

# Psychiatisierung, Personifizierung und Personalisierung

## Eine funktionale Analyse personenzentrierter Beratungen in Organisationen

Stefan Kühl

(Stefan.kuehl@hsu-hh.de)

*Working Paper 3/2006*

**Abstrakt:** Unter den Begriffen der Supervision und des Coachings hat die personenzentrierte Beratung in Organisationen ein hohes Maß an Popularität erlangt. Das Phänomen ist soziologisch interessant, weil spätestens mit Max Weber, das Verhältnis von Organisation und Person als eine Form von doppelter Ignoranz beschrieben werden kann: Die Organisation in der modernen Gesellschaft ignoriert außerorganisatorische Anfragen des eigenen Personals und ignoriert alle Prägungen des Personals, die nicht unmittelbare Rückwirkung auf die Organisation haben. Löst sich mit Supervision und Coaching diese Ignoranz auf? Haben wir es gar mit einer Repsychiatisierung in Organisationen zu tun? Das Ziel dieses Artikels ist es, unter Rückgriff auf die Organisationssoziologie, die Funktion von personenzentrierter Beratungsansätzen wie der Supervision und Coaching für die Organisation näher zu bestimmen. Es spricht einiges dafür, dass die Funktion von personenzentrierter Beratung weniger in der manifesten Funktion der Personalentwicklung liegt, denn in der latenten Funktion der Isolierung von Konflikten in speziellen Interaktionszusammenhängen. Die Organisation erreicht durch Supervision und Coaching einen Strukturschutz, weil Konflikte interaktionell isoliert werden können und so für die Organisation weitgehend folgenlos bleiben.

Bei Supervision und Coaching handelt es sich um die Beratung von Personen im Rahmen ihrer Tätigkeit in Organisationen. Die personenzentrierte Beratung von Organisationsmitgliedern hat schon den Entstehungsprozess moderner Organisationen begleitet. Das Gespräch mit Partnern und Freunden, mit denen man die kleinen Frustrationserlebnisse des Berufslebens aufzuarbeiten versucht oder das Gespräch mit Kollegen bei der Rückfahrt von einer Dienstreise oder in einer Frühstückspause konnte den Charakter einer personenzentrierten Beratung annehmen. Auch das Vier-Augen-Gespräch mit dem Vorgesetzten konnte (oder kann) schon alleine durch sein Interaktionssetting häufig die Form einer Beratungssituation bekommen.<sup>1</sup>

Die Besonderheit von personenzentrierter Beratung in der Form von Coaching und Supervision ist, dass sich für die Beratungssituation eine eigene Leistungsrolle ausdifferenziert. Die personenzentrierte Beratung wird nicht nebenbei von einem Lebenspartner, Freund, Kollegen oder Vorgesetzten durchgeführt, sondern durch einen speziell ausgebildeten Supervisor oder Coach. Dies führt dazu, dass sich die Beratungsinteraktionen nicht zufällig am Abendbrotstisch, in einer Kaffeepause oder in einem Mitarbeitergespräch ergeben, sondern im Rahmen einer genau benennbaren (weil notwendigerweise abrechenbaren) Zeitperiode stattfinden.

Bei der personenzentrierten Beratung geht es, so die Selbstbeschreibungen, primär um die „Sicherstellung“, „Ausweitung“ und „Optimierung“ der beruflichen Arbeit der Klienten (vgl. Buchinger/Götz 2000: 34).<sup>2</sup> Die personenzentrierte Beratung richtet sich an eine spezifische - in der Regel in einer Organisation tätige - Person. Häufig handelt es sich um Personen, die - wie im Fall der Supervision für Sozialarbeiter, Krankenschwestern oder Seelsorgern - anspruchsvolle Leistungen am Klienten der Organisation erbringen oder die mit komplizierten hierarchischen oder lateralen Führungsaufgaben in der Organisation betraut sind. Der Beratung wird in der Regel in einem zeitlich begrenzten, aus mehreren ein- bis dreistündigen Sitzungen bestehenden Prozess durch speziell ausgebildete Supervisoren oder Coaches erbracht. Die personenzentrierten Berater können in der Organisation fest angestellt sein. Häufiger handelt es sich jedoch um externe Berater, die über ein mehr oder minder formalisiertes Verfahren in einen Beraterpool der Organisation aufgenommen wurden (vgl. Rauen 2000: 303ff; Fellermann 2003).

---

<sup>1</sup> Gerade diese Beratungssituation ist seit Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts durch das Konzept Vorgesetzten-supervision besonders in der Sozialarbeit systematisiert und unter dem Begriff des Vorgesetzten-Mentorings in den letzten zwanzig Jahren auch zunehmend in Verwaltungen, Unternehmen und Krankenhäusern institutionalisiert worden. Zur Problematik von Vorgesetzten als Coach oder Supervisor siehe Schreyögg 1995.

<sup>2</sup> Es gibt eine ergiebige Diskussion über die Unterschiede von Supervision und Coaching (vgl. z.B. Weigand 2002: 48ff; Beumer 2002: 148ff). In der Diskussion wird zunehmend die Ähnlichkeit von Supervision und Coaching hervorgehoben (vgl. Pühl 2000: 100). Für die folgende Argumentation sind die Unterschiede zum Beispiel in Bezug auf wissenschaftlicher Verankerung (bei Supervision stärker), Professionalisierungsgrad (bei der Supervision gerade in Deutschland ausgeprägter) und ursprüngliche Spezialisierung auf einen Organisationstypus (bei Supervision eher Organisationen der Sozialarbeit; bei Coaching eher Wirtschaftsorganisationen) nicht relevant.

Supervision und Coaching unterscheidet sich in verschiedenen Aspekten von anderen, in der Literatur wesentlich prominenter behandelten Beratungsformen. Von der Organisationsberatung grenzen sich diese personenzentrierten Beratungsansätze insofern ab, als dass explizit auf die Rolle des einzelnen Mitarbeiters in der Organisation fokussiert wird (vgl. Buchinger/Götz 2000: 33ff).<sup>3</sup> Von der Psychoanalyse und der Psychotherapie lässt sich dieser Ansatz dadurch differenzieren, dass es nicht um die Person als Ganzes geht, sondern vorrangig um eine Rolle, die Tätigkeit innerhalb von Organisationen (vgl. Rauen 2003; Schmidt-Lellek 2003). Vom Training, dem lange Zeit bevorzugten Instrument der Personalentwicklung in Organisationen, unterscheiden sich Supervision und Coaching - jedenfalls in ihren Ursprungsformen - vorrangig dadurch, dass die Beratung „unter vier Augen“ stattfindet. Zwar gibt es verschiedene Überlegungen zur Expansion der personenzentrierten Beratung in Richtung auf Gruppen-Supervision, Team-Coaching, Abteilungs-Coaching, Organisations-Supervision oder System-Coaching. Aber letztlich findet dann, so Wolfgang Looss (1997: 155), entweder eine „Einzelberatung unter Zeugen“ statt oder die Beratungssituation „degeneriert“ zu einer Trainings- oder Seminarmaßnahme.<sup>4</sup>

