

in: Pühl, Harald (Hrsg.) 2009: Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 123-144

Stefan Kühl

Über die Funktion personensorientierter Beratung in Organisationen¹

Zwei Fliegen mit einer Klappe – das ist das häufig zu hörende Versprechen von personensorientierter Beratung. Bei Coaches und Supervisoren besteht vielfach die Hoffnung, dass die mit der „individuellen Beratung“ verbundenen personensorientierten Ziele und die personalentwicklerischen organisationsbezogenen Ziele der „Steigerung der Effizienz“ ineinander greifen. Bei personensorientierter Beratung in Organisationen, so beispielsweise Astrid Schreyögg² (2005, S. 160), würden berufliche Selbstgestaltungspotenziale der Person und die Optimierung der einzelnen Personen kombiniert. Personensorientierte Beratung stehe, so die Einschätzung von Kurt Buchinger und Klaus Götz (2000, S. 33), vor der Herausforderung, gleichzeitig „wertschöpfende Beiträge zur Erreichung persönlicher Ziele der in den Organisationen tätigen Personen“ und „Erreichung strategischer Ziele der Organisation“ zu leisten.

Dabei werden häufig Anleihen beim Sport gesucht: Im Sport korreliere eine Förderung des einzelnen Sportlers unmittelbar mit den Zielen seines Vereins. Die Verbesserung der Kondition, die Erweiterung des technischen Repertoires und die Stärkung der psychischen Fitness kommen dem einzelnen Sportler zugute, bringe aber auch unmittelbar Leistungssteigerungen beim Verein mit sich. Wenn Michael Ballack durch das bekannt harte Konditionstraining bei Chelsea London dazu gebracht wird, seine beidfüßige Schussfähigkeit über die vollen 90 Minuten in Anwendung zu bringen, dann nütze dies schließlich gleichermaßen Ballack und Chelsea: Ballack durch die Steigerung seiner fußballerischen Fähigkeiten (und seines Marktwertes) und Chelsea aufgrund besserer Siegmöglichkeiten (vgl. Schreyögg 2005, S. 171).

Diese Position steht in der Tradition der Organisationsentwicklungsansätze der siebziger und achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts, in der danach gestrebt wurde, Veränderungen der Organisationsmitglieder und Veränderungen der Organisation miteinander zu takten. Der Organisationsentwicklung liege, so sehr früh bereits Burkard Sievers, die „doppelte Überzeugung zugrunde, dass einerseits Organisationen als soziale Systeme nicht durch eine bloße Veränderung der personalen Systeme ihrer Mitglieder wandelbar sind, und dass andererseits gelernte Verhaltensweisen, die sich für Individuen und Kleingruppen als funktional und adäquat erweisen mögen, zur Realisierung von Organisationszielen häufig dysfunktional sein können. Über die Veränderung und das Lernen personaler Systeme hinaus bedarf es vielmehr eines nachhaltigen Wandels der jeweiligen Organisationskultur, der

¹ Der Artikel stammt aus: Stefan Kühl (2008), *Coaching und Supervision. Zur personensorientierten Beratung in Organisationen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

² Siehe dazu auch ihren Beitrag in Kap. III – der Hrsg.

ihr zugrunde liegenden Erwartungen, Ideologien und Werte sowie der daraus abgeleiteten Strategien der Zielverwirklichung“ (Sievers 1977, S. 11f.).³

In der Nachfolge dieser Diskussion in der Organisationsentwicklung fand die Erweiterung der personenorientierten Beratung in Richtung auf Organisationsentwicklung zuerst in der Supervision statt. Während das Aufgabenspektrum der Supervision anfangs sehr eng an den „Fällen“ der Supervisanden mit ihren Klienten ausgerichtet war, kamen dann zunehmend die personenorientierte Beratung der Supervisanden und die Fokussierung auf die Zusammenarbeit im Team und schließlich auch die Organisationsberatung hinzu. Titel wie „Supervision – von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung“ (Belardi 1992), „Integrative Supervision“ (Petzold 1998) oder „Organisationssupervision“⁴ (Wacker 2002) stehen programmatisch für diese Verlockung, das Interventionsfeld der Supervision auf unterschiedliche Leistungsangebote der Organisationsberatung auszudehnen.⁵

Während es aufgrund der starken Verankerung der Supervision in der Fallarbeit von Ärzten, Geistlichen, Juristen oder Sozialarbeitern immer prominente Kritik an der Expansion der personenorientierten Beratung gegeben hat (vgl. z.B. nur Leuschner 1999, S. 7ff.; Gaertner 2004, S. 79f.), scheint es beim Coaching kaum systematische Schranken gegenüber einer Öffnung in Richtung auf Organisationsberatung zu geben. Auf vielen Visitenkarte von Coaches steht nicht nur „Seniorcoach ICV“, sondern auch noch „Personalentwickler“, „Organisationsentwickler“ und „systemischer Institutionenberater“.

Man hat den Eindruck, dass sich die personenzentrierte Beratung auf einer „slippery slope“ befindet – einer Rutschbahn, auf der es irgendwann keinen Halt mehr gibt. Man expandiert von der Personenentwicklung zur Personalentwicklung. Weil Personalentwicklung allein schnell an Grenzen stößt – Menschen lassen sich nun mal (glücklicherweise) nur sehr ungern entwickeln –, entdeckt man effizientere Mittel, um an der „Schraube Personal“ zu drehen: die Einstellung neuer Mitarbeiter (Stichwort Assessment-Center), die Versetzung innerhalb der Firma (Stichwort 360-Grad-Feedback) oder die Umsetzung von Entlassungsprogrammen (Stichwort Outplacement-Beratung). Aber weil Personal nur ein Mittel zur Entscheidungsstrukturierung in Organisationen ist und dieses auch nur in Bezug auf Hierarchien, Zielvorgaben, Regeln und so weiter zu verstehen ist, ist es nur ein kleiner Schritt von der Personalentwicklung zur Organisationsentwicklung. Salopp ausgedrückt, kann man den Eindruck bekommen, dass ungewollt der Trend hin zum „beraterischen Tausendsassa“ oder zur „Supernanni der Organisation“ geht, die das gesamte Spektrum beraterischer Interventionen in der Organisation anzuwenden wissen und in der Lage sind, alle beraterischen Bedürfnisse der Organisation zu befriedigen.

³ Diese doppelte Orientierung in der frühen Organisationsentwicklung spiegelte sich auch in maßgeblichen Definitionen der Organisationsentwicklung wider. In der Definition der Gesellschaft für Organisationsentwicklung aus dem Jahr 1980 wird die Organisationsentwicklung als „Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen“ verstanden. (Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) 1980; Hervorhebung durch mich, sk). (French/Bell 1994, S. 3f.; Hervorhebung durch mich, sk) Die aus organisationssoziologischer Perspektive naive Prämisse scheint zu dabei zu sein, dass Organisationen aus Menschen bestehen.

⁴ Zum Thema „Organisationssupervision“ siehe auch den Beitrag von Angela Gotthardt-Lorenz in Kap. III – der Hrsg.

⁵ Aus meiner Sicht ist es notwendig, die horizontale Expansion (Supervision in Organisationen der verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereiche) von der vertikalen Expansion (Ausdehnung des Angebots der Supervision auf andere Felder wie Organisationsentwicklung, Training oder Qualitätsmanagement) analytisch zu trennen. In der professionsinternen Diskussion werden gerade von den Skeptikern einer Expansion diese beiden Aspekte zu stark miteinander vermischt (Gaertner 1998: 86ff.; Buer 1999:123ff.).

Das sich dahinter verbergende Organisationsverständnis von Teilen der Supervisoren und Coaches ist, dass Veränderungen in Organisationen nur durch eine geschickte Kombination von Personal- und Organisationsentwicklung möglich sind. Motto: Ein modernes Management braucht beides – sowohl gezielte Eingriffe in das Regelwerk der Organisation, den hierarchischen Aufbau, die Karrierestrukturen als auch die Weiterentwicklung des vorhandenen Personals – und diese Leistungen sollten, aufeinander abgestimmt, durch die gleichen Berater erbracht werden.

Solche „Sammler-Positionen“ haben immer die Spontanplausibilität auf ihrer Seite: „Wir machen alles, was zu einer modernen Personalarbeit gehört“ klingt erstmal gut, weil diese Aussage suggeriert, dass alles gleichzeitig optimiert werden kann. Arbeit am Menschen *und* Arbeit an den Organisationsstrukturen; Experten- *und* Prozessberatung; Frieden *und* Freiheit – oder wie es in den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts ironisierend hieß „Friede, Freude *und* Eierkuchen“. Diese Positionen klingen gut, weil sie suggerieren, dass alles gleichzeitig optimiert werden kann: Wir optimieren den Menschen und die Organisationsstruktur. Wir sind Experten in einer Sachfrage und gestalten gleichzeitig die Prozesse. Wir bekommen Frieden, Freiheit, Freude und Eierkuchen.

In der Abstraktion kann man sich mit dieser Sowohl-als-auch-Position immer im Recht wähnen: Sie macht sich als Statement in Politikerreden, auf Wahlplakaten oder in den Leitbildern von Unternehmen und Verwaltungen ganz hervorragend. Niklas Luhmann hat – unter anderem in seinen Überlegungen zum CDU-Parteiprogramm – darauf hingewiesen, dass in Organisationen Widersprüche schnell „sprachlich homogenisiert“ werden. Im Bereich der Erziehung werde bei den Christdemokraten gleichzeitig Chancengleichheit und die Aufteilung der Schüler in Haupt-, Realschulen und Gymnasien propagiert – als wenn sich diese beiden Ansprüche parallel konkretisieren ließen. Im Bereich des Staatswesens würden die CDU-Politiker einerseits die Achtung vor den Gesetzen einfordern und andererseits die sittliche Verantwortung predigen, ohne zu bemerken, dass zwischen diesen beiden Werten Konflikte auftreten können (vgl. Luhmann 1977, S. 167f.).

Eine soziologische Betrachtungsweise sperrt sich gegen solche „Sammler-Positionen“ und fragt stattdessen, welche Spannungen zwischen Positionen existieren, die in der Literatur sprachlich häufig schnell homogenisiert werden: Wie verhält sich ein personenorientierter Berater, wenn es in dem letztlich durch das Unternehmen bezahlten Beratungsprozess um die Wechselüberlegungen des Klienten geht? Wie geht ein Coach oder Supervisor damit um, wenn sein Klient unter dem Stichwort ‚Work-Life-Balance‘ vorrangig nach Strategien zur Schonung seiner Arbeitskraft sucht? Wie ist es um die gleichzeitige Veränderung von Personen und Organisationsstruktur bestellt? Um das Argument zu entwickeln, ist es nötig, sich etwas genauer anzusehen, wie Personen und Organisationsstrukturen zusammenhängen und welche Möglichkeiten es überhaupt zur Veränderung von Personen in Organisationen gibt. Dafür soll ein bisschen weiter ausgeholt werden.

