

ORGANISATIONS-SHIATSU ODER KANN MAN ORGANISATIONEN DIE HAND AUFLEGEN?

© Ruth Seliger

Organisationen sind immer das, was wir in Ihnen sehen. Manager und Consultants betrachten Organisationen gern durch eine "Zahlenbrille": Wie ist der Cashflow? Wie ist der Return of Investment? Welchen Umsatz machen wir? Welchen Gewinn? Wo können wir Kosten sparen?

Organisationspsychologen betrachten Organisationen durch die "Menschenbrille". Für sie stehen die MitarbeiterInnen und deren Beziehungen zu einander und zur Organisation im Fokus.

Systemische BeraterInnen betrachten Organisationen durch die "Systembrille": Welche Strukturen sind sichtbar? Wie sind die Systemgrenzen zu den verschiedenen Umwelten (Stakeholdern) gestaltet? Welche Prozesse entwickelt das System?

Angenommen, wir betrachten Organisationen einmal durch eine "Gesundheitsbrille": Was würden wir sehen können, was wir sonst nicht sehen? Welche Erkenntnisse könnten wir gewinnen? Welche neuen Steuerungsmöglichkeiten würden sich auftun?

Im Rahmen eines Projektes mit einem unserer Kunden zum Thema "Gesunde Organisation" konnten wir uns eine vollkommen neue "Brille" zur Betrachtung von Organisationen aufsetzen: die Brille der "Gesundheit". Wir haben uns mit der Frage der "Gesunden Organisation" auseinandergesetzt und versucht, eine Brille mit zwei unterschiedlichen "Gläsern" zu finden, die uns diesen neuen Blick zugänglich macht: Dem systemtheoretischen bzw. kommunikationstheoretischen "Glas" und dem "Glas" der Traditionellen Chinesischen Medizin (TCM).

TCM-Brille

Die Traditionelle Chinesische Medizin (TCM) stützt sich in ihrer Theorie und Praxis auf zwei Quellen: Einerseits die Philosophie des Tao, das mit dem beiden Polaritäten Yin und Yang und dem Gedanken des Weges, des Prozesses verbunden ist, und andererseits die jahrtausende alte praktische Erfahrung des Heilens, die hier eingeflossen ist. Wer ein Lehrbuch über TCM zur Hand nimmt kann sofort sehen, dass es nicht von Krankheiten handelt, sondern vom gesunden Organismus, seinen Funktionsweisen, seiner Entwicklung.

Der Mensch wird darin als Einheit von Körper, Geist und Seele und als Teil des Universums gesehen. Er wird von universeller Lebensenergie, dem "Qi" oder auch "Ki", durchströmt. Der ungehinderte Strom von Lebensenergie ist Quelle und Voraussetzung für Gesundheit. Auf diese ganzheitliche Annahme stützen sich unterschiedliche Behandlungsformen zur Vorbeugung von Krankheit und Erhaltung von Gesundheit.

TCM sucht mit unterschiedlichen Methoden, die Balance von Körper, Denken, Seele und Geist zu erhalten, indem sie die Lebensenergie zum Fließen bringt. Heilung ist im Sinne der TCM Arbeit an und mit der Energie des Menschen.

Grundlage der TCM ist also nicht Krankheit, sondern sie nimmt ihren Ausgangspunkt bei der Gesundheit, die als dynamische Balance von gegensätzlichen Prinzipien – von Yin und Yang – und als harmonischer Fluss der Lebensenergie Qi beschreiben wird. Gesundheit ist aus dieser Perspektive nicht die Abwesenheit von Krankheit, sondern Krankheit ist die Abwesenheit von Qi-Harmonie.

"Nur wenn in Körper, Seele und Geist sowie in dem sie umgebenden Umfeld Energie ungehindert fließt und damit im Gleichgewicht ist, ist der Mensch gesund." ¹

Energie ist die Basis von Gesundheit. Energie fließt in eigenen Bahnen, den Meridianen. Auf den Meridianen finden sich spezielle Punkte, an denen der Körper besonders sensibel reagiert. Diese Punkte können Störungen im Körper anzeigen, über die Behandlung an diesen Punkten können Veränderungen eingeleitet werden. Diese Punkte wirken wie Schleusen für den Energiefluss. Wir kennen diese Punkte als Akupunkturpunkte

Der gute Energiefluss entscheidet schlussendlich darüber, ob und wie wir Menschen mit den Einflüssen von außen umgehen, wie wir Veränderungen verarbeiten, wie wir Belastungen ertragen, wie wir mit Gefahren umgehen.