Wie in anderen Instrumenten der Personalentwicklung auch wird im Coaching und in der Supervision davon ausgegangen, dass die mit der „individuellen Beratung“ verbundenen personenzentrierten Ziele und die personalentwicklerischen organisationsbezogenen Ziele der „Steigerung der Effizienz“ ineinander greifen. Bei personenzentrierter Beratung in Organisationen, so Astrid Schreyögg (2005: 160), könnten berufliche Selbstgestaltungspotenziale der einzelnen Person und die Optimierung der einzelnen Personen kombiniert werden. Oder anders ausgedrückt: Personenzentrierte Beratung stehe, so Kurt Buchinger und Klaus Götz (2000: 33), vor einer zweifachen Herausforderung: Es müssen „wertschöpfende Beiträge zur Erreichung persönlicher Ziele der in den Organisation tätigen Personen“ und gleichzeitig zur „Erreichung strategischer Ziele der Organisation“ geschaffen werden. Die „Personenentwicklung“, also die Entfaltung individueller Potenziale, korrelierte unmittelbar mit der „Personalentwicklung“, folglich der auf Ziele der Organisation ausgerichteten Optimierung des „Produktionsmittels Personal“ (vgl. zur Begrifflichkeit Neuberger 1991: 14ff; siehe auch Schreyögg 2003: 220).<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Interessanterweise lässt sich Supervision – und tendenziell auch Coaching – als berufsbezogene Beratung identifizieren. Das würde auch selbständige Professionals wie Ärzte, Berater oder Anwälte umfassen. Aufgrund der Nachfragestruktur handelt es sich bei Supervision und Coaching faktisch um eine personenzentrierte Beratung in Organisationen.

<sup>4</sup> Besonders der Boom von Coachings korreliert unmittelbar mit dem Markteinbruch bei den Trainings- und Seminaranbietern. Die Popularität von Coaching entsteht auch dadurch, dass es anders als die anderen Personalentwicklungsinstrumente noch nicht verbraucht ist. Die klassischen Trainings haben die meisten Führungskräfte schon durchlaufen. Lernprojekte haben vielerorts schon den Charme des Neuen verloren.

<sup>5</sup> In den Selbstbeschreibungen werden dabei Parallelen zum Sport gezogen. Auch dort würde eine Förderung des einzelnen Sportlers unmittelbar mit den Zielen seines Vereins korrelieren. Die Verbesserung der Kondition, die Erweiterung des technischen Repertoires und die Stärkung der psychischen Fitness würde dem einzelnen Sportler zu Gute kommen, brächte aber auch unmittelbar Leistungssteigerungen beim Verein mit sich (vgl. Schreyögg 2005: 171). Bisher wenig beforscht wurde, ob diese Ziele wirklich so problemlos zu vereinbaren sind. Niklas Luhmann hat - unter anderem in seinen Überlegungen zum CDU-Parteiprogramm darauf hingewiesen - , dass Widersprüche schnell „sprachlich homogenisiert“ werden. Im Bereich der Erziehung werde gleichzeitig Chancengleichheit und Erfolgsdifferenzierung propagiert – als wenn sich diese beiden Ansprüche parallel konkretisieren ließen. Im Bereich des Staatswesens wird die Achtung vor den Gesetzen genauso eingefordert wie

Die Quellen der Supervision als Reflexionsdisziplin der Sozialarbeit gehen bis ans Ende des neunzehnten Jahrhunderts zurück (vgl. Belardi 2002: 133f). Die Supervision hat aber in den meisten Ländern mit der Ausbildung einer ausdifferenzierten Berufsrolle des Supervisors erst in den letzten dreißig Jahren eine breite Popularisierung erlebt. Coaching ist im Gegensatz zur Supervision ein neues Phänomen. Es ist als Beratungsprozess besonders für Führungskräfte in den achtziger Jahren entstanden und erlebt eine große Popularität erst seit Ende der neunziger Jahre (vgl. Böning 2002: 21). Während die personenzentrierte Beratung sich in Organisationen der sozialen Hilfe sehr früh unter dem Begriff der Supervision mit einer positiven Konnotation etablieren konnte, war die Inanspruchnahme in Unternehmen und Verwaltungen eher problematisch. Coaching wurde als Angebot für die „Schwächlinge“ unter den Führungskräften angesehen. Die Inanspruchnahme von personenbezogener Beratung fand unter größter Verschwiegenheit statt. Um die Assoziationen mit der Therapie zu vermeiden wurde vielerorts Coaching unter Decknamen wie „Management-Sparring“ eingeführt. Inzwischen hat sich die Reputation von personenzentrierter Beratung auch in Unternehmen und Verwaltungen grundlegend verändert. Auch wenn Organisationen, in denen es „schick“ ist, Coaching in Anspruch zu nehmen, eher die Ausnahme darstellen, so hat sich personenzentrierter Beratung doch als Personalentwicklungsmaßnahme in größeren Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern und sozialen Einrichtungen etabliert (vgl. Taffertshofer 2006).

Für die Soziologie ist dieser sich etablierende Beratungsansatz interessant, weil darüber das Verhältnis von Organisation und Person in den Fokus genommen werden kann. Es muss dabei genauer spezifiziert werden, unter welchen Gesichtspunkten Personen durch die Organisation, in der sie Mitglied sind, aber auch durch Beratungsfirmen, Berufsverbände oder andere Organisationen beobachtet werden. Es interessiert dabei also nicht das sich dem Instrumentarium der Soziologie entziehende psychische System und erst recht nicht der Mensch, sondern Personen, also die psychischen Systeme, die von sozialen Systemen (aber auch von anderen psychischen Systemen) beobachtet werden (Luhmann 1984: 155) und als „Adress- und Identifikationsstellen“ (Hohm 2006: 100) für die Organisationen dienen.

Ziel des Artikels ist es, am Beispiel der personenzentrierten Beratung, die unterschiedlichen Formen von Personen als Adress- und Identifikationsstelle zu spezifizieren. Dabei werden drei verschiedene „Denkkonzepte“ durchgespielt und auf ihre Anwendbarkeit für das Phänomen des Coachings und der Supervision geprüft. Unter „Psychiatisierung“ wird die teilweise Auflösung der für Organisationen charakteristischen Rollendifferenzierung verstanden. Es wird geprüft, ob durch personenzentrierte Beratung eine Integration weiterer, außerhalb der Organisation liegenden Rollen stattfindet und es dadurch zur einer Kollabierung der Grenzen zwischen unterschiedlichen Rollen kommt (Abschnitt 1). Unter

---

die sittliche Verantwortung und dabei ignoriert, dass hier tendenziell Konflikte auftreten können (vgl. Luhmann 1977: 167f). Bei der personenzentrierten Beratung kann schon bei den manifesten Funktionen solche Spannungen deutlich werden, die in der Literatur zu schnell sprachlich homogenisiert werden: Wie verhält sich ein personenzentrierter Berater, wenn es in dem letztlich durch das Unternehmen bezahlte 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?

