung aktiv werden: Sie wandeln zwischen den Szenen, entscheiden selbst, was sie anspricht oder abstößt, wo sie länger verweilen und auf welche Szene sie verzichten. Sie entwickeln durch Reaktion und Auswahl eigene Bilder von der Wirklichkeit. Aus vielen Eindrücken und Facetten, die sogar widersprüchlich sein können, bildet sich ein neues Bild, ein Eindruck, der jenseits ausschließlich intellektueller Analyse steht. Das Dargestellte verdichtet den Affekt und verknüpft ihn mit rationaler Analyse.

Die zweite Überraschung stellt sich in der Auswertung ein. Plötzlich wird wahrgenommen, dass die Grundfarbe des Konflikts allen gleichermaßen deutlich wurde, obwohl sie nicht gemeinsam stringente Beteiligte waren (jeder hatte über seine „Beteiligung“ selbst entschieden). In der Zufälligkeit der Auswahl und Begegnung ist ein Bild der Wirklichkeit entstanden, das dieser Wirklichkeit offenbar sehr nahe kommt. Hinzu tritt ein hoher Lustanteil: Das Zuschauen macht Spaß und das Darstellen der gesammelten Daten erst recht. Die (notwendige) Reduktion des Datenpools stellt sich fast zwangsläufig ein. Im Zentrum des Wandelplenums steht die Essenz des Beratungsprozesses – wahrnehmbar und nachvollziehbar.

8. Weitere Methoden und Methodenkomponenten

Im Methodenfundus für (Organisations-)Beratungen finden sich wenig Methoden, die den Kriterien Synchroner Inszenierungen vollständig entsprechen. Viele Methoden beinhalten Komponenten synchroner Inszenierungen. Sie sollen hier ohne genauere Beschreibung, Bewertung und Relativierung als Bestandteil eines Inventars genannt werden.

Organisations-theater

Unternehmenstheater bzw. Organisationstheater meint die szenische Aufbereitung von Situationen, Problemen oder Krisen in Organisationen. Externe Akteure, oft professionelle Schauspiel-ler/innen, agieren in Inszenierungen, die durch die Berater/innen entwickelt oder vorgegeben werden. Die „Aufführung“ ist nicht öffentlich, sondern lediglich für die Organisation, eine bestimmte Gruppe der Organisation oder das Klientensystem bestimmt. Die Teilnahme als Zuschauer ist im Rahmen des geschlossenen Beratungskontrakts meistens verpflichtend. Die Aufführung kann in kurzen Szenen, die durch Reflexionen unterbrochen werden, oder in ganzen Szenenfolgen geschehen. Theater dieser Form ist weniger synchron als z.B. das Wandelplenum. Durch parallele Darbietungen, durch unmittelbare serielle Darstellung kann aber der Effekt des Synchronen ebenfalls genutzt werden. Die Dramatisierungen im Organisationstheater können komödiantisch, realistisch, verfremdend oder naturalistisch sein. Organisationsberater moderieren in Reflexionsphasen das Gespräch, bündeln und spitzen die sich entwickelnden Themenkomplexe. Ideen zu Varianten des Organisationstheaters:

- Verschiedene Spielentwicklungen werden präsentiert. Die Zuschauenden entscheiden, welche sie sehen wollen. Sie nehmen Einfluss auf die Handlung und entscheiden sich für Spiel- bzw. Lösungswege.
- Die Zuschauer/innen entwickeln eigene Vorstellungen von der Fortsetzung der Inszenierungen, die von den Darsteller/innen aus dem Stegreif umgesetzt werden. Es handelt sich hierbei um das Anknüpfen an die Tradition des „Extempores“: Das spontane Herausretreten aus der vorgegebenen Rolle mit dem Ziel, den Spielverlauf zu verändern.
- Das Spiel wird an einer markanten Stelle unterbrochen, und die Zuschauenden phantasieren Fortsetzungen, ohne dass diese aufgeführt werden.
- Das Prinzip der Trennung von Darstellung und Observation wird dadurch gebrochen, dass Einzelne zum Mitagieren aufgefordert werden.

