



stahelin inputs

Vortrag:

«WIE WIR VON ORGANISATIONEN LERNEN KÖNNEN»

Referentin: Liona Stahelin

European Brief Therapy Association
EBTA Konferenz «Ich bin mein Stil»
27. – 29.9.2013, Zentrum Paul Klee, Bern, Schweiz

ANMERKUNG FÜR DIE LESERINNEN UND LESER:

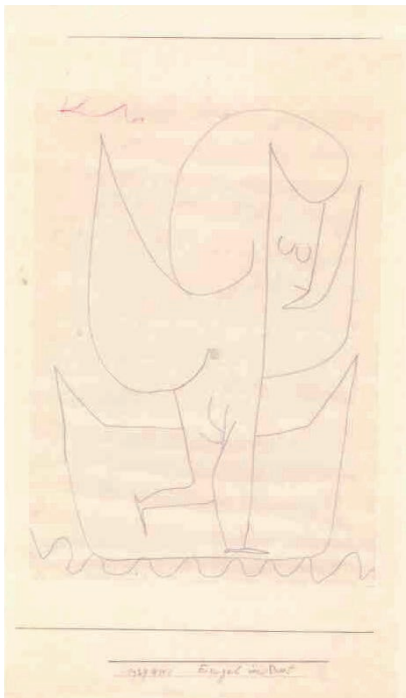
Dieses Dokument diente als persönliches Manuskript für den Vortrag «Wie wir von Organisationen lernen können», gehalten am 28.9.2013, anlässlich der Konferenz der European Brief Therapy Association im Zentrum Paul Klee in Bern. Ohne Rücksprache mit der Autorin darf dieser Text nicht kopiert, weitergeleitet oder auszugsweise zitiert werden.

Die eingefügten Illustrationen (Figuren und Engel von Paul Klee) wurden während des Vortrages grossformatig projiziert. Sie dürfen weder kopiert noch anderweitig verwendet werden. Die Bilder sind als Postkarten im Shop des Zentrums Paul Klee, Bern, (www.zpk.org) erhältlich.

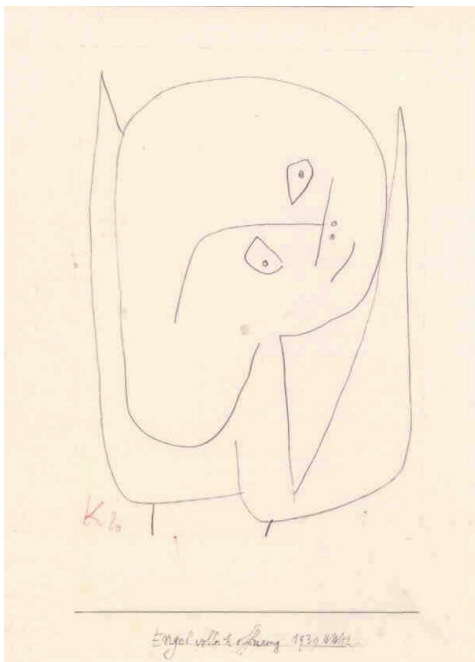
EINLEITUNG

Liebe Kongressteilnehmende

Die Einladung des Organisationskomitees, mit Ihnen etwas von meiner Freude, meinen Erkenntnissen und meinen Fragen beim Versuch, als Organisationsberaterin lösungsfokussiert zu arbeiten, zu teilen, freut mich sehr. Basis für meine Ausführungen ist einerseits meine vollberufliche Tätigkeit als Beraterin seit 26 Jahren. Daneben fließen meine Erfahrungen als Lehrende für lösungsfokussiertes Arbeiten ein: Seit vielen Jahren konzipiere und leite ich Seminare in ressourcen- und lösungsfokussiertem Arbeiten – auch für Zielgruppen, welche für ihre Tätigkeiten adaptierte Formen des lösungsfokussierten Arbeitens suchen. Last but not least greife ich auf meine Erkenntnisse beim Begutachten von Abschlussarbeiten zurück: Ich staune immer wieder wie es Menschen gelingt, Elemente des lösungsfokussierten Arbeitens in ihr Reflektieren und ihre Tätigkeit zu integrieren und so ihren eigenen Stil zu finden. Inspiriert wurde ich auch durch die Erkenntnisse, die ich beim Schreiben meiner Masterarbeit über das Konzept der systemischen Organisationsberatung machte.



Paul Klee, Engel im Boot, 1939, 88
Bleistift auf Papier und Karton, 29,5 x 21 cm
©: Zentrum Paul Klee, Bern



Paul Klee, Engel voller Hoffnung, 1939, 892
Bleistift auf Papier und Karton, 29,5 x 21 cm
©: Zentrum Paul Klee, Bern

Mein Vortrag wird fünf Teile haben:

- Ich sage zuerst etwas zum Kongressthema «Ich bin mein Stil» und meinem Verständnis von lösungsfokussierter Beratung.
- Im zweiten und dritten Teil teile ich mit Ihnen einige Erfahrungen aus meiner praktischen Tätigkeit:
 - Ich erläutere zum einen die Herausforderung, als Organisationsberaterin sowohl Expertin für Fachwissen wie auch Begleiterin von Prozessen zu sein.
 - Und ich schildere auch einige Beispiele zur Arbeit an Fragen zur Strategie, Struktur und Kultur von Organisationen.
- Abschliessen werde ich mit zwei Fragen, nämlich:
 - zum einen mit der Frage, ob es ein Konzept der lösungsfokussierten Beratung gibt,
 - und zum anderen, ob wir an der lösungsfokussierten Arbeit Interessierte etwas von Organisationen lernen können.