Personen als Teil der Organisationsstruktur – eine „anti-humanistische“ Sichtweise von Organisationen

In der Organisationsforschung wurden Verwaltungen, Unternehmen, Krankenhäuser und Universitäten lange Zeit als weitgehend entpersonalisierte Systeme wahrgenommen. Diese in verschiedenen theoretischen Strängen der Organisationsforschung vertretene Auffassung

geht auf Max Weber zurück, der in seinem Opus Magnum „Wirtschaft und Gesellschaft“ behauptet, dass „sachliche Unpersönlichkeit“ das Gebaren von Organisationen kennzeichne (vgl. Weber 1972, S. 578). Diese Ausrichtung auf Unpersönlichkeit mache es möglich, dass sich ein Unternehmen, eine Verwaltung, ein Krankenhaus oder eine Universität wie eine „Maschine“ verhalte, die durch „Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuität, Diskretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibungen, sachlichen und persönlichen Kosten“ gekennzeichnet sei (Weber 1972, S. 561f.).⁶

Die (lediglich) kritisch gewendete Übernahme dieser Weberianischen Auffassung von Organisationen als entpersonalisierten Systemen ermöglichte es dann, eine Konfliktsituation zwischen den mit Zwängen, Herrschaft und Entfremdung markierten Organisationen und den sich diesen Zwängen ausgesetzt sehenden Individuen aufzubauen. Man denke nur an die These Theodor W. Adornos (1954), dass die moderne Gesellschaft durch eine immer stärkere Durchdringung mit Organisationen gekennzeichnet sei, in denen sich das Menschliche kaum entwickeln kann. Oder man betrachte die Überlegungen von William H. Whyte (1956) über den „Organization Man“, der sich den strukturellen Mechanismen von Schulen, Universitäten, Unternehmen oder Verwaltungen anpasse und eine der Organisation angepasste Persönlichkeitsstruktur entwickle, die auch über die eigentliche Organisationsrolle hinaus prägend wirke und letztlich das Familienleben des „Organisationsmenschen“ zerstöre.

Das Weberianische Verständnis von Organisation und Person: Stärken und Schwächen

Das hier in aller Kürze präsentierte Verständnis von Organisationen gewinnt (nur) auf den ersten Blick seine Berechtigung. Ein zentrales Merkmal von Organisationen ist – und hier trifft das Weberianische Organisationsverständnis einen wichtigen Punkt –, dass diese nicht die *komplette* Person inkludieren, sondern lediglich einen Teil des Leistungsrepertoires abfragen. Damit unterscheiden sich Organisationen in der modernen Gesellschaft in einem zentralen Punkt von ansonsten auffällig ähnlichen Gebilden wie Gilden oder Klöstern. In diesen Gebilden, die in der Schichtungsgesellschaft dominierten, hatte und hat man es mit einer sehr weit gehenden Totalinklusion der Leistungsträger zu tun, nahmen diese doch für sich in Anspruch, Lebensgemeinschaften zu sein und dementsprechend auch alle Rollen eines Mitglieds zu bestimmen (vgl. Kieser 1989).

Die Organisationen sind gegenüber ihren im Mittelalter und teilweise noch in der frühen Neuzeit dominierenden Vorläufern durch eine *doppelte Ignoranz* gekennzeichnet. Auf der einen Seite kann eine Organisation außerorganisatorische Anforderungen des Mitglieds zurückweisen. Die Frage um eine Gehaltserhöhung, weil man ein neues Haus gebaut hat, erscheint genauso illegitim wie die Bitte, doch nicht entlassen zu werden, weil man eine Großfamilie zu versorgen hat. Die Innehabung eines Amtes in einer Organisation kann nicht mehr wie im Mittelalter als „Besitz einer gegen Erfüllung bestimmter Leistungen ausbeutbaren Renten- oder Sportelquelle“ verstanden werden. Heute gilt in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern oder Universitäten bei der Übernahme eines Amtes (neu-

⁶ Webers Verständnis von Organisationen als entpersonalisierten Systemen diffundierte bis in die Auffassung einiger Praktiker. Die Tendenz zur Entpersonalisierung findet sich in der Expertenberatung, in der es eine auffällige Spaltung in einer lediglich abstrakten Lobpreisung der Personen als Humankapital und der vorrangig auf die Organisationsstrukturen ausgerichteten Rationalisierungsmaßnahmen gibt. Aber sie lässt sich auch in Teilen der Prozessberatung wiederfinden, in der fast in einem strukturationstheoretischen Sinne stark gemacht wird, dass Strukturen über Personen wirken, aber auch hier Personen selbst nicht als Strukturmerkmale gedacht sind.

deutsch würde man Job sagen) eine „spezifische Amtstreuepflicht gegen Gewährung einer gesicherten Existenz“ (vgl. Weber 1972, S. 553).⁷

Auf der anderen Seite kann aber auch das Organisationsmitglied erwarten, dass seine anderen Rollen die Organisation nur insofern interessieren, als dass sie Rückwirkungen auf die Organisationsmitgliedschaft betreffen. Der Mitarbeiter eines Unternehmens oder eines Krankenhauses kann erwarten, dass die Mitgliedschaft in der FDP, die Herkunft aus einem alten Adelsgeschlecht oder (bzw. und) die Leidenschaft für Outdoor-Sex von der Organisation ignoriert wird. Diese Entwicklung ist auch für die Organisation funktional, weil sie sich bei der Auswahl von Mitgliedern auf „relevante Kriterien“ beschränken kann. Bei der Auswahl von Mitgliedern stehen – anders als in stratifizierten Gesellschaften – universelle (und nicht partikuläre), an Leistung orientierte (also nicht askriptive) Kriterien im Mittelpunkt (vgl. Eisenstadt 1958, S. 109ff.).

Die Konzentration auf die Organisationsrolle führt letztlich, so die überspitzte Formulierung, zu einer „Entpsychiatisierung“ der Organisation.⁸ Die Ehestreitigkeiten eines Mitarbeiters, die Schwierigkeiten eines türkischstämmigen Managers, die Erwartungen seiner Familie mit denen der Organisation zu vereinbaren, oder die privaten Vorlieben eines Auszubildenden für die Gothic-Szene müssen von der Organisation nicht als Problem begriffen werden. Es müssen für so geartete Vorlieben oder Probleme keine Stellen in der Organisation vorgehalten werden, die sich damit auseinandersetzen.

Aber letztlich ist diese auf Weber zurückgehende Position, die Personen lediglich unter dem Gesichtspunkt der Passung zur Organisationsstruktur betrachtet, falsch. Schon durch einen nur oberflächlichen Blick auf Organisationen fällt auf, dass Personen für die Organisation einen Unterschied machen. Es macht einen Unterschied, ob eine öffentliche Verwaltung mit Juristen, Betriebswirten oder Sozialpädagogen besetzt ist. Wechselt ein Unternehmen einen Teil seiner mittleren Führungsebene aus, dann ist die Organisation danach eine andere. Ein Unternehmen, das seine Vorstandsvorsitzende austauscht, ist danach nicht mehr das gleiche.

Das Luhmannsche Verständnis: Personen als Teil der Organisationsstruktur

Unter Organisationsstrukturen lässt sich all das verstehen, womit eine Organisation ihre eigenen Möglichkeiten einschränkt und so ihren Mitgliedern ein nur sehr begrenztes Verhaltensrepertoire nahe legt. Programme bestimmen, auf welche Art und Weise in Organisationen gehandelt werden soll, Hierarchien legen fest, wer von wem legitimerweise Anweisungen bekommen darf. Diese teilweise manchmal ja sehr beliebig wirkenden Festlegungen in „der Fülle des in der Welt Möglichen“ haben einen starken Entlastungseffekt, weil Handlungen dadurch berechenbar werden.

Es lassen sich grundlegend drei Typen von Organisationsstrukturen unterscheiden. Der erste Typus von Organisationsstrukturen sind *Programme*, die sich eine Organisation gibt. Diese finden sich in Gesetzen, Policies, Verfahrensanweisungen oder Zielvereinbarungen.

⁷ Wie gebrochen dieser Ausdifferenzierungsprozess gewesen ist, wird daran deutlich, dass in einigen Großunternehmen im Nachkriegsdeutschland Topmanagern eine Scheidung nur bei gleichzeitigem Verzicht auf den Vorstandsposten möglich war (vgl. Veiel/Schade 2002).

⁸ Daraus erklärt sich dann auch, dass „totale Institutionen“ (Goffman 1961a), die auf die Psychiatisierung ihre Mitglieder meistens in der Publikumsrolle (z.B. Psychiatrien), manchmal aber auch in der Leistungsrolle (z.B. Sekten) aus sind, zu anderen Mechanismen der Inklusion neigen als Organisationen.

Es gibt aber auch eine Vielzahl von Programmen, die nicht extra schriftlich fixiert sind, sondern lediglich mündlich vermittelt werden. Luhmann unterscheidet zwei unterschiedliche Programme: In *Zweckprogrammen* werden Ziele vorgegeben, und das Organisationsmitglied ist frei in der Wahl der Mittel, um diese Ziele zu erreichen. Die Zielvereinbarungssysteme in Organisationen sind solche Versuche, über die Vorgabe von Zwecken die Phantasie der Mitarbeiter in der Suche nach adäquaten Mitteln zu stimulieren. Bei *Konditionalprogrammen* handelt es sich um Wenn-dann-Regeln, die vorschreiben, welchen Arbeitsschritt ein Mitarbeiter bei einem bestimmten Impuls zu erfüllen hat (vgl. Luhmann 2000, S. 262ff.).

Den zweite Typus von Organisationsstrukturen stellen die *Entscheidungs- und Kommunikationswege* von Organisationen dar (vgl. Luhmann 2000, S. 302ff.). Dabei wird festgelegt, wie Entscheidungen in Organisationen zu fällen sind und wie Kommunikationen zu verlaufen haben. Die bekannteste Form der Entscheidungs- und Kommunikationswege ist die Hierarchie, die sich eine Organisation gibt. Diejenige, die durch ihre Position in der Hierarchie als zuständig angesehen wird, kann davon ausgehen, dass ihre Entscheidungskompetenzen nicht angezweifelt werden und ihre Entscheidungen auch dementsprechend umgesetzt werden. Neben der Hierarchie existieren aber auch noch andere Formen der Strukturierung von Entscheidungs- und Kommunikationswegen: die Mitzeichnungsrechte von Abteilungsleitern, die lateralen Entscheidungsstrukturen in Vorständen oder die basisdemokratisch organisierten Abstimmungen in Vereinen.