„Personifizierung“ wird verstanden, dass in Organisationen viele Entscheidungen auf Personen zugerechnet werden. Organisationen können sich diesen Prozess insofern zu nutze machen, indem sie über Einstellungen, Versetzungen, Entlassungen und Personalentwicklung Strukturen der Organisation prägen (Abschnitt 2). Unter „Personalisierung“ wird der Prozess verstanden, auf die Kommunikations- und Entscheidungswege oder Konditional- und Zweckprogramm zurückgehende Konflikte als auf Personen zuzurechnende Konflikte zu behandeln und damit Organisationen von diesen Konflikten zu entlasten (Abschnitt 3). Das Verhältnis zwischen „Psychiatisierung“, „Personifizierung“ und „Personalisierung“ wird in jedem Beratungsprogramm einer Organisation, ja in jeder einzelnen Beratungssituation neu ausgehandelt. Soziologisch gibt es wenige Gründe dafür, die Funktion von personenzentrierten Beratung in der „Veränderung von Personen“ zu sehen. Vielmehr scheinen die Funktionen vorrangig in der für die Organisation vorteilhaften Isolierung, der auf Personen zugerechneten Probleme in spezialisierten Interaktions-Settings zu liegen (Abschnitt 4).<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Als Methode verwenden wir in Anlehnung an Niklas Luhmann die funktionale Analyse. Mit dem Begriff der Funktion wird dabei darauf hingewiesen, dass es um die Untersuchung von Leistungen geht, die den Bestand eines sozialen Systems gewährleisten. Der Begriff der Analyse verweist darauf, dass es sich bei der funktionalen Vorgehensweise um eine Theorietechnik handelt, mit der man Phänomene ins Blickfeld bekommen kann, die sich einer Betrachtung des ersten Blicks entziehen würden. Die Stärke der funktionalen Analyse besteht nicht im einfachen Aufdecken von Kausalgesetzmäßigkeiten. Der Erkenntnisgewinn liege „gleichsam quer zu den Kausalitäten“. Er bestünde in den Möglichkeiten mit der funktionalen Methode auch ganz unähnliche Phänomene miteinander zu vergleichen. Die funktionale Analyse sei letztlich eine vergleichende Theorietechnik, die den Seitenblick auf andere Möglichkeiten öffne (vgl. Luhmann 1984: 83ff). Die funktionale Analyse hat gegenüber anderen Theorietechniken eine Reihe von Vorteilen. Erstens spricht man mit dieser Methode nicht nur die offensichtlichen, manifesten Funktionen an, sondern man bekommt auch die latenten Funktionen in den Fokus (vgl. Luhmann 1967: 97ff). Mit Latenz ist dabei nicht im Sinne der Psychoanalyse gemeint, dass ein Prozess einem Individuum nicht bewusst ist (Bewusstseinslatenz), sondern dass eine bestimmte Funktion nicht kommunizierbar ist (Kommunikationslatenz) (Luhmann 1984: 458f). Der Erhalt einer Sekretärin mag für eine Professorin vorrangig unter Statusgesichtspunkten wichtig sein, weil diese Funktion jedoch - anders als der Verweis auf die Arbeitsbelastung - in Universitäten nicht kommuniziert werden kann, handelt es sich um eine latente Funktion. Zweitens handelt es sich bei der funktionalen Analyse um ein Suchschema für funktionale Äquivalente. Der Gewinn der funktionalen Analyse besteht, so Niklas Luhmann, nicht in der Gewissheit, über die „Verknüpfung spezifischer Ursachen mit spezifischen Wirkungen“, sondern vielmehr darin, dass ein Problem fixiert wird, von dem aus sehr verschiedene Möglichkeiten des Handelns als funktional äquivalent betrachtet werden können (vgl. Luhmann 1975a: 104). So ist für das Problem des Statusgewinns in Organisationen der Erhalt von Sekretärinnen, die Anschaffung von Eckbüros mit zwei Fensterfronten oder der Unterhalt von drei Handys (oder jetzt zunehmend, die Möglichkeit, selbst kein Handy tragen zu müssen) funktionale Äquivalente. Drittens bringt die funktionale Methode in den Fokus, dass sich jedes soziale System mit einer Vielzahl von Problemen konfrontiert sieht. Ein Unternehmen kann beispielsweise sowohl das Problem haben, kostengünstiger als die Konkurrenz Produkte herzustellen oder zu vertreiben als auch mit ihrer Legitimität in ihrer Umwelt herzustellen. Dadurch schrumpft die Klasse der funktional äquivalenten Möglichkeiten zusammen, weil jede Handlung unter mehreren Problemgesichtspunkten betrachtet werden muss (vgl. Luhmann 1975a: 108). Die Einführung eines Auspressungssystems von Kassiererinnen in Supermärkten mag als Lösung für das Problem der Effizienz gelten, kann aber in Konflikt zur Notwendigkeit der Legitimitätsherstellung geraten. Die Ergebnisse einer funktionalen Analyse lassen sich nicht ohne weiteres in das beobachtete System zurückspielen. Bei der funktionalen Analyse wird nicht einfach nachgezeichnet, wie die beobachteten Systeme - z.B. die personenzentrierten Berater - sich selbst und ihre Umwelt wahrnehmen. Es wird durch die funktionale Analyse, so Luhmann, nicht einfach die vorgefundene Selbstsicht dupliziert. Vielmehr werde das System durch die funktionale Methode mit einem für es selbst nicht möglichen „Verfahren der Reproduktion und Steigerung von Komplexität“ überzogen. Die funktionale Analyse lässt ihren Forschungsgegenstand also viel komplexer erscheinen als er es für sich selbst ist (vgl. Luhmann 1984: 88).

## 1. Psychiatrisierung

In der Organisationssoziologie wurde die Organisation lange Zeit als weitgehend entpersonalisiertes System wahrgenommen. Diese in verschiedenen Strängen der Organisationssoziologie vertretene Auffassung geht auf Max Weber zurück, der in *Wirtschaft und Gesellschaft* behauptet, dass „sachliche“ Unpersönlichkeit“ das Gebaren von Organisationen kennzeichne (vgl. Weber 1972: 578). Diese Ausrichtung auf Unpersönlichkeit mache es möglich, dass sich eine Organisation wie eine „Maschine“ verhält, die durch „Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuität, Diskretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibungen, sachlichen und persönlichen Kosten“ gekennzeichnet seien (Weber 1972, 561f.).

Die im Gegensatz zu Max Weber kritisch gewendete Übernahme dieser Auffassung von Organisationen als entpersonalisierten Systemen ermöglichte dann eine Konfliktsituation zwischen den mit Zwängen, Herrschaft und Entfremdung markierten Organisationen und den sich diesen Zwängen ausgesetzten 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.

Das Weberianische Verständnis von Organisationen als entpersonalisierten Systemen diffundierte bis in Praktikerauffassungen in Organisationen. Man denke nur an die Diskussionsstränge in der Organisationsberatung, die Organisationen vorrangig von ihren Organisationsstrukturen aus betrachten. Diese Tendenz findet sich in der Expertenberatung à la McKinsey und Boston Consulting, in der es eine auffällige Spaltung in eine abstrakte Lobpreisung der Personen als Humankapital und der vorrangig auf personale Passung zu den Organisationsstrukturen ausgerichteten Rationalisierungsmaßnahmen gibt. Aber sie lässt sich auch in Teilen der Prozessberatung wieder finden, 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.

Das Verständnis von Organisationen als entpersonalisierten Systemen gewinnt auf dem ersten Blick ihre Berechtigung, wenn als ein zentrales Merkmal von Organisationen angesehen wird, dass diese nicht die komplette Person inkludieren, sondern lediglich ein Teil des Leistungsrepertoires abfragen. Damit unterscheiden sich Organisationen in der modernen Gesellschaft in einem zentralen Punkt von ansonsten auffällig strukturähnlichen Gebilden wie Gilden oder Klöster. In diesen Gebilden, die in der stratifizierten Gesellschaft dominierten, hatte und hat man es mit einer weitgehenden Totalinklusion der Leistungsträger zu tun. Gilden oder Klöster nehmen für sich in Anspruch, Lebensgemeinschaften zu sein und dementsprechend auch alle Rollen eines Mitglieds zu definieren (vgl. Kieser 1989).

