

Gundi Vater

Begleitung von Menschen und Organisationen

Auszüge aus einem Interview 2002 von Christina Zettl



www.gundivater.com

Frau Vater, man sagt Ihnen nach, dass Sie Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Ihren Workshops auch einmal kräftig konfrontieren. Wie kommt man eigentlich zu so einem Ruf?

Wenn die Beziehungsebene stimmt, dann gestatte ich mir hin und wieder recht deutlich zu werden und den TeilnehmerInnen – mit Humor und einem Augenzwinkern – meine Sicht als Außenstehende zur Verfügung zu stellen. Derartige deutliche Interventionen haben immer einen Vorspann; die Betroffenen fühlen sich geschätzt, gesehen und wir begegnen uns auf gleicher Augenhöhe. Bei Unklarheiten über das Miteinander sind sie nicht wirklich denkbar.

Über sich selbst lachen zu können, heißt, sich selber ernst zu nehmen und auch gleichzeitig wieder zu relativieren. Das macht Begegnungsräume auf statt sie zu schließen.

Humor und Neugierde erleichtern das Erproben neuer und ungewohnter Denk- und Handlungsweisen, Ängste und Vorbehalte bekommen als Gegencheck für mögliche Grenzüberschreitungen und Grenzverletzungen ihren Platz.

Unterschiede zwischen Menschen und ihren Sichtweisen gilt es zu nutzen statt sie zu bekämpfen; der Weg dahin ist manchmal mühevoll und herausfordernd.

Normative und verengende Aussagen –wie z.B. " wir müssen" ...- machen mich sehr hellhörig. Um die Herzen der Betroffenen anzusprechen und zu bewegen bedarf es eher des „Erlaubens“ „Zulassens“, „Loslassens“, „Ziehen Lassens“

In Ihrer Arbeit scheint "Verantwortung" ein wichtiges Thema. Welche Art der Verantwortung haben Sie dabei vor allem im Auge?

Menschen sind immer Teil eines größeren Ganzen, ob in Organisationen, Gemeinschaften, Familien, Teams etc. Es gilt zu lernen und zu begreifen, dass wir für unser Leben und Erleben selbst die Verantwortung haben, wie auch für den von uns gestaltbaren Teil. Dafür ist zunächst zu sehen und zu akzeptieren, dass wir nicht nur "Opfer", das heißt ausgesetzt sind, sondern häufig auch "Täter", das heißt Akteure und zumindest Mit-Gestalter der Situationen sind. Das bedeutet, sich mit den eigenen Verhaltens- und Denkmustern auseinander zu setzen, die Spielräume zu erkennen und zu schauen, wie im Rahmen des eigenen Verantwortungsbereiches diese

Spielräume aufgemacht und erweitert werden können.

Hier sind Top-ManagerInnen ganz besonders gefordert, nicht nur das Unternehmen und seine Überlebenssicherung im Auge zu behalten, sondern gleichzeitig sehr sorgfältig auf das eigene Tun und die Wirkung davon zu schauen und zu reflektieren.

Das, was sie "bemerken", betonen, unterlassen, beiläufig behandeln oder besonders hervorheben, wie sie Menschen begegnen, mit Krisen und Fehlern umgehen, wie sie "Führung inszenieren" wird genau beobachtet, interpretiert und somit häufig Teil der Führungs- und Unternehmenskultur.

Ich helfe mit, diese Wechselwirkung zwischen "Führung und geführt werden", die wechselseitigen Abhängigkeiten bewusst, transparent, besprechbar und damit gestaltbar zu machen, egal an welchem Platz in der Organisation sich jemand befindet.

Es gilt, geeignete Kommunikationsanlässe und Strukturen zu entwickeln, die sich besonders eignen, diese und andere Dinge auf den Tisch zu legen, unterschiedliche Sichtweisen und Standpunkte zu artikulieren, Konflikte auszutragen und tragfähige gemeinsame Bilder und Einschätzungen zu entwickeln.

Haben Sie bei Ihrer Arbeit zunächst die Organisation oder die einzelnen Personen im Visier?

Ich schaue vor allem auf das Zusammenspiel zwischen diesen beiden Seiten und die Verbindung mit dem Außen, den Kunden:

- Wie können die unterschiedlichen Logiken genutzt und miteinander ins Spiel gebracht werden?
- Wie kann eine tragfähige Sicherheit im Umgang mit den wechselseitigen Erwartungen innerhalb der Organisation entwickelt werden?
- Wie schaut unser Kontakt zu den Kunden aus?

Im Grunde geht es darum, die wirtschaftliche Eigenlogik mit der Eigenlogik von Personen mehr oder weniger fest zu verknüpfen, so dass beide Seiten Nutzen daraus ziehen und eine akzeptierte Balance finden. Sich verstärkt mit den zukünftigen Trends und Änderungen in den ökonomischen Rahmenbedingungen und den damit verbundenen neuen Herausforderungen an Führung auseinander zu setzen liegt damit sehr nahe.

Ich liebe den Kontakt, die Begegnung, die Auseinandersetzung mit Menschen und ihren Anliegen. Dort wo sich die Anforderungen der Organisation und des Arbeitsumfeldes mit den Fähigkeiten und Potenzialen der Menschen begegnen, wo diese beiden Logiken aufeinander abgestimmt und miteinander in Einklang gebracht werden, um die Ressourcen beider Seiten zum Klingen zu bringen, in diesem Feld fühle ich mich wohl.