Der Clou dieses Strukturmodells ist, dass *Personal* gleichrangig als den dritten Typus von Organisationsstruktur betrachtet wird, weil die Besetzung von Stellen mit bestimmten Personen Einfluss darauf hat, wie zukünftig Entscheidungen gefällt werden. Es mache einen Unterschied aus, ob Entscheidungen in einer Organisation durch einen Juristen, einen Betriebswirt oder einen Ingenieur getroffen werden. Die Ausrichtung von Entscheidungen unterscheidet sich je nachdem, ob jemand von außen in die Organisation kommt oder ob jemand bereits in der Organisation sozialisiert wurde (vgl. Luhmann 2000, S. 279).⁹

Das von Luhmann entwickelte Organisationsstrukturkonzept wird auch als „3K-Modell“ bezeichnet. Die Struktur einer Organisation besteht aus den durch Programme festgelegten *Kriterien* für richtiges und falsches Verhalten, aus den *Kanälen*, über die kommuniziert wird, und aus *Köpfen*, die aufgrund ihrer Erziehung, Ausbildung und Sozialisation bestimmte Arten von Entscheidungen fällen. Man kann sich das Luhmannsche „3K-Modell“ am Beispiel der Einkaufsabteilung eines Unternehmens deutlich machen. Die relevanten Einkaufsentscheidungen, die in einer Organisation gefällt werden, hängen natürlich davon ab, wie die Einkaufsabteilung in der Hierarchie verankert ist (die Kanäle) und welche Regeln beim Einkauf in der Organisation greifen (die Kriterien). Aber die Entscheidungen werden auch dadurch beeinflusst, welche Person (Köpfe) beispielsweise den Posten des Einkaufsleiters bekleidet. Wir wissen, dass Juristen häufig andere Entscheidungen fällen als Betriebswirte oder Soziologen (vgl. hierzu Luhmann 1965, S. 308).

⁹ Durch das Luhmannsche Entscheidungsprämissenkonzept ist es möglich, das Verhältnis von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung genauer zu bestimmen und damit auch personenorientierte Beratungen in Organisationen einzuordnen. Organisationsentwicklung umfasst in der Regel alle drei Entscheidungsprämissen: Es wird an den Programmen der Organisation gearbeitet. Die Kommunikations- und Entscheidungswege werden neu geordnet. Durch Umbesetzungen, Neueinstellungen oder Entlassungen wird auch an der Entscheidungsprämissen Personal gearbeitet. Personalentwicklung meint dann das Arbeiten an einem Aspekt der Strukturkategorie Personal. Für eine gleichrangige Behandlung von Organisations- und Personalentwicklung gibt es aus dieser theoriesystematischen Perspektive keine Gründe.

Stellen in der Organisation werden jetzt unterschiedlich stark durch diese drei Typen von Organisationsstrukturen beeinflusst. Eine Stelle am maschinellen oder administrativen Fließband einer Organisation basiert vorrangig auf einer Konditionalprogrammierung. Eine Stelle im mittleren Management ist sehr häufig ganz besonders durch ihre „Sandwich-Position“ zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, also durch die Einbindung in die Kommunikationswege, geprägt. Stellen an der Spitze der Organisation fordern besonders den Strukturtypus Personal, weil die obersten Vorgesetztenpositionen nur sehr begrenzt durch die Programme und Kommunikationswege geprägt werden. Hier findet also – sichtbar an den äußerst aufwändigen Auswahlverfahren – eine vergleichsweise starke Form von Personifizierung statt.

Weswegen die Personalentwicklung ein stumpfes Schwert zur Veränderung von Organisationen ist

Wie können Organisationen konkret an der „Schraube“ Personal drehen? Organisationen können die Komponente Personal durch Einstellung, Versetzung, Entlassung und Personalentwicklung beeinflussen. Mit der Einstellung und der Versetzung wird beeinflusst, welcher Typ von Person – oder noch konkreter welche Person – zukünftig Entscheidungen fällen wird. Mit der Entlassung wird festgelegt, welche Entscheidungen einer Person man zukünftig in einer Organisation nicht mehr haben möchte. Mit Personalentwicklung wird versucht, eine Person so zu verändern, dass sie zukünftig andere Entscheidungen trifft (vgl. hierzu Luhmann 1971, S. 208).¹⁰

Die genannten vier Kategorien lassen sich zwar in allen Organisationen vorfinden, unterliegen aber jeweils Beschränkungen: Bei der Einstellung kann eine Organisation der Einschränkung ausgesetzt sein, dass nur ein vorher fixierter Lohn gezahlt werden kann und so der vielleicht geeignet erscheinende Bewerber nicht angeworben werden kann. Die Versetzung von Mitarbeitern ist häufig Begrenzungen unterworfen, weil diese erst durch das mikropolitische Netz in Organisationen geschleust werden müssen. Entlassungen – und damit die Möglichkeit zur Neueinstellung – sind häufig allein schon aufgrund arbeitsrechtlicher Beschränkungen kompliziert, wenn nicht sogar gänzlich unmöglich. Personalentwicklungsmaßnahmen müssen in der Regel durch den Betriebsrat genehmigt werden, scheitern nicht selten an dem Widerstand operativer Abteilungen, die für die Kosten aufzukommen haben, oder werden von der eigentlich als Nutznießer identifizierten Klientel in den Seminaren, Trainings oder Workshops geschickt unterlaufen.

Vor dem Hintergrund dieser Beschränkungen lassen sich die verschiedenen Kategorien des Strukturtypus Personal als funktionale Äquivalente verstehen. Wenn die Organisation aufgrund von Budgetbeschränkungen nicht zur Einstellung neuen Personals in der Lage ist, wird – wie das Beispiel von Ministerien nach Regierungswechseln zeigt – durch Versetzungen versucht, neue Entscheidungssituationen herzustellen. Wenn eine Organisati-

¹⁰ Durch Luhmann ist das übergreifende Ordnungsschema für Organisationsstrukturen überzeugend herausgearbeitet worden. Es fällt jedoch auf, dass er eine weitere Auffächerung der Strukturtypen nur für Programme vorgenommen hat; inspiriert durch Herbert Simon und James March wird eine sowohl theoretisch als auch empirisch fruchtbare Unterscheidung in Zweck- und Konditionalprogramme vorgenommen (vgl. früh schon Luhmann 1966). Für die Entscheidungsprämissen „Entscheidungs- und Kommunikationswege“ und „Personal“ finden wir jedoch keine vergleichbare Aufschlüsselung.

on wie zum Beispiel im Falle einiger öffentlicher Verwaltungen durch die weitgehende Verhinderung von Entlassungen und Versetzungen keine Strukturflexibilität hat, kann versucht werden, durch Personalentwicklungsmaßnahmen eine andere Form der Entscheidungsfindung sicherzustellen.

Die vier Kategorien des Strukturtypus Personal lassen sich wiederum untergliedern. So lassen sich beispielsweise die organisationsinternen gruppenbasierten Trainings, die Aufstellung von Lernprojekten, die Teilnahme an externen Fortbildungsmaßnahmen und eben personenorientierte Beratung als verschiedene Ausprägungen der Personalentwicklung begreifen. Auch hier werden häufig Abwägungen zwischen diesen Alternativen vorgenommen. Ist das Einzelcoaching oder die Einzelsupervision zu teuer, dann wird stattdessen ein Teamtraining eingesetzt. Nutzen sich die Effekte gruppenspezifischer Trainings ab und verlieren ihre Attraktivität, suchen Personalentwickler ihre Effekte über andere Maßnahmen wie zum Beispiel den Nervenkitzel bei Outdoor-Trainings zu erzielen.¹¹

Lässt sich aus dieser Betonung von Personal in der systemtheoretischen Organisationssoziologie jetzt auch eine Betonung von Personalentwicklung ableiten?

Die Schwierigkeiten bei der Veränderung von Personen

Bei der Einschätzung der Hebelwirkung von Personalentwicklungsmaßnahmen geht die Perspektive zwischen soziologischer Wissenschaft und beraterischer Praxis grundlegend auseinander. In der Alltagspraxis von Organisationspraktikern wird in der Regel so getan, als stellten die Programme, die Technologien und die Dienstwege die Hardware der Organisation dar, während alles, was „den Menschen“ betrifft, unter die Software fällt. Für diese „weichen Aspekte“, die so genannten „Softfaktoren“, seien dann die aus der Psychologie, Pädagogik oder humanorientierten Betriebswirtschaftslehre stammenden Personalspezialisten zuständig.

Die Organisationssoziologie würde, wenn sie gezwungen wäre, die eher ungeeignete Sprache aus der Informations- und Kommunikationstechnologie zu nutzen, die Aussage umdrehen. Die Strukturen der Organisationen sind die Software. Sie sind bei allen Verhärtingen durch einfache Entscheidungen „umzuprogrammieren“. Die Personen sind dagegen die Hardware, weil sie sich diesen einfachen Programmierprozessen entziehen. Zugespitzt: Im Vergleich zu Personen sind Organisationen geradezu ein Wunder der Veränderbarkeit. Während Kommunikations- und Entscheidungswege, Zweck- und Konditionalprogramme und die Zuordnung von Personen zu Stellen häufig durch eine einfache Entscheidung geändert werden können, entzieht sich die Veränderbarkeit der Person den Einflüssen von Entscheidungen. „Organisationspläne und Aufgabenbeschreibungen lassen sich“, so Luhmann, „leicht, praktisch mit einem Federstrich ändern.“ Dagegen sind Personen „schwer, wenn überhaupt umzustellen“ (vgl. Luhmann 2000, S. 280).

Wie lässt sich diese auf den ersten Blick für Nichtsoziologen überraschende These begründen?

Um es in der an dieser Stelle etwas komplizierten Sprache Luhmanns auszudrücken: Die Gründe liegen im Charakter von Personen als „individuell attribuierte Einschränkung

¹¹ Dies ist keine deduktiv aus der Theorie abgeleitete und damit vollständige Liste. Wie auch bei Luhmanns drei Prämissentypen bietet es sich an, diese Liste für Erweiterungen offen zu halten. Dabei müsste dann aber in jedem Einzelfall nachgewiesen werden, inwiefern die neu vorgeschlagene Prämisse nicht in den bereits vorhandenen enthalten ist.

von Verhaltensmöglichkeiten“.¹² Eine Person kann sich, so Luhmann, nicht einfach ändern, weil sie der Notwendigkeit, die zu bleiben, die zu sein, sie vorgetäuscht hat (vgl. Luhmann 2005, S. 142). Wenn sie sich auch nur in einzelnen Aspekten ihrer Persönlichkeit verändern will, erfordert dies häufig einen hohen Rechtfertigungsaufwand, den radikalen Bruch mit ihrem sozialen Umfeld erfordert oder die Bereitschaft, die Beobachtung auszuhalten, dass man „komisch geworden“ ist.¹³

Dabei spielt eine wichtige Rolle, dass Personen – anders als Programme und Kommunikationswege – nicht weiter dekomponierbar sind. Ein Zweckprogramm zur Eroberung des Bohrer-Kassettenmarktes in Polen kann weiter in eine Vielzahl von Unterprogrammen zerlegt werden. Ein Kommunikationsweg kann allein durch die Zwischenschaltung einer weiteren Managementebene noch weiter aufgefächert werden. Dieser Mechanismus der Dekomposition funktioniert bei Personen nicht. Personen sind – salopp ausgedrückt – „soziale Elementarteilchen“, die sich nicht weiter zerlegen lassen. Und wenn man es versucht, dann sind sie danach keine Personen mehr.