Die Organisationen sind gegenüber ihrer in der stratifizierten Gesellschaft dominierenden Vorläufer durch eine doppelte Ignoranz gekennzeichnet. Auf der einen Seite kann eine Organisation, außerorganisatorische Anforderungen des Mitglieds an die Organisation 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. Vielmehr gelte bei Übernahme eines Amtes eine „spezifische Amtstreuepflicht gegen Gewährung einer gesicherten Existenz“ (vgl. Weber 1972: 553).<sup>7</sup>

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 CDU, die Herkunft aus einem alten Adelsgeschlecht oder (bzw. und) die Leidenschaft für sadomasochistischen Sex von der Organisation ignoriert wird. Diese Entwicklung ist auch für die Organisation funktional, weil sie sich bei der Auswahl von Mitgliedern auf für sie „relevante Kriterien“ beschränken kann. Bei der Auswahl von Mitgliedern, stehen - anders als in stratifizierten Gesellschaften - universelle (und nicht partikulare), an Leistung orientierte (nicht askriptive) Kriterien im Mittelpunkt (vgl. Eisenstadt 1958: 109ff).

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

Ist der Boom von personenzentrierten Beratungen jetzt ein Indiz für eine Repsychiatisierung der Organisation? Gibt es mit der Coaching-Welle ein neues Einfallstor für Therapeuten in die Organisationen? Wird der Mensch (mit all seinen Macken) wieder in den Mittelpunkt der Organisation gestellt?<sup>9</sup>

Auf den ersten Blick mag diese These eine gewisse Plausibilität haben. Die Bezeichnung von Coaching als „Couching“ gehört zu den bewährten Kalauern der Szene (vgl. Rauen 2000:

---

<sup>7</sup> 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).

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> Ich danke André Kieserling für den Vorschlag, diese These näher zu prüfen.

304). Der Widerstand gegen Coaching und Supervision, von dem gerade aus Unternehmen berichtet wird, erklärt sich auch aus den Erfahrungen, die mit gruppodynamischen Selbsterkenntnisprozessen in den siebziger Jahren gemacht wurden (vgl. Schwertfeger 1998). Die Methoden, die in der Supervisions-Praxis angewendet werden, sind manchmal nicht grundlegend andere, als die Methoden, die der Sozialarbeiter mit seinem Klientel einsetzt.

Auf den zweiten Blick scheint die These einer Repsychiatisierung der Organisation jedoch nicht plausibel. Coaching und Supervision zeichnen sich im Gegensatz zu Psychotherapie und Psychoanalyse dadurch aus, dass sie alles andere als ein ganzheitlicher Ansatz sind. Es geht bei der Supervision und beim Coaching nicht um den Supervisand oder Coachee als „ganzen Menschen“, sondern lediglich um seine Tätigkeiten in seiner Organisations- oder Berufsrolle. Bei der Betrachtung eines Menschen in seiner Berufsrolle mögen andere Rollen – als Familienmitglied, als Liebhaber oder als politisch Engagierter – mit einbezogen werden, sie interessieren aber nur als Hintergrund der Berufsrolle (vgl. Schreyögg 2002a: 40f).

Deswegen wird bei Coaches und Supervisoren auch die Grenzziehung zwischen personenzentrierter Beratung in Organisationen und der personenzentrierten Therapie sehr genau thematisiert. Es herrscht – besonders angesichts der sonst fehlenden Standards in Coaching-Prozessen – eine überraschend große Klarheit darüber, welche Probleme im Rahmen eines Coaching-Prozesses oder einer Supervisionssitzung bearbeitet werden können und welche nicht.<sup>10</sup> Die Frage der Überweisung von einem Coachee oder Supervisanden zu einem psychotherapeutischen Spezialisten wird als zentrale Fähigkeit eines personenzentrierten Beraters in der Organisation verstanden (vgl. z.B. Schmidt-Lellek 2003).

Wenn personenzentrierte Beratung also nicht als eine Repsychiatisierung der Organisation verstanden werden kann, welche alternativen Erklärungen bieten sich dann an?

## 2. Personifizierung

Es ist ein Verdienst Niklas Luhmanns grundlegend mit dem Weberianischen Verständnis von Organisationen als entpersonalisierten Systemen gebrochen zu haben. Für Luhmann sind Personen nicht nur in Bezug auf die Passung zur Organisationsstruktur relevant, sondern sie sind selbst Element der Organisationsstruktur. Personen prägen nicht nur – wie in der strukturationstheoretischen Formulierung – die Organisationsstrukturen und werden durch die Organisationsstrukturen geprägt (vgl. Ortmann 1995: 55ff), sondern sie werden in dem Luhmannschen Verständnis selbst als Organisationsstruktur verstanden.

---

<sup>10</sup> Das schließt jedoch nicht aus, dass es im konkreten Beratungsfall Auseinandersetzungen gibt, welche Probleme organisatorisch erklärt werden können und welche Probleme eher dem außerorganisatorischen Bereich eines Mitglieds zuzurechnen sind. Wie stark können z.B. personalisierte Konflikte in Organisationen auf Charaktermacken einzelner Führungskräfte zurückgeführt werden? Wie intensiv muss sich eine Organisation mit Fragen von Work-Life-Balance auseinandersetzen?

Luhmann ist mit diesem Verständnis in der Lage eine symmetrisch aufgebaute Analyse von Organisationsstrukturen – von Entscheidungen, die als Prämissen für weitere Entscheidungen dienen - vorzunehmen. Niklas Luhmann hält es für sinnvoll in Organisationen, drei verschiedene Formen von Entscheidungsprämissen zu unterscheiden (vgl. Luhmann 2000: 222ff).

Der erste Typ von Entscheidungsprämissen sind Programme, die sich eine Organisation gibt. Diese können in Gesetzen, Policies, Verfahrensanweisungen oder Zielvereinbarungen schriftlich niedergelegt werden. Es gibt aber auch eine Vielzahl von Programmen, die nicht extra schriftlich fixiert sind, sondern lediglich verbal vermittelt werden. Niklas Luhmann unterscheidet zwei unterschiedliche Programme. In Zweckprogrammen werden Ziele vorgegeben und das Organisationsmitglied ist frei in der Wahl der Mittel, um dieses Ziel zu erreichen. Die Zielvereinbarungssysteme in Organisationen sind 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 vorgeben, welchen Arbeitsschritt ein Mitarbeiter bei einem bestimmten Impuls zu erfüllen hat (vgl. Luhmann 2000: 262ff).

Der zweite Typ von Entscheidungsprämissen sind die Entscheidungs- und Kommunikationswege von Organisationen – und in der reflexiven Sprache von Luhmann die „Organisation der Organisation“ (vgl. Luhmann 2000: 302ff). Dabei wird festgelegt, wie Entscheidungen in Organisationen zu fällen sind und wie Kommunikationen zu verlaufen haben. Die bekannteste Form der Entscheidungs- und Kommunikationswegen sind die Hierarchien, 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.

