

Gestalt-Organisationsberatung

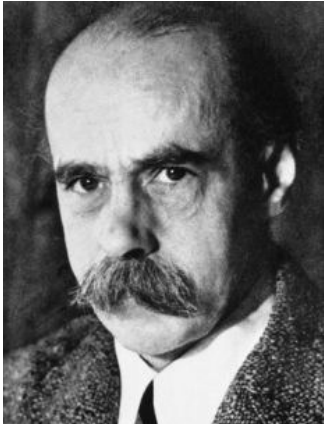
Ansätze, Wurzeln, Hintergründe

Dr. Thomas Bachmann

artop-Kolloquium

8. Juni 2011

Gestalttheorie - Die Berliner Schule



Max Wertheimer
1880-1943



Kurt Koffka
1886-1941



Wolfgang Köhler
1887-1967



Kurt Lewin
1890-1947



Bluma Zeigarnik
1900-1988

Gestalttheorie

„Es gibt Zusammenhänge, bei denen nicht, was im Ganzen geschieht, sich daraus herleitet, wie die einzelnen Stücke sind und sich zusammensetzen, sondern umgekehrt, wo – im prägnanten Fall – sich das, was an einem Teil dieses Ganzen geschieht, bestimmt von inneren Strukturgesetzen dieses seines Ganzen.“

Max Wertheimer, 1924

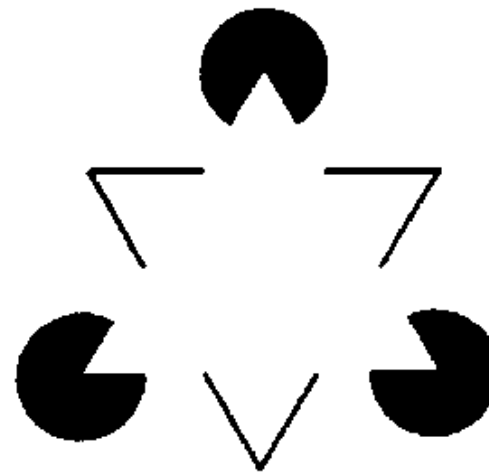
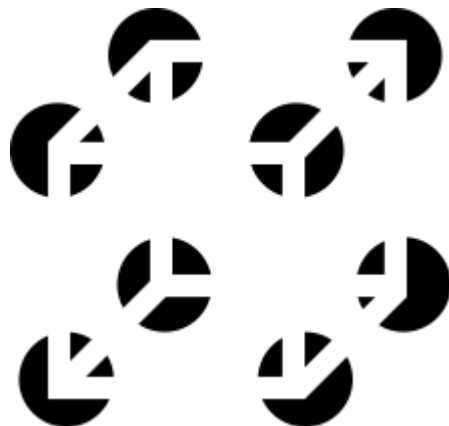
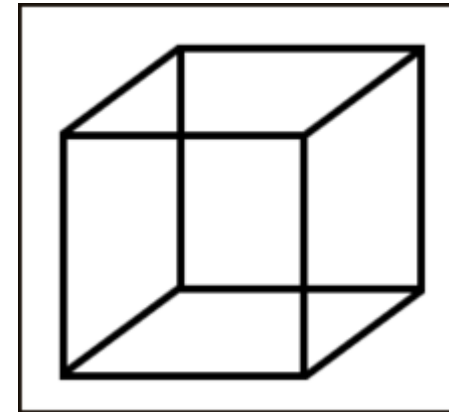
Gestalttheorie

- natürliche Ordnungen im psychischen Geschehen: Wahrnehmung, Denken, Fühlen, Verhalten; Menschen als offene Systeme organisieren ihre Wahrnehmung nach bestimmten Mustern
- Hauptelemente: Gestaltgesetze, Handlungstheorie, Feldtheorie, Primat des Phänomenalen, Lernen durch Einsicht
- wandte sich gegen ursprüngliche Triebtheorie, Assoziationismus, klassischen Behaviorismus, „die Maschinen-Theorie“, die „mechanistische Denkweise“, die „unser Denken seit Jahrtausenden prägt“ (Köhler,1920)

Gestalttheorie - Wahrnehmung

Gestaltgesetze

- Prägnanz (Figur-Hintergrund)
- Nähe
- Ähnlichkeit
- Kontinuität
- Geschlossenheit
- gemeinsame Bewegung
- fortgesetzt durchgehende Linie
- gemeinsame Region
- Gleichzeitigkeit
- verbundene Elemente



Gestalttheorie



*Feldtheorie $V = f(P,U)$,
 $P = f(U)$ und $U = f(P)$
Hanna & Hans
Lewin, 1925*



*Lernen durch Einsicht
Sultan u.a.
Köhler, ca. 1917*

Gestalttherapie

Gestalttheorie – Kontakt und Feld
Konzentration – Gewahrsein und Achtsamkeit
Existentialismus – Dialog und Ich-Du-Beziehung