Das Zusammenspiel von Selbst – und Fremderwartung bei der Veränderung von Personen

Das Besondere von Personen im Vergleich zu Organisationen ist, dass sie sich nicht durch eine Änderung der *Selbsterwartungen* allein verändern lassen. Selbst wenn die einzelne Person bereit wäre, sich zu ändern, ist sie durch die sozialen Erwartungen festgelegt, mit denen sie täglich durch andere Personen und soziale Systeme konfrontiert wird. Der eigentlich geläuterte aus der Haft entlassene Kriminelle, der wegen seiner Rückkehr in das alte Milieu wieder straffällig wird, und das alkoholkrankes Familienmitglied, das durch die Familie ungewollt in ihrem Suchtverhalten bestärkt wird, sind nur die prominentesten Beispiele für die Veränderungsschwierigkeiten bei Personen. Aber auch in der Organisationsforschung gibt es dafür viele Hinweise. Man denke nur an das Beispiel des Managers, der am Montag voller Tatendrang von einem psychodramatischen Wochenendseminar zurückkommt und von seinen Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen in einer eigenen Art von 360-Grad-Feedback („Sie sind plötzlich so anders“) innerhalb kürzester Zeit ausgekühlt wird. Das Organisationsmitglied mag sich selbst vielleicht nach dem Seminar als eine andere sehen, ihre Umgebung aber (einschließlich ihres Lebenspartners oder ihrer Lebenspartnerin) von ihr letztlich Kontinuität in ihrer Verhaltensweise einfordert. Die alten Fremderwartungen, die an das Mitglied herangetragen werden, führen dann dazu, dass die Effekte des Seminars innerhalb weniger Tage verpuffen.

Aber auch veränderte *Fremderwartungen* allein reichen nicht aus, Personen zu verändern. Zwar kann es ein, dass der Ehemann aufgrund des Drucks seiner Frau haushälterische

¹² Veronika Tacke verdanke ich den Hinweis, dass wegen der Polykontextualität bei Netzwerken Adressen als Bezugspunkt gewählt werden können, während bei Organisationen sich das Konzept der Person anbietet (vgl. Tacke 2000, S. 293f.).

¹³ Personen werden deswegen von Luhmann als Lösung für das Problem der doppelten Kontingenz von sozialen Systemen verstanden. Nur bei Erwartungsdisziplin und bei Einschränkung könnten Personen helfen, die „instabile, zirkuläre Notlage der doppelten Kontingenz“ zu überwinden (vgl. Luhmann 2005, S. 142f.). Würde eine Person nicht versuchen, gegenüber anderen Personen oder von sozialen Systemen die zu bleiben, die sie vorgetäuscht hat zu sein, würde sie keinen Beitrag zur Kontrolle des Problems der doppelten Kontingenz liefern. Die entsprechenden Experimente zur Überprüfung dieser These kann man in der eigenen Familie starten, indem man sich nicht mehr die Mühe gibt, gegenüber Lebenspartnern und Kindern konsistent zu erscheinen. Ein schneller Verfall des sozialen Systems ist wahrscheinlich.

Interessen heuchelt oder dass ein Mitarbeiter angesichts des demokratischen Führungsstils seiner Chefin die Partizipationsprosa bedient. Dies bleibt aber äußerst instabil, solange sich diese Veränderung auf die Fremderwartung ausrichtet und nicht durch Selbsterwartungen gestützt wird.

Die schnelle Lösung, die von der Praxis angeboten wird, ist eine gleichzeitige Veränderung von Selbst- und Fremderwartung: die Managerin soll ihr Selbstbild ändern, und gleichzeitig sollen die Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen ihr Bild von ihr so modifizieren, dass zukünftig eine andere Verhaltensweise von ihr unterstützt wird. Gerade Coaching und Supervision seien, so die Behauptung, sehr gut geeignet die Veränderung von Selbst- und Fremderwartung zu synchronisieren. Besser als Trainings und Wochenendseminare könnte die Einzelberatung systematisch an Beurteilungen durch Vorgesetzte, Kollegen und Untergebene rückgebunden werden und die Regelmäßigkeit der Sitzungen würde ein Abgleiten in alte Verhaltensmuster zu verhindern helfen.

Das Problem besteht jedoch darin, dass ein solches Vorhaben eine unrealistische Steuerungsphantasie von Trainern oder Beratern ist. Veränderungen der Selbst- und Fremderwartungen so takten zu wollen, dass am Ende ein anderes Verhalten herauskommt, bedeutet, die Komplexität von sozialen Erwartungshaltungen völlig zu unterschätzen. Personales Gedächtnis (die Selbsterwartungen) und soziales Gedächtnis (die Fremderwartungen) sind, so Luhmann, so miteinander „verfilzt“, dass eine planmäßige Änderung kaum möglich erscheine (vgl. Luhmann 2000, S. 280).

Zu latenten Funktionen: Personalisierung

Aus einer soziologischen Perspektive spricht also viel dafür, dass die Möglichkeiten zur Veränderung von Organisationsstrukturen über personenorientierte Beratung gering sind. Das heißt aber nicht, dass Coaching und Supervision für die Organisation unwichtig sind – im Gegenteil. Spätestens seit Robert Merton (1949, S. 71ff.) wissen wir, dass bei vielen sozialen Phänomenen die latenten, nicht ohne weiteres kommunizierbaren Funktionen häufig wichtiger sind als die offiziell verkündeten. Die Sekretärin – so das bekannte Beispiel – erfüllt neben ihrer Unterstützung bei administrativen Aufgaben eine wichtige latente Funktion als Statussymbol für die Chefin oder den Chef. Diese Funktion wird von vielen Beteiligten wahrgenommen, sie kann aber nicht zum Beispiel bei einer Sitzung über die Notwendigkeit von Sekretärinnen als Grund angegeben werden (siehe für das Beispiel Kieserling 1993, S. 3). Wenn man nach der offiziellen Funktion der Schulen fragt, dann wird mitgeteilt, dass man in Schulen lernt, auf welche Weise man Vektoren berechnen kann, welches die Nebenflüsse der Donau sind und wie man im Französischen den Subjunktiv bildet. Aber ebenso wichtig sind andere, nicht ohne weiteres zu kommunizierende Funktionen des Unterrichts. Wegen der Verteilung der Redechancen zugunsten der Lehrer und der Größe der Schulklassen lernen Schüler „Wartefähigkeit“, das „Ertragen von Unterbrechungen und Misserfolgen“, „Geduld“, „Resignation“, „Orientierung an allen gültigen Bedingungen“ und „Minimierung des für Erfolg notwendigen Aufwandes“ (vgl. Luhmann 1975b, S. 20). Jetzt kann man diesen „versteckten Lehrplan“ als Pathologie von Schulen betrachten (vgl. Illich 1972), oder man kann, wie es die Soziologie machen würde, darauf hinweisen, wie wichtig diese latente Funktion ist, damit sich Schüler später in Organisationen zurechtfinden können (vgl. Dreeben 1968).

Wie könnten jetzt die latenten Funktionen von personenbezogener Beratung in Organisationen zusammenfassend bestimmt werden?

Auf der Suche nach Latenzen: Die ersten Ergebnisse der Analyse von Beratungsinteraktionen

Ulrich Oevermann stellt bei der Analyse einer Teamsupervision im therapeutischen Bereich die Personalisierung eines eigentlich in der Abrechnungspraxis der Organisation liegenden Problems fest. Das Programm eines Krankenhauses sieht vor, so die Analyse Oevermanns, dass magersüchtige Patienten maximal fünfundzwanzig Sitzungen mit einem Therapeuten verbringen dürfen. Die Handhabung dieser Regelung führt zu Problemen, die sich besonders im Verhältnis des Therapeuten zu den Klienten äußern. In der von Oevermann untersuchten Fallsupervision wird dieses Strukturproblem jetzt nicht auf die Regelung der Organisation zurückgeführt, sondern personalisiert. Die Schwierigkeiten werden in der Supervisionssitzung als ein Problem von „Übertragung“ und „Gegenübertragung“ zwischen Patienten und Klienten thematisiert. Damit wird die Ursache und letztlich auch die Lösung des Problems in der Verhaltensweise des Therapeuten gesehen. Die Organisation – und erst recht die übergeordneten Entscheidungsgremien der Krankenkassen – werden damit tendenziell von der Diskussion des strukturellen Konfliktes entlastet (siehe für eine erste Fassung des Falles Oevermann 1993, S. 149ff.; ausführlich dann Oevermann 2001, S. 10ff.).¹⁴

Die Beobachtungen Oevermanns, dass organisatorische Effekte in der personenorientierten Beratung häufig übersehen werden und stattdessen personale Zurechnungen stattfinden, wurden von Andrea Franzke und Mia-Alina Schauf am Beispiel der Supervision in einer Einrichtung für betreutes Wohnen bestätigt. In der untersuchten dyadischen Beratungssitzung äußerte der Mitarbeiter immer wieder „familiäre Ansprüche“ gegenüber seiner Organisation. Er bringt die Vorstellung zum Ausdruck, dass in einem Hospiz auch zwischen den Mitarbeitern eine Atmosphäre des „Aufeinanderachtens“ und des „Unterstützens“ herrschen müsse und so eine Gemeinschaft entstehe, die auf „Vertrauen und Harmonie“ ausgerichtet sei. Die fehlende familiäre Atmosphäre wird von ihm als Ursache für einen Großteil der Probleme gesehen. Interessant ist jetzt, so die beiden Autorinnen, dass die Beraterin dieses idealisierende Bild einer Organisation *nicht* mit dem Bild einer Organisation kontrastiert, in der es Hierarchien gibt, Regeln befolgt werden müssen und jeder Mitarbeiter nur in seiner Rolle als Mitarbeiter gefragt ist. Statt die familiären Ansprüche zurückzuweisen und Probleme der Einrichtung auf den Widerspruch zwischen Verregelung einerseits und Klientenzentrierung andererseits zurückzuführen, würde die Beraterin, eine

¹⁴ Die Bestimmung der latenten Funktionen von Coaching und Supervision muss auf den Detailanalysen von Beratungsprozessen aufbauen. Nur über die Analyse von transkribierten Beratungsgesprächen können die latenten, versteckten Sinnstrukturen aufgezeigt werden und nachgewiesen werden, welche Funktionen diese für die Organisation erfüllen. Bisher stehen lediglich wenige wissenschaftliche Auswertungen solcher Beratungsgespräche zur Verfügung. Aber die wenigen wissenschaftlichen Einblicke in die „Black Box“ der konkreten Beratungsinteraktion weisen in eine Richtung. In erfrischender Ehrlichkeit nannten 2007 deswegen Supervisoren eine wissenschaftliche Tagung in Freiburg „Wissen wir, was wir tun?“. Auffällig war dann dort aber, wie wenig mit Komplettranskriptionen von Beratungsgesprächen gearbeitet wurde. Dass im Folgenden drei Sitzungen aus dem Kontext von Organisationen sozialer Einrichtungen dargestellt werden, hängt damit zusammen, dass es in der Supervision im Vergleich zum Coaching eine größere Bereitschaft gibt, zur professionellen Selbstkontrolle Mitschnitte anzufertigen und wissenschaftlich auswerten zu lassen. In einem nächsten Schritt ist es sicherlich notwendig, Auswertungen von Tonbandmitschnitten von personenorientierten Beratungen in Unternehmen vorzunehmen und zu vergleichen, ob es hier strukturelle Unterschiede zur Beratung in Organisationen sozialer Einrichtungen gibt.