Als dritten Typ von Entscheidungsprämissen bezeichnet Luhmann Personal. Es mache, so Luhmann, einen Unterschied aus, ob Entscheidungen in einer Organisation durch einen Juristen, Betriebswirt oder 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: 279).<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Durch das Luhmannsche Entscheidungsprämissenkonzept ist es möglich, das Verhältnis von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung genauer zu bestimmen und damit auch personenzentrierte 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 auch Entlassungen wird auch an den Entscheidungsprämissen Personal gearbeitet. Die Personalentwicklung ist aus dieser auf die Organisation bezogenen Perspektive dann das Arbeiten an einem Aspekt der Strukturkategorie Personal. Für eine gleichrangige Behandlung von

Stellen in der Organisation werden jetzt unterschiedlich stark durch diese drei Entscheidungsprämissen strukturiert. 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 die Entscheidungsprämisse Personal, weil die obersten Vorgesetztenpositionen nur sehr begrenzt durch die Programme und Kommunikationswege geprägt werden. Hier findet also – sichtbar an den äußerst aufwendigen Auswahlverfahren für Spitzenpositionen – eine vergleichsweise starke Form von Personifizierung statt.

Durch Niklas 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 die Vorlagen von Herbert Simon und James March wird eine sowohl theoretisch als auch empirisch fruchtbare Unterscheidung in Zweck- und Konditionalprogramme vorgenommen (vgl. früh schon Luhmann 1964b; Luhmann 1966a). Für die Entscheidungsprämissen „Entscheidungs- und Kommunikationswege“ und für die Entscheidungsprämisse für „Personal“ finden wir bisher jedoch nicht eine vergleichbare Aufschlüsselung.

Im Folgenden wird vorgeschlagen die Einstellung, die Versetzung, die Entlassung und die Personalentwicklung als verschiedene Strategien zu betrachten, mit denen Organisationen an ihrem Strukturtypus Personal arbeiten können. In der Organisation gibt es, anders ausgedrückt, verschiedene Möglichkeiten an der Strukturkomponente Personal zu arbeiten: durch die Frage, wer eingestellt wird, wer entlassen wird, wer wie versetzt wird und wer durch Personalentwicklungsmaßnahmen neu ausgerichtet wird.

Die genannten vier Kategorien lassen sich zwar in allen Organisationen vorfinden, unterliegen aber jeweils spezifischen Beschränkungen: Bei der Einstellung kann eine Organisation der Einschränkung ausgesetzt sein, dass nur ein vorher fixierter Lohn bezahlt werden kann und so der vielleicht geeignet erscheinende Bewerber nicht gelockt werden kann. Die Versetzung von Mitarbeitern ist häufig Begrenzungen unterworfen, weil diese erst durch das mikropolitische Netz in Organisationen gepresst werden müssen. Entlassungen – und damit die Möglichkeit zur Neueinstellung - sind häufig alleine schon aufgrund arbeitsrechtlicher Beschränkungen kompliziert, wenn nicht sogar gänzlich unmöglich. Personalentwicklungsmaßnahmen müssen in der Regel durch den Betriebsrat genehmigt werden und scheitern nicht selten an dem Widerstand der Abteilungen, die für die Kosten aufzukommen haben.

Vor dem Hintergrund dieser Beschränkungen lassen sich die verschiedenen Kategorien der Entscheidungsprämisse Personal als funktionale Äquivalente behandelt. Wenn die aufgrund

---

Organisations- und Personalentwicklung gib es aus dieser theoriesystematischen Perspektive keine Gründe.

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

Die vier Kategorien der Entscheidungsprämisse Personal lassen sich jeweils wiederum untergliedern. So lassen sich organisationsinterne gruppenbasiertes Trainings, die Aufstellung von Lernprojekten, die Teilnahme an externen Fortbildungsmaßnahmen und eben personenzentrierte Beratung als verschiedene Ausprägungsformen von Personalentwicklung begreifen.<sup>12</sup> Lässt sich aus dieser Betonung von Personal auch eine Betonung von Personalentwicklung ableiten? Ist Luhmann vielleicht ein bisher verkannter Promotor der Personalentwicklung?

Personalentwicklung ist eine Möglichkeit, den Strukturtypus Personal zu verändern, aber nach Auffassung von Luhmann im Vergleich zu den funktionalen Äquivalenten Einstellung, zu Versetzung oder Entlassung eine relativ schwache. Dies hängt mit der von Luhmann vertretenen, der Alltagsauffassung entgegen gesetzte, Betrachtung der Wandlungsfähigkeit von Personen und Organisationen zusammen. Im Vergleich zu Personen sind, so die überraschende These, Organisationen geradezu ein Wunder der Veränderungsfähigkeit. Kommunikations- und Entscheidungswege, Zweck- und Konditionalprogramme und die Zuordnung von Personen zu Stellen können häufig durch eine einfache Entscheidung geändert werden, während sich die Veränderbarkeit der Person sich dieser Entscheidbarkeit entzieht.

Dies hängt mit dem Charakter von Personen als „individuell attribuierte Einschränkung von Verhaltensmöglichkeiten“ zusammen.<sup>13</sup> Personen sind – anders als Programme und Kommunikationswege – nicht weiter dekomponierbar. 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 – Michel Houellebecq (2001) paraphrasierend – soziologisch gesprochen „Elementarteilchen“; eine nicht weiter dekomponierbare soziale Einheit.

---

<sup>12</sup> 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 Kategorie nicht in die bereits vorhandenen Kategorien integrierbar ist.

<sup>13</sup> 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. Siehe dazu Tacke 2000: 293f.

Personen können deswegen von Niklas Luhmann als Lösungen für das Problem der doppelten Kontingenz von sozialen Systemen verstanden werden. Nur bei Erwartungsdiziplin und bei Einschränkung könnten Personen helfen, die „instabile, zirkuläre Notlage der doppelten Kontingenz“ zu überwinden (vgl. Luhmann 2005: 142f). Würde eine Person nicht versuchen gegenüber anderen Personen oder von sozialen Systemen die zu bleiben, die man vorgetäuscht hat zu sein, würde sie keinen Beitrag zur Kontrolle des Problems der doppelten Kontingenz liefern.<sup>14</sup>

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 alkoholranke Familienmitglied, das durch die Familie ungewollt in ihrem Suchtverhalten bestärkt wird, sind nur die prominentesten Figuren für die Veränderungsschwierigkeiten bei Personen. Aber auch in der Organisationsforschung gibt es dafür vielfältige Beschreibungen. Man denke nur an den Manager, der am Montag voller Tatendrang von einem Wochenendseminar zurückkommt und von seinen Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen in einer eigenen Art von 360-Grad-Feedback („Du bist plötzlich so anders“) innerhalb kürzester Zeit ausgekühlt wird.

Aber auch veränderte Fremderwartungen reichen nicht aus, Personen zu verändern. Zwar kann es ein, dass der Ehemann aufgrund des Drucks seiner Frau häusliche Interessen heuchelt oder dass ein Mitarbeiter angesichts des demokratischen Führungsstil 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 Person ist für Luhmann ein „Agglomerat von Selbsterwartungen und Fremderwartungen“ (Luhmann 2000: 280), das sich einer Änderung nur der Selbst- oder nur der Fremderwartung entzieht. Diese Problematik wird unter dem Begriff auch in der Literatur über Personalentwicklung thematisiert. Gerade die Propagierung von personenzentrierter Beratung in Organisationen läuft über das Argument, dass die Veränderung von Selbst- und Fremderwartungen besser als zum Beispiel bei Trainings synchronisiert werden kann. Bei Supervisions- und Coachingmaßnahmen könnten beispielsweise Einzelberatungen systematisch an Beurteilungen durch Vorgesetzte, Kollegen und Untergebene rückgebunden werden. Auch sei es möglich durch die Regelmäßigkeit der Sitzungen, ein Abgleiten in alte Verhaltensmuster zu bearbeiten.

