

Supervision in Organisationen

Kurt Buchinger

Den Wandel begleiten

Online-Ausgabe 2011

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Schwäbisch Hall)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Dr. Burkhard Peter (München)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügen
Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH; Heidelberg
Umschlaggestaltung: nach Göbel/Riemer
Satz: Paul Richardson
Online-Ausgabe 2011
ISBN 978-3-89670-810-6
© 1997, 2011 Carl-Auer Verlag, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie
einfach eine leere E-Mail an: carl-auer-info-on@carl-auer.de.

Carl-Auer Verlag
Häusserstr. 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
E-Mail: info@carl-auer.de

1. Wir arbeiten in Organisationen und nehmen sie nicht wahr

Mit dem Beginn der Industrialisierung hat ein Prozeß eingesetzt, in dessen Verlauf die Arbeit zum wichtigsten, wenn nicht zum einzigen Maßstab für den Wert des Menschen geworden ist. Einstmals gesellschaftlich wenig geschätzte Tätigkeit von Sklaven und Leibeigenen, zeichnet sie nun den freien Menschen aus. Will man wissen, wer jemand ist, fragt man nach seiner Arbeit.

In diesem Prozeß hat die Systematisierung der Arbeitsteilung zur Professionalisierung von immer mehr Tätigkeiten und somit zur Entwicklung von Berufen geführt. Arbeit ist berufliche Arbeit geworden. Will man wissen, wer jemand ist, fragt man nach seinem Beruf.

Dort, wo man in Ausübung seines Berufs mit anderen Menschen zu tun hat, tritt zur Arbeit, die man leisten soll, die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen als Aufgabe hinzu, die traditionellerweise nicht selbst als berufliche Arbeit angesehen wurde. Man kann vermuten, daß die Arbeitsbeziehungen als solche vorwiegend dort Aufmerksamkeit erregt haben und vorübergehend Gegenstand eigener Überlegungen und Maßnahmen geworden sind, wo sie die Ausübung der Arbeit behindern (Wie begegne ich einem lästigen Patienten, aufsässigen Schüler, faulen Mitarbeiter usw.?).

In diesem Jahrhundert hat die Professionalisierungstendenz auch die Arbeitsbeziehungen und die Fähigkeit, sie zu gestalten, erfaßt. Es sind zunehmend Berufe entstanden und weiter im Entstehen, deren Arbeitsinhalt und Gegenstand die Beziehung zu anderen ist und deren zentrale professionelle Fertigkeit in der Gestaltung von Beziehungen liegt. Sozialarbeit, viele Psychotherapien, Methoden der Beratung gehören hierher (auch die Supervision). In anderen Berufen hat die professionelle Gestaltung der Arbeitsbeziehungen längst begonnen, eine immer größere Rolle zu spielen

(Lehrer, Ärzte, Manager usw. bilden sich diesbezüglich immer häufiger aus). Die Gründe für diese Entwicklung werden uns noch im zweiten Kapitel beschäftigen.

Nun halten Arbeitsbeziehungen für den, der seine Aufmerksamkeit in der Arbeit auf sie lenkt, eine Besonderheit bereit. Sie sind Gegenstand seiner Beobachtung und Steuerung, und sie enthalten ihn selbst als Teil. Das macht die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen zu einem so anspruchsvollen selbstreflexiven Geschäft, in welchem man immer Gefahr läuft, entweder nur draußen oder nur drinnen zu sein: nur Beobachter zu werden, der dann versucht, auf sein Gegenüber einzuwirken anstatt auf die Beziehung; oder nur Teil der Beziehung zu sein und zu handeln, ohne sie zu beobachten. Die hier geforderte Balance von Teil-Sein und Beobachten ist selbst etwas, das nach Professionalisierung verlangt. Eine solche ist weder durch theoretische Reflexion noch allein durch übende Praxis möglich, sie muß vielmehr in einem geleiteten Reflexionsprozeß dieser Praxis erworben, erhalten, vertieft oder wiederhergestellt werden. Dieser Sachverhalt stellt die Geburtsstunde der Supervision als ihrerseits professioneller Tätigkeit dar (für die das Gesagte ebenfalls gilt).

Wenn Supervision eine Methode der Selbstreflexion von Arbeitsbeziehungen zum Zwecke von deren sinnvoller Gestaltung darstellt, was macht es dann für einen Unterschied aus, ob sie in oder außerhalb von Organisationen durchgeführt wird? Arbeitsbeziehung bleibt Arbeitsbeziehung, so könnte man meinen. Professionalität ihrer Gestaltung setzt soziale Kompetenz voraus, in oder außerhalb von Organisationen.

Die Erhöhung des Wertes der Arbeit hat im Zusammenhang mit der Industrialisierung und dem gesellschaftlichen Primat wirtschaftlicher Produktivität zu einer vermehrten Entwicklung immer größerer Organisationen geführt. Ihre Bedeutung hat für das Leben der Menschen enorm zugenommen. Waren vor 100 Jahren noch erheblich mehr Menschen beruflich selbständig oder haben ihre Arbeit mehr in kleineren korporativen Einheiten verrichtet als in größeren Organisationen, so verhält es sich heute umgekehrt. Unter diesen Umständen ist zu erwarten, daß Organisationen einen tiefgehenden Einfluß auf die Personen ausüben, die in ihnen tätig sind.