Vermittlungsrolle zwischen dem Mitarbeiter und seiner Vorgesetzten anstreben und eine Art „Shuttle Mediation“ zwischen dem Mitarbeiter und der Vorgesetzten betreiben (siehe Franzke/Schauf 2008).

Zu einer unterstützenden Beobachtung kommt auch Anastasia Dörr (2008), die zeigt, dass zwar im professionellen Selbstverständnis von personenorientierten Beratern in Organisationen psychoanalytische Erklärungsansätze abgelehnt werden (vgl. beispielhaft von ihr zitiert Weigand 1987, S. 30; Bernler/Johnsson 1993, S. 109). In der Beratungspraxis würden sich jedoch genau solche psychoanalytischen Erklärungsansätze wieder einschleichen. Im Mittelpunkt der von ihr untersuchten Supervision steht ein Mitarbeiter, der unter Überlastungen in seinem Job leidet und selbst ein Gefühl des „Ausgebranntseins“ äußert. Es treibt ihn dabei um, dass er zwar eine neue Kollegin bekommt, deren Aufgabenzuschnitt und auch räumliche Unterbringung aber noch nicht geklärt sind. Der Berater verortet das Problem nicht in der Arbeitssituation der Einrichtung, sondern in der Persönlichkeitsstruktur seines Klienten. Statt an den von seinem Klienten als belastend empfundenen Arbeitsstrukturen anzusetzen, zieht er es vor, die Probleme in der Verhaltensweise des Klienten zu identifizieren. Obwohl der Sozialarbeiter die Möglichkeit hätte, so die Interpretation des Beraters, die Behandlung an Fachärzte abzugeben, tendiere er immer noch dazu, Verantwortung überzunehmen. Das Problem wird dann – unter starker suggestiver Steuerung durch den Berater – mit Rückgriffen auf die Kindheit des Klienten bearbeitet (vgl. Dörr 2008, S. 24ff.).

Diese drei Fälle deuten darauf hin, dass im Coaching und in der Supervision Problembereiche der Organisation personell zugerechnet werden. Dieser Mechanismus der Personalisierung ist nicht ungewöhnlich. Letztlich wird von jeder Stelle in der Organisation erwartet, dass die Personen, die diese Stellen besetzen, Probleme der Organisation – wenigstens teilweise – zu ihren eigenen machen. So ist ein zentraler Aspekt von Führungspositionen, dass die Führer und Herrscher die widerspruchsvollen Erwartungen, die in einer Organisation herrschen, zum „persönlichen Dilemma“ machen (vgl. Luhmann 1964c, S. 214). Wenn ein Unternehmen gleichzeitig hohe Qualität und niedrige Preise erzielen will, dann gibt es eine Abteilung, die für die hohe Qualität zuständig ist und eine andere, die durch Effizienzsteigerungen die Preise drücken soll. In der Person des Vorgesetzten dieser beiden Abteilungen fällt dann dieses Dilemma als persönliches Entscheidungsproblem an. Auch an Grenzstellen kennt man dieses Problem der personalen Zurechnung. Weil eine Organisation nicht im Einzelnen vorgeben kann, wie ein Todkranker, eine Schwerverbrecherin, ein Obdachloser, ein tief Verzweifelter oder ein potentieller Kunde für ein neues Kernkraftwerk erfolgreich zu behandeln ist, ist sie darauf angewiesen, dass die Ärzte, Anwälte, Sozialarbeiter, Geistlichen und Außendienstmitarbeiter an den Grenzstellen das Problem wenigstens teilweise zu ihrem eigenen machen. Aber selbst bei Mitarbeitern im abgeschotteten technischen Kern wird immer wieder erwartet, dass sie Probleme der Organisation zu eigenen Problemen machen. Wenn in einem Atomkraftwerk die Kernstäbe schmelzen, die Fertigungsmaschine in der Produktion ein unerwartetes Problem ausweist oder in der Großküche eines Restaurants ein Essen verkocht ist, dann besteht die Erwartung, dass die Mitarbeiter nicht auf fehlende Regeln der Organisation verweisen, sondern das Problem zu ihrem eigenen erklären.¹⁵

¹⁵ Luhmann (1964, S. 214) begrenzt das Argument auf Führungspositionen. Es gibt aus meiner Sicht aber keine Gründe, weswegen dieses Argument nicht für jede Stelle in einer Organisation bis hin zur Stelle einer Fließbandarbeiterin oder Callcenter-Agenten generalisiert werden kann.

Der Mechanismus: Die Effekte der Rahmungen personenorientierter Beratung in Organisationen

Die personenorientierte Beratung nimmt für sich in Anspruch, über „Selbstaufklärung über latente Strukturen“ und durch „eingebaute Selbstreflexion“ genau solche vorschnellen Zurechnungen auf Personen zu verhindern (vgl. Rappe-Giesecke 1990, S. 8f. und S. 33). Gerade die Berater, die mit dem systemischen Ansatz arbeiten, streben an, vorschnelle personale Zurechnungen zu blockieren. Genauso wie Versuche zur Behandlung von Kranken oder Gestörten nicht an einzelnen Personen ansetzen dürften, sondern am „System der Familie“, müsste man bei Beratungen in Organisationen verhindern, dass Problemformulierungen schnell mit Erklärungen wie „Entschiede unser Vorstand doch bloß rascher“, „Würden die Meister doch mehr auf Qualität achten“ oder „Brächte unsere Verkaufsmannschaft doch mehr technisches Verständnis mit“ personal zugerechnet werden (vgl. Wimmer 1992, S. 103; siehe auch Exner/Königswieser/Titscher 1987, S. 270; dazu Luhmann 1990, S. 243).

Aus dieser Perspektive könnte man in den untersuchten Beratungsinteraktionen jetzt vorschnell professionelle Fehler der Berater vermuten. Im Fall des Therapeuten mit seiner magersüchtigen Patienten läge nahe zu argumentieren, dass der Supervisor einen professionellen Fehler begangen hat, weil er nicht erkennt, dass die Probleme in der durch die Krankenkasse bedingten Beschränkung auf nur fünfundzwanzig Therapiesitzungen liegt. Im Fall des Coachings des Hospizmitarbeiters könnte man argumentieren, dass der Berater fälschlicherweise das Bild einer Organisation „als Familienidylle“ beim Klienten nicht nur durchgehen lässt, sondern auch noch unterstützt, weil er darum bemüht ist, die Verletzung der Vertraulichkeit des Beratungsgesprächs zu rechtfertigen.

Diese Erklärung wäre sicherlich kompatibel mit dem Standardverdacht, der personenorientierten Beratern immer wieder von außen entgegengebracht wird. In den meisten Coaching- und Supervisionsausbildungen spielten, so ein Vorwurf, personale Aspekte der Klienten immer noch eine größere Rolle als deren organisatorische Einbettung. Die Methoden, die in der Coaching- und Supervisions-Praxis angewendet werden, hätten ihre Wurzeln vielfach in der therapeutischen Praxis, und nicht selten setzten personenorientierte Berater Methoden ein, die beispielsweise von den supervidierten und gecoachten Sozialarbeitern sonst in ihrer Arbeit mit deren Klientel verwendet würden. In vielen Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern oder sozialen Einrichtungen würden sich Coaches und Supervisoren deswegen nicht zu Unrecht mit dem Verdacht, „Psychoheinis“ zu sein, konfrontiert sehen. Und nicht umsonst gehöre deswegen die Bezeichnung von Coaching als „Couching“ zu den bewährten Kalauern der Szene (vgl. Rauen 2000, S. 304).

Meines Erachtens hängt die Personalisierung jedoch nicht an den professionellen Fehlern des einzelnen Beraters, sondern an dem Rahmen der Beratung.¹⁶ Wir wissen von jeder Face-to-Face-Interaktion in Organisationen – jedem Gespräch zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, jeder Teamsitzung oder jedem Workshop – dass diese nur eine vergleichsweise geringe Komplexität verarbeiten können: Jeweils immer nur eine Person kann spre-

¹⁶ Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Reaktion von Praktikern auf die Schilderung der Fälle von Oevermann, Franzke/Schauf und Dörr. Es wird häufig von Praktikern die Vermutung geäußert, dass die Berater in den Mitschnitten sich noch in der Ausbildung befinden und deswegen professionelle Fehler begangen würden. Interessant ist jedoch, dass es sich sowohl bei den Aufzeichnungen des Kasseler Projektes (Oevermann) als auch bei denen des Bielefelder Projektes (Franzke/Schauf und Dörr) größtenteils um Aufzeichnungen von Supervisions- und Coaching-Sitzungen mit erfahrenen Supervisoren und Coaches handelt, die teilweise in der Szene als Koryphäen gelten.

chen, es kann immer nur ein Thema zur gleichen Zeit behandelt werden, die Themen können immer nur in eher vereinfachter Form aufbereitet werden, es bestehen nur begrenzte Möglichkeiten zum Auswechseln des Personals in der Interaktion, Konflikte drohen das Gespräch komplett in Beschlag zu nehmen und werden deswegen in der Regel vermieden (vgl. dazu Luhmann 1975c, S. 68).

Es ist diese geringe Eigenkomplexität von Face-to-Face-Interaktionen, die dazu führt, dass sich eine „natürliche Autonomie“ von Interaktionen gegenüber dem organisatorischen Kontext ausbildet, in dem sie stattfinden (vgl. Kieserling 1999, S. 344). Aber – und das ist das Problem – fast jede wichtige organisatorische Veränderung muss durch das Nadelöhr der Face-to-Face-Interaktion. Man weiß aus verschiedenen organisationssoziologischen Studien, wie stark die Organisation gerade in Krisensituationen dadurch beeinflusst wird, dass die Verarbeitungsmöglichkeiten in Face-to-Face-Interaktionen begrenzt sind. Politische Entscheidungen auf Staatsebene werden beispielsweise durch die begrenzten Verarbeitungsfähigkeiten in den Face-to-Face-Interaktionen der Kabinettsitzungen beeinflusst. Die sequentielle Arbeitsweise, der hohe Zeitaufwand und die notwendigerweise geringe Komplexität würden vieles „organisatorisch Mögliche“ blockieren und „sinnvolle Vorhaben entgleisen“ lassen. Strategieentwicklungen in Unternehmen sind dadurch geprägt, dass zwar von den Stabsstellen viele Pläne und Konzepte entwickelt werden können, die dann aber aufgrund der begrenzten interaktionalen Verarbeitungsfähigkeiten des Topmanagements auf den Strategiekonferenzen häufig im Sand verlaufen (vgl. Luhmann 1976, S. 15).