---

<sup>14</sup> Dies trifft nicht nur auf Organisationen, sondern auch auf andere personalisierte soziale Systeme zu. Die entsprechenden Versuche kann man in der eigenen Familie starten, in dem man sich nicht mehr die Mühe gibt, gegenüber Lebenspartner und Kinder konsistent zu erscheinen. Ein schneller Verfall des sozialen Systems ist wahrscheinlich.

Die Frage ist jedoch, ob sich eine solche kombinierte Veränderung von Selbst- und Fremderwartung nicht lediglich eine Planungsphantasie ist. Personales Gedächtnis (die Selbsterwartungen) und soziales Gedächtnis (die Fremderwartungen) seien, so Niklas Luhmann, so miteinander „verfilzt“, dass eine planmäßige Änderung kaum möglich erscheine (vgl. Luhmann 2000: 280).

### 3. Personalisierung

Konflikte können in Organisationen auf zweifache Weise zugerechnet werden: als Konflikt zwischen Rollen oder als Konflikt zwischen Personen. Konflikte zwischen Rollen werden dabei organisationsintern als legitime Auseinandersetzungen gehandhabt. Hinter dem Konflikt zwischen Rollenträgern wird ein Organisationskonflikt gesehen. Es wird deswegen organisationsintern in der Regel akzeptiert, dass sich in der Universität die Fachgruppensprecherin Politologie mit dem Fachgruppensprecher Betriebswirtschaftslehre über die Einbeziehung von wissenschaftlichen Mitarbeitern in die Lehre streitet. Konflikte zwischen Personen haben in Organisationen nicht die gleiche Form von Legitimität. Finden diese statt, werden sie als „Hahnenkämpfe“ zwischen Verwaltungsgockeln, als „Zickenkrieg“ zwischen mehreren Unteroffizierinnen oder als Problem in der „Chemie“ zwischen zwei Abteilungsleitern markiert und tendenziell delegitimiert.

Ob eine Auseinandersetzung jetzt als Konflikt zwischen Rollen oder Konflikt zwischen Personen gehandhabt wird ist nicht durch die Organisation selbst objektiv bestimmbar, sondern wird sozial ausgehandelt. Es ist ein häufig zu beobachtendes Phänomen, dass in einer Interaktion eine Aushandlung darüber gesucht wird, ob ein Konflikt als „Chemie-Problem“ bestimmt wird, das durch ein Konflikt-Coaching oder die Auswechslung eines der Beteiligten zu lösen wäre, oder ob es sich um einen Rollenkonflikt handelt, der auch bei der Auswechslung der Person bestehen bleiben würde.

In Organisationen gibt es, so jedenfalls die Beschreibung in der Soziologie, eine breite Tendenz zu einer personalen Zurechnung zu neigen. Diese Problematik ist unter dem Stichwort der „Personalisierung“ in der soziologischen Literatur aus verschiedenen Theorieperspektiven ausgearbeitet worden: Man neigt im Alltagserleben dazu, Schwierigkeiten, Spannungen und Enttäuschungen auf beteiligte Personen zurückzuführen (Luhmann 1962: 16). Irgendjemand habe Schuld, weil er „ehrgeizig, selbstsüchtig, faul oder eitel“ ist oder er wird „als unfähig angesehen, weil er gewisse Erfahrungen nicht erfüllt“.

Interessant ist, dass wir es in der Selbstbeschreibung des sozialen Systems mit einer Aneinanderreihung von kausalen Zurechnungen zu tun haben („jemand ist Schuld“). Von einer Außerperspektive kann man dann aber eine konkurrierende Beschreibung anfertigen, in dem die „Personalisierung“ einer Schwierigkeit, Spannung oder Enttäuschung nicht mit dem konkreten Verhalten, sondern mit der sozialen Position des Beschuldigten zu erklären ist. Dieser Prozess der Zurechnung lässt sich, wie René Girard (1982) an der Funktion der Sündenböcke gezeigt hat, für die Gesamtgesellschaft beobachten. Sie findet aber in einer ähnlichen Form auch in Organisationen statt.

Solche Zurechnungen sind, so Luhmann (1962: 16), zumeist befriedigend – und man kann ergänzen – auch funktional. Und zwar, weil sie eine wichtige Entlastungsfunktion in Organisationen haben. Weil Personen in Organisationen so leicht greifbar sind, können diese für Fehler verantwortlich gemacht werden. Personen wird die Verantwortung für eine bestimmte Situation angelastet und durch die persönliche Zuordnung der Fehler weggedrückt. Die Person nimmt die Verantwortung auf seine Kappe und entlastet damit die Organisation auf der häufig blockierenden Suche nach anderen Fehlerquellen (vgl. Brunsson 1989: 20f).

Die organisationssoziologische Diskussion über Personalisierung bezog sich bisher fast ausschließlich auf weitgehend ungeplante Prozesse der personalen Zurechnung. Es ging um die mikropolitische Verschiebung von Problemen auf einzelne Personen (vgl. Jackall 1988), die ungewollt eingehandelten Lernschwächen (Weltz 1986) oder die latente Funktionalität dieser Personalisierung für die Organisation (Luhmann 1964). Das Phänomen Supervision und Coaching ist insofern interessant, weil sich hier eine Institutionalisierung dieser Personalisierungsfunktion in Organisationen andeutet.

Über Supervision und Coaching werden strukturelle Konflikte personell zugerechnet und in gesonderte Besprechungssituationen abgelegt. Die Probleme der Mitarbeiter mit und in der Organisation werden durch die personenzentrierte Beratung in einen spezialisierten Kommunikationsbereich überwiesen. Die Supervisorin pflegt die „Psychohygiene“ in der Organisation, in dem sie ein offenes Ohr für die Sorgen des Sozialarbeiters hat. Der Coach wird, salopp ausgedrückt, zu einem „Kummerkasten“, in dem das Organisationsmitglied seine Sorgen einwerfen kann.

Wie diese Prozesse der Personalisierung im Einzelnen ablaufen können, ist bisher lediglich für die Supervision im therapeutischen Bereich untersucht worden. Das Programm eines Krankenhauses sieht vor, so die Analyse von Ulrich Oevermann (1993; 2001), dass magersüchtige Patienten maximal fünfundzwanzig Sitzungen mit einem Therapeuten verbringen. Die Handhabung dieser Regelung führt zu Strukturproblemen, die sich besonders im Verhältnis des Therapeuten zu den Klienten äußern. Durch eine Fallsupervision wird dieses Strukturproblem jedoch personalisiert. Es wird in den Supervisionssitzungen als ein Problem von „Übertragung“ und „Gegenübertragung“ zwischen Patienten und Klienten thematisiert und die Organisation damit tendenziell von der Diskussion des strukturellen Konfliktes entlastet.

Man darf diese Funktion personenzentrierter Beratung nicht unterschätzen. Sie kann einen gerade in der Phase, in denen die Organisation durch Veränderungsanforderungen überlastet ist, einen wichtigen Strukturschutz bilden. Die eigentlich durch die Organisation bedingten Probleme können als persönliche Probleme der Mitarbeiter in speziellen Räumen bearbeitet werden. Die Standardprozesse der Organisation werden dadurch von den aus der Organisation geborenen persönlichen Nöten und Leiden ihrer Mitarbeiter entlastet.