Es kann nicht ohne Auswirkung auf die Persönlichkeitsstruktur bleiben, wenn man fünfmal in der Woche oder öfter acht bis zwölf Stunden am Tag in einer Organisation verbringt, und dies ca. 40 Jah-

re lang 45 Wochen pro Jahr. Noch dazu ist es gerade diese Zeit, aus der man einen Großteil seines Selbstwertgefühls und seiner persönlichen Identität gewinnt. Wenn man sich darüber hinaus vor Augen führt, daß die Kommunikationsprozesse, durch welche sich eine Organisation am Leben erhält, mitten durch die psychosoziale und psychosomatische Integrität der Person gehen, dann wird man die Dimension jenes Einflusses erahnen. Will man heute wissen, wer jemand ist, so fragt man, welche Position er bekleidet in der Organisation, der er „angehört“.¹

Nicht nur haben Organisationen einen vielfach unterschätzten Einfluß auf die Prägung der Persönlichkeit, auch die Dynamik von supervisionsfähigen Arbeitsbeziehungen bleibt unverstänlich ohne Beachtung der Prägung, die sie durch die Organisation erfährt, in der sie stattfindet.

Doch mit der Wahrnehmung dieses Einflusses, der das vorliegende Buch dienen will, hat es generell seine Schwierigkeiten, die im Fall der Supervision noch ihre Verstärkung erfahren. Denn wenn Supervision ursprünglich mit der Analyse und Reflexion von *Arbeitsbeziehungen* zu tun hat, so ist es aus mehreren Gründen nahelegend, daß hauptsächlich, wenn nicht ausschließlich, der Beziehungsaspekt in seiner Eigendynamik besondere Aufmerksamkeit erhält, sozusagen gebrochen durch die Eigendynamik der jeweiligen Anforderungen des Berufs, dessen Ausübung supervidiert wird. Professionelle Ausbildung zum Supervisor, deren Schwerpunkt oft auf jenem Aspekt liegt, kann das Ihre zur Verstärkung der ohnehin verbreiteten Organisationsblindheit beitragen.

1.1 EINIGE SUPERVISIONSRELEVANTE EIGENHEITEN VON ORGANISATIONEN

Um die Schwierigkeiten, mit denen Supervision in Organisationen zu tun hat, besser zu verstehen, will ich ein paar Momente hervorheben, welche uns behindern, Organisationen als soziale Systeme mit einer ausgeprägten Eigendynamik wahrzunehmen – einer Eigendynamik, die es nicht gestattet, sie aus der Dynamik psychischer Prozesse oder aus der Dynamik menschlicher Interaktion abzuleiten, wie wir sie aus familialen Systemen kennen. Ich will mich da-

1 vergleiche dazu Heintel (1988)

bei auf jene Momente beschränken, die mir in meiner Arbeit als Berater und Supervisor in Organisationen immer wieder als Hindernis begegnen.

Das häufigste und weitreichendste Mißverständnis, das viele praktische Arbeitsschwierigkeiten zur Folge hat, besteht in der Verwechslung von Organisationen mit Gruppen bzw. familialen Systemen (Buchinger 1991a). Die Eigendynamik von Organisationen wird aber nur in scharfer Abgrenzung von familialen Systemen sichtbar und verständlich. Der Unterschied zwischen beiden soll daher hier beleuchtet werden. Zu diesem Zweck seien drei unterscheidende Charakteristika von Organisationen hervorgehoben:

1. Moderne Organisationen sind primär an der Erfüllung von Funktionen orientiert, nicht an Personen und ihren Beziehungen. Man kann den Sinn einer Organisation, ihre Zielsetzungen, ihren Aufbau, ihre Struktur, die organisationsinternen Abläufe, Vernetzungen, Widersprüche ausreichend beschreiben, ohne dabei auf Menschen Bezug nehmen zu müssen.

Menschen gehören, wie Luhmann (1984) es konsequent und in aller Schärfe formuliert, zur Umwelt von Organisationen. Das heißt nicht, daß Organisationen ohne Menschen denkbar wären. Das ist ebensowenig möglich, wie irgend ein soziales System ohne seine relevanten Umwelten denkbar ist. Bloß, diese Umwelten sind als solche nicht Teil des Systems und seiner spezifischen Dynamik. Das sagt nichts aus über den Einfluß, den beide, System und Umwelt, aufeinander haben. Dieser Einfluß kann sogar erheblich sein. Organisationen können, wie unsere Fallbeispiele noch zeigen werden, die Persönlichkeit von Menschen entwickeln helfen, ebenso, wie sie diese bis zu seelischen Deformationen und psychosomatischen Krankheiten zu beeinträchtigen vermögen.

Nicht nur Personen, sondern auch Familien gehören zu den Umwelten von Organisationen, und wie wir alle als berufstätige Menschen wissen und es gerne verleugnen, wo wir selbst davon betroffen sind, ist der Einfluß der Organisation auf diese Umwelt enorm: Wir nehmen das als Supervisoren und Berater lieber projektiv bei unseren Klienten wahr, insbesondere wenn es sich um gestreßte Führungskräfte handelt, deren Familien emotionale Restgrößen geworden sind.

(Die relevanten Umwelten finden ab einer bestimmten Komplexität der Vernetzung von Organisation und Umwelt ihren institutionellen Niederschlag innerhalb der Organisation, der dazu beitra-

gen soll, sowohl der Eigenständigkeit dieser Umwelt gerecht zu werden, als auch den Einfluß der Umwelt auf die Organisation zu steuern. So werden z.B. in größeren Organisationen zu diesem Zweck eigene Abteilungen für Personalwesen eingerichtet.)