Hauptwerk: Gestalt Therapy, 1951



Fritz Perls
1893-1970



Paul Goodman
1911-1972



Ralph F. Hefferline
1910-1974



Laura Perls
1905-1990

Gestalttherapie

Zentrale Konzepte

- Kontakt: Kontaktzyklus und Kontaktunterbrechungen (Konfluenz, Egotismus, Introjektion, Deflektion, Projektion, Retroflektion)
- Awareness/ Bewusstheit: absichtslose oder gerichtete Haltung des Wahrnehmens von Gefühlen und Empfindungen im „Hier und Jetzt“. In der Therapie mit dem Ziel, Kontakt herzustellen bzw. Kontaktunterbrechungen zu erkennen
- Dialogisches Prinzip: Hinwendung zum anderen Menschen auf gleicher Ebene, bei der die Person in ihrer Einzigartigkeit wertgeschätzt wird, ohne einen Zweck zu verfolgen (Ich-Du versus Ich-Es), funktionales Persönlichkeitsmodell (Ich entsteht am Du), Funktionen des Selbst
- Ganzheit, Feld und Prozess: „Organismus-Umwelt-Feld“, Kontakt und Kontaktgrenze sind Prozesse, mit denen der Organismus im Austausch mit der Umwelt sich erhält, Neues assimiliert und wächst. Im Kontakt fließen Bewusstheit, Bewegung, Handeln, Denken, Fühlen usw. zusammen zur Orientierung im Feld.

Gestalt und OE - Entwicklungslinien

Systemische Ansätze

Katz & Kahn, G. Bateson, F. Varela, U. Maturana, H. v. Foerster,
 N. Wiener, P. Senge MIT
 N. Luhmann, H. Wilke u.a.

Organisationsentwicklung

D. McGregor, R. Beckard
 E. Schein, C. Agyris u.a.

Therapie, Familientherapie, Organisationsberatung

Gestalt Institute Cleveland
 E. Nevis, S. Nevis, G. Wheeler u.a.

Gruppendynamik, Feldtheorie, Aktionsforschung

K. Lewin am MIT

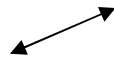
Gestalttherapie

F. Perls, P. Goodman, L. Perls

Gestaltpsychologie

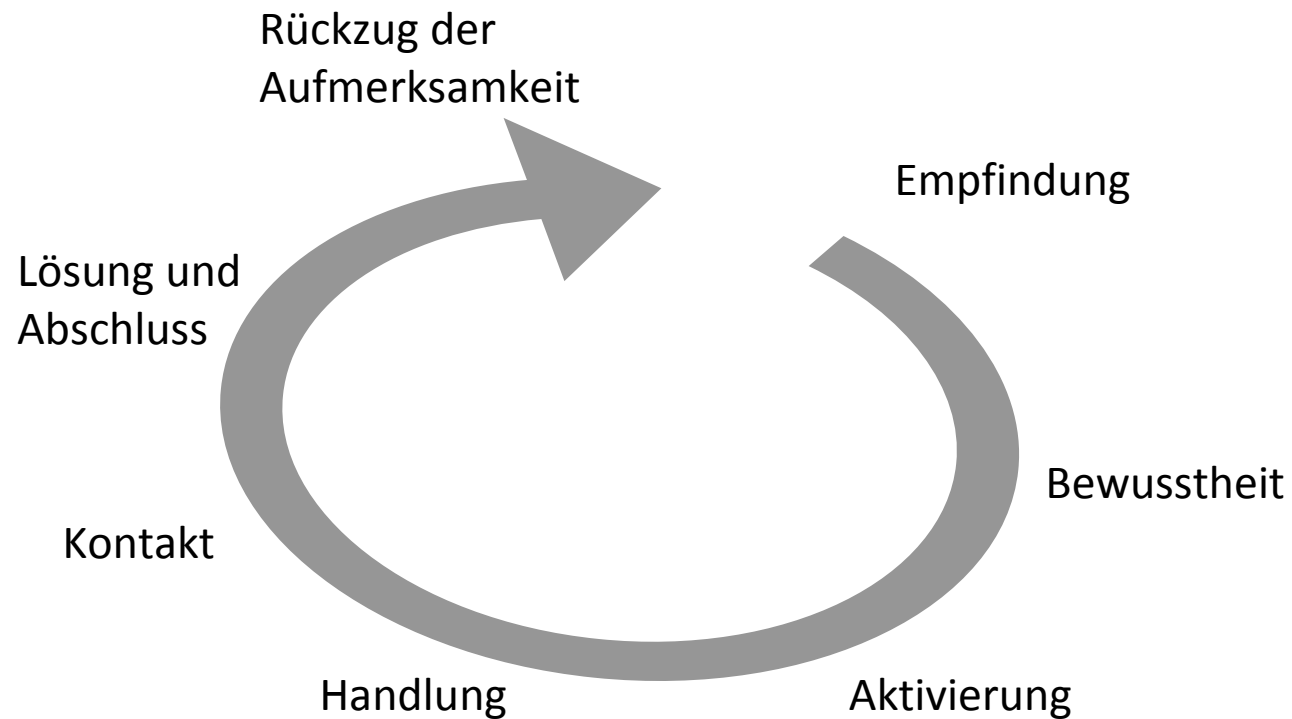
Berliner Schule
 K. Koffka, W. Köhler, M. Wertheimer, K. Lewin

nach Fatzer, 1999



Gestalt-Organisationsberatung

Kontaktzyklus des Erlebens (Cleveland-Schule)