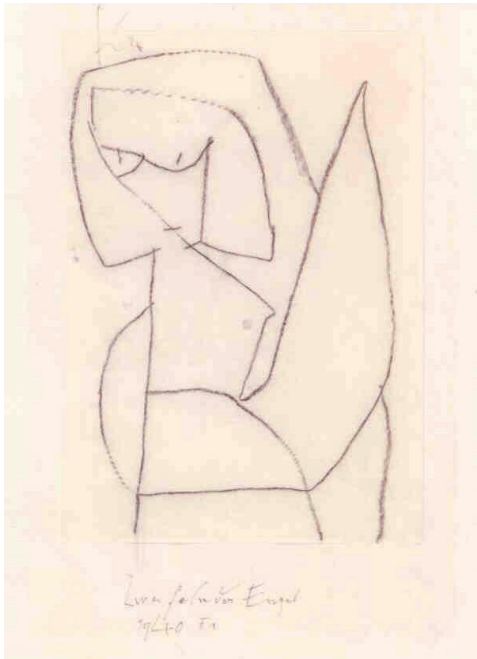
Und da mich dieser wunderbare Ort, an dem wir sind, beim Verfassen dieses Vortrages inspiriert hat, werden einige Figuren von Paul Klee meine Ausführungen begleiten. Ich hoffe, die erste ist schon ins Boot gestiegen.

1. «ICH BIN MEIN STIL!»

Zum ersten Thema: «Ich bin mein Stil!»

Steve de Shazer begegnete ich anfangs der 90er-Jahre zum ersten Mal. Gleich bei der ersten Begegnung und auch in den folgenden Weiterbildungen bei Steve, Isoo Kim Berg und ihren Schülern berührten mich die Grundannahmen, auf welchen die lösungsfokussierte Beratung basiert, sehr.

Dieses Menschenbild war zwar nicht neu für mich: Die Zuversicht in die Ressourcen und in das Unbeirrbar im Menschen ist so weit ich mich erinnere, tief in mir. Zudem wurden meine Werte durch meinen ersten Beruf in der Psychiatrie und durch eine Ausbildung im Erfassen von Kompetenzen in der Biographie bereits zuvor geprägt. Ich bin jedoch sehr dankbar, dass ich dank der Auseinandersetzung mit dem lösungsfokussierten Beratungsansatz die Haltungen, welche die Wurzeln meines Denkens und Handelns sind, benennen konnte. Für mich ist es auch eindrücklich, dass mich ausgerechnet die lösungsfokussierte Beratung, in welcher die präzise Wortwahl so wichtig ist, darin unterstützte. Doch der Engel voller Hoffnung blieb nicht lange allein, zu ihm gesellte sich ein zweifelnder Engel, ich selber würde ihn eher als fragenden Engel bezeichnen.



Paul Klee, zweifelnder Engel, 1940, 341
Bleistift auf Papier und Karton, 29,5 x 21 cm
©: Zentrum Paul Klee, Bern

Ich erhielt Anfragen von Kund/innen, welche wie ich von der lösungsfokussierten Beratung angeregt waren, jedoch grosse Zweifel an der Umsetzbarkeit in ihrer Tätigkeit hatten.

So landete ich in einer Nische und versuchte und versuche, mit Unternehmern, mit Führungspersonen, Personalfachleuten, anderen Dozentinnen und natürlich auch mit an der Basis Tätigen Möglichkeiten des adaptierten lösungs- und ressourcenfokussierten Arbeitens zu finden. Dies im Bewusstsein, dass ich mir – konstruktivistisch betrachtet – als Fragende meine Welt mit meinen zweifelnden Kunden auch konstruieren kann.

Meine Auftraggebenden und mich beschäftigt unter anderem, welche Anpassungen nötig sind, um Elemente des lösungsfokussierten Arbeitens in die Strukturen, die Kultur und vor allem auch in die Personalentwicklung einer Organisation einfließen zu lassen.

An dieser Stelle exemplarisch drei Beispiele von offenen Fragen:

- Die erste betrifft die Arbeit mit unfreiwilligen Kundinnen, über die in psychosozialen Tätigkeitsfeldern schon viel recherchiert wurde. Für mich stellt sich diese Frage vor allem bei Changeprozessen und Entlassungen in Organisationen. Was bedeutet es zum Beispiel für Mitarbeitende einer Personalabteilung, dass Gespräche mit ihnen für die Personalangehörigen oft mit Schlechtwetternachrichten verbunden sind?
- Die zweite Frage betrifft Kurzgespräche in offenen Räumen: Das lösungsfokussierte Interview wurde mit klaren räumlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen entwickelt. Können Ratsuchende auch mit lösungsfokussierten Fragen angeregt werden, wenn kein geschützter Raum da ist und die Gespräche nur kurz dauern? Ich denke da zum Beispiel an zwei Kunden von mir – der eine ist eine Personalabteilung einer Versicherung der andere ein Sozialdienst: An beiden Orten beraten die Mitarbeitenden max. 20 Minuten in offenen, fensterlosen Nischen oder Kabinen.
- Am zentralsten ist immer wieder die Frage, ob Aspekte des lösungsfokussierten Arbeitens in und mit Organisationen so präzise definiert werden können, dass sie als Wissen in der Organisation gesichert sind, im Managementhandbuch festgehalten und externen Qualitätsaudits standhalten können

Ich lasse diese aufgeworfenen Fragen an dieser Stelle des Vortrages unbeantwortet, auf einen Teil der Themen werde ich später indirekt eingehen.