Die systemische Brille

Die Theorie lebender / sozialer Systeme – vertreten durch die Biologen H. Maturana und F. Varela, durch die Systemtheorie von N. Luhmann oder Kybernetiker wie Heinz von Foerster – bietet uns einen möglichen Zugang zum Thema "gesunde Organisation".

Lebende Systeme vom kleinsten Organismus bis zu großen sozialen Systemen, brauchen Energie zum Leben und verfügen zugleich über die Fähigkeit, Energie zum Leben zu erzeugen. Auf diesen einfachen Nenner könnte man das Konzept der Autopoiese oder Selbstorganisation bringen. Energie ist jener Faktor, der über Lebensfähigkeit und damit über Gesundheit jedes lebenden Systems entscheidet. Ein Organismus lebt, solange er Energie erzeugen kann, um seine Lebensprozesse und seine Systemgrenzen aufrecht zu erhalten, und er erzeugt Energie, solange er lebt.

N. Luhmann definiert Organisationen als spezifische lebende Systeme - nämlich als soziale Systeme. Sie entstehen durch Kommunikation von Menschen und werden durch Kommunikation aufrechterhalten. Nach Luhmann "bestehen" Organisationen aus Kommunikation. Kommunikation ist jenes "Element", das Organisationen am Leben hält, ihre Autopoiese trägt.

"Soziale Systeme bestehen aus Kommunikationen. Kommunikation ist diejenige autopoietische Operation, die rekursiv auf sich selbst zurückgreift und vorgreift und dadurch soziale Systeme erzeugt." ²

¹ Chr. Steinbrecht-Baade: Traditionelle Chinesische Medizin. Gesundheit, Glück und langes Leben. Pabel-Moewig Verlag KG, Rastatt 1998, Seite 12

² N. Luhmann: Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag Opladen/Wiesbaden 2000, Seite 59

Menschen sind in diesem Konzept nicht "Elemente" oder "Bestandteile" der Organisation – das sind vielmehr die einzelnen Kommunikationsakte - sondern Menschen sind Umwelt der Organisation. Allerdings eine besonders relevante Umwelt, denn sie sind die "Spender" jener Kommunikationsakte, die die Organisation zum Leben braucht. Dadurch erscheint die Organisation als eigenes System, das eine eigene spezifische Logik hat, die sich klar von der Logik der für sie tätigen Menschen unterscheidet. Menschen und Organisationen sind durch spezifische Vereinbarungen miteinander verbunden, die in den jeweiligen Rollen mehr oder minder klar beschreiben, was wer von wem erwartet und bietet. Menschen und Organisationen brauchen einander und stehen in einem permanenten "Stoffwechsel".

Diese auf den ersten Blick irritierende Unterscheidung von Person und Organisation erweist sich bei genauerem Hinsehen als eine respektvolle Würdigung der Autonomie und "Eigenlogik" beider Systeme. Diese Unterscheidung macht möglich, beide Systeme, ihre Wechselwirkungen und ihr Zusammenspiel zu erforschen.

Nach Luhmann ist Kommunikation das Kernelement von Organisationen. Kommunikation ist, so könnte man sagen, die Lebensenergie, das Qi der Organisation.

Im Laufe ihrer Geschichte entwickeln Organisationen Kommunikationsstrukturen, Kanäle und "Bahnen", in denen Kommunikation abläuft. Das können "offizielle" Bahnen, wie etwa Organigramme, oder informelle Bahnen, wie die "after-work-Runde" von Kollegen sein, Bahnen, die bewusst geschaffen wurden und solche, die sich Laufe der Zeit einfach entwickelt haben. Sie können sich im Inneren der Organisation befinden oder nach außen – zu Kunden, Mitbewerbern, Märkten – führen. Wie auch immer, sie sind die Gefäße für den Lebensstoff der Organisation - Kommunikation. Kommunikation verbindet die Organisation in ihrem Inneren ebenso wie mit dem Umfeld – den Kunden, dem Wirtschafts- und Gesellschaftsraum - und dem Kosmos, so wie der einzelne Mensch durch seine Energie mit dem Kosmos verbunden ist.