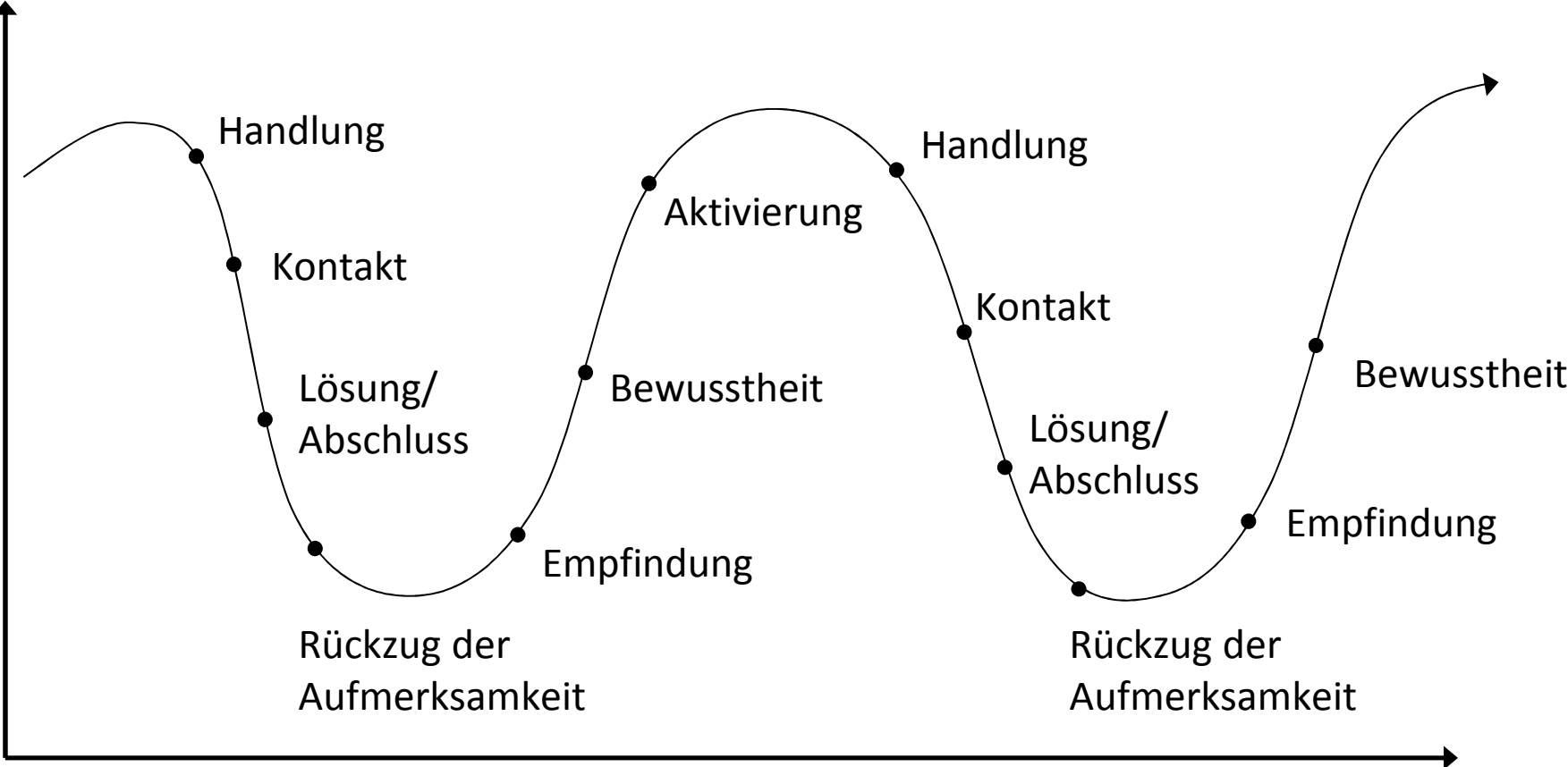


Prozessmodell im Sinne einer Lernenden Organisation (vgl. Senge)