Diese Beschreibung gilt jetzt aber erstmal für jede Face-to-Face-Interaktion, die im Rahmen einer Organisation oder mit Bezug auf eine Organisation stattfindet – also auch für Supervisionen und Coachings. In Supervisions- und Coachingsitzungen sind jedoch noch zusätzliche Elemente angelegt, die eine Personalisierung von Problemen nahe legen: Eine erste personelle Zurechnung findet bereits durch die Entscheidung des Klienten für ein Coaching oder eine Supervision statt. Andreas Taffertshofer stellt heraus, dass die Entscheidung eines Klienten für ein Coaching oder eine Supervision immer schon bedeutet, dass Probleme der organisationalen Rolle als eigene persönliche Probleme begriffen werden. Es finde ein „Deal“ zwischen der Organisation einerseits und dem Klienten der personenorientierten Beratung andererseits statt: „Wenn Du versprichst, unsere Probleme als die Deinen zu betrachten, helfen wir Dir gerne (durch Coaching oder Supervision) in der Bearbeitung“. Schon allein durch diesen Deal finde, so Taffertshofer, die personale Zurechnung statt – und zwar ganz unabhängig davon, was später im Coaching oder in der Supervision stattfindet (vgl. Taffertshofer 2007, S. 162).

Zweitens wird die personale Zurechnung dann noch dadurch weiter verstärkt, dass die personenorientierte Beratung jenseits der programmspezifischen, hierarchischen und personalen Strukturen der Organisation stattfindet. Die formalen Erwartungen der Organisation stoßen in den Coaching- und Supervisionssitzungen an ihre Grenzen. Das Regelwerk der Organisation ist im Coaching oder in der Supervision weitgehend außer Kraft gesetzt, die Beratung findet jenseits der offiziellen Hierarchie statt, und es ist in der Person der Beraters Personal beteiligt, für das nicht die Mitgliedschaftsbedingungen der Organisation gelten. Das blockiert die Rückmeldemöglichkeiten dessen, was in der Beratungsinteraktion stattfindet. Den einzigen Kanal für die Rückspiegelung der Erkenntnisse des Beraters stellen die Klienten der Beratung selbst dar. Der Berater oder die Beraterin kann darauf hoffen, dass die eigenen Auffassungen vom Klienten geteilt werden und dann über die Klienten in die

Organisation zurückwirken. Weil dieser Kanal aber nur sehr begrenzt nutzbar ist, bleiben Erklärungsansätze im Möglichkeitsraum der Beratung selbst – bei der Person des Klienten.

Dieser Effekt wird dann drittens noch dadurch verstärkt, dass die Inhalte der Beratung dem Prinzip der Anonymität unterliegen. Damit werden die normalen Kanäle zur Verbreitung von kritischen Informationen – Rückmeldegespräche mit hierarchisch hoch stehenden Personen, Abfassen von Berichten oder auch beispielsweise Klatsch auf dem Gang – unterdrückt. Versuchen personenorientierte Berater trotz dieser Verpflichtung zur Anonymität, relevante Informationen aus den Beratungsgesprächen in der Organisation zu platzieren, hat dies wie beispielsweise die Studie von Franzke und Schauf (2008) zeigt, sofort problematische Auswirkungen auf das Arbeitsbündnis von Berater und Klient.¹⁷

Die Effekte, die durch diese Rahmenbedingungen erzeugt werden, können unter Rückgriff auf einen Begriff Erving Goffmans als „interaktionelle Einhegung“ beschrieben werden. Goffman nutzt den Begriff der „Einhegung“, um zu beschreiben, wie psychiatrische Einrichtungen dazu dienen, um den Patienten vom Schauplatz seines als verrückt wahrgenommenen Verhaltens zu entfernen (Goffman 1982, S. 434). Für „Einhegungen“ sind jedoch nicht wie im Beispiel von Goffman unbedingt organisatorische Isolierungen notwendig, häufig reichen auch die Isolierungen in speziellen, regelmäßigen Face-to-Face-Interaktionen aus. Diese Einhegungen können durch beruhigende Worte der Vorgesetzten, die Sicherheit eines regelmäßigen Klatsches mit Kollegen oder eben durch ein Coaching oder eine Supervision erzielt werden. Christian Gediga und Stefan Schulz (2008) sprechen angesichts dieser Besonderheiten von Coaching und Supervision auch als „Beratungsexilen“.

Es sind also – so die Zusammenfassung des Gedankens – vorrangig diese „interaktionelle Einhegung“ und nicht professionelle Fehler, die als Effekt die personellen Zurechnungen organisationaler Probleme nach sich zieht. Weil es kaum Kanäle gibt, über die die Erkenntnisse aus den Beratungsgesprächen in die Organisation zurückgespielt werden können, bieten sich Erklärungen an, die im Rahmen der Beratungssituation selbst zu bearbeiten sind – und diese liegen dann vorrangig bei der Person des Beratenen.

Dysfunktionen und Funktionen von personellen Zurechnungen

Die Reaktion auf Personalisierung ist häufig, diese zu einer Pathologie der Organisation zu erklären. Das gehe doch nicht an – so eine mögliche Position –, dass für Probleme, für die die Organisation verantwortlich ist, eine einzelne Person verantwortlich gemacht wird. Es müsse doch Aufgabe einer guten Beratung sein, den „eigentlichen Grund“ zu identifizieren und alles dafür zu tun, dass an diesem angesetzt werde. Die Personalisierung führe dazu, dass eine Person als Sündenbock benannt werde und damit als Person für die Erklärung von Problemen herhalten muss (vgl. Girard 1982 allgemein zur Funktion von Sündenböcken). Irgendjemand müsse Schuld haben, weil er „ehrgeizig, selbstsüchtig, faul oder eitel“ ist, oder er wird „als unfähig angesehen, weil er gewisse Erwartungen nicht erfüllt“ (Luhmann 1962, S. 16).¹⁸

¹⁷ Ein Beispiel für solche Rückkoppelungsprozesse zeigt Harald Pühl in seinem Beitrag „Verordnetes Coachings“ in Kap. IV – der Hrsg.

¹⁸ Auf die Ergebnisse der für diese Frage zuständigen sozialpsychologischen Attributionsforschung kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Gerade für Praktiker mag der Hinweis Luhmanns (1981, S. 178) interessant sein, dass für die Praxis die Attributionstheorie hilfreicher sein könnte als die Systemtheorie.

Diese Kritik an personellen Zurechnungen hat sicherlich ihre Berechtigung. Die personale Zurechnung strukturell bedingter Effekte und die Isolierung der Konflikte in speziellen „Beratungsexilen“ kann dazu führen, dass die Reibungen, Konflikte und Auseinandersetzungen der Organisation als Material entzogen werden (vgl. Luhmann 1964, S. 247ff.). Mit der Zurechnung auf eine Person wird die problematische Erfahrung nicht verarbeitet, sondern für die Organisation kaschiert. Negative Erfahrungen werden personell zugerechnet, nicht aber institutionell verarbeitet. Die Organisation wird, so die Zuspitzung von Friedrich Wetz (1986, S. 533), aus dem „Schaden dumm“.

Aber man darf auch angesichts dieser Kritik nicht übersehen, welche zentrale Funktion die Personalisierung für Organisationen hat. Das Ideal einer permanent lernenden, sich immer wieder selbst reflektierenden und sich in unendlichen Zirkeln von selbst optimierenden Organisation existiert nur in der Phantasie von einigen Journalisten, Managern oder Beratern. Alle Erkenntnisse der Organisationsforschung deuten darauf hin, dass Organisationen aus Komplexitätsgründen permanent diese Lern-, Selbstreflexions- und Optimierungsprozesse unterbrechen müssen (siehe für eine entscheidungstheoretische Beschreibung schon Brunsson 1985). Die Personalisierung von Problemen, Fehlern oder Konflikten ist nur eine der Möglichkeiten, mit der diese Lern-, Selbstreflexions- und Optimierungsprozesse unterbrochen werden können – aber eine besonders effektive (vgl. dazu Jackall 1988).

Durch Personalisierung wird jemand verantwortlich gemacht und damit die Organisation entlastet. Letztlich sind alle Führungspositionen und alle Positionen, in denen Leistungen am Klienten erbracht werden, dadurch gekennzeichnet, dass Personen verantwortlich gemacht werden und sich die Organisation bei Problemen von ihnen trennen kann. Wenn es zu „ständigen Budgetüberschreitungen kommt“, wenn ein Lehrer seinen Unterricht zu sehr mit „nationalheroischen oder mit rassistischen Beigaben schmückt“ oder wenn Arminia Bielefeld mal wieder gegen den Abstieg spielen darf, können durch die Organisation Schuldige identifiziert, verwahrt und schließlich aus der Organisation entfernt werden. Die Organisation kann weitermachen, ohne sich durch ein Übermaß an Selbstreflexion zu blockieren (vgl. Luhmann 2002, S. 160).¹⁹

Für eine solche Blockade von Selbstreflexionen kann es gute Gründe geben. Gerade in der Supervision von Sozialarbeitern, Altenpflegern, Therapeuten oder Ärzten hat man es häufig mit Problemen zu tun, die jenseits des Einflussbereichs der jeweiligen Professionellen liegen: Eine ärztliche Gebührenordnung, ein durch den medizinischen Dienst vorgeschriebener Pflegestandard oder eine bundesweite Organisationsrichtlinie eines Trägers entzieht sich in der Regel des Einflussbereichs der professionellen Arbeitsbündnisse. Durch die personelle Zurechnung in der Beratungssituation wird das durch übergeordnete Vorgaben entstehende Problem individuell verarbeitbar gemacht. Aber auch im Bereich von Unternehmen und Verwaltungen kann die personelle Zurechnung organisatorisch Sinn machen. Sie kann gerade in der Phase, in der die Organisation durch Veränderungsanforderungen überlastet scheint, einen wichtigen vorübergehenden Strukturschutz bilden. Die durch die Organisation bedingten Probleme können als persönliche Probleme der Mitarbeiter in speziellen Räumen bearbeitet werden. Die Standardprozesse der Organisation werden

¹⁹ Luhmann sieht bei diesen Zurechnungen die „Autopoiesis der Reproduktion von Entscheidungen aus (eigenen) Entscheidungen“ am Wirken, durch die das System sich die Möglichkeit gibt, sich selbst zu helfen. Das Beispiel Arminia Bielefelds wurde von mir eingefügt, weil die Trainerentlassungen – nicht nur bei der Arminia – ein interessanter Sonderfall sind, weil hier auch ausnahmsweise massenmedial die Problematik der Personalisierung diskutiert wird.

dadurch von den aus der Organisation geborenen persönlichen Nöten und Leiden ihrer Mitarbeiter befreit.²⁰

Soziologisch gibt es keinen Grund, die personale Zurechnung in Organisationen – zum Beispiel über Coaching oder Supervision – prinzipiell entweder nur problematisch oder nur positiv zu finden. Es gibt Momente in Organisationen, wo nur diese personalen Zurechnungen Entlastungsmomente verschaffen, und es gibt Phasen, wo sich Organisationen durch personale Zurechnungen vielleicht überlebenswichtige Lernchancen verbauen. Es gibt aber auch Beispiele von Organisationen, die auf personale Zurechnungen versucht haben zu verzichten und sich dann in permanenten Reflexions- und Feedbackschleifen verfangen haben (vgl. hierzu die Literatur über organisatorisches Lernen, nicht zuletzt Weick 1985).