Etwas praxisbezogener formuliert, bedeutet der genannte Sachverhalt, daß in Organisationen zwar die Menschen ersetzbar sind bzw. sein müssen, nicht aber die Funktionen, die sie erfüllen sollen. Wenn man einen Mitarbeiter für eine bestimmte Position sucht, dann besteht das dominante Auswahlkriterium in seiner Brauchbarkeit für die in Frage stehende Funktion. Er kann noch so sympathisch und menschlich wertvoll erscheinen, wenn er die nötige Qualifikation nicht mitbringt oder in vorgesehener Zeit erwirbt, so wird er nicht aufgenommen, oder er wird ersetzt. Eine Organisation, in der nicht jede einzelne Person als Funktionsträger ersetzbar wäre durch eine andere Person, hätte etwas falsch gemacht. Im Extremfall müßte sie sich mit der Pensionierung oder dem sonstigen Ausscheiden ihrer Mitarbeiter auflösen. Gerade wegen dieser notwendigen, relativen Personenunabhängigkeit ist es für Organisationen wichtig, sich rechtzeitig nach den rechten Personen umzusehen, das heißt z.B. auf Nachwuchsförderung zu achten.

2. Als soziale Systeme sind Organisationen weiters dadurch charakterisiert, daß ihre internen Prozesse aus Kommunikationen bestehen, deren Sinn darin liegt, Tätigkeiten und Informationen soweit miteinander zu vernetzen, als es für die Lösung der anstehenden Aufgaben nötig ist. Die Menschen tauschen sich in Organisationen nicht deshalb miteinander aus, weil es so schön ist, miteinander in Beziehung zu treten. Der Kontakt ist der Sachaufgabe untergeordnet, hat ihr zu dienen. Man kann dies als *sekundäre Kommunikation* bezeichnen (Lindner 1974).

Organisationen werden sich daher sinnvollerweise in der Gestaltung ihrer kommunikativen Strukturen nicht so sehr an den menschlichen Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter nach Kontakt orientieren als vielmehr an den Erfordernissen der zu bewältigenden Sachaufgaben. So wird man z.B. dort, wo Aufgaben in Einzelarbeit erledigt werden können, keine Teams einrichten. Dort, wo Einzelarbeit temporär der gemeinsamen Reflexion bedarf, wird man Raum für beides geben. Und wo Arbeiten effizienter im Team durchzuführen sind, wird man entsprechende kommunikative Voraussetzungen schaffen müssen.

3. Eine weitere Besonderheit der Kommunikation in Organisationen, eine geniale Erfindung hierarchischer Systeme, besteht darin, daß man zur Erfüllung beruflicher Aufgaben dort, wo es nötig ist, miteinander kommunizieren kann, ohne persönlich miteinander in Kontakt treten zu müssen. Man kann arbeitsbezogen kommunizieren, ohne sich der Unwahrscheinlichkeit gelingender Kommunikation zwischen Personen aussetzen zu müssen. Die Organisation macht das möglich durch die Entwicklung von Systemen *indirekter Kommunikation*. Das heißt z.B. Kommunikation per Anweisung, per Delegation, aber auch per Stellenbeschreibung bzw. Kompetenz- und Pouvoirabgrenzung usw. Der Idee nach ist damit die Kommunikation reibungslos garantiert, weil sie dem Belieben und der Kommunikationsfähigkeit bzw. -willigkeit oder Kommunikationsunfähigkeit bzw. -unwilligkeit sowohl der einzelnen Funktionsträger als auch der einzelnen Organisationseinheiten entzogen bleibt.

Soweit Menschen allerdings Träger arbeitsbezogener Kommunikation sind, unterliegt diese dennoch der Eigendynamik menschlicher Kommunikationsprozesse, die nicht von der Emotionalität menschlicher Beziehungen loszulösen ist. In Organisationen wird häufig zu wenig darauf geachtet, daß die innerbetriebliche Kommunikation als Transportmittel organisatorischer Funktionalität intakt bleiben muß und daß sie daher der Pflege ihrer Eigendynamik als menschliche Kommunikation bedarf, welche ihrerseits nicht auf die Funktionalität zu reduzieren ist. Gerade der Funktionalität wegen muß man auf den Eigensinn kommunikativer Prozesse achten.

Die Aufmerksamkeit von Supervisoren ist ihrerseits häufig zu einseitig auf diesen Eigensinn konzentriert, während der Aspekt der organisatorischen Funktionalität der Kommunikation vernachlässigt wird.

In Gruppen bzw. familialen Systemen verhält es sich in bezug auf die genannten Kriterien gerade umgekehrt wie in Organisationen:

1. Sind in Organisationen die Personen austauschbar, nicht aber die Funktionen, so sind *familiale Systeme dadurch charakterisiert, daß die Personen nicht so leicht austauschbar sind, wohl aber die Funktionen, die sie erfüllen*. Wenn die Kinder nicht den Vorstellungen der Eltern entsprechen, so werden diese nicht zu einem mitarbeiterorientierten Arbeitsgespräch zusammenkommen, um die Entlassung der Kin-

der vorzubereiten, und eine Personalvermittlungsagentur unter Vorgabe bestimmter Kriterien mit der Suche nach geeigneteren Kindern zu beauftragen. Wenn man am Zusammenleben mit einem Partner interessiert ist, wird man solange und immer wieder an der Verteilung und Umverteilung der beziehungserhaltenden Funktionen arbeiten, bis man der Überzeugung ist, daß das Zusammenleben dadurch möglichst wenig behindert wird.

2. In familialen Systemen dient die Kommunikation primär der Aufrechterhaltung der Beziehung. Sie ist also Selbstzweck, auch wenn es dabei um die Erfüllung anderer Aufgaben geht. Daher ist es in diesen Systemen über weite Strecken egal, über welche Inhalte man kommuniziert, Hauptsache man tut es. Man kann das als *primäre Kommunikation* bezeichnen.

