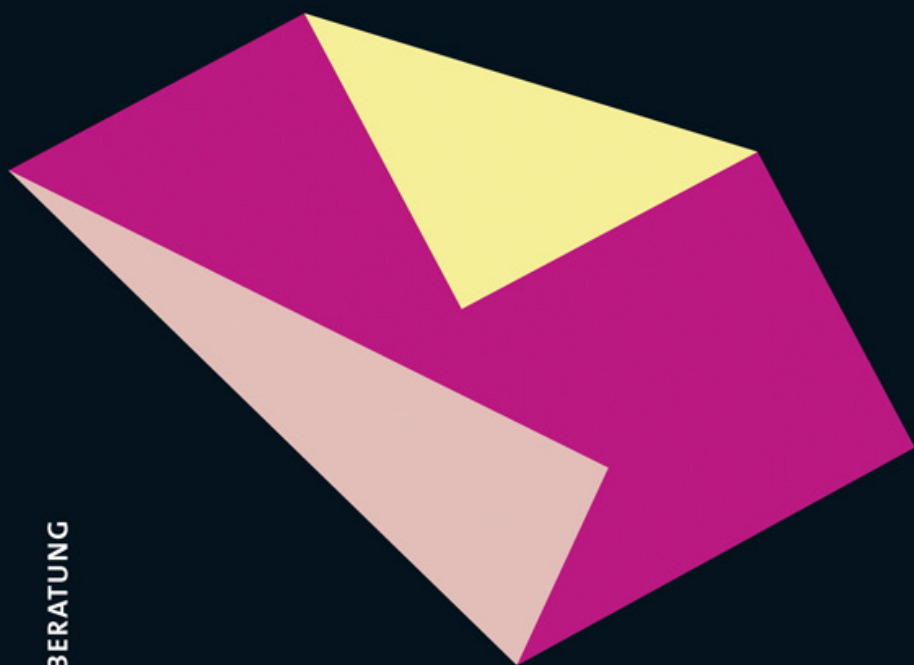


Kurt Buchinger
**Supervision in
Organisationen**
Den Wandel begleiten



MANAGEMENT/BERATUNG

Carl-Auer



Carl-Auer



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

.....

Inhalt

Vorwort ... 7

1. Wir arbeiten in Organisationen und nehmen sie nicht wahr ... 9

- 1.1 Einige supervisionsrelevante Eigenheiten von Organisationen ... 11
- 1.2 Schwierigkeiten, organisatorische Sachverhalte zu erkennen ... 16
 - 1.2.1 Die Abstraktheit organisatorischer Sachverhalte ... 16
 - 1.2.2 Die Antiquiertheit des Menschen ... 18
 - 1.2.3 Das Tabu der Organisation ... 21
 - 1.2.4 Fallbeispiel 1: Eigenartige Charakterveränderungen in einer Abteilung ... 23
- 1.3 Teamsupervision – Supervision in Organisationen ... 25
 - 1.3.1 Fallbericht 2: Peer-group-Supervision im Team als Dienstauftrag – ein Paradox ... 28
 - 1.3.2 Fallbericht 3: Eine Organisation hält sich für eine Gruppe und ein anderer Irrtum ihres Supervisors ... 32
 - 1.3.2.1 Zum Unterschied zwischen Gruppe und Organisation in psychosozialen Institutionen ... 33
 - 1.3.2.2 Die Differenz zwischen Auftraggeber und Klientensystem – und die Frage des Settings ... 33
 - 1.3.2.3 Das „Produkt“ der Organisation wirkt zurück auf ihr Selbstverständnis ... 36

2. Supervision und organisatorische Selbstreflexion ... 49

- 2.1 Beobachtungen und Thesen ... 49
- 2.2 Was ist organisatorische Selbstreflexion? ... 53

2.3	Einfache und komplexe Organisationen ...	55
2.3.1	Was meine ich mit <i>einfachen Organisationen</i> ? ...	56
2.3.1.1	Der patriarchalisch familial geführte kleine Betrieb ...	56
2.3.1.2	Die Hierarchie ...	59
2.4	Einfache Organisationen sterben aus – ihre Funktionsprinzipien bleiben erhalten ...	65
2.4.1	Das Schicksal patriarchalisch-familial geführter Betriebe ...	65
2.4.2	Das Schicksal hierarchischer Organisationen ...	68
2.5	Organisatorische Folgen der Ausdifferenzierung eines Fachgebiets – ein Beispiel ...	80
2.6	Fallbeispiel 4: Der paranoide Firmenchef oder Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Führungsstil ...	91
2.7	Das Verhältnis von Zentrale und dezentraler Organisationseinheit – Fallbeispiel 5 ...	102
2.8	Organisationen als füreinander relevante Umwelten ...	113
2.8.1	Die Dynamik des Wettbewerbs ...	114
2.8.2	Fallbeispiel 6: Eine Organisation macht der anderen ein Geschenk ...	118
3.	Supervision und die Institutionalisierung von organisatorischer Selbstreflexion – Einige Gedanken über die Zukunft von Supervision in Organisationen ...	126
4.	Zur politischen Brisanz von Supervision ...	137
5.	Supervision in Organisationen als Expertise des Nichtwissens ...	147
5.1	Was macht die Aktualität einer Expertise des Nichtwissens als Methode der Supervision aus? ...	147
5.2	Was ist Expertise des Nichtwissens? ...	149
5.3	Fünf Stufen der Expertise des Nichtwissens ...	151
	Literatur ...	163

