

# **Organisationsberater in Zeiten der Postmoderne- Was sie von Off-Off-Broadway Theater lernen können**

**Raymond Saner**

(publiziert in der Zeitschrift für Organisationsentwicklung, ZOE, 04/2000)

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.

Zweck dieses Artikels ist es, einen Blick darauf zu werfen, wie die Veränderungen in der Gesellschaft, von 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**

Gegen 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 konnte. 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 Atmosphäre erzeugen sollte, in denen sich die Handlung entfalten konnte. Ausstattung und Beleuchtung mögen kreativ im Design und ungewöhnlich gewesen sein, aber sie spielten nie eine primäre Rolle wie 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 wieder 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 grosser Bruch zum anthropozentrischen Kunstverständnis angekündigt, hin zu einer neuen Form eines transpersonalen oder postkognitiven Aufführungsrituals, in dem Vernunft und Alltagslogik herausgefordert werden. Das gewöhnliche Erzählung des modernen Theaters wird in Ideen, Bildern und auseinandergenommene Teilstücke zerlegt, die wie ein Mosaik Umgebungen oder vierdimensionale Tableaus formen, aus denen der Zuschauer sich diejenigen Informationsteile heraussuchen kann, die ihn interessieren. Es ist wie in einem Einkaufszentrum, wo der Zuschauer/Käufer sich das herauspickt, 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 Theaterschule 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 Bedeutung 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. Oft lösen sich die Leute von der Aufführung, indem sie ihre Aufmerksamkeit anderen Dingen zuwenden. Für einige ist der Umfang dessen, was man tun muss, um das Geschehen zu verstehen, irritierend und verunsichernd.

### **OOB-Schauspieler und ihr Publikum**

Klassisches und modernes Theater tun alles, um Illusionen zu erzeugen, 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 Leben 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 fokussiert 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 Farbkleck im großen Rahmen, den die Bühne darstellt, und so weiter.

Für das Publikum kann dies eine große Herausforderung sein, weil die meisten von ihnen weder darin geübt sind, ihre 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. Ohne Möglichkeit, im Publikum herumzugehen, bleibt der Zuschauer 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 Organisationstheorie und –beratung**

Mit 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 im Hinzufügen einer Prozessperspektive bei Total Quality Management und Reengineering-Ansätzen 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. Auch hier ging es darum, logische Zusammenhänge durch die Betrachtung subjektiver Phänomene zu verdeutlichen, 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 Probleme die effektive Leistung verhindern durch Herausarbeiten der 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 Arbeiten 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 selbst-organisierenden Systeme den Weg bahnten. Eine ausführliche Diskussion dieser Entwicklungslinien würde diesen Rahmen sprengen. Wichtige Beiträge waren:

- Foucault's Studie (1982) des Gefängnisystems 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 verselbständigt.
- 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 Theoretiker auf dem Gebiet der selbst-organisierenden Systeme und der Möglichkeiten, Komplexität zu verstehen.

### **Postmoderne Organisationstheorie 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 einen neue Betrachtungsweise von Organisationen propagierten. Diese Theorien waren Reflex auf die Kräfte, die in einer sich schnell ändernden Welt mit einer Fülle von Unsicherheiten und fragwürdiger Vorhersehbarkeit entstanden. Es ist dies eine 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 ist an Zusammenhängen und Prozessen, nicht mehr übertragbar ist auf andere Situationen und morgen schon obsolet sein kann.

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, welche dann wiederum um Systeme, die auf Chaos-Prinzipien beruhten, erweitert wurden. 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 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 Faktoren, die alle 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 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 postmodernen 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 einen 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, vielschichtige Realitätsschichten schaffen, die bei Managern/Angestellten die Notwendigkeit hervorrufen, verschieden gerichtete Linsen (Wahrnehmung, Verständnis) 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). Im Zuge der globalen Ausdehnung der multinationalen Gesellschaften wird die Netzwerk-Theorie weltweit auf Unternehmen angewandt um die ‚Netzwerk-Grenzen‘ unternehmensübergreifender Verflechtungen, Allianzen, joint ventures usw. zu verstehen.

In der postmodernen Beratung ist die Rolle des Beraters komplexer geworden. Von den Beratern wird erwartet, daß sie mehrdimensional arbeiten können, d.h. 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 heute nicht mehr ausreicht, ist auf dem Felde der Beratung allgemein akzeptiert. Deshalb 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 in Richtung breiterer und vielfältiger Anwendung. 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 so 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 hervorgerufen 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, die sich aus der Postmoderne für die gestaltorientierte Organisationsberatung ergeben, aufzeigen zu können, wird es hilfreich sein, 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. Die Vorstellung, Erfahrungszyklen erfolgreich zu Ende zu führen um einen abschließenden Zustand der Bewußtwerdung und Sinnfindung zu erreichen, sind in dieser Sichtweise zentral. 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 und 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 und so Abwehrmechanismen abzubauen, die aus unterentwickeltem Bewußtsein herrühren. Man könnte sagen, daß der gestaltorientierte Praktiker der Hüter der Wahrnehmung und des Bewußtseins ist.