Meine Erfahrung zeigt mir, dass es neben den grossen Koryphäen, welche die reine Lehre der lösungsfokussierten Therapie und Beratung vertreten, dringend Fachpersonen braucht, welche sich mit grosser Genauigkeit den Fragen der Adaption widmen. Ich habe grosse Achtung vor dem, was diesbezüglich zum Beispiel in der Heilpädagogik, Kinderpsychiatrie und Sozialen Arbeit schon geleistet wurde. Aber meiner Meinung nach sind diese Präzisierungen auch für die Arbeit mit Organisationen nötig als Gegenpol zu lösungsfokussierten «Wow»-Führungskoachings und -workshops, deren Ergebnisse sich anschliessend nicht in der Organisation verankern lassen.

Deshalb schliesse ich diesen ersten Teil mit meinem Kompliment ans Organisationskomitee für die Wahl des Themas «Ich bin mein Stil».



2. ORGANISATIONSBERATUNG – PROZESSBEGLEITUNG, FACHBERATUNG UND BEST PRACTICE

Ich komme nun zur Praxis und steige ein mit der Frage, ob und wie Elemente des lösungsfokussierten Arbeitens in die Beratung von Organisationen einfließen können:

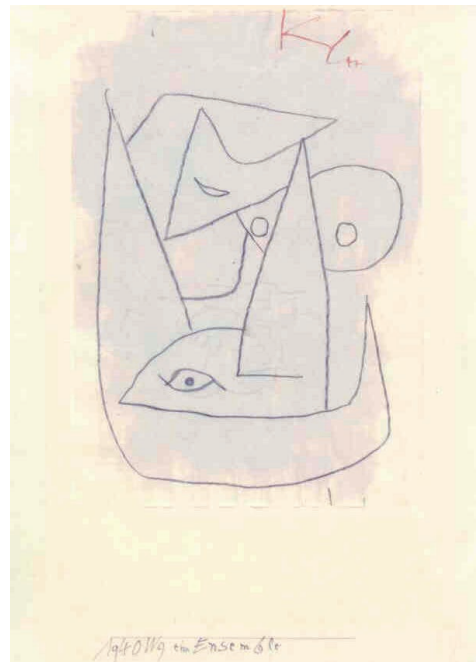
Organisationsberatung ist meiner Erfahrung nach zunehmend keine reine Prozessbegleitung mehr. Ich werde oft gefragt, auch mein Expertinnenwissen oder aber auch Best Practices, d.h. Erfahrungen aus ähnlichen Mandaten einzubringen.

Ist meine Prozessbegleitung gefragt, bin ich als Organisationsberaterin oft Beobachtende und versuche, mit Fragen einen Reflexionsprozess anzustossen. Dabei kann ich unter anderem auf die Grundannahmen und Fragen der lösungsfokussierten Beratung zurückgreifen.

Manchmal erarbeite ich jedoch ohne meine Kunden auf meinem Pult Vorschläge für mögliche neue Strukturen, entwerfe Pressecommuniqués, übernehme selber die Leitung von Teilprojekten oder greife als Change Managerin steuernd ein. Trotz meiner Freude an solchen Aufgaben war ich über viele Jahre im Zweifel, ob dieser schnelle Wechsel der Aufgaben und Rollen im selben Beratungsprozess für mich ethisch vertretbar und vor allem mit meinem vorher erwähnten Menschenbild kompatibel ist. Lange nahm ich auch an, dass meine Interventionen als Change Managerin kaum auf den Grundannahmen der lösungsfokussierten Beratung wurzeln bzw. denen sogar widersprechen. Allein schon die Berufsbezeichnung «Change Managerin» widerspricht der Haltung, dass die Kundin die Expertin ist. Im Diskurs mit meinen Kunden über dieses Thema kam ich jedoch zum Schluss, dass meine Auftraggeber, die mir im Wissen über Veränderungen und über ihre Organisation haushoch überlegen sind, Experten bleiben, wenn wir sehr sorgfältig reflektieren, wann genau welcher Auftrag an mich geht.

Zudem macht es mich demütig, dass es in den heutigen Mandaten selbst beim Einbringen von meinem Fachwissen kaum mehr darum geht, meine Kompetenz im Begleiten von Veränderungen in den Vordergrund zu stellen, sondern die Organisationen in ihrer Kompetenz, Wandel zu bewältigen, zu bestärken. Denn der Wandel, dem sie ausgesetzt sind, ist permanent und vor allem oft unvorhersehbar. Dazu ein Zitat von Paul Klee:

«Bei der Kunst ist das Sehen nicht so wesentlich wie das Sichtbarmachen.» (Paul-Klee-Stiftung Kunstmuseum Bern (1988); Paul Klee. Tagebücher 1898 – 1918. 1. Auflage. Stuttgart: Verlag Gerd Hatje, S. 471)



Paul Klee, ein Ensemble, 1940, 69
Kreide auf Papier auf Karton, 29,5 x 20,8 cm
©: Zentrum Paul Klee, Bern

Aus der geschützten und definierten Beratungsbeziehung Klient-Beraterin, die wir aus der lösungsfokussierten Beratung und Therapie kennen, wird im Change Management eher eine vorübergehende Entwicklungsgemeinschaft zwischen internen Veränderungsmanagern aus den Unternehmen und externen Veränderungsmanagern, nämlich den Beratungspersonen.