Der Blick durch beide Brillengläser

Welches Bild einer "gesunden Organisation" entsteht, wenn wir diese beiden Zugänge verknüpfen?

Eine "gesunde Organisation" könnte eine sein, in der Kommunikation – die Lebensenergie der Organisation - gut fließt, in der Gegensätze und Widersprüche balanciert werden können, in der Information von oben nach unten, von unten nach oben, von innen nach außen und umgekehrt fließt.

Störungen – "Krankheiten" - entstehen in Organisationen, wenn Informationen nicht fließen, wenn gute Geschichten nicht mehr erzählt oder schlechte zu oft erzählt werden, wenn Unterschiede nicht artikuliert werden, wenn zentrale Kommunikationsbahnen verstopft sind, wenn an manchen Punkten zu viel, zu wenig Informationen angesammelt werden und damit die Energie der Organisation ungleich verteilt wird, wenn Gedachtes nicht gesagt, wenn Gesagtes nicht gehört wird.

Organisationen organisieren sich und ihre Kommunikationsgefäße rund um ihre Produkte, Aufgaben und Ziele. Die Inhalte der organisationalen Kommunikation orientieren sich daher an den wesentlichen Themen der Arbeit: Fragen der Ökonomie (und Marketing oder Controlling), der Technik (Maschinen, Geräte), Steuerung (Entscheidungsstrukturen, Strategien) und der Menschen (Kooperation, Klima, Kultur).³

Die Kommunikationswege müssen Kommunikationsenergie in alle wichtigen Bereiche der Organisation leiten, sonst wird die Organisation "krank". Geht die gesamte Aufmerksamkeit und Kommunikation in nur eine Richtung, etwa die "Ökonomie", dann entsteht eine *Dis-balance* zu den anderen wichtigen Feldern, etwa der Frage nach dem "Sinn" der Organisation, der Zufriedenheit der Menschen usw. Geht die Aufmerksamkeit zu intensiv in Richtung "Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen", dann kippt die Organisation zu sehr zu den Bedürfnissen der Menschen und verliert ihre Aufgabe aus den Augen. Ebenso ist eine zu starke "Technikverliebtheit" hinderlich für die Entwicklung wie ein Ignorieren neuer technologischer Entwicklungen oder Nicht-Beachtung von ökonomischen Kennzahlen. Kommunikaktion muss immer in alle relevanten Felder fließen.

Neben den inhaltlichen Feldern sind auch die strukturellen Felder mit Kommunikationsenergie zu füllen. Sind (vertikale) Kommunikationskanäle zwischen "oben" und "unten" verstopft, dann wird das Management permanent von wichtigen Informationen abgeschnitten, die für Entscheidungen notwendig sind. Umgekehrt: Werden MitarbeiterInnen zu wenig mit Informationen zB über neue Ziele, Strategien oder Entwicklungen der Organisation versorgt, haben sie keine Orientierung und arbeiten schlecht oder unmotiviert.

Auch die (horizontale) Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen ist ein wesentlicher Faktor einer gesunden Organisation. Die tägliche Kooperation hängt davon ab. Werden im Zuge von Veränderungsprozessen Kommunikationskanäle zerschnitten und zerstört, wird die Energie der MitarbeiterInnen und damit des Unternehmens regelrecht vernichtet.

Sind die Kanäle zwischen "innen" und "außen" verstopft, dann werden Kundenbedürfnisse, Marktveränderungen, technologische oder soziale Veränderungen im Umfeld nicht wahrgenommen, Organisationen werden "autistisch", oder andersrum: Wenn die Organisation sich nicht durch Marketingmaßnahmen bemerkbar macht, wird sie von außen nicht wahrgenommen.

In jedem Fall wird die Organisation "krank", was sich nicht zuletzt in "schlechten Zahlen" zeigen kann. Allerdings sind rote Zahlen nicht die "Krankheit" selbst, sondern höchstens eine der Messgrößen. Wirtschaftsdaten zeigen den ökonomischen Austausch der Organisation mit ihren Märkten an – gleichsam den Stoffwechsel: Geld kommt rein, Geld geht raus. Eine Organisation auf ihre Wirtschaftsdaten zu reduzieren wäre etwa so, also würde man den Menschen auf seine Verdauung reduzieren. Sie ist notwendig, aber macht nicht sein "Wesen" aus.