Newframing

Viele Organisationen haben mit einer hohen Beharrung zu tun, dies gilt insbesondere im Nonprofit-Bereich und dort vor allem bei kirchlichen Organisationen. Die Strukturen weisen eine nicht nur historisch, sondern auch ideologisch bedingte Fixierung auf. Die Inhaltsveränderung bedarf langer Klärungs- und Entscheidungsprozesse, und Mitarbeitende weisen eine oft überdurchschnittliche Dienstreue an einem Arbeitsplatz auf. Die Folgen sind struktureller Konservatismus, geringes Innovationspotenzial und diverse Formen des „Burn-out“. Beratung hat immer wieder mit Ausgangssituationen zu tun, die nicht änderbar oder nur im geringen Umfang änderbar sind. Um einer Sichtverengung der eigenen Klientel vorzubeugen oder neue Perspektiven zu eröffnen, bieten sich zu bestimmten Anlässen „neue Rahmen“ als Intervention an.

Beispiel: Im Laufe eines Beratungsprozesses werden alle Klienten bzw. die Mitarbeiter/innen des Klienten zu einer Veranstaltung gebeten, die mit anderen als den bisher bekannten Methoden und Strategien arbeitet. Statt einer Mitarbeiterversammlung, zu der eingeladen wurde, erwartet alle eine große Party mit paradoxen Interventionen und Angeboten (Rollentausch, unkonventionellen Verkehrsformen, gezielte Regelverletzungen).

Durch Angebote des Blickwinkelwechsels soll der fremde Blick wieder geschult werden, soll

wechsel nicht nur, wie in Beratungen eher üblich, im Kopf angeboten wird, sondern in der Realität, verändert sich die Wahrnehmung.

Rollenspiel

Hier wird der Begriff verwandt im Sinne des psychodramatischen Stegreifspiels, das meistens gekennzeichnet ist durch hohe parallele Dichte von Szenen. Folgende Anlagen sind denkbar:

- Alle Rollen sind z.B. durch den/die Berater/in definiert und allen Beteiligten bekannt, die Situation vorgegeben und damit geschlossen.
- Rollenträger erhalten Definitionen, die den anderen nicht bekannt sind, die Situation ist geschlossen.
- Rollen sind definiert und allen bekannt, die Situation ist offen.
- Alle Rollen sind undefiniert, die Situation ist geschlossen.
- Das Thema wird vorgegeben, die Rollen undefiniert und die Situation offen.

Rollenspielfacetten

- Gedachtes Spiel: Im Beratungsprozess wird das Spiel imaginiert.
- Eine Situation wird vorgegeben, und die Beratenden werden um einen Satz, der ins Spiel eingebaut wird, gebeten.
- Eine Szene wird skulpturiert, das System ist das Darstellungspotenzial.
- Das System skulpturiert sich selbst.
- Verdecktes Theater: Innerhalb des Systems wird eine Spielszene implementiert, die als solche nicht sofort identifizierbar ist.

Magic shop

Der „Zauberladen“ ist eine Technik aus dem Umfeld des Psychodramas. Die Beratenden werden gebeten, in einem imaginierten Laden ihnen für die Entwicklung der Organisation Wichtiges zu erwerben. Bezahlen müssen sie mit eigenen Investitionen. Das Klientensystem entscheidet, ob der Handel gültig ist.

Heißer Stuhl

Diese Technik aus der Gestalttherapie bedeutet die Herausnahme eines Klienten aus seinem System, gibt ihm seine eigene Bühne (Stuhl) und den Beteiligten einen spezifischen Zugriff auf ein Mitglied ihres System mit prozesshaften oder thematischen Ausformungen je nach Entwicklungsstand.

Mittel und Materialien ändern bzw. variieren

- Sitzordnungsvariationen.
- Kleiderwechsel (Sitzungen in Abendkleid und dunklem Anzug).
- Probehandeln und Probeerhalten (z.B. Körperhaltungen vorspielen und verändern).
- (Imaginerter) Szenenwechsel (Kirchenvorstandssitzung findet auf der Titanic statt).
- Fremdrollenimplementierung (Hofnarr, Anti-Christ).

Symbolbildungen

- Konzentration des Prozesses auf einen Gegenstand (vgl. Gesslerhut in Schillers „Wilhelm Tell“).
- Ritualentwicklung (VW-Manager Lopez verlangte angeblich von seinem Mitarbeiterstab, den „Kriegern“, dass die Uhr immer am rechten Handgelenk getragen werden musste).

