

Edwin C. NEVIS (1988): *Organisationsberatung. Ein Gestalttherapeutischer Ansatz*. Köln: Edition Humanistische Psychologie. 262 Seiten. Preis: DM 38,-.

NEVIS, der nach längerer Tätigkeit als Organisationsberater an einer Ausbildung in Gestalttherapie teilnahm, u. a. bei F. PERLS, und einige Jahre Direktor des Gestalt-Instituts von Cleveland war, legt in diesem Buch dar, wie er gestaltorientierte Prozeßberatung versteht und worin aus seiner Sicht ihr besonderer Wert liegt.

Er sieht das Hauptziel von Beratungsbeziehungen darin, "die Bewußtheit des Klienten von seiner Funktion in seinem Umfeld zu verbessern und seine Fähigkeiten auszuweiten, solche Handlungen zu unternehmen, die seine Funktion verbessern" (11). In diesem Sinne ist "der Prozeß der Bewußtheit und das Umsetzen dieser Bewußtheit in zweckmäßiges Handeln" der eigentliche Gegenstand des Buches.

Im ersten Kapitel versucht NEVIS mit Berufung auf verschiedene Arbeiten von M. WERTHEIMER, W. KÖHLER, K. KOFFKA, K. GOLDSTEIN und K. LEWIN seinen darauffolgenden Ausführungen eine Verankerung in der Gestalttheorie zu geben: dies mit allen bekannten Schwächen der Rezeption der Gestalttheorie, die sich schon bei F. PERLS und im Gefolge bei vielen anderen amerikanischen Autoren zur Gestalttherapie finden (von einem gewagten Umgang mit dem Gestaltbegriff über Vermischungen von Figur-Grund- mit Zentrierungs-Phänomenen, der Gleichsetzung von Prägnanz mit Gleichgewicht usw. usf. bis zu einem der bekannten primitiven Kontaktzyklus- und Homöostase-Modelle; vgl. dazu die kritischen Ausführungen von HENLE, 1978, THOLEY, 1984, WALTER, 1984 oder auch METZGERs Kritik von 1973 am homöostatischen oder Entspannungsmo dell)*. Auf diesem trügerischen Grund versucht NEVIS sein "Prozeßmodell über gute Funktionsweise, das den Wert der Bewußtheit von sich selbst und von anderen im gegenwärtigen Augenblick heraushebt" (34), zu entwickeln. Einem mit der Gestalttheorie einigermaßen vertrauten Leser fordert dieses Kapitel einen robusten Magen, große Geduld und viel guten Willen ab, die Hoffnung auf den einen oder anderen, auf nachvollziehbare praktische Erfahrung oder gute Beobachtungen gegründeten guten Gedanken in späteren Kapiteln nicht gleich fahren zu lassen.

* Siehe dazu:

HENLE, M. (1978): Gestalt Psychology and Gestalt Therapy. *Journal of the History of Behavioral Sciences* 14, 23-32.

THOLEY, P. (1984), Gestalt Therapy Made-in-USA and Made-eleewhere. *Gestalt Theory* 6, 171-174.

WALTER, H.-J. (1984), Was haben Gestalt-Therapie und Gestalttheorie miteinander zu tun? *Gestalt Theory* 6, 55-69.

METZGER, W. (1973): Gibt es noch Psychologische Schulen? In: W. METZGER (1986), *Gestalt-Psychologie*. Herausgegeben von M. STADLER und H. CRABUS (112 f. und 118). Frankfurt/Main: Verlag Waldemar Kramer.

Die Anwendung der Prinzipien der Figur-Grund-Beziehung und des Prägnanzgesetzes auf verschiedene Aspekte des menschlichen Verhaltens führte laut NEVIS zur Entwicklung eines Prozeßmodelles "guter" Funktionsweise, das im Verlauf von 30 Jahren am Gestalt-Institut von Cleveland als "Gestaltzyklus des Erlebens" entwickelt wurde, der im 2. Kapitel dargestellt wird. Auch dieses Kapitel ist leider wie die meisten theoriebezogenen Ausführungen dieses Buches auf weiten Strecken in einem schwer verdaulichen Kauderwelsch abgefaßt. Leseprobe:

"Ausgedrückt in der Sprache der Bedürfnisbefriedigung, die zum Wesen der Gestalttherapie gehört, ist Kontakt der Punkt, an dem Bedürfnisbefriedigung erreicht wird, wobei Befriedigung definiert wird als das volle, gesteigerte Erleben, wie, wo und auf welche Weise das Bedürfnis erfüllt werden soll" (44).