3. ORGANISATIONSBERATUNG – ARBEIT AN THEMEN DER STRATEGIE, DER KULTUR UND DER STRUKTUR

Ich bleibe auch im dritten Teil meines Vortrages noch beim Praktischen und komme zum Fokus der Organisationsberatung: Dieser ist oft bei der Arbeit an Themen der Strategie, Kultur oder Struktur.

3.1 Strategie

Als erstes etwas zur Strategie:

Die meisten heutigen Organisationen arbeiten mit einer Unternehmensvision und einem Leitbild und definieren ihre Strategie und ihre Ziele:

Im Gegensatz zu meinen ersten Berufsjahren als Organisationsberaterin mache ich in den letzten Jahren die Erfahrung, dass Change-Prozesse nicht mehr mit Einbezug aller Mitarbeitenden möglich sind. Eine wichtige Ausnahme ist in meiner Praxis jedoch das Definieren der Vision und der Leitsätze. Meiner Erfahrung nach gibt es ein gemeinsames Interesse der Mitarbeitenden, dass ihr Arbeitgeber weiter lebt und blüht: Zu dieser vitalen Zukunft einer Organisation und deren Qualitäten können alle Personalangehörigen wunderbar mit lösungsfokussierten Interventionen zu einer wünschenswerten Zukunft befragt werden. Ich mache die Beobachtung, dass dieser aktive Einbezug aller Arbeitnehmenden auch innert kürzester Zeit deren Identifikation mit ihrem Arbeitgeber und Arbeitsort verstärkt.

Dazu ein Beispiel: In einem Workshop arbeitete ich mit sämtlichen 150 Mitarbeitenden einer vom Konkurs bedrohten Organisation an der Vision, den Leitsätzen aber auch der möglichen neuen strategischen Ausrichtung. Der potenzielle Niedergang dieser Organisation löste vor allem bei den Führungspersonen, welche öffentlich exponiert und von den Medien scharf beobachtet waren, Angst aus. Die zündenden Funken für die Wiederbelebung kamen überraschenderweise von den Raumpflegerinnen. Diese hatten sowohl beim Reinigen des Pissoirs wie auch beim Reinigen der Damentoilette und des Wickeltisches ähnliche Äusserungen von Besuchenden über die Mängel dieser Organisation mitangehört. Sie brachten diese Rückmeldungen ein. Ihre Ideen erwiesen sich als fruchtbar, die Institution überlebte und blüht heute noch.

Als viele Jahre später der Direktor auf sehr tragische Weise tödlich verunfallte, wurden beim Räumen seines Büros alle Flipchartblätter gefunden, auf welchen Jahre zuvor die Mitarbeitenden ihre Antworten auf die von mir formulierte Wunderfrage zu einer blühenden Organisation geschrieben hatten. In einem internen Abschiedsritual vom Direktor arbeiteten wir mit diesen Dokumenten. Die trauernden



Paul Klee, ein Kind träumt sich, 1939, 495
Aquarell auf Papier auf Karton, 29,5 × 21,5 cm
©: Zentrum Paul Klee, Bern

Mitarbeitenden erkannten auf den Blättern nicht nur ihre Handschrift und ihre Namen, sie stellten auch fest, dass die Organisation sich genauso wie von ihnen damals beschrieben entwickelt hatte. Der Stolz darauf war eine grosse Kraft im Trauerprozess.

Dazu nochmals ein Zitat von Paul Klee:

«Die Zukunft schlummert im Menschen und muss nur erwachen. Werden kann sie nicht.» (Paul-Klee-Stiftung Kunstmuseum Bern (1988): Paul Klee. Tagebücher 1898 – 1918.

1. Auflage. Stuttgart: Verlag Gerd Hatje, S. 98)

3.2 Kultur

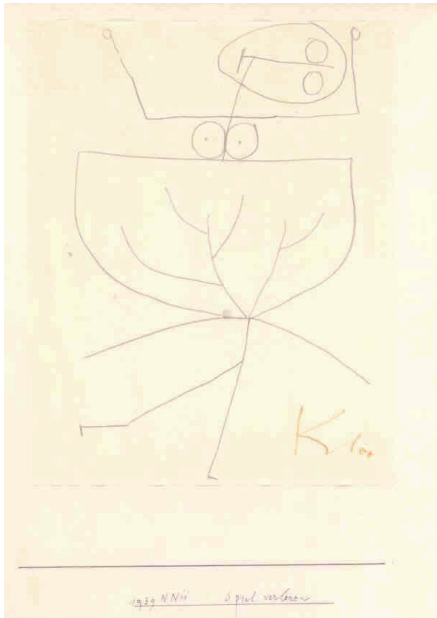
Nach diesen Ausführungen zur Strategie komme ich zur Analyse der Kultur einer Organisation. Diese ist Teil einer fundierten Organisationsdiagnose und -anamnese. In meiner Praxis hilft es mir, die Kultur einer Organisation nicht nur kritisch, sondern auch durch ressourcen- und lösungsfokussierte Kanäle wahrzunehmen. Vertreter von Organisationen schätzen es sehr, wenn ich in meiner Analyse nicht ausschliesslich spiegle, was die Gesundheit der Organisation bedroht, bzw. deren Entwicklung behindert, auch wenn sie mich ursprünglich deshalb verpflichtet haben. In einer sorgfältigen Organisationsanamnese und -diagnose wird auch das Einzigartige, die Natur einer Organisation, das was sie ausmacht und von jeder anderen Organisation unterscheidet, deutlich. Dazu gehören zum Beispiel ihre