³ Vgl. dazu: Dirk Baecker: "Ausgangspunkte einer soziologischen Managementlehre." In: "Organisation und Management". Suhrkamp Verlag, 2003

Um gesund zu sein, müssten Organisationen daher darauf achten, ob ihre "Meridiane" intakt, ausreichend vorhanden, effizient sind: ob die Kommunikationskanäle durchlässig und die Qualität der Kommunikation optimal ist.

Wie können Organisationen diese Erkenntnisse nutzen, wie können sie gesund sein und bleiben?

Beratung als Heilung?

Schulmedizin und klassische Unternehmensberatung folgen ähnlichen Prämissen und Logiken:

- Die Schulmedizin hat Blickrichtung auf Teilaspekte – in der Medizin auf bestimmte Organe oder Symptome, in der klassischen Beratung geht die Aufmerksamkeit auf den Teilaspekt Ökonomie und damit auf das Symptom.
- Die "Behandlung" im Rahmen der Schulmedizin besteht in klar definierten Prozessen : Zunächst eine Diagnose und dann die Therapie als "Kampf" gegen das Symptom. Gesundheit ist die Abwesenheit von Symptomen. Ähnlich geschieht es in der klassischen Unternehmensberatung: Bereits die Ausbildung legt die Aufmerksamkeit auf das Zahlengerüst, die späteren BeraterInnen erstellen daher zunächst eine zahlengestützt Analyse, um danach eine zahlenfokussierte Therapie (zumeist Costcutting) zu empfehlen.
- Die Schulmedizin sieht den einzelnen Patienten kaum in seinem Kontext – weder im sozialen Kontext noch in einem weiteren philosophisch-ethisch-spirituellen Bezugsrahmen, der dem einzelnen "Heiler" Orientierung bei Entscheidungen gibt. Der Patient ist eine singuläre Erscheinung. Ganz ähnlich werden Unternehmen von BeraterInnen als einzelne ökonomische Gebilde betrachtet, die in keinerlei Bezug zu ihren Umwelten – außer den Eigentümern (v.a. Shareholdern) betrachtet werden. Soziale Verantwortung, Nachhaltigkeit, Umweltverträglichkeit gelten noch immer als "esoterische" Themen.

Systemische Beratung stützt sich auf das Theoriegebäude und die Haltung des Systemischen Paradigmas – Theorie lebender Systeme, Systemtheorie und Konstruktivismus -, und ist als professionelles Feld ein Gegenkonzept zur klassischen Unternehmensberatung, die einen auf betriebswirtschaftliche Messgrößen reduzierten Blick auf Organisationen hat, ähnlich wie TCM und andere Bereiche der Komplementärmedizin ein Gegenkonzept zur Schulmedizin bilden.

Systemische Beratung verhält sich in Bezug auf Organisationen so zur klassischen Unternehmensberatung, wie sich Komplementärmedizin in Bezug auf den Menschen zur Schulmedizin verhält.

Heinz von Foerster hat den Unterschied der Logiken zwischen "mechanistischem" und "systemischem" Denken mit seiner berühmten Metapher von der trivialen und der nicht-trivialen Maschine auf den Punkt gebracht. Lebende Systeme folgen anderen Prinzipien als Maschinen.

Diese spezifische Eigenlogik macht andere Formen des Behandelns nicht nur notwendig, sondern auch möglich. Wir müssen nicht in die Vergangenheit, in die Analyse, in die Zerlegung in Teilfaktoren gehen, um als Berater oder "Heiler" wirksam zu sein: Wir können in der Beratung Methoden einsetzen, die einem lebenden System angemessener sind: lösungs- und ressourcenfokussierte Ansätze, kreative Ansätze, zukunfts- und visionsfokussierte Ansätze.

Was ist Organisations-Shiatsu?

Wann immer man sich im Sinne der chinesischen Medizin mit Gesundheit beschäftigt, geht es darum, dass Energie fließt. Im Verständnis der TCM fließt die Lebensenergie Qi im Menschen in einem dichten Netzwerk von Energiebahnen, den Meridianen. Über den Fluss des Qi ist der Mensch mit dem Universum verbunden. Krankheiten entstehen, wenn diese Energiebahnen unterbrochen oder verstopft sind und der Energiefluss blockiert ist. Durch Bearbeitung der Meridiane und der Akupunkturpunkte – mit Nadeln, Fingern, durch Körperübungen etc. - können Veränderungen im gesamten Energiefeld bewirkt werden, Energiebahnen können dadurch wieder geöffnet werden.