3. Diese wiederum läßt sich, zumindest auf Dauer, nicht auf indirekte Kommunikation beschränken. Briefeschreiben und Telefonieren dienen in familialen Systemen im Regelfall eher der Überbrückung von vorübergehenden Trennungen. Familiäre Systeme sind im Alltag normalerweise durch Face-to-face-Kommunikation charakterisiert, sie reproduzieren sich vorwiegend durch *direkte Kommunikation*.

Dadurch wird die Reichweite der Kommunikation im Vergleich zu jener der Organisationen drastisch beschränkt. Familiäre Systeme können daher nicht soviel Menschen beherbergen wie Organisationen und sind auch sonst auf sinnlich wahrnehmbare Zusammenhänge angewiesen.

Nun begegnet man vielfältigen Tendenzen, familiäre Systeme und Organisationen miteinander zu verwechseln, die Charakteristika des einen Systems auf das andere zu übertragen.

Mit der eingangs erwähnten Zunahme der Bedeutung, welche das Arbeitsleben und die Organisationen, in denen es stattfindet, für die Identität der menschlichen Individuen haben, läßt sich einerseits die Neigung beobachten, familiäre Systeme nach dem Muster, wenn nicht gar unter der Dominanz der Funktionsprinzipien von Organisationen zu gestalten. Wenn sich Freundschaften und Partnerschaften nicht auf gemeinsame Arbeit beschränken, so werden sie oft hinsichtlich ihrer Funktionalität für diese gepflegt. Die für Partnerschaften und Freundschaften charakteristische primäre weicht häufig der dominanter werdenden sekundären Kommunikation. Auch was die Austauschbarkeit von Personen betrifft, muten wir uns in familialen Systemen immer mehr zu.

Häufiger und für unseren Zusammenhang wichtiger als die gelegentliche Verwechslung von familialen Systemen mit Organisationen, ist die umgekehrte Verwechslung: der Mythos von der Organisation als großer Familie. Wir wollen uns daher etwas ausführlicher der Frage zuwenden, wie es kommt, daß Organisationen sich häufig so präsentieren, als wären sie Familien, und wie es kommt, daß wir uns in Organisationen gerne so verhalten, als würden wir uns in familialen Systemen befinden.

1.2 SCHWIERIGKEITEN, ORGANISATORISCHE SACHVERHALTE ZU ERKENNEN

1.2.1 Die Abstraktheit organisatorischer Sachverhalte

Organisationen sind unserer Wahrnehmung und unserem Erleben nicht unmittelbar zugänglich. Erst in ihren Auswirkungen, die sie unter anderem im Verhalten und Erleben ihrer Mitglieder und in den Arbeitsbeziehungen zwischen ihnen oder zwischen einzelnen Organisationseinheiten zeitigen, nehmen wir sie wahr. Wir müssen ihre Eigenart mühsam aus diesen Auswirkungen erschließen, und wir sind dazu nur in der Lage, wenn wir über entsprechende theoretische Vorstellungen von Organisationen verfügen. Es bedarf eines auf Abstraktion beruhenden, auch theoretisch geleiteten Verständnisses nicht sichtbarer, nicht fühlbarer Sachverhalte.

Das Problem liegt aber nicht allein in der erforderlichen Abstraktionsleistung. Wir haben schließlich auch keinen unmittelbaren emotionellen Zugang zu Rechenvorgängen und schaffen es meistens dennoch, die entsprechenden Theorien und das entsprechende Verständnis zu erwerben, die uns korrekt rechnen lassen. Ähnlich in anderen technischen Belangen. Der Unterschied derart praktisch wirksamer Abstraktionsleistungen zu denjenigen, welche das Verständnis organisatorischer Prozesse bestimmen, ist allerdings ein gravierender. *In Organisationen bezieht sich der Abstraktionsvorgang auf emotionell besetzte psychische und soziale Prozesse.*

Die indirekte Kommunikation hat es zwar ermöglicht, die Vernetzung der arbeitsbezogenen Abläufe relativ unabhängig von der Emotionalität und Erlebnislage von Personen zu besorgen, dennoch bleiben Personen in diese Prozesse involviert und erleben die Auswirkungen der Kommunikation nach wie vor persönlich und emotionell. Sie neigen daher dazu, diese nach Kategorien der direkten Kommunikation mißzuverstehen. Die Steuerung sozialer Prozesse

in Organisationen wird daher häufig etwas kurzschlüssig z.B. auf Menschenführung reduziert. Es wird dabei unterschlagen, daß es auch um Kenntnis und Fähigkeit der Vermittlung organisationsstruktureller Bedingungen von Kommunikation mit den persönlichen und interaktionellen Erlebnissen geht.

Außerdem sind wir den psychischen und sozialen Phänomenen, die wir in Organisationen erleben, schon längst außerhalb der Organisationen in familialen Kontexten begegnet, bevor wir sie in Organisationen wiederfinden. Wir haben wissenschaftliche Theorien entwickelt, in denen kein Wissen über Organisationen nötig ist, um jene Phänomene zu verstehen (Psychologie der Persönlichkeit und Theorien menschlicher Interaktion). Ebenso haben wir organisationsunabhängige Instrumente und Techniken entwickelt, die uns helfen, quasiprofessionell mit sozialen und psychischen Phänomenen umzugehen (insbesondere Supervisoren lernen diese für ihre Arbeit zu beherrschen).