Gestalt-Organisationsberatung

Kontinuierliches Erleben nach Nevis, 1997

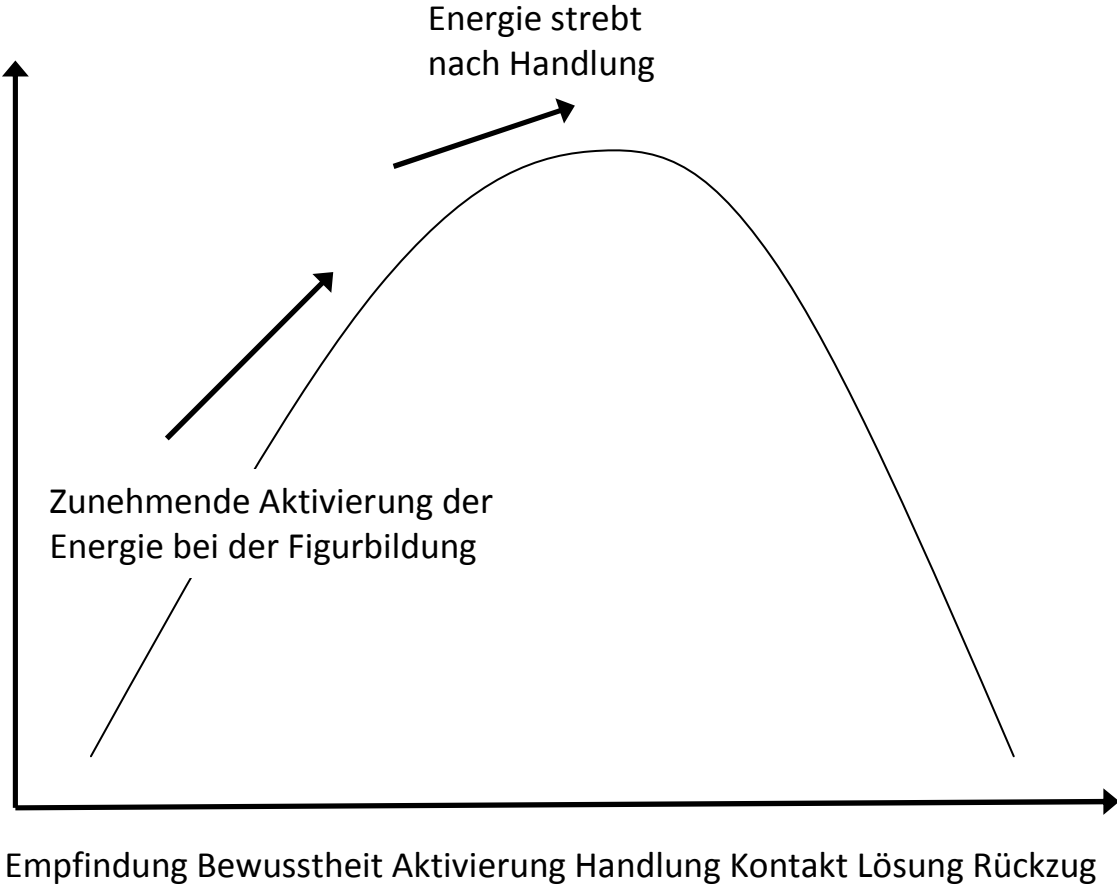
Energie



Zeit

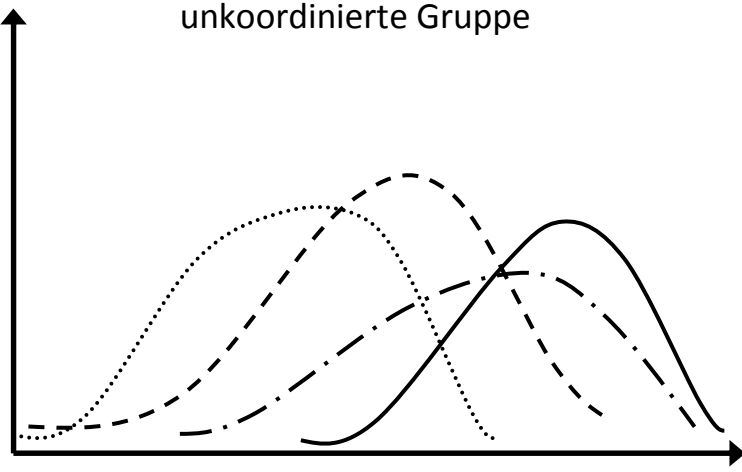
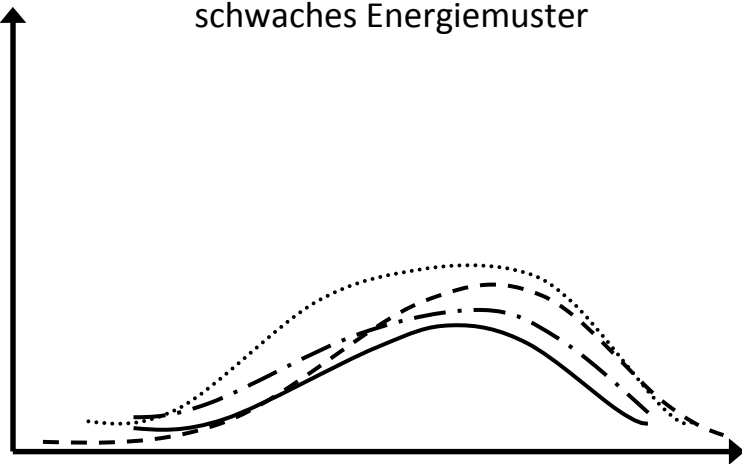
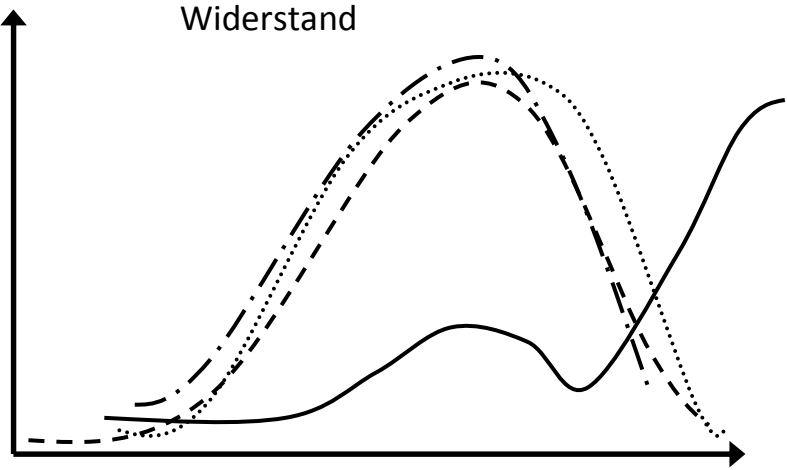
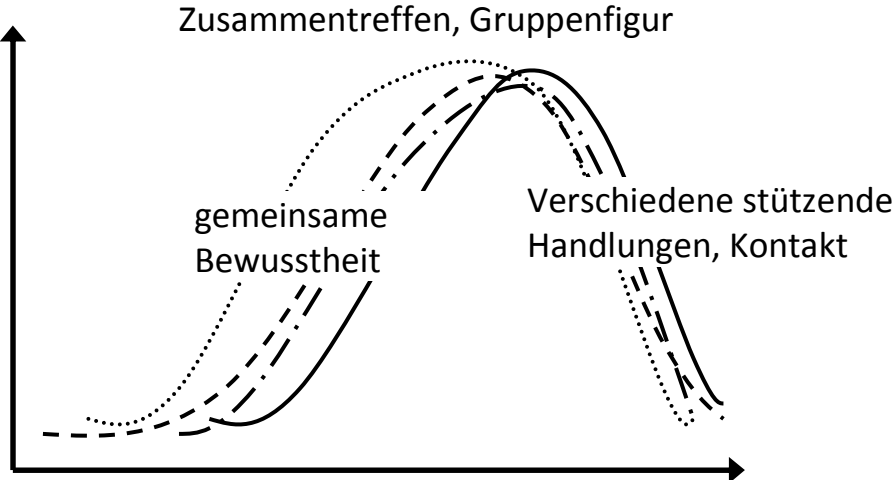
Gestalt-Organisationsberatung