Die chinesische Medizin und andere Heilformen des Ostens haben eine Reihe von Wegen aufgezeigt, wie man gesund werden und bleiben kann: Von Qi-Gong über Tai Chi, über Ernährung, Kräuter, Akupunktur ist die Vielfalt an Vorbeugungs- und Heilverfahren riesig. Die Methoden und Instrumente sind vielfältig: Nadeln (Akupunktur), Dehnungen (Yoga, Tai Chi) oder Berührung (Shiatsu) erfüllen immer denselben Zweck: der Erhaltung oder Wiederherstellung von Gesundheit durch Herstellen der Balance und des harmonischen Energieflusses. Die Arbeit des Heilers besteht darin, durch Behandlung der Akupunkturpunkte und Meridiane Energie wieder zum Fließen zu bringen.

Wir haben uns hier eine der vielen Methoden zur Erhaltung der Gesundheit herausgegriffen, die sich im Westen immer größerer Beliebtheit erfreut: Shiatsu. Es bedeutet "Fingerdruck" und ist eine alte in der TCM verwurzelte manuelle Therapie für den Körper. Sie geht von der Annahme aus,

"... dass die als Ki oder Qi bekannte Lebensenergie durch Meridiane genannten Kanäle oder Wege des Körpers fließt. Indem man auf bestimmte Punkte an diesen Linien Druck ausübt, kann man Blockaden des Energieflusses aufheben und dadurch für ein gesundes Funktionieren einzelner Körpersysteme sowie des ganzen Körpers sorgen." ⁴

Die Shiatsu-Behandlung hängt in jeder Hinsicht des Wortes vom Fingerspitzengefühl der BehandlerIn ab: Von der Fähigkeit, den Energiestrom und den Zustand des Patienten zu spüren, verstopfte oder leere Energiebahnen zu fühlen, mit Intuition und Erfahrung zu entscheiden, an welchen Punkten mehr oder weniger Druck gemacht werden soll, um den Fluss des Qi wieder zu öffnen.

Wenn wir die Metapher der Gesundheit aus TCM Sicht und die daraus entstehende Praxis von Shiatsu auf unser Thema der gesunden Organisation übertragen, ergeben sich reizvolle Bilder:

⁴ Cathy Meeus: Geheime Künste: Shiatsu. akapit Verlagsservice Berlin – Saarbrücken, 2003, Seite 10

Organisationen sind – wie der menschliche Körper – von Kommunikationsbahnen, den Meridianen durchzogen, in denen der Lebensstrom der Organisation fließt. Die Aufgabe der Beratung im Sinne eines Organisations-Shiatsu liegt in der Fähigkeit, verstopfte oder fehlende Meridiane wieder frei zu machen. Organisations-Shiatsu bedeutet, den Energiestrom der Organisation zu spüren und immer wieder in Balance bringen zu können.

Im Unterschied zu Organismen sind Organisationen besondere lebende Systeme, die ihre "Meridiane", also die Kommunikationsstrukturen, selbst schaffen und gestalten können, Meridiane sind keine "natürlichen" Strukturen. Organisations-Shiatsu hat daher mehr Möglichkeiten, als das Shiatsu bei Menschen: Es kann dazu führen, neue "Meridiane" einzurichten, also neue Kommunikationsstrukturen entwickeln oder unproduktive zu entfernen.

Die Behandlung kann darin liegen, die "richtigen" Leute miteinander ins Gespräch zu bringen und damit neue "Meridiane" zu schaffen; oder alte, unbenützte Kanäle abzuschneiden.

Ein Organisations-Shiatsu-Berater orientiert sich an denselben Prinzipien der TCM wie "Menschen-Shiatsu". Die Grundidee ist: Gesundheit hängt mit dem harmonischen Fluss von Energie des Menschen/der Kommunikation von Organisationen zusammen.

So wie der Shiatsu-Behandler ein Energie-Arbeiter ist, so muss der Organisations-Shiatsu-Behandler ein "Kommunikations-Arbeiter" sein: Er/sie muss eine besondere Fähigkeit im Aufspüren von Kommunikations-Blockaden oder dem Fehlen von Energiebahnen entwickeln und Möglichkeiten aufzeigen können, diese zu beseitigen.