Es ist daher naheliegend, daß wir solche Phänomene, auch wenn sie uns in Organisationen begegnen, aus dem vertrauten familialen Kontext und auf der Basis der organisationsunabhängigen Persönlichkeits- und Interaktionstheorien versuchen zu verstehen bzw. mit dem dazu entwickelten psychologischen Instrumentarium zu beeinflussen. Wir sind wenig geneigt, nach den organisatorischen Hintergründen zu forschen, die sich in solchen individuellen und Beziehungsphänomenen zeigen könnten. Aber selbst wenn wir das einmal versuchen würden, so wäre unsere Aufmerksamkeit selten für solche Zusammenhänge derart geschärft, daß wir in der Lage wären, eine korrekte Diagnose des organisatorischen Sachverhalts zu stellen. Bezüglich der Auswirkungen, die organisatorische Sachverhalte auf Personen und ihre Arbeitsvoraussetzungen haben, verfügen wir nicht annähernd über vergleichbare elaborierte und brauchbare Theorien und Techniken wie bezüglich des Verständnisses und der Beeinflussung organisationsunabhängiger seelischer und kommunikativer Prozesse – Theorien und Techniken, die es uns erleichtern würden, organisationsbezogene Diagnosen zu stellen und ebensolche Interventionen zu setzen.

So wird z.B. der mangelnde Einsatz eines Mitarbeiters sehr schnell als Ausdruck seiner problematischen Persönlichkeitsstruktur diagnostiziert, bestenfalls vielleicht als Folge einer schwierigen Beziehung zu seinem Vorgesetzten. Man fragt nicht, für welches

ungelöste oder zumindest nicht recht diagnostizierte organisatorische Problem dieses Verhalten des Mitarbeiters bzw. seine schwierige Beziehung zum Vorgesetzten ein Symptom darstellen könnte. Es könnte ja, um nur eine Möglichkeit anzudeuten, sein, daß weniger die Charakterstruktur des Mitarbeiters für die Schwierigkeiten verantwortlich ist als vielmehr eine organisatorische Diskrepanz zwischen Schwere der Aufgabe, die er eigenständig zu lösen hat, einerseits, und Verantwortung für den Erfolg, die in der Organisation eine Stufe höher angesiedelt ist, andererseits.

1.2.2 Die Antiquiertheit des Menschen

Ich verwende diesen Begriff von Günther Anders (1986), indem ich ihn für unseren Zusammenhang organisationsspezifisch einenge: Der Mensch ist sowohl in seiner menscheitsgeschichtlichen als auch in seiner psychosozialen Genese ein Kleingruppenwesen. Die menschliche Evolution hat in kleinen Gruppen, in Horden oder Clansystemen stattgefunden, in denen die Muster unseres emotionalen Erlebens individueller und sozialer Zusammenhänge nachhaltig geprägt wurden. Organisationen als eigenständige soziale Systeme bestehen demgegenüber seit mehreren tausend Jahren, was einen verschwindenden Zeitraum im Rahmen der Evolution ausmacht (Claessens 1980).

Nun spielen Organisationen zwar heute in unserem Leben eine umfassendere Rolle als jemals zuvor. Zu einem immer früheren Zeitpunkt in der Entwicklung des individuellen Lebens haben sie Einfluß auf dessen psychosoziale Prägung, indem sie das Kind immer früher, zumindest partiell aus der Familie herauslösen. Dennoch finden die ersten und, wie man meint, nachhaltigsten Prägungen der psychischen Struktur und damit auch des Wahrnehmens und Erlebens sozialer Zusammenhänge in der Familie statt. Lange bevor wir in Organisationen integriert werden und soziale Prozesse in ihnen erleben, steuern und erleiden müssen, haben wir gelernt, diese mit einer organisationsunabhängigen familialen Brille wahrzunehmen.

Man wird sich dementsprechend vorstellen müssen, daß Organisationen in ihrer ersten uns überlieferten Form als große Hierarchien dem menschlichen Erleben als derart fremdartige, staunenswerte, unnatürliche Gebilde erschienen sind, daß es massivster

Vorkehrungen zu ihrer Absicherung bedurfte: Einerseits hat man das an der Hierarchie als unnatürlich Erscheinende, weil gegenüber dem „natürlichen“ familialen System viel Abstraktere zu etwas Außernatürlichem, Heiligem, Göttlichem stilisiert. Hierarchie heißt auf deutsch heilige Ordnung. Andererseits hat man sehr erfolgreich versucht, der hierarchischen Struktur ihre Fremdheit zu nehmen, indem man es unternommen hat, den gesamten Aufbau der Welt inklusive des Denkens, das ja in der Lage sein soll, diesen „objektiv“ wiederzugeben, nach hierarchischem Prinzip zu konstruieren. Die formale Logik als die Grundlage richtigen Denkens spiegelt diesen Versuch ebenso wider wie das Denken in Ursache-Wirkung-Kategorien. (Die Ursache ist das hierarchisch übergeordnete, die Wirkung das untergeordnete Phänomen, das aber seinerseits auf der nächsten Stufe wieder als Ursache wirksam werden kann (Schwarz 1987).) Erst in jüngster Zeit beginnen diese hierarchischen Denkgewohnheiten durch die neueren Erkenntnisse der Systemtheorie in weiterem Ausmaß in Frage gestellt zu werden.²

Trotz dieser nachhaltigen gesellschaftlichen Prägung unseres Denkens durch hierarchisch-organisatorische Kategorien ist es nicht gelungen, die Eigenständigkeit von Organisationen in unserem Erleben anders zu verankern als durch den Rückgriff auf Bilder aus dem familialen System. So ist die Rede davon, daß die Organisation eine große Familie sei. Es wird versichert, an ihrer Spitze stehe ein guter, sorgender, gerechter Vater. Es gibt Institutionen, die sich als Ganze zu Eltern stilisieren (Mutter Kirche, Vater Staat) und von ihren Mitgliedern direkt als von Kindern sprechen (und sie auch so behandeln).

