

## Das Interview

# Bedeutung und Einfluss Virginia Satirs in der systemischen Organisationsberatung

Haja Molter im Gespräch mit Eva Kaiser-Nolden<sup>1</sup>



Eva Kaiser Nolden ist Diplom-Psychologin und freiberuflich tätige systemische Beraterin, Supervisorin (SG) und Organisationsentwicklerin sowie Lehrbeauftragte für verschiedene systemische Institute.

**FD:** Eva, kannst du einen Überblick geben über den Verlauf deiner professionellen Karriere? Besonders interessieren würde mich, wie du von der Familientherapie zu Organisationsberatung und Change Management gekommen bist.

**Eva Kaiser-Nolden:** Nach dem Psychologiestudium habe ich bei einer Personal- und Unternehmensberatung angefangen und bin nach zwei Jahren zu Ford gewechselt. Dort habe ich als erster europäischer Teamcoach ein Produktentwicklungsteam begleitet und gemerkt, dass mir bei allem akademischem Wissen ganz konkretes Handwerkszeug fehlte. So habe ich meine Ausbildung zur systemischen Beraterin begonnen. Zeitgleich wurde innerhalb des Ford-Konzerns eine Inhouse-Change-Management-Weiterbildung

von einer amerikanischen Anbieterin durchgeführt. Es war interessant, wie sich die beiden Ansätze unterschieden und ergänzten und was ich davon wirklich vor Ort in der Produktentwicklung nutzen konnte. Zu der Zeit war unglaublich viel im Umbruch: Neue Plattformentwicklungen für verschiedene Marken und Märkte, neue Formen der Zusammenarbeit mit den Zulieferern, neue Prozesse und computergestützte Werkzeuge in der Produktentwicklung – kurz: Ich hatte als Beobachter den Eindruck, dass kaum etwas »beim Alten blieb«. Später wurde dann von Ford eine eigene Trainings- und Beratungsgesellschaft mit dem Ziel gegründet, intern für Ford und für den externen Markt Fortbildungen und Beratungsprojekte durchzuführen. Diese Gesellschaft habe ich mit aufgebaut und später deren Bereich Organisations- und Personalentwicklung geleitet.

Jeden Prozess würde ich rückblickend als selbst-organisiert und nur in (nicht prognostizierbaren) Teilen steuerbar beschreiben

Eines der für mich spannendsten damaligen Projekte war die Begleitung eines Joint Ventures über mehrere Jahre.

2006 habe ich mich dann selbständig gemacht und z. B. im Rahmen der Bundeskampagne »Vielfalt als Chance« an der Frage mitgearbeitet, wie Organisationen die Unterschiedlichkeit in ihren Belegschaften positiv nutzen können.

Diese Erlebnisse und Begegnungen hatten alle etwas mit Organisationen, mit Change und mit Management zu tun. Jeden Prozess würde ich rückblickend als selbst-organisiert und nur in (nicht prognostizierbaren) Teilen steuerbar beschreiben. Insofern ist der Begriff »Change Management« irreführend, er weckt aus meiner Sicht die unrealistische Hoffnung, es gäbe da jemanden, der »Change managen« könnte. Aber Spaß macht es trotzdem – oder gerade deswegen.

**FD:** Wie bist du auf Virginia Satir gestoßen? Sie ist ja eine Pionierin der Familientherapie, wo und wie siehst du sie in der Organisationsberatung und im Change Management?

**Eva Kaiser-Nolden:** Zunächst ist sie mir eher implizit begegnet: Das Institut, an dem ich meine Ausbildung gemacht habe, war von Lehrtherapeuten gegründet worden, die gemeinsam bei Virginia Satir gelernt hatten. Sie waren

Ich spürte immer eine wertschätzende, lebendige, mutige und etwas verrückte Atmosphäre

also methodisch und persönlich von ihr inspiriert. Das wusste ich nicht, als ich meine Ausbildung dort begann.

Aber ich spürte – bei aller deutlichen Unterscheidbarkeit der Lehrenden – immer eine wertschätzende, neugierige, lebendige, mutige und etwas verrückte Atmosphäre

in den Seminaren, Supervisionen und sogar in der Triadenarbeit (also in den Dreiergruppen, die sich an den Seminarabenden regelmäßig trafen – eine Grundform von Satirs Arbeit). Erst später habe ich *The Satir Model* gelesen und im Internet verschiedene Erfahrungsberichte über Begegnungen mit Virginia Satir gefunden und gedacht: Ja, sie war in meiner Ausbildung »mit dabei«. Interessanterweise enthielt auch die Inhouse-Change-Management-Ausbildung bei Ford eine ganze Reihe ihrer Ideen, wie z. B. den von ihr beschriebenen »Transformation Process«.

<sup>1</sup> Das Gespräch mit Eva Kaiser-Nolden führte Haja Molter am 24. Juni 2014.