Die Identifizierung von Personalisierungen kann häufig so gelesen werden, als wenn sich dahinter eine Kritik versteckt. Die Supervision diene – so die zugespitzte Formulierung – dazu, die „Organisationshygiene“ zu pflegen, in dem ein spezialisierter Rahmen für die Diskussion über „Freud und Leid des Berufes“ geschaffen wird. Das Coaching wirke, wieder pointiert ausgedrückt, als „Kummerkasten“, in den das Organisationsmitglied seine Sorgen einwerfen kann, ohne dass die Organisation Sorge haben muss, mit den Inhalten dieses Kastens allzu heftig konfrontiert zu werden.²¹ Diese Formulierungen dürfen aber nicht überdecken, wie wichtig das Schaffen solcher Einrichtungen ist, damit die Organisation ihren „Strukturschutz“ aufrechterhalten kann (vgl. Kühl 2006, S. 402f.; Kühl 2007, S. 46).²²

²⁰ Als Beispiel kann man sich das Coaching für einen Leiter einer Personalabteilung vorstellen. Der Personalleiter wurde vorrangig dafür eingestellt, um fünfundzwanzig Mitarbeiter möglichst kostengünstig zu entlassen. Als Jurist liegt sein professioneller Stolz darin, dass sich das Unternehmen von diesen fünfundzwanzig Mitarbeitern trennen konnte, ohne auch nur eine einzige Abfindung zahlen zu müssen. Weil sich unter anderem durch diese Entlassungen die Stimmung im Unternehmen verschlechterte, bekam der Personalleiter die Aufgabe, den „Kuschelfaktor“ im Unternehmen wieder zu erhöhen. Weil er in der Wahrnehmung der Geschäftsführung an dieser Aufgabe, die so gar nicht seinem Selbstbild als „harter Knochen“ entsprach, scheiterte, wurde ihm ein Coaching nahe gelegt. Auch wenn dieses Coaching am Ende nicht verhinderte, dass der Personalleiter entlassen wurde und der Coach das Coaching im Nachhinein als „vergifteten Auftrag“ beschreiben mag, erfüllte es doch für die Organisation eine wichtige Funktion. Der Personalleiter wurde in einer abgesonderten Interaktionssituation ausgekühlt, ohne dass die Organisation selbst davon stark betroffen gewesen ist.

²¹ Interessant ist hier eine Parallele zu der frühen Kritik an einzelbezogenen oder gruppenbezogenen Beratungsansätzen aus einer marxistischen Perspektive. Besonders die Gruppendynamik, so eine These von Klaus Horn (1969), psychologisiere Zwänge, die eigentlich gesellschaftlich und nicht personal begründet sind, und führe so zu einer Entpolitisierung der entsprechenden Zusammenhänge.

²² Die Personalisierung bietet aber auch die Chance für die einzelne Person. Der erfahrene Praktiker versteht es, persönliche Verantwortung auf sich zu laden, wenn abzusehen ist, dass eine Maßnahme zum Erfolg führt, oder nachträglich Verantwortung für Maßnahmen zu beanspruchen, die sich als erfolgreich herausgestellt haben (vgl. Luhmann 1964, S. 185). Weil Organisationen dazu zu neigen scheinen, den personalen Beitrag zum Entscheidungsprozess zu überschätzen, kann sich gerade bei Führungskräften ein Personen-Narzissmus ausbilden, der vieles, was in der Organisation passiert, auf sich zugerechnet sehen will (vgl. Taffertshofer 2007, S. 80). Und man mag ironisierend ergänzen: Der Narzissmus wird dann wieder nicht auf die Organisation mit ihren Personalisierungen zugerechnet, sondern auf die narzisstische Persönlichkeit einer Führungskraft, die dann gecoacht, supervidiert oder sogar therapiert gehört (vgl. Eidenschink 2003, 2004, 2005).

Fazit: Zwischen dem Anspruch, Supernanny der Organisation zu sein und Entlastungswirkungen für die Organisation zu erzielen

Wie gezeigt, ist organisationssoziologisch eine Skepsis gegenüber der in Selbstbeschreibungen zu findenden Funktion von personenorientierter Beratung angebracht. Die Versuche, über Supervision oder Coaching gezielt Personen und damit auch Strukturen der Organisationen zu verändern, mögen erfolgversprechender sein als ein entsprechendes Training, aber auch bei einer sehr sorgfältigen Verknüpfung der Veränderung von Selbst- und Fremdwahrnehmung einer Person wird sich die Veränderungsresistenz von Personen aufgrund der Verflechtung von personalem und sozialem Gedächtnis kaum überwinden lassen. Dafür, dass sich mit Coaches und Supervisoren neue Supernannies der Organisation ausbilden, gibt es systemtheoretisch keine Indizien.²³

Diese systemtheoretisch begründete Skepsis gegenüber der Hebelwirkung von Supervision und Coaching stellt aber, wie gezeigt, nicht die Funktionalität personenbezogener Beratung in Frage. Die Funktion von personenorientierter Beratung liegt, so der Vorschlag, weniger in der manifesten Funktion der Personalentwicklung denn in der latenten Funktion der Personalisierung von Effekten, die durch die organisatorische Struktur bedingt wurden. Das Leiden an Problemen mit Klienten kann in spezialisierten (Zeit-)Räumen bearbeitet werden, die Unsicherheiten anlässlich eines neuen Jobs jenseits der Organisation aufgefangen werden, Konflikte über die Personalisierung von der Organisation isoliert werden und Entlassene so ausgekühlt werden, dass die Organisation sich nicht weiter mit ihnen auseinander setzen muss.

Personenorientierte Beratung kann dabei als ein funktionales Äquivalent zu anderen in der Organisation existierenden Entlastungsräumen betrachtet werden, die sich in jeder Organisation im Wildwuchs quasi „von unten“ ausbilden: Das Ablästern bei Kollegen, die kleine Tuschelei am Rande eines Workshops oder die Sprüche an den Klos können nicht selten ähnliche Funktionen wie personenorientierte Beratung in Organisationen haben.²⁴ Der Reiz von personenorientierter Beratung besteht darin, dass die Organisation mit der personenorientierten Beratung diese Isolierung von Konflikten aus der Informalität wieder stärker in die Formalität zieht – vielleicht auch mit der Hoffnung, die Kontrolle über das Konfliktmaterial durch die Einbeziehung von Beratern nicht völlig zu verlieren.

Diese hier dargestellte latente Funktion kann wichtig sein – und sich mittelfristig vielleicht sogar auch als manifeste, dann kommunikationsfähige, Funktion ausbilden. Mit dem Begriff der Ambivalenz bezeichnet Luhmann eine seit hundert Jahren zunehmende Belastung der Strukturkategorie „Personal“. Durch eine „Entformalisierung“ und „Entbürokratisierung“ seien die Mitglieder der Organisation nicht mehr sicher, wie weit ihre Pflichten gehen. Es herrsche eine Unklarheit von Aufgabenzuweisung und Verantwortung. Die „Grenzen der ablehnbaren Zumutungen“ würden verschwimmen. Damit verschwände auch die Sicherheit, die einmal darin gelegen hätte, dass man die Minimalbedingungen der Mitgliedschaft genau kannte. Dies ginge auf Kosten der Person: „Emotionale Anspannung“,

²³ Es gibt gerade in der Supervisionsliteratur Ansätze, die die Funktion der personenorientierten Beratung weniger in einer Effizienzsteigerung des Personals als vielmehr in einer Emanzipation des einzelnen Individuums sehen. Auch wenn diese Position vorrangig aus einem aufklärerischen, manchmal sogar antikapitalistischem Impetus heraus vertreten wird, lässt sich vielleicht aus der Organisationssoziologie eine gewisse Stützung für dieses Argument finden.

²⁴ Den Hinweis auf die Klosprüche als funktionales Äquivalent verdanke ich Adrian Itschert.

„kompensationsbedürftige Überbeanspruchung“ und „angstbedingte Reaktionsbereitschaft“ könnten die Folge sein (vgl. Luhmann 1964, S. 151).²⁵

Diese „Kosten der Person“ könnten der Organisation auf den ersten Blick egal sein. Die Belastung der Person fällt in die „Indifferenzzone“ (Barnard 1938, S. 167ff.), die ein Organisationsmitglied akzeptieren muss. Sie wird jedoch für die Organisation dann relevant, wenn die Person die Belastung nicht bewältigen kann. Die Gewissensbisse lassen den Mitarbeiter in entscheidenden Verhandlungssituationen mit Kunden den Biss vermissen lassen. Die Produktentwickler übersehen bei der Personalisierung des Konfliktes mit ihren Marketing-Kollegen zentrale Sachaspekte. Der Sozialarbeiter ist ausgebrannt und kann den Jugendlichen nicht mehr den Halt geben, die der Situation angemessen ist.

Organisationen müssen angesichts der wachsenden Belastung der Kategorie Person zusätzliche „Motivations- und Sicherheitsquellen“ erschließen: z.B. innere Verpflichtung auf einen gemeinsamen Zweck oder den Aufbau von besonders intensiven Gruppensolidaritäten.²⁶ Diese hier beispielhaft genannten Strategien brächten jedoch Kosten für die Organisation mit sich, weil sich die Organisation durch die Orientierung auf einen Zweck oder durch die Verpflichtung auf Gruppensolidarität tendenziell „entflexibilisiert“. Supervision und Coaching können als zusätzliche Motivations- und Sicherheitsquellen verstanden werden, durch die Flexibilitätsnachteile durch Zweckidentifizierung oder Gruppensolidarisierung vermieden werden können.

Literatur

- Adorno, Th. W. (1954): Individuum und Organisation. In Neumark, F. (Hg.): Individuum und Organisation. Darmstädter Gespräche. Darmstadt: Neue Darmstädter Verlagsanstalt, S. 21-35.
- Barnard, C. I. (1938): The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Belardi, N. (1992): Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn: Junfermann.