.....

Vorwort

Ohne zunächst zu wissen, wie mir geschah, bin ich seit ca. 20 Jahren dabei, Supervision in Organisationen mehr für mich zu entdecken und zu entwickeln als auszuüben: ein Lernprozeß, der viel Spaß macht, weil er mir immer noch gestattet, durch Versuch und Irrtum kleine Schritte in einem interessanten Arbeitsfeld zu tun, das sich zuerst langsam, dann immer schneller entfaltet hat. Seine heutige Aktualität ist nicht zu übersehen. Wie es sich in diesem Feld gehört, habe ich immer wieder innegehalten, um mir anzusehen, wo ich hineingeraten bin, und um zu überlegen, was in meiner Arbeit vor sich geht. Ich wollte auch besser verstehen – aus meiner Rolle als Organisationsberater ebenso wie aus der davon sehr verschiedenen des Psychotherapeuten –, was die wachsende Aktualität dieser Beratungsmethode für Organisationen ausmacht. Daraus sind eine Reihe von Arbeiten entstanden. Meistens Fallberichte, in denen ich versucht habe, darzustellen, wie die Eigendynamik von Organisationen in der Supervision wahrnehmbar wird und welcher Fähigkeiten es bedarf, um ihr supervisorisch gerecht zu werden.

Einige der Arbeiten sind im Rahmen eines von der Österreichischen Nationalbank in den Jahren 1987–1990 geförderten Forschungsprojekts mit dem Titel „Teamcoaching – Supervision in Organisationen“ entstanden. Der Forschungsbericht selbst ist nicht veröffentlicht worden. Teile davon sind als Beiträge in verschiedenen Zeitschriften und Büchern mehr versteckt als veröffentlicht. Die Aktualität des Themas läßt es gerechtfertigt erscheinen, auf einige dieser Arbeiten zurückzugreifen und ihnen ihren inneren Zusammenhang in einem umfassenderen Kontext zu geben.

Dieser innere Zusammenhang läßt sich aus den Veränderungen ablesen, denen moderne Organisationen unterworfen sind. Es handelt sich um Veränderungen, die sich zu Beginn meiner Arbeit an

diesem Thema erst angedeutet hatten, inzwischen mit einer Radikalität manifest geworden sind, die vieles von unserem Verständnis dessen, was Organisationen handlungsfähig macht, revolutionieren. In diesem Zusammenhang werde ich den Fragen nachgehen, welchen Stellenwert Supervision in Organisationen heute hat, was ihre Aufgaben sind und worauf man besser achtet, wenn man Supervisionen in Organisationen durchführt.

Manchmal wird die Frage gestellt, ob sich eine Publikation eher an Praktiker und deren berufliche Tätigkeit wendet oder ob sie um eine theoretische Grundlegung des befragten Gebiets bemüht ist. Ich kann dieser Alternative für mein Thema wenig abgewinnen. Denn was wären das für theoretische Überlegungen, die nicht der Praxis dienen sollten? Und was wäre das, gerade in der Supervision, für eine Praxis, die nicht ausdrücklich um ein theoretisches Selbstverständnis bemüht wäre? Beziehungsweise: was wäre das für eine Beschreibung und Analyse der Praxis, in der nicht theoretische Aspekte beleuchtet und immer weiter entwickelt werden, im Dienste weiterer Praxis?

Ich möchte allen danken, die mir das Zustandekommen dieser Arbeit ermöglicht haben. Im besonderen denke ich an meine jüngsten Kinder Jakob (9 Jahre), Tobias (7 Jahre) und Betti (5 Jahre), die mir durch ihre beharrlichen Unterbrechungen ein sehr unmittelbares Bewußtsein der Kontingenz meiner Tätigkeit vermittelten, indem sie mir in Erinnerung gerufen haben, daß Schreiben nur eine der möglichen Arten von Leben ist.

Kurt Buchinger
Weidling, Sommer 1996

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 Professionalisierungstendenzen 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 unverständlich 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 Organisation 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 Rechengvorgängen 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 eben solche 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