Sieht man sich die Leitbilder moderner Organisationen insbesondere aus der Wirtschaft an – also jenem gesellschaftlichen Subsystem, in welchem auf die der Organisation eigene kalte Funktionalität am konsequentesten geachtet wird – so findet man den Familienmythos der Organisation dort sehr lebendig.³ So z.B. wenn versichert wird, im Zentrum der Organisation stehe das Wohl des einzelnen Mitarbeiters, seine persönliche Entfaltung und Zufrieden-

2 z.B. Pietschmann (1980)

3 zu anderen Formen der Mythenbildung in Organisationen siehe: Westerlund u. Sjöstrand (1981)

heit stelle das oberste Anliegen dar und ähnliches mehr. Natürlich möchte man durch diesen Mythos die emotionelle Zugehörigkeit und Loyalität der Mitarbeiter zur Organisation im Dienste einer hohen Arbeitsmotivation festigen. Spätestens mit der nächsten wirtschaftlichen Rezession, die dazu zwingt, Personal abzubauen, stellt sich der gut gemeinte Schwindel als solcher heraus und zerstört mehr, als er davor aufzubauen verhalf.

Arbeitsanfänger haben oft mit der Neigung, Organisationen nach dem Muster familialer Systeme zu mißverstehen, ihre liebe Not. Sie hoffen, in der Organisation eine bessere Familie zu finden, bemühen sich, gute Söhne und Töchter zu sein und dafür liebevolle Zuwendung und Anerkennung zu erhalten. Die Gelegenheiten können nicht ausbleiben, die sie lehren, daß sie nicht so sehr als Personen, sondern vielmehr als Funktionsträger gefragt sind. Die Enttäuschung ist groß, wirkt sich aber selten im Sinne einer „optimalen Frustration“ aus, in deren Folge ein Reifungsschritt ausgelöst wird: Der Familienmythos wird nicht fallengelassen. Es steht kein anderes Muster, sich in der Organisation emotionell zu orientieren, zur Verfügung. Es fehlt eine korrekte Theorie. Woher denn auch nehmen, wenn die Organisation selbst den naheliegenden Mythos unterstützt? Also entschließt man sich dazu, die Organisation als schlechte Familie einzustufen, und bleibt das enttäuschte Kind, das seine Enttäuschung irgendwie kompensiert. Auch dazu bieten Organisationen Möglichkeiten.

Erst wenn es gelingt, den Familienmythos aufzugeben zugunsten eines adäquaten Modells der Organisation (als eines kalten, nicht personenbezogenen Systems, bestehend aus Strukturen und Kommunikationen zum Zweck der Lösung von Sachproblemen), ist man von Erwartungen an die Organisation etwas entlastet, die deshalb enttäuscht werden müssen, weil sie in einen anderen sozialen Kontext gehören. Erst dann ist man in der Lage, den funktionellen Anforderungen eher gerecht zu werden. Man ist dann freier, sich einen sachlichen Überblick über die Strukturen zu verschaffen und sie zum Zweck der optimalen sachlichen Problemlösung mit kühler Kalkulation zu nutzen. Erst dann wird es auch gelingen, den Menschen gerecht zu werden: als Umwelt der Organisation – mit ihren unabweisbaren Bedürfnissen nach Integration in familiäre soziale Systeme, nach primärer und direkter Kommunikation.

So wird es für die Motivation der Mitarbeiter, für das Arbeitsklima in einer Abteilung, für ihr organisationsbezogenes Selbstverständnis und für ihre Fähigkeit, auftretende Arbeitsprobleme zu lösen, einen großen Unterschied machen, ob man den Mitarbeitern den Bären von der Organisation als Familie aufbindet, der unweigerlich mit Enttäuschung endet; oder ob man ihnen zwar zu verstehen gibt, daß sie hier sind, um eine Aufgabe zu erfüllen, und daß es für sie Konsequenzen hat, wenn sie das nicht tun, bzw. wenn diese Aufgabe nicht mehr gebraucht wird – daß man aber gerade wegen dieser nicht personenbezogenen Funktionalität und Kälte der Organisation sich besonders darum bemühen muß, die Arbeitssituation menschlich erträglich zu gestalten.

1.2.3 Das Tabu der Organisation

Da uns dieser Sachverhalt noch beschäftigen wird, mag es hier genügen zu behaupten, daß Organisationen traditionellerweise mit einem Tabu der Organisation ausgestattet sind: Mit ihrer Stilisierung zur heiligen Ordnung ist nicht nur die Bemühung entstanden, ihre Funktionsprinzipien in unserem Denken zu verankern, sondern ebenso das Tabu, sie mit Nachdenken zu berühren. Und dieses Tabu stellt neben der Abstraktheit organisatorischer Sachverhalte und der Antiquiertheit des Menschen den dritten Grund dar für die Schwierigkeit, organisatorische Sachverhalte als solche wahrzunehmen.

Die Selbstdarstellung der Organisation als heilige Ordnung, nach deren Konstruktionsprinzipien alle vernünftige Realität aufgebaut ist, diene ihrer *Legitimation* als gleichwertigem wenn nicht überlegenem sozialen System gegenüber allen familialen Systemen. Als „künstliches“ soziales Gebilde, das in scharfem Gegensatz zu den naturwüchsig erscheinenden älteren, tiefer in uns verankerten familialen Systemen steht, kann sie eine solche Legitimation zur Absicherung ihrer Existenz nach außenhin gebrauchen – insbesondere in den historisch frühen Phasen ihrer Entwicklung.