Aber gerade in dieser Funktion liegt auch die Gefahr. Die Isolierung der Konflikte in speziellen Interaktionssituationen kann, so die organisationstheoretisch nahe liegende

Vermutung, dazu führen, dass die Reibungen, Konflikte und Auseinandersetzungen der Organisation als Material entzogen werden (vgl. Kieserling 1993: 26). Mit der Zurechnung auf eine Person wird die problematische Erfahrung nicht verarbeitet, sondern kaschiert. Negative Erfahrungen werden, so Friedrich Wetz, in Form von Kaltstellungen personenzentriert, nicht aber institutionell verarbeitet: die Organisation wird, so die Zuspitzung von Wetz (1986: 533), aus dem „Schaden dumm“.

Dieses Problem in der Supervision und im Coaching indirekt unter dem Label „Verhältnis von personenzentrierter Beratung und Organisationsentwicklung“ angesprochen. Es setzen zunehmend Suchbewegungen ein, wie die in der personenzentrierten Beratung generierten Informationen an die Organisation angeschlossen werden können.

## 4. Ausblick

In der personenzentrierten Beratung in Organisationen können alle drei beschriebenen Phänomene – Psychiatisierung, Personifizierung und Personalisierung – vorkommen. Das Verhältnis zwischen diesen Umgangsformen wird auf unterschiedlichen Ebenen thematisiert: Bei der Formulierung eines für die Organisation verbindlichen personenzentrierten Beratungsprogramms, in dem die generalisierten Ziele, Auswahlregeln und Durchführungsbedingungen der personenzentrierten Beratung festgelegt werden. Bei der Aushandlung eines konkreten Beratungs-Settings zwischen Personalentwickler, Berater und Klient und bei jeder einzelnen Sitzungen zwischen Berater und Klient.

Wie gezeigt ist organisationssoziologisch eine Skepsis gegenüber der in Selbstbeschreibungen zu findenden Funktion von personenzentrierter Beratung angebracht. Die Versuche über Supervision oder Coaching gezielt Personen und damit auch Strukturen der Organisationen zu verändern, mögen Erfolg versprechender sein als beim Training, aber auch bei einer sehr sorgfältigen Verknüpfung der Veränderung von Selbst- und Fremdwahrnehmung einer Person wird sich die Veränderungsresistenz von Personen aufgrund einer Verflechtung von personalem und sozialem Gedächtnis kaum überwinden lassen.<sup>15</sup>

Diese systemtheoretisch begründete Skepsis gegenüber der Hebelwirkung von Supervision und Coaching stellt aber nicht die Funktionalität grundsätzlich in Frage, bezieht sie sich doch lediglich auf diese manifeste Funktion. Die Funktion von personenzentrierter Beratung liegt jedoch, so der Vorschlag in diesem Artikel, weniger in der manifesten Funktion der Personalentwicklung denn in der latenten Funktion der Isolierung von Konflikten in speziellen Interaktionszusammenhängen. Diese latente Funktion kann zunehmend wichtiger

---

<sup>15</sup> Es gibt gerade in der Supervisionsliteratur Ansätze, die die Funktion der personenzentrierten Beratung weniger in einer Effizienzsteigerung des Personals denn in einer Emanzipation des einzelnen Individuums sehen. Auch wenn diese Position vorrangig aus einem aufklärerischen, manchmal sogar antikapitalistischen Impetus heraus vertreten wird lässt sich vielleicht aus der Organisationssoziologie eine gewisse Stützung für dieses Argument finden.

werden – und sich mittelfristig auch als manifeste, denn kommunikationsfähige, Funktion ausbilden.

Personenzentrierte Beratung könnte sich dabei als ein funktionales Äquivalent zu den „Konfliktisolierungen“ etablieren, 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 die Funktion haben, Konflikte interaktionell zu isolieren.<sup>16</sup> Der Reiz von personenzentrierter Beratung besteht darin, dass die Organisation mit der personenzentrierter Beratung diese Isolierung von Konflikten auf 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.

Mit den Stichworten „Ambivalenz“ und „Anbau“ konstatiert Luhmann – sicherlich in Übereinstimmung mit einer Reihe anderer soziologischer Zeitdiagnosen – in Organisationen eine zunehmende Belastung der Strukturkategorie „Personal“. Ambivalenz bezeichnet dabei eine Unklarheit von Aufgabenzuweisung und Verantwortung. Durch eine „Entformalisierung“ und „Entbürokratisierung“ seien die Mitglieder der Organisation nicht mehr sicher, wie weit ihre Pflichten gehen. Genau dies mache sie, so Luhmann, aufnahmebereit für neuartiges Verhalten. 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. Diese ginge auf Kosten der Person: „Emotionale Anspannung“, „kompensationsbedürftige Überbeanspruchung“ und „angstbedingte Reaktionsbereitschaft“ könnten die Folge sein (vgl. Luhmann 1964: 151).<sup>17</sup> Anbau bezeichnet dem gegenüber eine andere Umgangsform mit neuartigen Beanspruchungen in Organisationen. Die Anpassung der Organisation fände, so Luhmann, durch den Anbau, durch eine „Erweiterung des Systems“ statt. Alles bliebe beim Alten, lediglich neue Stellen, neue Kontaktpersonen würden mit den Aufgaben betraut werden. 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: 149f).

Für Niklas Luhmann sind die Ambivalenz- und die Anbaustrategie funktionale Äquivalente mit je eigenen Vor- und Nachteilen (vgl. Luhmann 1964: 152) – für unseren Zweck ist jedoch

---

<sup>16</sup> Den Hinweis auf die Klosprüche als funktionales Äquivalent verdanke ich Adrian Itschert. Als Klassiker gilt am Institut für Soziologie der Universität München die Auseinandersetzung über die Penislänge bekannter Soziologen. Luhmann wird dabei – vermutlich nach einer frustrierenden Lektüre – ein besonders kleiner Schwanz unterstellt. Adorno („Man nannte ihn das Pferd“) wird bei dem Ranking eine deutliche Sonderstellung gegenüber den anderen Theoretikern gegeben. Ob diese Form der Konfliktisolierung durch personenzentrierte Beratung zu vermeiden gewesen wäre ist jedoch fraglich.

<sup>17</sup> Es spricht für die Vergesslichkeit der Soziologie, dass diese frühe Entdeckung der „Ambivalenz“, die auf Überlegungen von James March zurückgehen, in der Diskussion der subjektorientierten Soziologie (Moldaschl 1994; Voß/Pongratz 1998) keine Rolle spielt und deswegen der „Arbeitskraftunternehmer“ als Phänomen des ausgehenden zwanzigsten Jahrhunderts beschrieben wird.

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.

Diese „Kosten der Person“ könnten der Organisation egal sein. Die Belastung der Person fällt in die „Indifferenzzone“ (Barnard 1938: 167ff), die ein Organisationsmitglied akzeptieren muss. Sie werden 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 missen lassen. Die Entwickler 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.<sup>18</sup> Diese hier beispielhaft genannten Strategien brächten jedoch Kosten für die Organisation mit sich, weil durch die Orientierung auf einen Zweck oder durch die Verpflichtung auf Gruppensolidarität die Organisation tendenziell „entflexibilisiert“. Supervision und Coaching können als zusätzliche Motivations- und Sicherheitsquellen verstanden werden, durch die Flexibilitätsnachteile durch Zweckidentifizierung oder Gruppensolidarisierung vermieden werden könnten.