Provokatives Theater

Lösungen werden parallel gegeneinander gestellt, geschrieben, argumentiert.

Paradoxe Intervention

Vorgeschlagen wird etwas, was keiner wollen kann. Die Berater/innen bestehen auf der Auseinandersetzung.

Körperhaltungen

- Die Beratungen finden grundsätzlich im Gehen statt.
- Beratende wenden die Rücken einander zu.
- Beratung findet in sehr kurzen Sequenzen statt, unterbrochen durch Bewegungspausen.

9. Das Meer des Ganzen

Berater/innen müssen Methoden erproben und beherrschen, die helfen, das Ganze sichtbar zu machen, die möglichst gering beeinflusst sind durch die strategischen Beratungsvorgaben und Ordnungsideen der Berater/innen. Beratung muss das Nichtlineare in den Blick nehmen, die Chaosanteile beachten und sich vergegenwärtigen, dass Synergien nur durch das Meer des Ganzen und nicht durch das Weniger des Ver-einzelten entstehen. Je ungewöhnlicher, abweichender und den Blickwinkel verändernder die Interventionen sind, desto eher besteht die Möglichkeit, das weite Potenzial einer Organisation für Veränderungen zu nutzen oder nutzbringend werden zu lassen. Synchrone Inszenierungen ermöglichen ein „Hin- und Herschwingen, die Bewegung zwischen scheinbar entgegengesetzten Dimensionen“ (Witte 1997, 328) und damit das Wandeln statt des Verharrens.

Das Rilke-Zitat zu Beginn verweist auf die Buntheit dieses Prozesses, das Blendende und Blinde der Organisation und das im Einzelnen kaum Wahrnehmbare der Wandlung. Das Bild des Karussells macht deutlich, wieviel des Weges bestimmt und nicht beeinflussbar ist. Es mahnt zur Berater/innen-Bescheidenheit.

Zusammenfassung

Beratung geht meistens von linearen Prozessen in Organisationen aus bzw. agiert mit einem Methodeninventar, das linear funktioniert. Aus der Chaosforschung ist hingegen bekannt, dass komplexe Systeme spontan und ungeordnet agieren, gleichwohl meistens in der Lage sind, eine Balance von Unordnung und Ordnung zu halten. Auf diesem Hintergrund beschäftigt sich der Beitrag mit Aspekten der Wirklichkeitserfassung und stellt Methoden bzw. Methodenkomponenten synchroner Inszenierungen vor, die in historische Bezüge und Denksätze eingeordnet werden. Die Methode „Wandelplenum“ wird als praktisches Beispiel für das Agieren in Beratungsprozessen ausführlicher beschrieben.

Abstract: Synchronous stagings in organizational consulting

Consulting is mostly based on linear processes occurring in organizations, or operates with a linearly functioning choice of methods. It is however known from chaos research that complex systems are acting spontaneously and irregularly, while they are nevertheless mostly in a position to keep in balance both order and disorder. With this in mind, the paper is dealing with some aspects of reality assessment, presenting methods and method components of synchronous stagings which are fitted into historical connections. Described in detail is the method of the deambulating plenum as a practical example of acting in consulting processes.

Key words: Organizational consulting; psychodrama; synchronicity; chaos research.