Eigenwilligkeit, ihr Stil, sich zu bewegen, ihre Art, mit Bedrohungen aus ihrem Umfeld umzugehen. Dazu gehört auch das implizite Wissen der Mitarbeitenden. In mein schriftliches und mündliches Datenfeedback gehört für mich auch die Beschreibung dieser Schätze einer Organisation. Oft hilft allein schon dieses Spiegeln, die Ressourcen und die Beweglichkeit dieser Organisationen wieder vermehrt zu mobilisieren.

Eine andere Erfahrung mit der Arbeit an der Kultur von Organisationen mache ich immer wieder in der Begleitung von Regierungen, die sich neu konstituiert haben. Sie sind eine vom Volk gewählte Gruppe, haben sich bis zum Wahltag öffentlich bekämpft und müssen nachher als Menschen, die sich nicht ausgesucht haben, zusammen arbeiten. Dazu ein Beispiel:

Eine Stadtregierung holte mich, um ihre Sitzungen zu beobachten. Sie war in ihrem Tun sehr blockiert, und es gelang ihr nicht, eine vom Volk bewilligte Sportanlage zu planen. Involviert waren drei Departemente. Immer zwei sabotierten die Vorstösse des dritten. Die Medienvertreter, die nach den Sitzungen vor dem Gebäude lauerten, erschwerten den Prozess. Eine Mediation war gescheitert.



Paul Klee, Spiel verloren, 1939, 751
Bleistift auf Papier auf Karton, 27 x 21,5 cm
©: Zentrum Paul Klee, Bern

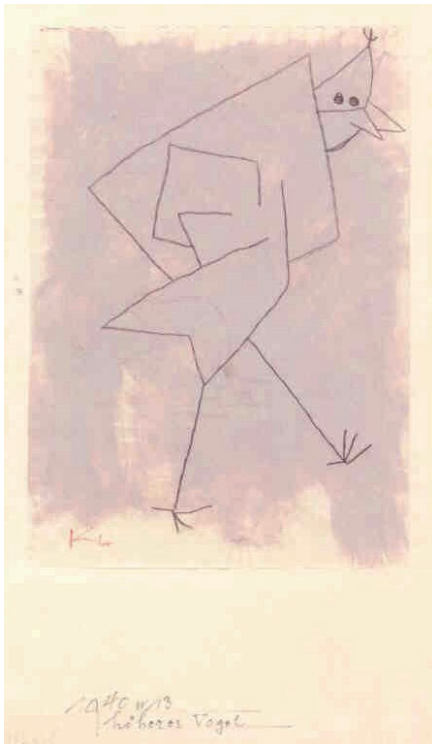
Ich entschied, nicht weiter an den verschiedenen Interessen und am Konflikt zu arbeiten. Dieser erschien mir sehr verstrickt und zu sehr unter den Augen der Öffentlichkeit ausgetragen.

Ich gab den Stadträtinnen und -räten unter anderem Rückmeldungen zu meiner Beobachtung, dass etwas Gemeinsames, das sie alle teilten, der Kampf um die Zukunft IHRER Stadt war.

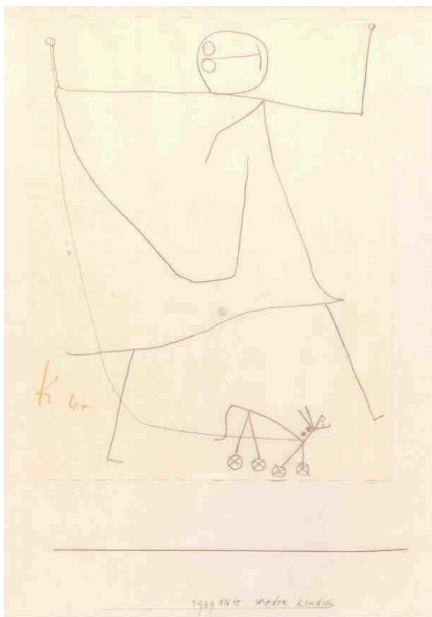
In einer darauf folgenden Intervention arbeiteten wir mit den Ressourcen, die in den Wahlversprechen der einzelnen Stadträte enthalten waren und auch mit dem Mut der Politikerinnen und Politiker, sich einem Wahlkampf auszuliefern. Durch das Anzapfen dieser Perlen wurde es möglich, an einer gemeinsamen Zukunft zu arbeiten und auf diesem Boden die aktuellen Konflikte zu entflechten.