## 5. Literatur

- Adorno, Theodor W. (1954): Individuum und Organisation. In Neumark, Fritz (Hg.): Individuum und Organisation. Darmstädter Gespräche. Dortmund: Neue Darmstädter Verlagsanstalt, S. 21-35.
- Barnard, Chester I. (1938): The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Belardi, Nando (1992): Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn: Junfermann.
- Beumer, Ulrich (2003): Coaching und Supervision - Modelle zur professionellen Kompetenzentwicklung. In: Pädagogischer Blick, Jg. 11, S. 144-154.
- Böning, Uwe (2002): Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments. Eine 10-Jahres- Bilanz. In: Rauen, Christopher (Hg.): Handbuch Coaching. 2. Aufl. Göttingen et al: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 21-45.
- Brunsson, Nils (1989): The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organization. Chichester: John Wiley and Sons.

---

<sup>18</sup> Luhmann (1964: 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.

- Buchinger, Kurt; Klaus Götz (2000): Coaching. Ausgangspunkte, Gegenstände und Methoden. In: Götz, Klaus (Hg.): Human Resource Development. Band 2. München: Mering: Hampp, S. 33-52.
- Eisenstadt, Shmuel N. (1958): Bureaucracy and Bureaucratization. In: Current Sociology, Jg. 7, S. 99-164.
- Fellermann, Jörg (2003): Supervision. In: Handbuch Personalentwicklung. Köln: Luchterhand., 87. Erg. Lfg. 2.A1.
- Girard, René (1982): Le bouc émissaire. Paris: Grasset.
- Goffman, Erving (1961): Asylums. New York: Double Day.
- Hohm, Hans-Jürgen (2006): Soziale Systeme, Kommunikation, Mensch. 2. Aufl. Weinheim: Juventa.
- Houellebecq, Michel (2001): Elementarteilchen. München: Econ.
- Jackall, Robert (1988): Moral Mazes. The World of Corporate Managers. New York; Oxford: Oxford University Press.
- Kieser, Alfred (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, André (1993): Konturen einer soziologischen Unternehmensberatung. Bielefeld: unveröff. Ms.
- Looss, Wolfgang (1997): Unter vier Augen. Coaching für Manager. 4. völlig überarb. Aufl. Landsberg am Lech: Moderne Industrie.
- Luhmann, Niklas (1962): Der neue Chef. In: Verwaltungsarchiv, Jg. 53, S. 11-24.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1966): Recht und Automation in der öffentlichen Verwaltung. Eine verwaltungswissenschaftliche Untersuchung. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1967): Soziologische Aufklärung. In: Soziale Welt, Jg. 18, S. 97-123.
- Luhmann, Niklas (1975a): Funktionale Analyse. Methode und Systemtheorie. In: Bühl, Walter L. (Hg.): Funktion und Struktur. Soziologie vor Geschichte. München: , S. 98-131.
- Luhmann, Niklas (1975b): Strukturauflösung durch Interaktion. Ein analytischer Bezugsrahmen. Bielefeld: unveröff. Ms.
- Luhmann, Niklas (1977): Probleme eines Parteiprogramms. In: Baier, Horst (Hg.): Freiheit und Sachzwang. Beiträge zu Ehren Helmut Schelskys. Opladen: WDV, S. 167-181.
- Luhmann, Niklas (1984a): Soziale Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.
- Luhmann, Niklas (2005): Die Form "Person". In: Luhmann, Niklas (Hg.) Soziologische Aufklärung 6. 2. Aufl. Die Soziologie und der Mensch. Opladen: VS-Verlag, S. 137-149
- Moldaschl, Manfred (1994): "Die werden zur Hyäne" - Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen. In: Moldaschl, M.; R. Schultz-Wild (Hg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. Frankfurt a.M.; New York: Campus, S. 105-150.
- Neuberger, Oswald (1991): Personalentwicklung. Stuttgart: Enke.
- Oevermann, Ulrich (1993): Sturktureigenschaften supervisorischer Praxis. Exemplarische Sequenzanalyse des Sitzungsprotokolls der Supervision eines psychoanalytisch orientierten Therapie-Teams im Methodenmodell der objektiven Hermeneutik. in: Bardé, Benjamin; Dankwart Mattke (Hg.): Therapeutische Teams. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 149-269.
- Oevermann, Ulrich (2001): Strukturprobleme supervisorischer Praxis. Eine objektiv hermeneutische Sequenzanalyse zur Überprüfung der Professionalisierungstheorie. Frankfurt a.M.: Humanities Online.
- Ortmann, Günther (1995): Die Form der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen: WDV.
- Pühl, Harald (2000): Einzel-Supervision - Coaching - Leitungsberatung: Drei Begriffe für dieselbe Sache. In: Pühl, Harald (Hg.): Handbuch der Supervision. 2. überarb. Aufl. Berlin: Edition Marhold, S. 100-111.
- Rauen, Christopher (2000): Glossar. In: Rauen, Christopher (Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 303-308.

- Schmidt-Lellek, Christoh J. (2003): Coaching und Psychotherapie - Differenz und Konvergenz. In: Organisationsberatung - Supervision - Coaching, Jg. 10, S. 227-234.
- Schreyögg, Astrid (1995): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt a.M.: Coaching.
- Schreyögg, Astrid (2002): Supervision: ein kritischer Blick aus Sicht des Coaches. In: Kessel, Louis van; Jörg Fellermann (Hg.): Supervision und Coaching in europäischer Perspektive. Beiträge der ANSE-Konferenz 2000. Köln: AS Agentur für Supervision GmbH, S. 40-44.
- Schreyögg, Astrid (2003): Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. In: Organisationsberatung Supervision Coaching, Jg. 10, S. 217-226.
- Schreyögg, Astrid (2005): Coaching. In: Mohe, Michael (Hg.): Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen. Leonberg: Rosenberg, S. 159-178.
- Schwertfeger, Bärbel (1998): Der Griff nach der Psyche. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Tacke, Veronika (2000): Netzwerk und Adresse. In: Soziale Systeme, Jg. 6, S. 291-320.
- Taffertshofer, Andreas (2006): Coaching in Arbeitsorganisationen. Zu Mode und Praxis einer persönlichen Beratungsmethode. München: Diplomarbeit am Institut für Soziologie der Uni München.
- Veiel, Andreas; Jan Tilman Schade (2002): Black Box BRD. Film.
- Voß, G. Günter; Hans J. Pongratz (1998a): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 50, S. 131-158.
- Weber, Max (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. Köln:Kiepenheuer & Witsch.
- Weigand, Wolfgang (2002): Coaching: eine Methode - Supervision: ein Konzept. In: Kessel, Louis van; Jörg Fellermann (Hg.): Supervision und Coaching in europäischer Perspektive. Beiträge der ANSE-Konferenz 2000. Köln: AS Agentur für Supervision GmbH, S. 45-54.
- Weltz, Friedrich (1986): Aus Schaden dumm werden. Zur Lernschwäche von Verwaltungen. In: Office Management, Hg. 34, S. 532-534.
- Whyte, William H. (1956): The Organization Man. New York: Simon and Schuster.