Das *Tabu der Organisation dient demgegenüber ihrer inneren Stabilität*. Es soll sicherstellen, daß die Mitglieder der Organisation den ihnen zugewiesenen Platz fraglos ausfüllen im Glauben an den Sinn des Ganzen, das sie nicht zu überschauen brauchen; und insbesondere ohne sich mit diesem Ganzen zu beschäftigen. Einmal aufgebaut, soll es nach innen außer Streit gestellt sein, keiner Veränderung, d.h. Destabilisierung ausgesetzt werden. Traditionelle Or-

ganisationen sind mit so etwas wie einem Ewigkeitsanspruch ausgestattet. (Auch wenn die eine oder die andere Organisation ihre ursprüngliche Funktion mehr oder weniger eingebüßt hat, bleibt sie meist weiter bestehen, und wenn nur als lebendes Museum. Dasselbe gilt für die verschiedenen Organisationseinheiten innerhalb einer Organisation.)

Mutet es noch heute in vielen Organisationen eigenartig an, wenn ein Mitarbeiter in einer Arbeitsbesprechung den organisatorischen Rahmen der Arbeitssituation oder die strukturellen Gegebenheiten der Organisation, soweit sie die eigene Arbeit betreffen, zu einem Tagesordnungspunkt macht, so war es in Organisationen, sagen wir, um die Jahrhundertwende nicht nur ein Verstoß gegen die bestehende Organisationskultur, solches zu tun. Vielmehr wird von Betriebsordnungen berichtet, in denen das ausdrückliche Verbot ausgesprochen war, in der Organisation miteinander über die Organisation zu sprechen. Ein solches Verbot stellt den Ausdruck des Stabilitätswillens der Organisation dar. Mit ihm soll die fraglose Geltung organisatorischer Normierungen hervorgehoben werden.

Dem liegt die Einsicht zugrunde, daß Reflexion sich entweder auf Inhalte bezieht, deren Fraglosigkeit zu schwinden beginnt; oder daß sie, sozusagen „mutwillig“ vom Zaun gebrochen, Zweifel in diese Fraglosigkeit der Ordnung erst erzeugt und zumindest die gedankliche Möglichkeit von Alternativen heraufbeschwört.

Reflexion hängt mit Kontingenz der reflektierten Sachverhalte zusammen. Reflexion stellt insofern ein Symptom verlorengangener oder verlorengehender Stabilität dar, ohne daß sie in der Lage wäre, diese gleichwertig zu ersetzen. Vom Standpunkt solcher verlorengehender Sicherheit ist es daher naheliegend, der Reflexion Zerstörungsabsichten zu unterstellen und ihr zu wehren.

Obwohl das Tabu der Organisation, wie wir noch sehen werden, heute keine Funktion mehr hat, wirkt es nach: als Hindernis, sich mit der Eigendynamik organisatorischer Prozesse zu beschäftigen. Doch da es ohnehin aufsetzt auf die beiden anderen Hindernisse des Verständnisses von Organisation, auf die Abstraktheit organisatorischer Sachverhalte und auf die Antiquiertheit der menschlichen sozialen Wahrnehmung, so macht sein Hinschwinden noch wenig Unterschied für die verbleibenden Hindernisse der Entwicklung von Organisationsbewußtsein.

1.2.4 Fallbeispiel 1: Eigenartige Charakterveränderungen in einer Abteilung

Ein Beispiel soll illustrieren, welche Möglichkeiten sich für die berufliche Praxis eröffnen, wenn es in einer Supervision gelingt, ein persönliches bzw. ein Beziehungsproblem in einer Abteilung auf das organisatorische Problem zurückzuführen, das sich darin zeigt und versteckt zugleich.

Die Forschungsabteilung eines Betriebes leidet an einem Problem, welches eine lähmende Wirkung ausübt. Obwohl zur Erledigung der anstehenden Aufgaben intensive Kooperation unter den Kollegen notwendig wäre, kommt diese in der letzten Zeit nicht mehr zustande, man gerät mit der Arbeit in Verzug, bzw. es gelingt nur unter großem Aufwand und unter dem Einsatz externer Ressourcen, sie halbwegs zu erledigen. Das ehemals brauchbare Arbeitsklima ist zur Gänze vergiftet, auch die informelle Kommunikation unter den Mitarbeitern ist völlig eingeschlafen.

Zur Vorgeschichte der heutigen Situation muß man wissen, daß die Abteilung zur Zeit ihrer Gründung von einem liebenswürdigen Vorgesetzten geleitet wurde, der keiner Fliege ein Haar krümmen konnte. Sie verfügte über motivierte Mitarbeiter, die sich einer hohen Wertschätzung bei ihm erfreuten. Allerdings gab es einen äußerst lästigen und störenden Außenseiter, der für schlechtes Klima sorgte. Er war der stellvertretende Leiter, der relativ häufig in dieser Funktion auftreten mußte, da der Chef mit wichtigen Angelegenheiten viel unterwegs war. Dieser Außenseiter bekämpfte die Mitarbeiter, mäkelte an den kleinsten Unregelmäßigkeiten in übertriebener Weise herum und zerstörte damit sehr viel Arbeitsmotivation.