Kontaktzyklus der Interaktionen nach Nevis, 1987



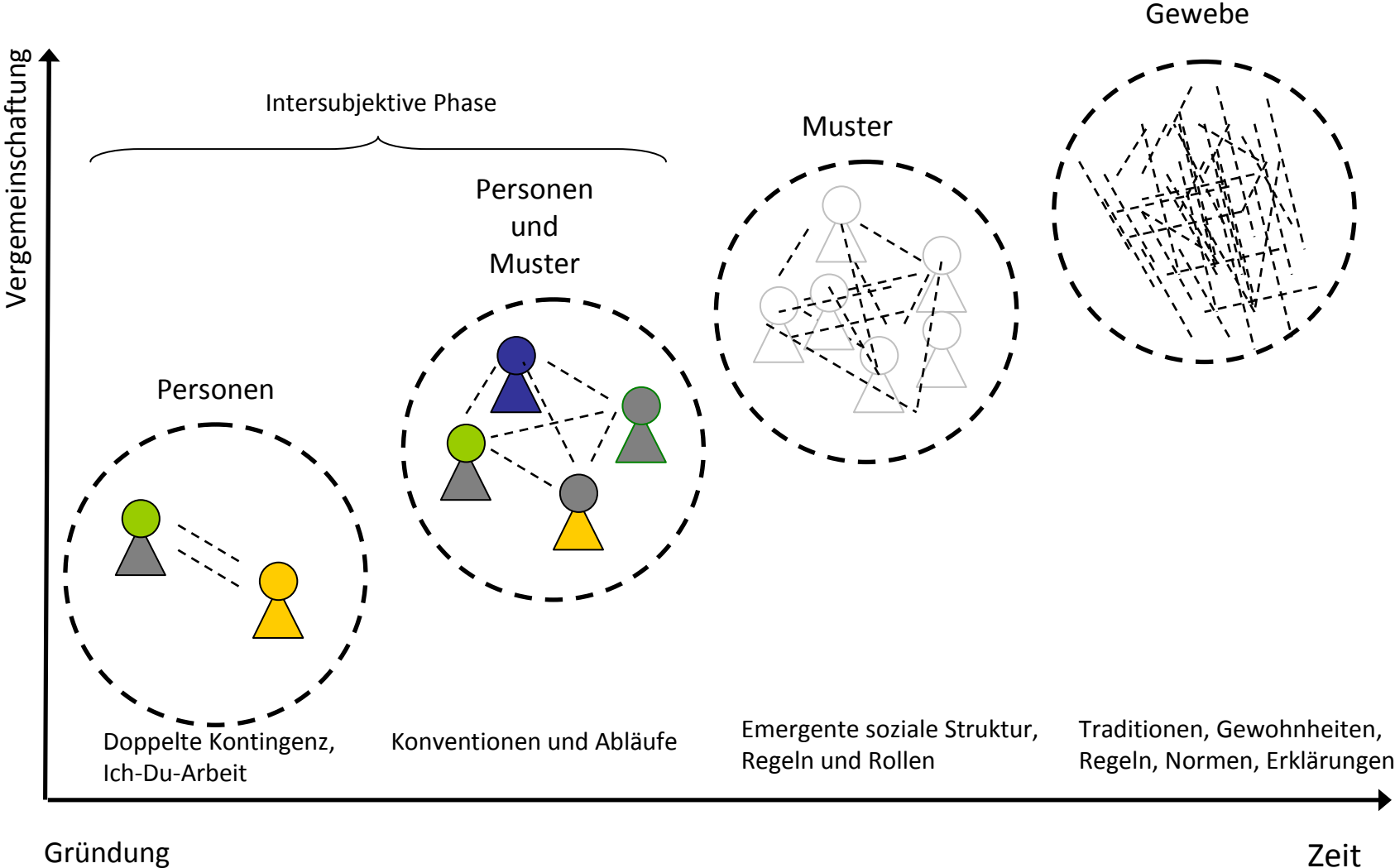
Gestalt-Organisationsberatung

Kontaktzyklus der Interaktionen nach Nevis, 1997



Gestalt-Organisationsberatung

Die Entwicklung des organisationalen Selbst nach Looss, 1999



Gestalt-Organisationsberatung

Funktionen des organisationalen Selbst nach Looss, 1999

Persönlichkeitsfunktionen

Artefakte, Regeln, Rationalitäten, Werkzeuge, Veranstaltungen, konvergente mentale Modelle von Rollenträgern also der jeweilige Bezugsrahmen für Kontakterfahrungen der Organisation mit der Umwelt