Dieses Zitat mag als Beispiel für die "Prägnanz" der Gedankengänge und ihrer Formulierung stehen, auf die man sich bei der Lektüre des Buches gefaßt machen muß - wie weit dies NEVIS geschuldet ist oder einer inferioren Übersetzung oder beiden, ließe sich nur bei Lektüre des 1987 erschienenen Originals feststellen, das von Thea BRAND aus dem Amerikanischen übersetzt und von Martina GREMMER-FUHR fachlich bearbeitet wurde.

Laut NEVIS hat man sich den erwähnten "Gestaltzyklus des Erlebens" in etwa so vorzustellen: Er beginnt mit der "Empfindung", die Informationen liefert, und führt zum Entstehen von "Bewußtheit" ("Man kann sich Bewußtheit als wachsendes Bewußtsein oder zunehmendes Verständnis vorstellen, das sich aus dem Gebrauch der Sinne herleitet", 37). Die sich so entwickelnde "Bewußtheit" führt zur "Aktivierung" von Energie, wodurch das "Hervortreten einer klaren, eindringlichen Figur" unterstützt wird. Die "erzeugte Energie" geht in "Handlung" über (wie NEVIS mit unbezwinglicher Logik ausführt: "Wenn sie einmal erzeugt worden ist, muß die Energie auch verwendet werden", 40). Die sollte idealerweise zum "Kontakt" führen, den NEVIS in folgender bemerkenswerter Weise definiert:

"Die Integration von sensorischer Bewußtheit und motorischem Verhalten wird Kontakt genannt, und dazu gehört mehr als nur das Streben nach einem vollständigen Erleben. Kontakt schließt eine aggressive Reaktion auf eine bedeutsame Figur ein, eine Form aktiver Teilnahme, bei der die Figur buchstäblich durch das Bemühen, sie zu erfassen und zu assimilieren, transformiert wird. ... Man muß etwas 'zerstören', um es ganz erfassen zu können" (40; bezugnehmend auf F. PERLS' frühe Arbeit "Ego, Hunger und Aggression").

Ein dadurch "entwickeltes Erleben" bringt Lösung und Abschluß. Der so skizzierte "Gestaltzyklus des Erlebens" ist mit all seinen Schwächen und Unstimmigkeiten das zentrale theoretische Bezugssystem des Buches und wird breit ausgeführt. Er wird als Verhaltenssequenz aufgefaßt, deren "effektive Ausführung" Merkmal eines "gesunden menschlichen Prozesses" ist, weshalb die Rolle des professionellen Helfers eben darin bestünde, "Menschen in der effektiven Ausführung dieser Verhaltenssequenz zu unterstützen" (18). Zunächst verstärkt sich damit bei der Lektüre die Befürchtung, NEVIS möchte dem Organisationsberater das daraus entwickelte Modell auch noch als versimpelnde Erklärungsschablone für alle in der Organisationsberatungspraxis beobachteten Vorgänge und Entwicklungen nahebringen. So gewinnt man fürs erste etwa den Eindruck, nach der Vorstellung von NEVIS müßte der sogenannte "Prozeß der Bewußtheit" stets in einer strengen Abfolge der beschriebenen Phasen vor sich gehen. Die darauffolgenden

Ausführungen zur Erweiterung auf ein Inter-aktionsmodell sowie zur Übertragung auf die Organisationsberatung zeigen jedoch, daß NEVIS - je mehr er seine praktische Erfahrung als Organisationsberater ins Blickfeld nimmt - die schematischen und mechanistischen Schwächen seiner Modelldarstellungen auch wieder bis zu einem gewissen Grad relativieren kann.

Für Organisationsberater mag - wenn sie von den theoretischen Verwirrungen des Buches wieder Abstand gewonnen oder auch gleich über sie weggelesen haben - aus den Ausführungen von NEVIS rund um seine Modellvorstellungen die eine oder andere nützliche Beobachtung oder Checkliste für eigene Beobachtungen zu entnehmen sein, um gewisse Einseitigkeiten in ihrer Beratungspraxis zu erkennen und wieder auszubalancieren.