Zum Abschluss dieses Fallbeispiels noch zwei Pointen:

- Mitten im Sammeln der Ressourcen in den Wahlversprechen entdeckten wir, dass alle anwesenden Stadträte, aber auch ihre Parteien, im Wahlkampf propagiert hatten, man solle sie wählen, weil sie lösungsorientiert denken und handeln. Diese Sequenz war sehr erheiternd und löste sogar bei einigen «Tränen des Lachens» aus.
- Am Schluss der letzten Beratungseinheit – einem zweitägigen externen Workshop – überprüfte ich, wie ich das immer tue mit allen Anwesenden, ob und wie sie ihre Ziele für die Beratung mit mir erreichen konnten. Die Stadtpräsidentin ergriff als erste das Wort und sagte, ihre Ziele seien bei weitem übertroffen. Auf meine Frage, woran sie das merke, erzählte sie, dass die fünf Stadträt/innen und der Stadtschreiber am Vorabend nach dem ersten Workshoptag so viel «gesoffen» hatten, dass sie entschieden, einen Teil der Autos stehen zu lassen. Sie fuhren – mit grossen Befürchtungen, von der Polizei erwischt zu werden – zu sechst in einem fünfplätzigem Auto nach Hause. Die Stadtpräsidentin erzählte weiter, sie habe sich als dünnste und kleinste von allen kurzerhand auf den Schoss eines Stadtratskollegen gesetzt. Dies sei etwas, was sie als linke, feministische Frau sich noch vor einem Tag nicht im Entferntesten hätte vorstellen können. Dazu komme noch, dass sie den linken und ihr Kollege den rechten Flügel ihrer Regierung verkörpere...



Paul Klee, höherer Vogel, 1940, 73
Kreide auf Papier auf Karton, 29,5 x 20,9 cm
©: Zentrum Paul Klee, Bern



Paul Klee, wieder kindisch, 1939, 750
Bleistift auf Papier auf Karton, 27 x 21,5 cm
©: Zentrum Paul Klee, Bern

3.3 Struktur

Nach meinen Ausführungen zur Strategie und Kultur zum Abschluss der Praxisbeispiele noch etwas zur Struktur: Zur Arbeit an Strukturen braucht es meiner Erfahrung nach Kenntnisse in Organisationslehre und deshalb bin ich in diesen Mandaten häufig Vermittlerin von Fachwissen oder Best Practice und nicht immer Prozessbegleiterin. Während der Begleitungen von Umstrukturierungen hilft es mir jedoch sehr, das Kämpfen der Mitarbeitenden unter anderem als Ausdruck ihrer Kompetenzen zu sehen und auch in schmerzlichen Veränderungsprozessen sorgfältig zu untersuchen, wie und wo diese Menschen ihre Ressourcen zukünftig innerhalb oder auch ausserhalb dieser Organisation weiterhin einsetzen können.

Dazu noch ein Beispiel:

Drei Privatkliniken hatten freiwillig fusioniert, weil sie ahnten, dass sie als drei kleine Institutionen mittelfristig keine Überlebenschancen haben. Ich begleitete diese Fusion über Jahre. Der Zusammenschluss schien erfolgreich zu sein, der Betrieb lief gut, die Mitarbeitenden fühlten sich sicher, die operative Leitung war zuversichtlich.

In dieser Phase brach ein nicht vorhersehbarer Konflikt auf, weil der Verwaltungsrat sich über seine Kompetenzen hinaus so ins operative Geschehen einmischte, dass ein Kollaps aller drei Spitäler drohte.

Wir arbeiteten in dieser Krise vor allem an der Definition und Entflechtung der Kompetenzen und Aufgaben und erstellten entsprechende schriftliche Unterlagen.

In meiner Arbeit mit der strategischen und operativen Leitung versuchte ich, immer wieder den Ursprung der Fusion zu vergegenwärtigen. Allen Beteiligten gemeinsam war damals ihr grosser Mut, in einem bequemen und unbedrohten Zustand die Fusion zu wagen. Dies mit der guten Absicht, die Zukunft der ihnen wichtigen drei kleinen Spitäler zu sichern. Wir erinnerten uns auch, wie spielerisch in der damaligen Phase für die 9 männlichen Organisationsvertreter das Gebären von Ideen war.



Paul Klee, Abschied nehmend, 1938, 352
Kleisterfarbe auf Papier und Karton, 50,7 × 7,3/9,3 cm
©: Zentrum Paul Klee, Bern

Nach diesem Prozess trat ein Teil des Verwaltungsrates freiwillig zurück, dies geschah in Würde.

Ich schliesse den Einblick in meine Praxis mit einem Zitat von Paul Klee:

«Die Schöpfung lebt als Genesis unter der sichtbaren Oberfläche des Werkes. Nach rückwärts sehen das alle Geistigen, nach vorwärts (in die Zukunft) nur die Schöpferischen.» (Paul-Klee-Stiftung Kunstmuseum Bern (1988): Paul Klee. Tagebücher 1898 – 1918. 1. Auflage. Stuttgart: Verlag Gerd Hatje, S. 362.)

4. GIBT ES EIN KONZEPT DER LÖSUNGSFOKUSSIERTEN ORGANISATIONSBERATUNG?

Ich komme nun zum vierten und zweitletzten Teil meiner Ausführungen, nämlich zur Frage, ob es ein Konzept der lösungsfokussierten Beratung gibt. Dazu kurz gerafft einige sehr persönlich gefärbten Überlegungen.