Ich-Funktionen - Wahrnehmung, Aggression und Motorik

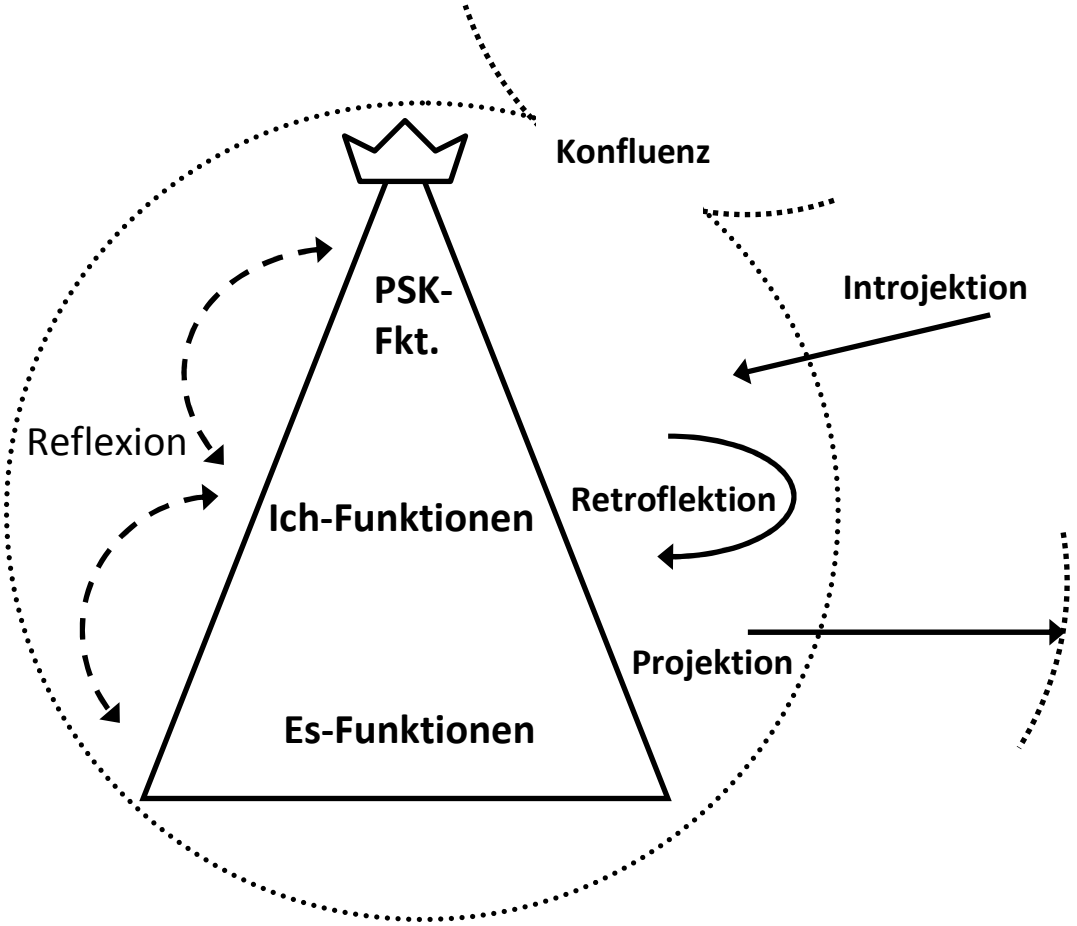
Schnittstellen zur Umwelt, interne Koordination und Planung, Kommunikation und Führung, Selbstreflexive Foren, Leistungsprozesse, Zielkontrolle

Es-Funktionen - Erregbarkeit, unbestimmte Gefühle, wiederkehrende Muster aus unerledigte Situationen der Vergangenheit

Rituale, Geschichten, Werte, Tabus, Ideale also Kultur geformt aus Gründungs idee, Technologie und Erfahrungen mit der Umwelt

Gestalt-Organisationsberatung

Kontaktunterbrechungen des organisationalen Selbst nach Looss, 1999



Gestalt-Organisationsberatung

Beispiele für Kontaktunterbrechungen

Konfluenz: Zusammenfließen, Aufhebung der System-Umwelt-Grenze

Beispiel: Eintrag der Lehrerin im Hausaufgabenheft:

Mandy hat heute den Unterricht gestört und nicht mitgearbeitet.

Antwort der Mutter im Hausaufgabenheft:

Mandy hat heute ihr Zimmer nicht aufgeräumt und sich nicht die Zähne geputzt.

Projektion: Verschiebung der Grenze nach außen, einem Objekt werden Eigenschaften die man vermutet oder an sich selbst nicht mag zugeschrieben

Beispiel: *„Wir müssen so aggressiv verkaufen, weil am Markt mit harten Bandagen gekämpft wird.“*

Retroflektion: Energie wird nicht auf ein Objekt, sondern auf sich selbst gerichtet. Die Handlung nach außen kommt nicht zustande

Beispiel: viele Arbeitsgruppen, Konzepte, Aktivitäten und keine Umsetzung nach Außen

Introjektion: Routinen und Glaubenssätze werden ungeprüft und ohne Kontakt übernommen und sind der Reflexion nicht zugänglich

Beispiel: *„Das machen wir schon immer so.“ „Das muss so sein.“*

nach Nevis, 1997

Gestalt-Organisationsberatung

Konzepte

Kontakt: Betonung und Anerkennung der Unterschiede zwischen Berater und Klientensystem.

„Die eigentliche Definition von Organismus ist die Grenze im Feld“ (Wheeler, 1993).