Im 3. Kapitel setzt sich der Autor mit Interventionen in Organisationen auseinander. NEVIS vergleicht das Gestaltmodell mit zwei bekannten Ansätzen aus der Organisationsentwicklung, mit der "Process-Consultation" von E. SCHEIN (80 ff.), mit der sich dieser von den Ansätzen der Expertenmodelle (Ankauf von Expertenwissen) und Arzt-Patient-Modelle absetzt, und mit der ebenfalls der Prozeßberatung zuzuordnenden "Theorie der Intervention" von C. ARGYRIS (84 ff.). NEVIS kommt zu dem Schluß, daß der Ansatz seines "Gestaltberatungsmodells" in die Hauptausrichtung der Prozeßberatung einzuordnen ist, also den Ansätzen von SCHEIN und ARGYRIS verwandt ist. Unterschiede liegen offensichtlich in der Auffassung, wie sich der Prozeßberater einbringen soll: Während ARGYRIS den Akzent "auf Verständnis und kognitive Klarheit durch den Gebrauch eines systematischen Rahmens und durch scharfe Beobachtung" legt, wobei der Berater gewissermaßen als "distanzierterer Spieler" agiert, wird in NEVIS "gestaltorientierter Organisationsberatung" stärker versucht, "im Klientensystem durch persönliche, emotionelle Beteiligung Energie freizusetzen" (86). Wichtiger als diese Unterschiede findet NEVIS jedoch die große Übereinstimmung der drei Modelle - trotz ihrer Herkunft aus doch deutlich verschiedenen Richtungen - in der Betonung der grundlegenden Rolle der Bewußtheit.

NEVIS beleuchtet sein Verständnis der Aufgabe eines "gestaltorientierten Beraters" von verschiedenen Seiten; deutlich wird es vor allem, indem er die folgenden Aktivitäten als die fünf wichtigsten für das Interventionsverhalten nennt (75 f., hier verkürzt wiedergeben):

1. darauf achten, was ich als Berater sehe, höre, fühle usw.; Beobachtungen selektiv mitteilen und so Präsenz etablieren;
2. auf das eigene Erleben achten (Gefühle, Gedanken), es selektiv mitteilen und so Präsenz etablieren;
3. die Aufmerksamkeit auf die "Energie im Klientensystem" und auf das Aufkommen und Fehlen von Themen ("gemeinsamer Figuren") richten;
4. klare, bedeutsame, intensivierete Kontakte zwischen den Mitgliedern des Klientensystems fördern (einschließlich Kontakt zu mir als Berater);
5. der Gruppe dabei helfen, ihre Bewußtheit von dem Gesamtprozeß zu erweitern, um Arbeitseinheiten abschließen zu können ...

Mit diesen Aktivitäten wird bereits die zweite, für NEVIS wesentliche Säule einer "gestaltorientierten Organisationsberatung" angesprochen: der "Einsatz des Selbst". Gemeint könnte damit schlicht die Person des Beraters mit seinen Erfahrungen,

seinen Fähigkeiten, seinem Erleben und seiner persönlichen Haltung sein. Leider gelingt es jedoch NEVIS auch im vierten Kapitel, das dieser "Präsenz" und dem "Berater als Lernmodell" gewidmet ist, einen schlichten, guten und für die Organisationsberatung sicherlich sehr wichtigen Gedanken durch ungelinktes Pseudo-Theoretisieren und bisweilen auch sehr fragwürdige Konzeptualisierungen wieder zu verwässern und zu verwirren:

"Zur Gestaltberatung gehört eine aktive, starke Präsenz auf Seiten des Beraters; diese Präsenz ist eine der wichtigsten Hilfen für den Berater, der den Zyklus des Erlebens formen und lehren will" (18). "Es ist sehr schwer, das Konzept der Präsenz zu definieren, das Worte wie Macht, Einfluß, Stil, Charisma und ähnliches anklängen läßt. Doch Präsenz ist nicht nur ein abstraktes Konzept. Sie ist greifbar und offensichtlich, man kann sie sehen und fühlen. ... Präsenz wird definiert als: Das Ausleben von Werten in einer Weise, daß der Intervenierende durch das 'Einnehmen einer Haltung' diese wichtigen Konzepte vermittelt. Das, was für den Lernprozeß des Klienten wichtig ist, strahlt der Berater durch seine Art zu sein aus" (90).