²⁵ Es spricht für die Vergesslichkeit der Soziologie, dass diese frühe Entdeckung der „Ambivalenz“, die auf Überlegungen von James March zurückgeht, in der Diskussion der subjektorientierten Soziologie (vgl. prominent Voß/Pongratz 1998) keine Rolle spielt und deswegen der „Arbeitskraftunternehmer“ als Phänomen des ausgehenden zwanzigsten Jahrhunderts beschrieben wird. Luhmann beschreibt übrigens mit Anbau noch eine zweite Strategie, die auf Kosten der Person geht. Die Anpassung der Organisation finde durch den Anbau, durch eine „Erweiterung des Systems“ statt. Alles bliebe beim Alten, lediglich neue Stellen, neue Kontaktpersonen würden mit den Aufgaben betraut. Effekt sei dann jedoch das „Anschwellen interner Kommunikation und Konflikte“. Da die neuen Stellen nicht ohne Zusammenhang mit der bisherigen Organisation arbeiten könnten, müssten sie ihre Arbeitsweise mit den etablierten Stellen abstimmen. Die „Anpassung an Umweltveränderungen“, die durch die „Vergrößerung des Systems scheinbar gelöst werden würde“ tauche als neuartiges Problem in der „Form von internen Konflikten wieder auf“ (vgl. Luhmann 1964, S. 149f.). Für Luhmann sind die Ambivalenz- und die Anbaustrategie funktionale Äquivalente mit Vor- und Nachteilen (vgl. Luhmann 1964, S. 152). Für unseren Zweck ist jedoch nur wichtig, dass beide Strategien tendenziell auf „Kosten der Person“ gehen (um den Luhmannschen Ausdruck zu nehmen). Der Mitarbeiter, der sich in dem durch Korruption gekennzeichneten Land bewegt, entwickelt Gewissensbisse, wenn er den Verkaufsprozess durch kleine Geschenke beschleunigt. Die Automobilentwickler nehmen die Auseinandersetzung mit den Marketing-Experten persönlich und verbeißen sich in einen „an die Substanz gehenden“ Konflikt. Der Sozialarbeiter verzweifelt an seinen Jugendlichen, verbringt schlaflose Nächte und verliert deswegen an Lebensfreude.

²⁶ Luhmann (1964, S. 151) beschreibt die Notwendigkeit für zusätzliche Motivations- und Sicherheitsquellen als Notwendigkeit bei der Ambivalenzstrategie. Es spricht aber vieles dafür, diese auch bei der Anbaustrategie für notwendig zu erachten.

- Bernler, G.; Johnsson, L. (1993): *Supervision in der psychosozialen Arbeit. Integrative Methodik und Praxis*. Weinheim; Basel: Beltz.
- Brunsson, N. (1985): *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. Chichester et al: John Wiley.
- Buchinger, K.; Klaus G. (2000): *Coaching. Ausgangspunkte, Gegenstände und Methoden*. In: Götz, Klaus (Hg.): *Human Resource Development. Band 2*. München: Mering: Hampp, S. 33-52.
- Buer, F. (1999): *Lehrbuch der Supervision*. Münster: Votum.
- Dörr, A. (2008): *Die fließenden Grenze der Supervision. Von der Methodik der Psychotherapie in der supervisorischen Praxis*. Bielefeld: unveröff. Ms www.supervisioncoachingmentoring.de.
- Dreeben, R. (1968): *On What is Learned at School*. Reading: Addison-Wesley.
- Eidenschink, K. (2003): *Das narzisstisch infizierte Unternehmen. Zum problematischen Einfluss von Führungskräften mit narzisstischen Persönlichkeitsmerkmalen auf Organisationen*. In: *Organisationsentwicklung*, H. 1/2003, S. 4-16.
- Eidenschink, K. (2004): *Mann, bin ich gut! – Die Not narzisstischer Manager*. *Wirtschaft und Weiterbildung*, H. 10/2004, S. 42-46.
- Eidenschink, K. (2005). *Coaching von narzisstischen Führungskräften*. *Wirtschaft & Weiterbildung*, H. 2/2005, S. 1-9.
- Exner, A., Königswieser, R; Titscher, R. (1987): *Unternehmensberatung – systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen*. In: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 47, S. 265-284.
- Franzke, A.; Schauf, M.-A. (2008): *Personenzentrierte Beratung über mehrere hierarchische Ebenen*. Bielefeld: Forschungsbericht www.supervisioncoachingmentoring.de.
- French, W.L.; Bell, C.H. (1994): *Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung*. 4. Aufl. Bern; Stuttgart; Wien: Paul Haupt.
- Gaertner, A. (1998): *Professionalismus und Dequalifizierung der Supervision – Kritische Anmerkungen zur Entwicklung einer jungen Profession*. In: *Forum Supervision*, Jg. 6, S. 86-114.
- Gaertner, A. (2004): *Supervision in der Krise – Expansionismus, Unschärfeprofil und die Ausblendung der Selbstreflexion*. In: Buer, F; G. Siller (Hg.): *Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven*. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 79-100.
- Gediga, C.; Schulz, St. (2008): *Obwohl personenzentriert: Funktionen von Coaching für Organisationen*. Bielefeld: unveröff. Lehrforschungsbericht auf www.supervisioncoachingmentoring.de
- Girard, R. (1982): *Le bouc émissaire*. Paris: Grasset.
- Goffman, E. (1961): *Asylums*. New York: Double Day.
- Goffman, E. (1982): *Die Verrücktheit des Platzes*. In: Goffman, E. (Hg.): *Das Individuum im öffentlichen Austausch. Mikrostudien zur öffentlichen Ordnung*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 434-503.
- Horn, K. (1969): *Politische und methodologische Aspekte gruppodynamischer Verfahren*. In: *Das Argument*, Jg. 10, S. 261-283.
- Illich, I. (1972): *Deschooling Society*. New York: Harper & Row.
- Jackall, R. (1988): *Moral Mazes. The World of Corporate Managers*. New York; Oxford: Oxford University Press.
- Kieser, A. (1989): *Organizational, Institutional, and Societal Evolution. Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations*. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 34, S. 540-564.
- Kieserling, A. (1993): *Konturen einer soziologischen Unternehmensberatung*. Bielefeld: unveröff. Ms.
- Kieserling, A. (1999): *Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Kühl, St. (2006): *Psychiatisierung, Personifizierung und Personalisierung. Zur personenzentrierten Beratung in Organisationen*. In: *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 4/2006, S. 391-405.
- Kühl, St. (2007): *Person, Beratung, Organisation. Zur Funktion von Coaching in Organisationen*. In: Strikker, F. (Hg.): *Coaching im 21. Jahrhundert*. Augsburg: Ziel, S. 40-57.

- Leuschner, G. (1999): Akquisition und Kontrakt im Gegenwind des Zeitgeistes. In: Forum Supervision Heft 14, S.5-23.
- Luhmann, Niklas (1962): Der neue Chef. In: *Verwaltungsarchiv*, Jg. 53, S. 11-24.
- Luhmann, N. (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1966): Recht und Automation in der öffentlichen Verwaltung. Eine verwaltungswissenschaftliche Untersuchung. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1971e): Reform des öffentlichen Dienstes. In: Luhmann, N. (Hg.): Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen: WDV, S. 203-256.
- Luhmann, N. (1975a): Funktionale Analyse. Methode und Systemtheorie. In: Bühl, W. L. (Hg.): Funktion und Struktur. Soziologie vor Geschichte. München: , S. 98-131.
- Luhmann, N. (1975b): Strukturauflösung durch Interaktion. Ein analytischer Bezugsrahmen. Bielefeld: unveröff. Ms.
- Luhmann, N. (1975c): Konfliktpotentiale in sozialen Systemen. In: Landeszentrale für politische Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.): Der Mensch in den Konfliktfeldern der Gegenwart. Köln: Verlag Wissenschaft und Politik, S. 65-75.
- Luhmann, N. (1977): Probleme eines Parteiprogramms. In: Baier, H. (Hg.): Freiheit und Sachzwang. Beiträge zu Ehren Helmut Schelskys. Opladen: WDV, S. 167-181.
- Luhmann, Niklas (1988): Therapeutische Systeme. Fragen an Niklas Luhmann. In: Simon, F. B. (Hg.): Lebende Systeme: Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 169-189.
- Luhmann, N. (1990): Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung. In: Königswieser, R.; C. Lutz (Hg.): Das systemisch evolutionäre Management - Der neue Horizont für Unternehmen. Wien: Orac, S. 236-249.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.
- Luhmann, N. (2002): Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2005): Die Form "Person". In: Luhmann, Niklas (Hg.) Soziologische Aufklärung 6. 2. Aufl. Die Soziologie und der Mensch. Opladen: VS-Verlag, S. 137-149.
- Merton, R. K. (1949): *Social Theory and Social Structure*. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung. Stuttgart: Enke.
- Oevermann, U. (1993): Struktureigenschaften supervisorischer Praxis. Exemplarische Sequenzanalyse des Sitzungsprotokolls der Supervision eines psychoanalytisch orientierten Therapie-Teams im Methodenmodell der objektiven Hermeneutik. in: Bardé, B.; D. Mattke (Hg.): Therapeutische Teams. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 149-269.
- Oevermann, U. (2001): Strukturprobleme supervisorischer Praxis. Eine objektiv hermeneutische Sequenzanalyse zur Überprüfung der Professionalisierungstheorie. Frankfurt a.M.: Humanities Online.
- Petzold, H. G. (1998): *Integrative Supervision, Meta Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis*. Paderborn: Junfermann.
- Rauen, Ch. (2000): Glossar. In: Rauen, Ch. (Hg.): *Handbuch Coaching*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 303-308.
- Schreyögg, A. (2003): Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. In: *Organisationsberatung Supervision Coaching*, Jg. 10, S. 217-226.
- Schreyögg, A. (2004): Der Coach als Dialogpartner von Führungskräften. In: Buer, F.; G. Siller (Hg.): *Die flexible Supervision. Herausforderungen - Konzepte - Perspektiven*. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 101-120.
- Schreyögg, A. (2005): Coaching. In: Mohe, M. (Hg.): *Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen*. Leonberg: Rosenberg, S. 159-178.
- Sievers, B. (1977): Organisationsentwicklung als Problem. In: Sievers, B. (Hg.): *Organisationsentwicklung als Problem*. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 10-32.
- Tacke, V. (2000): Netzwerk und Adresse. In: *Soziale Systeme*, Jg. 6, S. 291-320.
- Taffertshofer, A. (2007): *Das Coaching der Organisation. Wozu Organisationen Coaching nutzen*. Saarbrücken: VDM.

- Veiel, A.; Schade, J. T. (2002): *Black Box BRD*. Film.
- Voß, G.; Pongratz, H. J. (1998a): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 50, S. 131-158.
- Wacker, G. (2002): *Transformation von Organisationen durch lernorientierte Organisations supervision als prozessbegleitende Beratungsform*. Münster: Lit.
- Weber, M. (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Weick, K. E. (1985): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Weigand, W. (1987): Zur beruflichen Identität des Supervisors. In: *Supervision*, H. 11/9187, S. 19-35.
- Whyte, W. H. (1956): *The Organization Man*. New York: Simon and Schuster.
- Weltz, F. (1986): Aus Schaden dumm werden. Zur Lernschwäche von Verwaltungen. In: *Office Management*, Hg. 34, S. 532-534.
- Whyte, W. H. (1956): *The Organization Man*. New York: Simon and Schuster.
- Wimmer, R. (1992b): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: Wimmer, R. (Hg.): *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*. Wiesbaden: Gabler, S. 59-111.