Zur Haltung:

Die Grundannahmen der lösungsfokussierten Beratung sind meiner Erfahrung nach ein sehr nährender Boden für die Beratung in und von Organisationen. Zudem stärken sie mich in der grossen Einsamkeit, welche diese Mandate

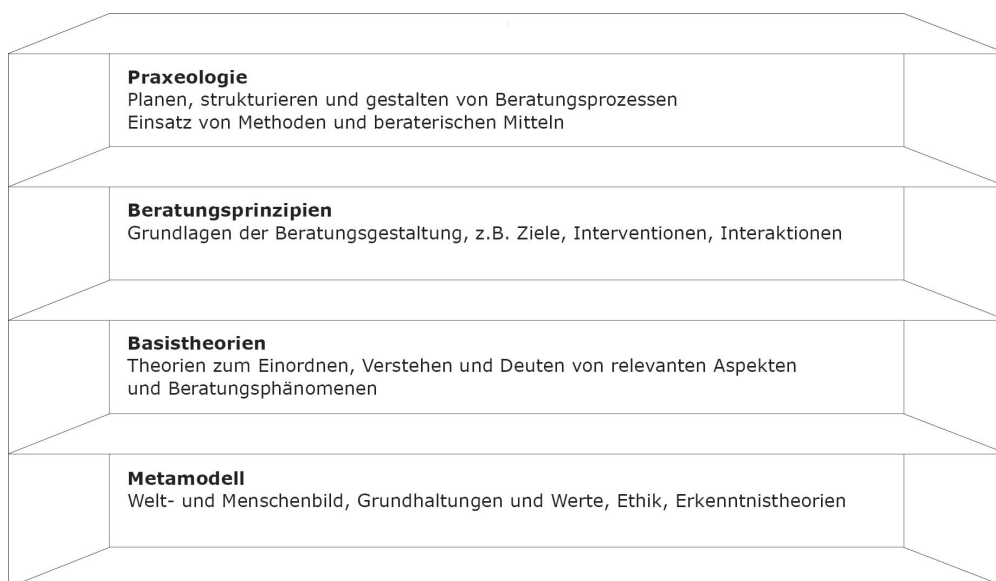


Illustration: Stahelin, Liona (2010): Organisationsentwicklung und systemische Organisationsberatung. Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Aktualität der beiden Konzepte. St. Gallen: PHSG, S. 4



mit sich bringen. Ich trage oft über Monate Geheimnisse in mir herum, welche das Schicksal von vielen Menschen betreffen. Und sie unterstützen mich auch im Umgang damit, dass sich viele Kunden nicht freuen, wenn ich mich als Beraterin im Unternehmen bewege, weil sie bereits mein über die Schwelle treten in Verbindung mit einem allfälligen Veränderungsprozess bringen.

Zu den Basistheorien:

Steve de Shazer kam in seinen Recherchen zur Einsicht, Wittgensteins Ratschlag zu befolgen, und auf jede Theorie zu verzichten. Persönlich gehe ich mit meinen systemisch arbeitenden Kollegen einig, dass Change Management-Prozesse, die sich oft über Jahre erstrecken, fundiert theoriegeleitet sein müssen. Die lösungsfokussierte Beratung kann mich in dieser Suche nicht unterstützen. Ich greife da auf andere Quellen, unter anderem auf systemische Theorien zurück.

Zu den Beratungsprinzipien:

Die Gestaltung von Beratungen, Beratungsbeziehungen und Zielen sind in einer Organisationsberatung sehr anders als in einem bilateralen lösungsfokussierten Interview. Ich kann für meine Praxis als Organisationsberaterin kaum etwas aus den Beratungsprinzipien der lösungsfokussierten Beratung ableiten. Trotzdem inspirieren sie mich: Sie helfen mir unter anderem im Umgang damit, dass sich die Organisation meistens sehr viel schneller bewegt als der Beratungsprozess und ich in den Beratungssegmenten oft nicht auf Vergangenes aufbauen kann, sondern jedes Mal neu wahrnehme, welchen Auftrag mir der Kunde heute gibt.

Zur Praxeologie:

Methodisch kann ich in meinen Interventionen einige lösungsfokussierte Fragen gut nutzen. Ich bin jedoch sehr gefordert, diese sprachlich an die Kultur der Organisation und an den Rahmen der Beratung anzupassen. Ich denke da zum Beispiel an Telefonkonferenzen, in die ich bei einem international tätigen Kunden von mir als Beraterin eingeschaltet bin oder an die vorhin erwähnte Stadtratssitzung.

In meinen bisherigen Recherchen habe ich einige kleine Beiträge über das lösungsfokussierte Arbeiten in Organisationen, in der Personalentwicklung und im Coaching gefunden. Jedoch bin ich auf keine fundierte Fachliteratur zu einem Konzept der lösungsfokussierten Organisationsberatung gestossen.

Im Rahmen meiner Masterarbeit habe ich mich vertieft mit dem Konzept der systemischen Organisationsberatung auseinandergesetzt.

Auf Grund meiner umfassenden Vorbereitungen für diesen Vortrag stellt sich für mich die Frage, ob die lösungsfokussierte Therapie und Beratung klug ist, wenn sie dort bleibt, wo sie erfolgreich ist und nicht wie die systemische Beratung versucht, Erkenntnisse aus der Therapie auf Organisationen überzustülpen und das Fachgebiet des Change Management zu erobern, ohne beispielsweise selber Expertin in der Organisationslehre zu sein.

Zu dieser Frage wäre ein eigener Vortrag, bzw. ein ausführlicherer Dialog möglich. Ich verlasse jedoch dieses Thema und schliesse meinen Vortrag mit der Frage ab, ob wir am lösungsfokussierten Arbeiten interessierte Menschen etwas von Organisationen lernen können, auch wenn wir nicht als Organisationsberater tätig sind.