Diese Energie-Arbeit ist schlussendlich Aufgabe der Führung: Sie hat dafür zu sorgen, dass die Kommunikationsarbeit geleistet wird, die die Organisation zum Leben braucht. Führung ist damit eindeutig als Kommunikationsgeschäft zu bezeichnen.

Die Behandlung mit Organisations-Shiatsu

Systemische Beratung ist die Gestaltung und Begleitung von Prozessen der Entwicklung von Lösungen. Diese Lösungsprozesse sind: Kommunikationsprozesse zwischen BeraterInnen und dem Kundensystem. Sie verlaufen entlang einer Schleife von

- Informationen generieren (Fragen, Beobachten)
- Hypothesen bilden
- Planung und Durchführung von Interventionen⁵.

Genauso verläuft die "Behandlung" im Organisations-Shiatsu:

Die BeraterInnen sammeln Informationen über die Kommunikation in der Organisation. Auf diesen Bildern aufbauend werden Hypothesen über mögliche Behandlungsansätze und –prozesse gebildet und schließlich ausgeführt.

⁵ Vgl. Königswieser/Exner: Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Klett-Cotta 2002

Informationsschöpfung: Den Puls der Organisation fühlen

Wenn Organisations-Shiatsu die Metapher für eine auf Kommunikation fokussierte Systemische Beratung ist, dann richtet sich die Aufmerksamkeit auf die relevanten Aspekte der Kommunikation. Im Rahmen der Shiatsu-Metapher ist diese Phase der Beratung das Erspüren der Energieströme, der Blockaden, der Lücken von Kommunikation und Energie in der Organisation.

Erfragt und beobachtet werden in dieser Phase der Behandlung die relevanten Kommunikationsformen, -struktur, -kultur und –beteiligte der Organisation.

- Wer wird in Entscheidungen eingebunden?
- Wie werden Entscheidungen weiter kommuniziert?
- Wie sieht die Regelkommunikation aus? Wer kommuniziert mit wem worüber wie häufig in welchen Settings über welche Medien?
- Welche sind die häufigsten Kommunikationsachsen? Welche Inhalte werden dort bearbeitet?
- Welche Achsen gibt es gar nicht?
- Welche sind formelle und welche sind informelle Kommunikationsgefäße?
- Welche Geschichten werden in der Organisation erzählt?

Allein die Befragung solcher Themen verändert die Kommunikation und ist damit bereits eine Intervention.

Hypothesen: Sich ein Bild machen

Die auf solchen Informationen aufbauenden Hypothesen werden bei den BeraterInnen zu Bildern geformt, die Orientierung geben, wie die Behandlung verlaufen könnte:

- Nach welchen Regeln tickt die Organisation?
- Wo sind heiße Punkte?
- Wo sind leere Punkte?
- Wo ist Kommunikationsstau?
- Wo fehlen Gefäße für Kommunikation?
- Wie ist der "Tonus" der Organisation: Ist sie eher schlapp, energievoll, überaktiv?
- Fließt die Energie eher ruhig oder eher stockend oder unregelmäßig?
- Ist Energie in der Organisation eher gleich verteilt?
- Gibt es in der Geschichte der Organisation Phasen besonders hoher bzw. geringer Energie?

Die Behandlung: "Hand auflegen"



Die auf Kommunikation und Energie fokussierte Systemische Beratung setzt Instrumente ein, die in Form, Inhalt und Methodik am Ziel ausgerichtet sind, die "Gesundheit" der Organisation dadurch zu unterstützen, dass sie Kommunikation und Energie sowohl im Inneren der Organisation als auch zwischen Organisation und ihren relevanten Umwelten zum Fließen bringt.

So wie es in der Traditionellen Chinesischen Medizin zahlreiche Wege der Behandlung gibt, die sich auf die gleichen Prinzipien berufen, so sind auch in der systemischen Organisationsberatung eine Reihe von Methoden entwickelt worden, die sich auf die Prinzipien des Systemischen Paradigmas stützen.