*FD: Was beeindruckt dich an ihrem Ansatz am meisten?*

**Eva Kaiser-Nolden:** Mehrere Dinge: Mich beeindruckt die Kompromisslosigkeit, mit der Virginia Satir den Selbstwert und die Kongruenz von den Menschen, mit denen sie arbeitete, gefordert und gefördert hat. Ihr ging es um die jeweils ganz einzigartige Selbstwerdung und um das jeweilige Aufeinander-Bezogensein.

Und genau darum geht es auch heute und auch in Organisationen: Mitarbeiter sollen ihre ganz individuellen Potentiale erkennen und einbringen (Stichwort: Personalentwicklung), Strukturen sollen sich den vielfältigen Biografien, Lebensentwürfen, Kulturen und Bedürfnissen gegenüber öffnen (Stichwort: Diversity Management), Kommunikations- und Koordinationsprozesse sollen wertschöpfend, adaptiv, vernetzt, wirksam und nachhaltig sein und den Interessen der Stakeholder, d. h. der Erwartungs- und Entscheidungsträger, entsprechen (Stichwort: systemisches Management). Mich beeindruckt auch die Prägnanz, spielerische Leichtigkeit und Vielfalt ihrer Methoden und ich glaube auch, ohne sie persönlich gekannt zu haben, dass sie mit Menschenkenntnis, Spontanität und Herz auf besondere Weise Kontakt herstellen und gestalten konnte.

*FD: Kannst du beschreiben, wenn ich Gelegenheit hätte, dich bei deiner Arbeit zu beobachten, wo und wie in deiner Arbeit deutliche Spuren von Virginia Satir zu sehen sind?*

**Eva Kaiser-Nolden:** Interessante Frage! Du würdest bei Strategie-Workshops, Teamcoachings oder im Training nur am Anfang und am Ende einen Stuhlkreis sehen und dazwischen ganz viel Bewegung (der Stühle und der Menschen) und verschiedenste Settings, allen voran die Triade. Du würdest Teil-

Genau darum geht es auch heute und auch in Organisationen: Mitarbeiter sollen ihre ganz individuellen Potentiale erkennen und einbringen

nehmende sehen, die ihre Ergebnisse mal als Pantomime oder Skulptur darstellen oder auf diversen Flipcharts eine bildliche Metapher, eine Melodie, ein Sprichwort hinzufügen. Du würdest sehen, wie Führungskräfte über Konstellationen (von Menschen, Stühlen, Metaplankarten, Gegenständen)

ausdrücken, wie sie ihre (Arbeits-)Welt betrachten und sich beobachtend und ausprobierend darin positionieren. Du würdest hören, wie sich Management-Kollegen gegenseitig für den jeweils einzigartigen Beitrag zum gemeinsamen Erfolg danken und ihre jeweils spezifischen Bedürfnisse benennen, die sie in der gemeinsamen Arbeit

erleben. Du würdest fragende Hypothesen hören, welche impliziten Regeln wohl im eigenen Team oder der Organisation gelten und welche verdeckten Aufträge es wohl von welchen externen Erwartungsträgern geben könnte. Du würdest eine Veränderungskurve sehen, die ich auf das Flipchart zeichne, mit der Bitte, sich darin zu verorten; und du würdest mich fragen hören, was in der heutigen Zusammenarbeit die Einzelnen gestärkt, Energien freigesetzt, Spaß gemacht hat. Nicht zuletzt würdest du mich Virginia zitieren hören mit dem Satz: »Egal was ein anderer über mich sagt, ich werde nicht zu dem Menschen, den er in mir sieht – es sei denn, ich erlaube es ihm.«

*FD: Wo siehst du Verwandtschaft und Ähnlichkeit zu den heute angewandten Ansätzen und Methoden in der Organisationsberatung und im Change Management?*

**Eva Kaiser-Nolden:** Grundsätzlich glaube ich, ohne die systemische Familientherapie gäbe es auch die systemische Organisationsberatung (insbesondere ihre Werkzeuge) in der heutigen Form nicht. 1959 wurde Virginia Satir in das

Gründungsteam des Mental Research Institute (MRI) in Palo Alto berufen – prominentestes Mitglied der Palo-Alto-Gruppe ist wohl Paul Watzlawick – und mit der Leitung der Ausbildungsabteilung des Instituts betraut. Unter Virginias Leitung entstand das erste familientherapeutische Ausbildungsprogramm der USA. Bis zu ihrem Tod 1988 hat sie weltweit unzählige Familientherapeuten ausgebildet.