Was bedeutet für Sie systemische Organisationsberatung?

Mit einem Satz kann ich diese Frage nicht beantworten. Für mich hat systemische Organisationsberatung viel mit der bereits angesprochenen Verantwortung der einzelnen Mitglieder der Organisation für ihren Tätigkeitsbereich und für ihren Beitrag als Teil des Ganzen zu tun. Als systemische Organisationsberaterin habe ich einen Blick auf "das Ganze", gleichzeitig auf die Einheiten, die einzelnen Personen und deren Zusammenspiel, und helfe mit die jeweilige Eigen-Verantwortung zu stärken.

So seltsam es klingt: in Organisationen scheinen "Personen" erst aus einem Bündel an Zuschreibungen und Erwartungen zu entstehen, wo Personen und Organisationen miteinander verknüpft werden. Erst dadurch "wird man wer", wird man organisational sichtbar. Im Unternehmen sind nur Teile der Person sichtbar und wirksam, anderes ist unsichtbar, wird nicht wahrgenommen oder genützt. Entscheidend scheint das, was gesehen wird, und damit eine bestimmte Wirkung erzeugt. Motive können von außen nur vermutet und nicht wirklich gesehen werden. Gleichzeitig sind die inneren Absichten und Einstellungen sehr bedeutend, weil sie den eigenen Spielraum im Sinne einer "selbsterfüllenden Prophezeiung" stark mitbestimmen. Das kann angenehm, aber auch sehr irritierend sein. Das zu verstehen und zu akzeptieren und damit auch umgehen zu lernen, dass man dem nicht nur ausgesetzt ist, sondern sich mit der Übernahme der Verantwortung Gestaltungsspielräume erschließt, ist manchmal ein recht herausfordernder Lernprozess bei allen Beteiligten.

Meine Sicht der Dinge und damit auch mein eigenes Tun ist jeweils meine Interpretation der Dinge und nicht die ganze "Wahrheit", wenn auch ein wesentlicher. In diesem Sinne heißt systemische Organisationsberatung für mich nicht zuletzt, gemeinsam zu tragfähigen Bildern über die Einschätzung der Situation zu finden.

Dies funktioniert am besten durch eine Annäherung an die Organisation über Beschreibungen, was man sieht, was man beobachtet, welche Muster des Zusammenspiels zu erkennen sind, und weniger wie etwas zu sein hat oder nicht ist.

Da ist von Beraterseite sehr viel Respekt gefragt; vor dem, was ist, vor dem, was die Mitglieder in diesem Unternehmen bisher zustande gebracht haben. Meist hat ja eine verschieden lange Erfolgsgeschichte das Unternehmen bis hierher gebracht. Erst die veränderten Anforderungen und Rahmenbedingungen zeigen die Grenzen der bisherigen Lösungsmöglichkeiten auf und machen die Suche nach neuen Lösungen nötig und dringlich.

Ein fast menschlicher Reflex, wenn Dinge nicht mehr so gut laufen und neue Wege gefunden, Dinge manchmal radikal verändert werden müssen, ist die Abwertung der bisherigen Geschichte; im Glauben, das würde die Veränderung erleichtern, mehr Veränderungsmotivation freisetzen. Meist ist das Gegenteil der Fall.

Ich schaue in meinen Beratungsprojekten daher häufig nicht so sehr darauf, was alles nicht so

funktionierte, sondern verstärkt auf die oft noch verborgenen Potentiale und Ressourcen, die bislang noch nicht ausgeschöpft wurden und was eine attraktive gemeinsame Zukunft sein könnte.

Und schließlich habe ich gelernt, mir als systemische Organisationsberaterin die Illusion abzuschminken, dass es so etwas wie perfekte Interventionen gibt, sondern dass so etwas wie ein gemeinsamer Suchprozess nach der geeigneten Lösung der zwar manchmal mühevollere aber meist befriedigendere Weg ist.

Sie sind mehr als zwei Jahrzehnte in der Beratung. Wie haben sich in dieser Zeit die Perspektiven verschoben?

In den vergangenen Jahren ist es zweifelsohne zu einer Radikalisierung der Organisationsveränderungsprozesse gekommen. Die Dinge müssen meist früher, schneller, klarer und eindeutiger in die Wege geleitet werden, als dies früher der Fall war, auch wenn vieles noch nicht so entschieden und sicher ist, vieles noch ungewiss, hochkomplex und oft noch nicht ganz durchschaubar. Über viele Jahre waren Einzelkämpfer an der Spitze von Unternehmen im Einsatz. Nun scheint sich vermutlich die Ära der Managementteams an der Spitze anzubahnen, die nur gemeinsam diese Herausforderungen bewältigen können. Ich vermute, dass das geglückte Zusammenspiel in Teams an der Spitze von Unternehmen zunehmend ein erfolgs- und wettbewerbskritischer Faktor wird, ähnlich wie die Fähigkeit von Unternehmen, Know-how-Träger und Schlüsselspieler an das Unternehmen zu binden.