Von diesen Methoden sind einige besonders auf Fragen der Energie und Kommunikation in Organisationen spezialisiert. Hier stellen wir eine jener Methoden vor, die wir in unserer Arbeit im Rahmen von Veränderungsprozessen besonders häufig und gern einsetzen:

Whole Scale Change⁶

ist ein von Dannemiller-Tyson entwickelter Ansatz für Change Management. Auf systemischen Prinzipien aufbauend liegt der Kern dieses Ansatzes in der Arbeit mit Großgruppen. Whole Scale Change bindet möglichst die gesamte Organisation in Veränderungsprozesse ein, nützt das Wissen möglichst vieler Menschen und schafft durch die spezifischen Kommunikationssettings hohe Energie für den gemeinsamen Wandel.

Die wichtigsten Prinzipien von Whole Scale Change liegen

1. In der Einrichtung von Kommunikationsgefäßen, die neue Kommunikationsflüsse und damit Informationen eröffnen:
 - Mikrokosmen, das sind Gruppen von Personen, die aufgrund ihrer unterschiedlichen Perspektiven auf die Organisation ein neues und differenziertes „ganzes“ Bilde der Organisation schaffen.
 - Großgruppen (RTSC-Konferenzen)
 - Stakeholder-Gruppen, die gemeinsame Entscheidungen umsetzen
2. In der Formel für Veränderungsenergie:
 1. **D x V x F > R:**

⁶ Vgl. Dannemiller Tyson Associates: Whole Scale Change. Berrett-Koehler Publ. Inc., San Francisco 2000

- **D**issatisfaction – Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation – ist der Energietreiber der Veränderung. Unzufriedenheit erzeugt ein Gefühl der Dringlichkeit und damit Impulse zur Veränderung.
 - **V**ision ist das gemeinsame Lösungsbild der Organisation. Sie gibt die Richtung an, in die sich die Organisation bewegt. Diese gemeinsaem Bewegung gibt wieder Energie.
 - **F** bedeutet: first steps. Um uns gemeinsam in eine Richtung zu bewegen, brauchen wir eine Idee über unsere ersten Schritte und Maßnahmen.
 - Diese drei Faktoren sind unverzichtbar in Veränderungsprozessen und werden daher mit einem Multiplikationszeichen verbunden: fehlt einer der Faktoren, ist alles gleich Null. Diese drei Faktoren müssen auch gemeinsame größer sein als "R" – resistance – der Veränderungswiderstand.
3. Der Prozess der Veränderung wird durch die Verbindung dieser beiden Prinzipien gestaltet. Die unterschiedlichen Kommunikationsgefäße werden zu einem Prozess der Erarbeitung gemeinsamer Bilder über Veränderungsnotwendigkeiten, Lösungen und erste Maßnahmen zusammengefasst.
- Im Rahmen von Whole Scale Change setzen wir auch andere Methoden ein, die Kommunikation entfalten und die Energie der Organisation zum Fließen bringen: Appreciative Inquiry, Open Space oder Elemente von Future Search Konferenzen.

Resumee

Organisationen sind das, was wir in ihnen sehen. Unsere Bilder von Organisationen steuern unser Handeln als BeraterInnen. Wenn wir Organisationen als ökonomische Einheiten sehen, werden unsere Interventionen sich immer ausschließlich mit Zahlen und der Veränderung von Zahlen beschäftigen. Die Menschen, die diese Zahlen aber letztendlich produzieren – Controller, Steuerprüfer, Manager – haben schon längst gelernt, wie sie Zahlen zu gestalten haben, damit ihre Rechnung stimmt.

Wenn wir Organisationen als technische Maschinen betrachten, werden wir immer und immer wieder versuchen, sie wie ein kaputtes Auto auseinander zu nehmen und neu zusammensetzen, auch wenn die Erfahrung immer und immer wieder zeigt, dass diese Strategie nicht geht und extrem hohe Nebenkosten erzeugt.

Die Gesundheitsmetapher bzw. die Metapher des Organisations-Shiatsu zeigt uns Organisationen als lebende Systeme, die mehr sind als Zahlen und als ein technischer Apparat. Die Metapher öffnet den Blick auf jene Aspekte von Organisationen, die weniger leicht steuerbar und weniger klar und eindeutig sind: Energie, Selbstorganisation, Beziehungen. Diese Perspektive ist herausfordernd, denn sie verlangt BeraterInnen neue Methoden und Haltungen ab. Und das ist das Schöne daran.