Sie entwickelte und vermittelte Methoden, die heute – in Abwandlungen – zum Handwerkszeug von systemischen Organisationsberatern gehören, wie z. B. die Familienskulptur (die als Methode heute in Team-, Struktur- und Organisationsaufstellungen weiterlebt) oder die »Parts Party« (heute: inneres Team). Der von ihr beschriebene »Transformation Process« wurde in viele Change-Management-Modelle integriert. OE-Methoden amerikanischen Ursprungs, wie z. B. »Appreciative Inquiry« oder »Open Space« sind

Sie entwickelte und vermittelte Methoden, die heute – in Abwandlungen – zum Handwerkszeug von systemischen Organisationsberatern gehören

Ende der 80er entstanden und wirken auf mich wie ein Transfer von Virginia Satirs Ideen auf Fragestellungen der Organisationsberatung. Auch in Peter Senges *Fifth Discipline Fieldbook*, einem Standardwerk der Organisationsberatung, sehe ich viele Ähnlichkeiten zu ihren Methoden. Nicht zuletzt wurde ihre Art der Kommunikation und Kontaktgestaltung – neben

der von Fritz Perls und Milton Erickson – für die Sammlung wirksamer Kommunikationstechniken des NLP videoanalysiert und ging so über Kommunikations- und Führungsseminare in das Verhaltensrepertoire unzähliger Menschen mit und ohne Führungsverantwortung ein. Leider findet sich Virginia Satir nur selten in den Literatur- und Quellenangaben der einschlägigen Literatur. Ich vermute, dass sie eher lehrend als publizierend tätig war und sie ihr implizites Handlungswis-

sen in Seminaren direkt oder indirekt an viele spätere Autoren der Organisationsberatung weitergegeben hat. Insgesamt glaube ich, dass ihr Einfluss auf die Organisationsberatung und das Change Management unterschätzt wird.

*FD: Was würdest du im Austausch mit Kolleginnen und Kollegen als das Besondere an Virginias Ansatz hervorheben?*

**Eva Kaiser-Nolden:** Sie hat mit Menschen auf Augenhöhe gearbeitet, für sie gab es kein Gefälle zwischen Klient und

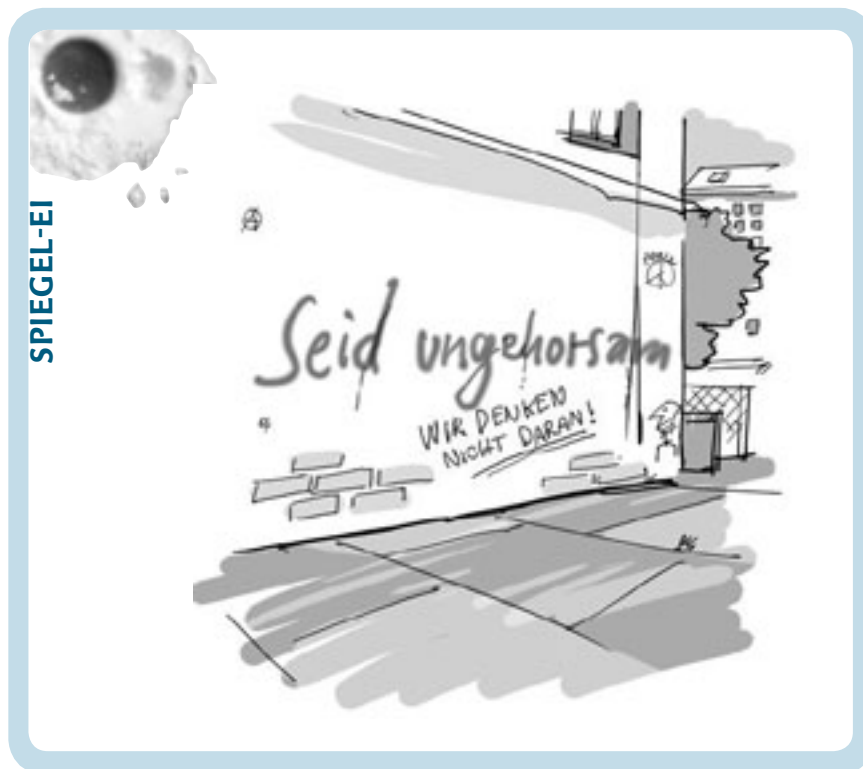
Berater, zwischen Lernendem und Lehrendem. Sie war aufrichtig, warmherzig, prägnant und lebendig. Sie wollte – im übertragenen und direkten Wortsinn – berühren und berührt werden und unterstellte dies auch als fundamentales menschliches Bedürfnis.

Und sie wollte Menschen in ihren Bezügen dazu ermuntern, eigenverantwortliche, mutige und ehrliche Entscheidungen zu treffen,

Sie wollte Menschen in ihren Bezügen dazu ermuntern, eigenverantwortliche, mutige und ehrliche Entscheidungen zu treffen

sich selbst zu spüren, zu zeigen, zu sich und der eigenen Einzigartigkeit zu stehen und dies auch für andere gelten zu lassen. Ich glaube, dass dieses Wertebündel auch und gerade in den heutigen Organisations-Wirklichkeiten und Veränderungs- bzw. Wandlungsprozessen ein gutes Rüstzeug bietet.

*Ich danke dir herzlich für das Gespräch!*



SPIEGEL-EI