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 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 Unterstützers eines Lebens von beständigem Spannungszustand und Ungewissheit. 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 eigene Denkweisen in Frage stellen. Die Mitarbeiter und Kollegen mit denen wir nicht übereinstimmen, in gleicher Weise zu involvieren 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. Da Manager ungern experimentieren, ist es vielleicht möglich, sie zu einem Konzept zu 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 phantasievoller und mutiger zu werden im Entwickeln von Experimenten Die Regeln der Gestaltübungen sind dazu nützlich. Es genügt meist die organisatorischen Gegebenheiten zu verstehen und Wahrnehmungs experimente sinnvoll zu gestalten.

Unterstützend für diese Rollen ist die Rolle des Multimedia-Künstlers. Wenn wir uns einen Wink vom OOB-Theater holen, können wir viel gewinnen, wenn wir lernen, Kontakt zu unseren Klienten zu gewinnen durch andere Arten 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 Umgang mit diesen Medien einarbeiten müssen. Einige tun das schon und wenden vielfältige Medien schöpferisch an. Dies könnte ein eher angemessener Weg sein als zu versuchen zusätzlich zur Beraterrolle auch noch Experte in den Grundfunktionen der Finanzen, des Marketing usw. zu werden.

## **Abschluss**

Ziel dieses Artikels war es, Aehnlichkeiten 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.

Der Vergleich (siehe die Übersicht) legt einige Parallelen zwischen den beiden Feldern sozialer Aktivitäten nahe. Bei beiden Feldern kann es zum Zerbrechen früherer Normen und zu einer konkurrierenden Überlappung unterschiedlicher Stile, Werte und Erklärungen, die

sich manchmal zusammenfügen und zu anderen Zeiten getrennt und 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 der Konfusion zu ko-existieren.

Einige spezifische Vorschläge wurden gemacht für Interventionsrollen, die zu den postmodernen Zeiten passen. Man hätte noch weitere anführen können. Zentraler Punkt ist, daß gestalt-orientierte Organisationsberater die konstant überprüfen warum sie immer wieder in der Falle landen der simplifizierenden Problemlösungs Methode der früheren Moderne. Wir müssen Wege suchen, dies zu ändern - und unterscheiden zwischen Problemen, die lösbar sind, und Dilemmata, die man nur managen kann und nicht beseitigen oder zu einer ‚richtigen‘ Lösung bringen kann.

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 zu vermeiden hilft, dem allgegenwärtigen Drang nach einer simplen, einfaktoriellen Lösung in der Schwarz-und-weiß-Dichotomie zu folgen, den es in den früheren Stadien des OB-Theaters und der OW-Beratung gab.

## Übersicht

### **OOB Theater**

#### *Multiple Realität*

Konkurrierender Gebrauch von multimedialen 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 Kunstformn kompetent sein

### **OOW Beratung**

#### *Managen von Komplexer Realität*

Computerisierten High-tech-Produktionsprozessen und multiplen Informationssysteme die Berge von oft verstückelter Information produzieren

#### *Kompetenzen*

Die Humanressourcen werden losgelöst von den Personen und Kompetenzfelder eingeteilt (Fähigkeiten, Haltungen, Wissen). Der Mitarbeiter zählt gleich wie andere ‚inputs‘, z.b. Ausrüstung, Finanzen, Strategie, Technologie oder Großsysteme.

#### *Symbolisch*

Inszenierung neuer Unternehmenskulturen Kulturen 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*

Der Schauspieler spielt mehrere Identitäten, selbst Fragmente seiner eigenen Persönlichkeit

### *Rollenpolivalenz*

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

### *Multikulturelle*

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

### *Globalisierung*

Koexistenz verschiedenartiger nationaler Makro- und Organisationskulturen in multinationalen Unternehmen

### *Fokus*

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

### *Fokus*

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

Bitte folgende Publikationen der bestehenden (siehe eng. Original) Literaturliste beifügen:

- a) „Laura Perls: Leben an der Grenze“; Hrsg. Milan Sreckovic, Edition humanistische Psychologie, Köln, 1989.
- b) „Gestaltpsychologie und Gestalttherapie: Ein Gespräch“, Raymond Saner, Lore Perls, Joachim Luwisch; Integrative Therapie 3-4/1985, S.324-337.