Auch hier kann sich der Leser fragen, welche Anteile an dieser Unsäglichkeit auf das Konto der Übersetzung und welche auf das Konto von NEVIS selbst gehen. Problematisch erscheint hier jedenfalls die Verdinglichung der "Präsenz" des Beraters und ihre assoziative Verbindung mit Macht-Einfluß-Charisma. Diese färben auch auf die zur Veranschaulichung enthaltene Schilderung dreier praktischer Fälle (92 ff.) ab. Der an sich schlichte Gedanke von NEVIS, daß ein Berater seine eigenen Einsichten über Organisation und Menschen und deren Veränderung in erster Linie über sein eigenes Verhalten, seine eigene Haltung, sein praktisches Beispiel überzeugend vermitteln wird können, ist jedoch sicher vernünftig und wichtig: "Annahmen darüber, *was* zu lernen ist und *wie* es zu lernen ist, um eine effektivere Funktionsweise zu ermöglichen, werden in das Verhalten des Intervenierenden transformiert, während dieser eine Helferrolle gegenüber dem Klientensystem einnimmt" (89 f.).

Eine anschauliche Beschreibung der Vorstellungen NEVIS' über die von einem kompetenten Berater erwünschten (und demnach auch in der Beraterausbildung in den Vordergrund zu stellenden) Fähigkeiten enthält das fünfte Kapitel. Der hier entwickelte Katalog erforderlicher Verhaltenskompetenzen gliedert sich - in seiner Strukturierung dem Modell von NEVIS' Gestaltzyklus folgend - in Fähigkeiten,

- die sich auf Wahrnehmung beziehen (115 ff.);
- die das Mitteilen des Erlebens durch den Berater betreffen (118 f.);
- die eine angemessene Aktivierung von Energien im Klientensystem ermöglichen (120 f.);
- die die Verstärkung des Kontaktes betreffen (121 ff.);
- die im Zusammenhang mit dem Abschluß und der Vollendung von Arbeitseinheiten sowie mit der Evaluierung des Prozesses stehen (124 f.).

Diese katalogartigen Auflistungen enthalten viele durchaus anregende Gesichtspunkte und könnten immerhin als "Checklisten" zur Beratungskompetenz nützlich sein.

Im 6. Kapitel führt NEVIS aus, daß der "Gestaltprozeß der Bewußtheit" bekannte Modelle der Diagnose von Organisationen erweitert, indem er beispielsweise für eine Synthese der "aktiven, gerichteten Vorgehensweise", die einen bestimmten Bezugs-

rahmen verwendet, mit der der "offenen, ungerichteten Bewußtheit" plädiert. Für die praktische Organisationsberatungsarbeit interessante und brauchbare Gedanken finden sich zu Formen der Beeinflussung in Organisationen (Kap. 7) sowie zur Bedeutung von Widerstand in der Beratungsarbeit (Kap. 8). Den Abschluß bilden Kapitel, die sich mit dem Vergleich von Organisationsberatung und Psychotherapie und mit verschiedenen Problemen der Arbeit an der Grenze von Organisationen beschäftigen. Auch für diese Abschnitte gilt im wesentlichen wie für die vorhergegangenen, daß es einige Mühe erfordert, sich durch oft schwer erträgliche Pseudologien zu dem einen oder anderen brauchbaren und anregenden Gedanken vorzuarbeiten, der für den geduligen Leser in diesem Buch durchaus da und dort zu finden ist.

Zusammenfassend kann man also sagen: NEVIS wird seinem in der Einleitung formulierten Anspruch, theoretisch fundierte Konzepte und Bezugssysteme für die Organisationsberatung darzustellen, wohl nur für sehr bescheidene Leser gerecht. Von einer ernstzunehmenden gestalttheoretischen Fundierung seines Konzepts der Organisationsberatung kann bei NEVIS nicht die Rede sein. Vielmehr wiederholen sich in dieser Hinsicht die in der amerikanischen Gestalttherapie-Literatur leider nach wie vor verbreiteten Verkürzungen und Entstellungen gestalttheoretischer und gestaltpsychologischer Erkenntnisse. So muß man vielleicht noch froh sein, daß der Untertitel "A Gestalt Approach" an sich inkorrekt mit "Ein Gestalttherapeutischer Ansatz" übersetzt wurde. Die Stärken des Buches - soweit man davon sprechen kann - liegen sicherlich nicht im Theoretischen, sondern darin, daß der Autor auch viele gute und brauchbare Beobachtungen in dieses Buch eingebracht hat und mit den darauf gestützten Ausführungen, etwa zu Beraterrolle und -selbstverständnis, zu angemessenen Interventionen bei der Organisationsberatung etc. manches von dem wieder gutmacht, was er - und wohl auch die Übersetzung - der Gestalttheorie an anderer Stelle "antut".

Hannes Piber (Graz)

Gerhard Stemberger (Wien)