Literatur

- Baumgärtner, I. u.a. (1998): OE-Prozesse. Bern.
- Brecht, B. (1967): Gesammelte Werke Bd. 15, Schriften zum Theater I, Frankfurt/M.: Suhrkamp (bes.: „Basis der Kunst“, S. 133; „Die Vorgänge hinter den Vorgängen“, S. 257).
- Buer, F. (1996): Methoden in der Supervision – psychodramatisch angereichert. *OSC* 3 (1), 21–44.
- Düringer, S., Berg, H.G. (1995): Organisationskultur. Unveröff. Manuskript.
- Ernst, M.M. (1987): Soziometrie als Aktionsforschung – auch in der Psychotherapie. *Integrative Therapie* 13 (1), 3–24.
- Jung, C.G. (1990): Synchronizität, Akausalität und Okkultismus. München.
- Kellermann, P.F. (1982): Psychodrama – eine „Als-ob“-Erfahrung. *Integrative Therapie* 8 (1–2), 13–23.
- Mundwiler, W. (1997): Eine etwas unübliche Geschäftseröffnung. *Organisationsentwicklung* 10 (1), 40–48.
- Moreno, J.L. (1969): Psychodrama – Vol.3. New York: Beacon Press.
- (1982): Das Psychodrama. Paderborn: Junfermann.
- Rahn, D., Otte, H., Bosse, S., Rute-Hollenbach, H. (1993): Einführung in die Integrative Therapie. Paderborn: Junfermann.
- Ruhe, H.G. (1997): Anna Landmann – Mutmaßliche Szenen aus ihrem Leben, Uraufführung Hornburg 1997.
- Schmidt, E.R., Berg, H.G. (1995): Beraten mit Kontakt. Offenbach.
- Schreyögg, G. (1998): Unternehmenstheater als Intervention. *Organisationsentwicklung* 10 (1), 52–59.
- Senge, P.M. (1996): Das Fieldbook zur fünften Disziplin. Stuttgart.
- Sheldrake, R. (1993): Das Gedächtnis der Natur. München.
- Waldrup, M.M. (1993): Inseln im Chaos. Die Erforschung komplexer Systeme. Reinbek: Rowohlt.
- Witte, K. (1997): Der Weg entsteht beim Gehen. *OSC* 4 (4), 311–329.
- Zeitlinger, K.E. (1981): Analyse, Präzisierung und Reformulierung der Aussagen zur Psycho-dramatischen Therapie nach J.L. Moreno. Salzburg.

Der Autor: Hans Georg Ruhe, Sozialarbeiter, Medien- und Kommunikationswissenschaftler (M.A.), Ausbildungen in Psychodrama und Organisationsentwicklung, Trainer und Organisationsberater, Autor (zuletzt: „Methoden der Biografiearbeit“, Weinheim 1998), Arbeitsschwerpunkte: Methoden- und Strategieentwicklung, Fach- und Organisationsberatung im Fundraising. *Anschrift*: Rammelsberger Str. 50, 38640 Goslar.

Zur Integration ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen in Organisationen

Marlies Händel-Burckardt, Mittweida



Wir befinden uns in einem grundlegenden Wandel unserer Arbeitsgesellschaft. Der Einsatz neuer Technologien und die zunehmende Rationalisierung durch Automatisierung von Arbeitsgängen verdrängen immer mehr Arbeitsplätze. Die angestiegene Arbeitslosigkeit der letzten Jahre ist ein Indiz dafür. Inzwischen prophezeien viele Wissenschaftler: Es gibt keinen Weg zurück in die Vollbeschäftigung. Zukünftig werden wir viel weniger Zeit als bisher mit Erwerbsarbeit verbringen. Nach *Hans Ruh* (1997) wird sich die monetarisierte Arbeitszeit von Männern und Frauen bei ca. 50% des bisherigen Volumens einpendeln. Das heißt, wir werden unsere Arbeits- und Lebenszeit neu strukturieren müssen.

Ehrenamtliches Engagement wird in diesem Prozess z.B. in Form von Sozialzeiten oder Zeiten bürgerschaftlichen Engagements mehr und mehr an Bedeutung gewinnen. Bereits jetzt werden stärker als bisher Ehrenamtliche in die Arbeit von Organisationen (vor allem im NPO-Bereich) einbezogen. Häufig sind jedoch die hauptberuflichen Mitarbeiter in den Organisationen auf die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen nicht vorbereitet. Auf dem Hintergrund eigener Überlastung werden Helfer erwartet, die die Hauptamtlichen schnell, unkompliziert und mit wenig zeitlichem Aufwand bei der Bewältigung der anstehenden Aufgaben unterstützen. Ehrenamtliche jedoch engagieren sich freiwillig und unentgeltlich in ihrer Freizeit. Sie wollen nicht die Defizite hauptamtlichen Personals ausgleichen. So entstehen oft Konflikte, die durch einen bewusst geplanten Einsatz freiwilliger Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer Motive vermieden werden könnten.

Um eine effektive Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen gestalten zu können, brauchen Hauptamtliche geeignete Schulungs- und Unterstützungsangebote. Hauptamtliche zu Fachkräften in der Kooperation mit Ehrenamtlichen weiterzubilden und dafür konkrete Vorschläge zur Personalentwicklung zu unterbreiten, ist Anliegen dieses Aufsatzes. Dabei verstehe ich Ehrenamtliche als Mitarbeiter, die in die Organisationsstruktur eingebunden sind