Die Organisation lernt durch Kontakt, indem sie Unterschiede sieht und im Rahmen von Feedbackprozessen hört.

Präsenz: Der Berater stellt dem Klientensystem seine Präsenz und ein anderes Wahrnehmungs- und Handlungsmodell zur Verfügung. Er ist sich seiner Rolle und der damit verbunden Übertragungen immer wieder bewusst wird und arbeitet damit.

Interventionen sind Störungen des Klientensystems und lösen (bei Veränderungen) Widerstand aus, die an unterschiedlichen Stellen des Gestaltzyklus durch Kontaktunterbrechungen (oder defensive Routinen und eingeübte Inkompetenzen, vgl. Agyris) entstehen auftreten können.

Gestalt-Organisationsberatung

Interventionsziele

1. Dem Klientensystem auf Basis des Gestaltzyklus ermöglichen, Prozesse von Bewusstheit und Kontakt besser vollziehen zu können.
2. Bereitstellen von Präsenz durch den Berater, um diesen Prozess zu unterstützen.

Grundlegende Aktivitäten des Beraters:

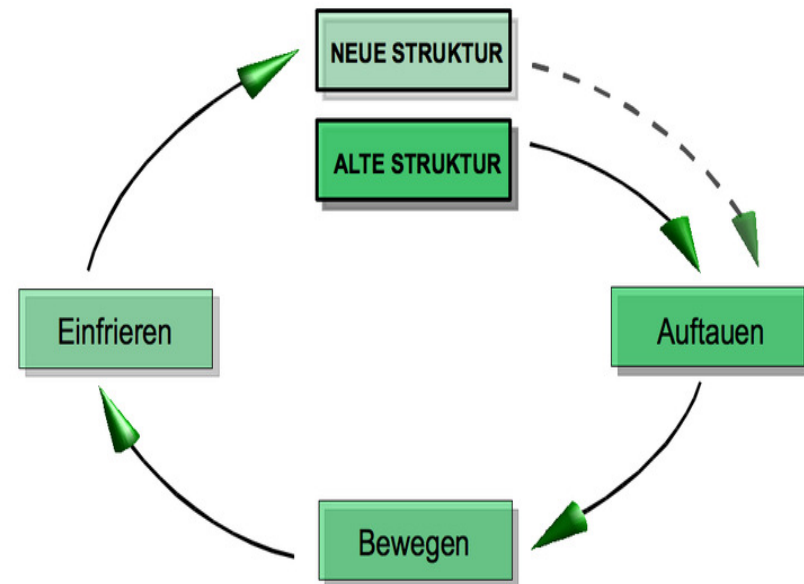
- Die Situation wahrnehmen selektiv mitteilen.
- Das eigene Erleben wahrnehmen und selektiv mitteilen.
- Auf aufkommende, gemeinsame Figuren oder Fehlendes achten und die Aktivierung von Energie fördern, so dass etwas geschieht.
- Klare, bedeutsame und intensive Kontakte zwischen den Mitgliedern des Klientensystems fördern.
- Dem Klientensystem helfen, Bewusstheit für den Gesamtprozess zu erlangen, Arbeitseinheiten bzw. unerledigte Geschäfte abzuschließen.

Gestalt-Organisationsberatung

Veränderungsmodell von Lewin (Aktionsforschung)

Frozen: Defensive Routinen und kreative Inkompetenz kennzeichnen das System (Zynismus, Ironie, Klagen, Absentismus etc.)

- **Unfreeze:** Vorbereiten der Veränderung, Pläne mitteilen, Betroffene in die Diskussion einbeziehen, Unterstützung wird entwickelt und es wird Zeit eingeräumt, sich auf die Veränderung vorzubereiten. (*Kraftfeldanalyse*)
- **Change:** Einführen der Veränderung, arbeiten mit Experimenten, Training und Beobachtung des Prozesses durch die Verantwortlichen
- **Refreeze:** Umgewöhnen, neuer Prozess muss sich vollständig einpassen, durch die Verantwortlichen



Lewin, 1948

Gestalt-Organisationsberatung

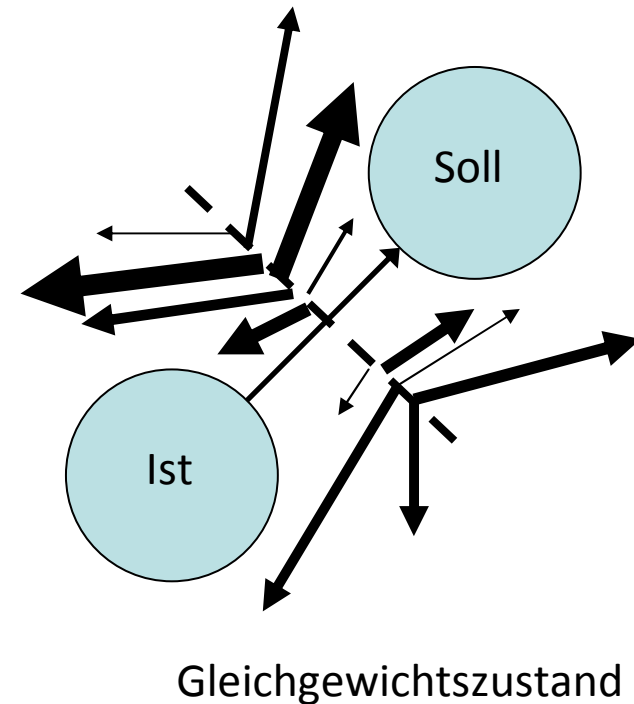
Veränderungsmodell von Lewin

Kraftfeldanalyse

Einfache Methode zur Analyse der treibenden und hemmenden Faktoren in einer sozialen Situation.