Es entsprach der Haltung des Vorgesetzten, daß er auch dem Stellvertreter gegenüber die gewohnte Toleranz zeigte. Das Problem konnte deshalb nicht anders gelöst werden als durch den natürlichen Abgang des Außenseiters: Seine Verabschiedung anlässlich einer Abteilungsfeier zu seiner Pensionierung war sehr herzlich geraten und voller Erwartungen an die Zeit danach.

Um die Wiederholung der genannten Problematik zu vermeiden, ernannte der liebenswürdige Vorgesetzte keinen neuen Stellvertreter. Eigenartigerweise übernahm dennoch ein bislang wohlgeleitener Mitarbeiter ganz spontan die unangenehme Rolle des pensionierten Stellvertreters. Man wunderte sich über die plötzliche Charakterveränderung dieser Person und versuchte, das Problem auf einer menschlichen Ebene durch Zureden, Entgegenkommen und ähnliches zu lösen. Allerdings vergeblich.

Nun ging der Chef in Pension, der unangenehm aufgefallene Mitarbeiter wurde dazu bestimmt, interimistisch die Abteilungsleitung zu übernehmen. Eigenartigerweise wurde dieser Rollenwechsel wieder von einer vermeintlichen Charakterveränderung begleitet. Der ehemals wohlgelittene, nachmalig sehr unangenehme Mitarbeiter wurde nun zu einer vergleichsweise liebenswürdigen Person, ähnlich wie der pensionierte Chef es gewesen war. Leider änderte daraufhin ein anderer, bislang unauffälliger Mitarbeiter sein Verhalten, indem er diesmal zum bössartigen Außenseiter wurde.

Die Abteilung ist verwirrt und gelähmt. Um sich vor weiteren unangenehmen Charakterveränderungen, auf die man nun in paranoider Weise von jeder Seite her gefaßt ist, vorweg zu schützen, beginnt man einander generell zu mißtrauen. Man geht einander in der Folge auch dort aus dem Weg, wo Kooperation nötig wäre, und versucht, sich mit problematischen Außenkontakten weiter zu helfen. Dies geht, wie gesagt, auf Kosten der Arbeitsergebnisse, vom Arbeitsklima gar nicht zu reden.

Die Schwierigkeit dieser Abteilung ist immer wieder als Charakterproblem von Einzelpersonen diagnostiziert worden bzw. als Folge des Zusammentreffens schwieriger Menschen in einer Organisationseinheit: Obwohl es hätte überraschen müssen, wie sehr sich der Charakter gleich mehrerer Mitarbeiter mit der Veränderung der Funktionsaufteilung in der Abteilung so auffällig verändern kann, bei einer Person noch dazu mehrmals hintereinander in die entgegengesetzte Richtung.

In der Supervision wurde sichtbar, welches ungelöste organisatorische Problem sich auf die beschriebene Weise entfaltet hatte: Die Abteilung war charakterisiert durch ein inadäquates Führungsverständnis. Man war unausgesprochen darin übereingekommen, daß Führung identisch ist mit ausschließlich positiver Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Die unangenehmen, einschränkenden Funktionen wurden aus dem gemeinsam geteilten, allerdings nie miteinander reflektierten Führungsverständnis ausgeschlossen. Da sie aber ebenso wahrgenommen werden mußten, traten sie als abgelehnte persönliche Eigenschaften jeweils eines Mitarbeiters auf, der entweder als Stellvertreter geeignet war oder sich informell dazu hergab, diese Rolle zu übernehmen: eine Aufspaltung in Gut und Böse, die man häufig in Organisationseinheiten

findet, welche sich als gute Familien mißverstehen. Im vorliegenden Fall war diese Aufspaltung derart fest in der Kultur der Abteilung verankert, daß sie die Personen, durch die sie etabliert wurde, ohne Schwierigkeit überlebte, und immer geeignete Rollenträger zur Verfügung standen, die für ihr Weiterbestehen zu sorgen hatten.

Das Problem löste sich

- a) durch eine Reflexion des Führungsverständnisses der Abteilung,
- b) durch die Anerkennung der unausgesprochenen intensiven Kooperation innerhalb der Abteilung, was die Erfüllung aller notwendigen Funktionen der Führung betraf. (War ein wichtiger Rollenanteil in der Abteilung vakant, so konnte man sicher sein, daß unaufgefordert immer ein Mitarbeiter einsprang, ihn zu übernehmen.)
- c) und durch die Entwicklung eines funktionaleren Führungskonzepts, das es unnötig machte, die in ihm verbundenen einander entgegengesetzten Funktionsanteile aufzuspalten und auf verschiedene Personen aufzuteilen.

Die Verwunderung über die vermeintlichen Charakterveränderungen fand darin ihre Aufklärung, daß jeder Mensch sehr unterschiedliche, sogar in sich gegensätzliche Verhaltensdispositionen beherbergt. Daraus wird je nach Rolle, die übernommen werden muß, Unterschiedliches aktiviert.

1.3 TEAMSUPERVISION – SUPERVISION IN ORGANISATIONEN

Ich habe vorhin erwähnt, daß die Schwierigkeiten, Organisation als spezifisches soziales System wahrzunehmen, auch der Supervision nicht fremd sind. Dort, wo Arbeitsprozesse in Organisationen supervidiert werden, begegnet man den Hindernissen, organisatorische Prozesse in ihrer unverwechselbaren Eigendynamik zu rekonstruieren, ebenso wie der Tendenz, Organisationen mit familialen sozialen Systemen zu verwechseln. Gelegentlich hat man den Eindruck, daß die Tragfähigkeit des Arbeitsbündnisses in solchen Supervisionen auf der zwischen Supervisor und Supervisanden gemeinsam geteilten Organisationsblindheit beruht (siehe Fallbeispiel 3).