5. KÖNNEN WIR VON ORGANISATIONEN LERNEN?

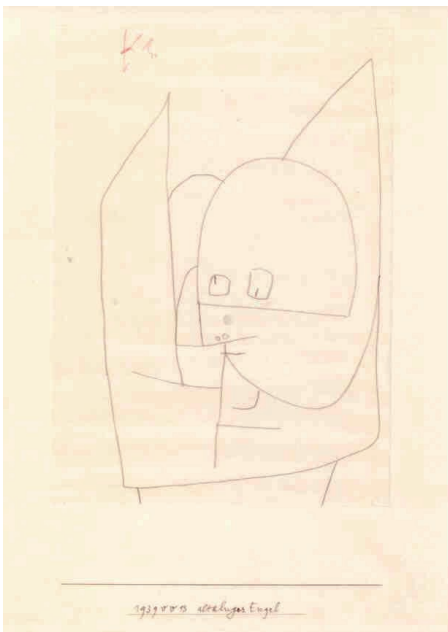
Wir alle haben permanent verschiedenste Berührungspunkte mit Unternehmen: Wir beraten Klientinnen, die Angestellte sind, wir werden in Supervision mit institutionellen Rahmenbedingungen konfrontiert. Wir sind selber Arbeitgebende, Arbeitnehmende oder arbeiten in unserer Praxis, dem eigenen Unternehmen. Wir lesen Neuigkeiten aus Unternehmen in der Zeitung, wir kommen täglich in Berührung mit Organisationen, zum Beispiel gerade jetzt mit dem Zentrum Paul Klee oder mit der Kultur der European Brief Therapy Association.

Persönlich fällt mir in der Beratung immer wieder auf, wie wir Bilder von Organisationen in uns tragen: Ich beobachte dies zum Beispiel in meinen Supervisionen mit Psychotherapeutinnen und -therapeuten. Häufig schildern sie die Arbeitssituationen ihrer Klienten und verbinden ihre Schilderungen mit ihren Werten und Wertungen zu Unternehmen, zu Vorgesetzten und zu Basismitarbeitenden, unabhängig davon, ob, wie lange und wie sie selber Unternehmen von innen kennen gelernt haben. Es mag sein, dass ich an «déformation professionnelle» leide. Ich für mich bin jedoch zur Überzeugung gekommen, dass ich täglich von Organisationen lernen kann, unabhängig davon, ob ich sie berate oder einfach erfahre, zum Beispiel beim täglichen Benutzen der Schweizerischen Bundesbahnen oder beim morgendlichen Einkaufen der Brötchen für meine Kund/innen in der Quartierbäckerei.

Persönlich bin ich auch der Meinung, dass Organisationen wunderbare Lehrerinnen für den Umgang mit permanenter Bewegung, Veränderung, Unvorhersehbarkeit, Stabilisie-



Paul Klee, Engel im Kindergarten, 1939, 968
Bleistift auf Papier auf Karton, 29,5 x 21 cm
©: Zentrum Paul Klee, Bern



Paul Klee, altkluger Engel, 1939, 873
Bleistift auf Papier auf Karton, 29,5 x 21 cm
©: Zentrum Paul Klee, Bern

rung, Destabilisierung sein können. Für diejenigen unter ihnen, die sich mit systemischen Theorien auseinandergesetzt haben und zwischendurch gerne durch Fachbrillen sehen, können sie Beobachtungsobjekte für Autopoiese, Synergetik oder Komplexitätstheorie sein. Kaum ein System bewegt sich so schnell wie eine grosse Organisation, die sich nach aussen permanent an neue Umweltbedingungen anpassen und intern permanente Fluktuationen der Mitarbeitenden hinnehmen muss.

Und zuletzt dies: Zwar bin ich voller Achtung gegenüber dem hoch spezialisierten und komplexen Fachwissen, das Führungskräfte für die Steuerung von Organisationen in den unberechenbaren und sich rasant verändernden Umweltbedingungen brauchen. Gleichzeitig schmunzle ich aber immer wieder, wie viel List nötig ist, um ein Unternehmen am Leben zu behalten und wie wirksam es sein kann, wenn bei den Verantwortlichen einer Organisation auch ihre spielerischen und klugen Ressourcen aktiviert sind. Dies versuche ich in meiner Tätigkeit vor allem Frauen an der Spitze von Organisationen weiter zu geben, die manchmal im tapferen Kämpfen vergessen, dass auch Schlaueit zum Spielen gehört!

In diesem Sinne gesellen sich der Kindergartenengel und der altkluge Engel von Paul Klee zu uns!

Ein guter Moment, meine Ausführungen zu schliessen und die Bühne den beiden zu überlassen. Ich danke Ihnen, dass ich mit Ihnen etwas von meiner Neugierde gegenüber Organisationen teilen konnte.

REFERENTIN

Liona Staehelin arbeitet seit 1987 vollberuflich im eigenen Beratungsunternehmen Staehelin Inputs GmbH in Zürich (www.staehelin-inputs.ch). Ihre Schwerpunktangebote sind Organisationsberatung, Führungscoaching, Fallsupervision und massgeschneiderte Trainings. Kund/innen sind Unternehmen in der Privatwirtschaft, Non-Profit-Organisationen, Non-Governmental-Organizations, Verwaltungen, Führungskräfte, Politiker/innen, ehrenamtlich Tätige, Ausbildungsinstitutionen und Privatpersonen. Ihre Ausbildungen schloss sie mit einem Master in Organisationsberatung und Supervision und einer Masterarbeit zu den Konzepten der Organisationsentwicklung und der Systemischen Organisationsberatung ab.