Es werden die Kräfte betrachtet, die entweder auf ein Ziel hin treibend (helfende Kräfte) oder blockierend wirken (hindernde Kräfte) und den Gleichgewichtszustand erzeugen.

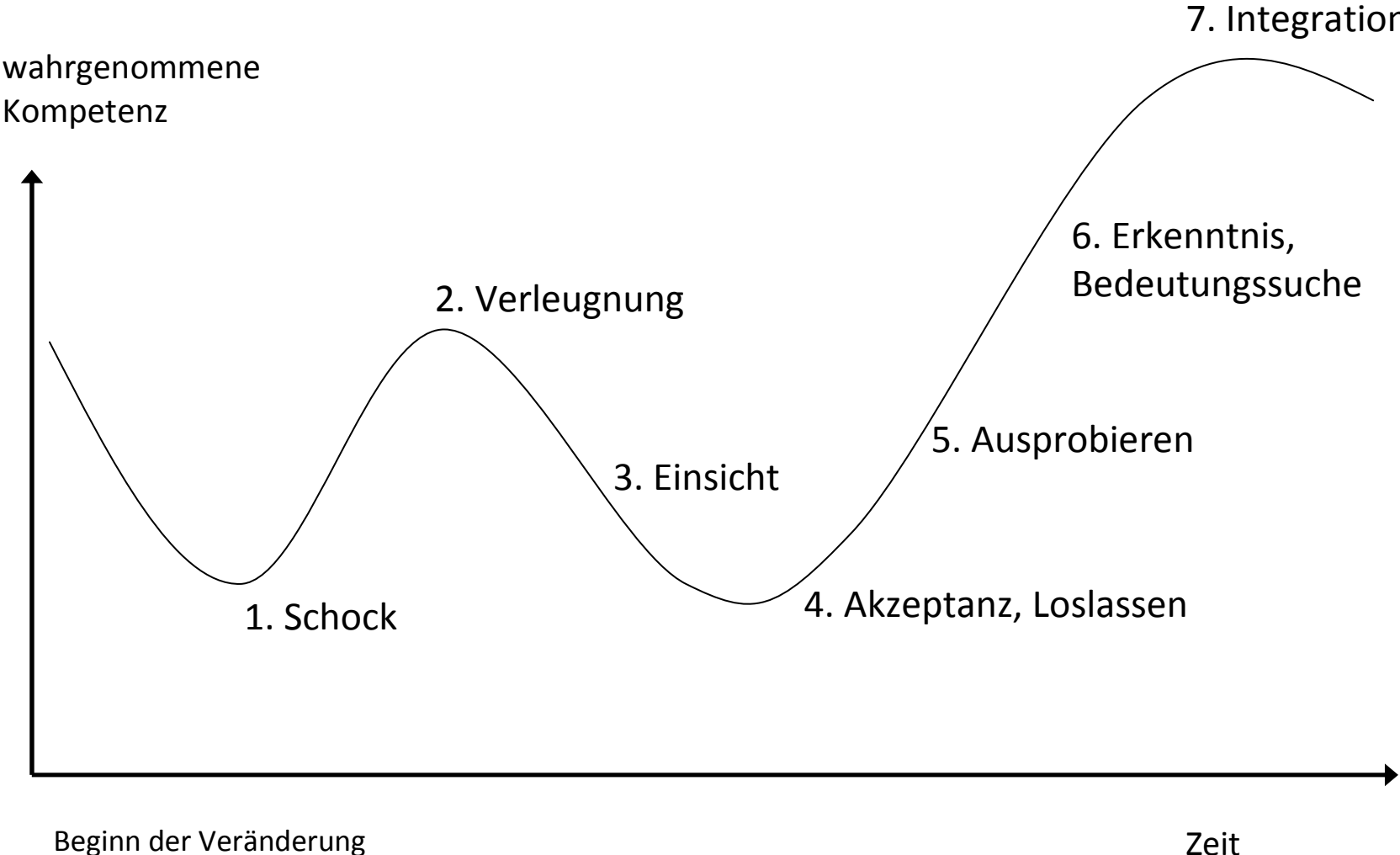
Veränderung kann auf zwei Mechanismen beruhen kann: die verändernden Kräfte verstärken oder die hemmenden Kräfte abschwächen.



Lewin, 1943

Gestalt-Organisationsberatung

Phasen der Veränderung nach Fatzer, 1993



Gestalt-Organisationsberatung

Literatur

Fatzer, G. (1999). Der Gestaltansatz in der Organisationsentwicklung. In R. Fuhr, M. Sreckovic und M. Gremmler-Fuhr (Hrsg.). Handbuch der Gestalttherapie. Göttingen: Hogrefe

Looss, W. (1999). Gestaltkonzepte in der Analyse von Organisationen. In R. Fuhr, M. Sreckovic und M. Gremmler-Fuhr (Hrsg.). Handbuch der Gestalttherapie. Göttingen: Hogrefe

Nevis, E. (1998). Organisationsberatung - Ein gestalttherapeutischer Ansatz. Köln: EHP

Sreckovic, M. (1999). Geschichte und Entwicklung der Gestalttherapie. In R. Fuhr, M. Sreckovic und M. Gremmler-Fuhr (Hrsg.). Handbuch der Gestalttherapie. Göttingen: Hogrefe