

## **Beziehung und Begegnung**

von Dr. Bernd Schmid und Sabine Caspari

Dieser Artikel begegnet der Idee, dass durch Verbesserung der sozialen Kompetenz jede Beziehung hergestellt werden kann. Ein Glaube, an dem sowohl Ehen als auch Organisationen leiden. Wir setzen dem die von VICTOR FRANKL eingeführte Unterscheidung von "Beziehung und Begegnung" entgegen.

Der Begriff "Beziehung" bezeichnet das Spektrum dessen, was aufgrund der Eigenarten der Beteiligten und ihrem Kontext möglich ist. Beziehung fokussiert den Möglichkeitsraum einer Interaktion. "Begegnung" bezeichnet demgegenüber das gegenwärtig Gestaltbare. Begegnungskompetenz meint die Fähigkeit, das gegenwärtige Aufeinandertreffen konstruktiv zu gestalten und den Möglichkeitsraum kompetent auszugestalten. In Organisationen wird die Beziehung über die Funktionen oder Rollen definiert. Wir stellen mögliche Probleme dar, die entstehen, wenn sich private Beziehungsformen in Organisationen einschleichen und wie mit der Unterscheidung von Beziehung und Begegnung geklärt werden kann, ob der Raum, in dem Begegnung versucht wird, unangemessen ist oder die Begegnungskompetenz fehlt, den möglichen Beziehungsraum auszugestalten. Professionelle Kompetenz heißt hierbei einerseits beurteilen zu können, welche Beziehungen möglich sind und andererseits, die entsprechende Begegnungskompetenz aktivieren zu können.

Wir gehen von der Idee aus, dass jeder Mensch ein Wesen besitzt, das, als Potentialität in ihm angelegt, durch Wesensentwicklung entfaltet werden muss.

In diesem Aufsatz kommt nun die Idee hinzu, dass auch jede Beziehung ein Spektrum von Möglichkeiten an von vornherein angelegten und unverwechselbaren Eigenarten hat. Man kann deshalb zwar wählen, ob man in eine Beziehung eintreten will oder nicht. Wenn man in eine Beziehung eintritt, hat man jedoch nur noch die Wahl, die Varianten aus diesem Spektrum in einer erlösten oder unerlösten Form zu leben.

Von der Beziehung unterscheiden wir die Begegnung. Begegnung ist das Gegenwärtige, das was gestaltet werden kann. Begegnungskompetenz meint die Kompetenz, im gegenwärtigen Aufeinandertreffen Varianten der Beziehung konstruktiv zu gestalten und in eine erlöste Form zu heben. Zu diesen Gedanken hat uns ein Aufsatz von Alfred Längle angeregt, aus dessen Ausführungen auch die hier erwähnten Konzepte Viktor Frankls ersehen werden können (vergl.: Alfred Längle).

Mit unterschiedlichen Schwerpunkten haben diese Überlegungen auch Geltung für Organisationsbeziehungen. Welche Bedeutung sie für Professionelle im Organisationsbereich haben, wird ausführlich erörtert.

## **1. Privatbeziehungen**

### **1.1. Wesensausdruck und Wesensentwicklung**

Für die Betrachtung von Beziehungen sind uns vor allem drei Konzepte wesentlich:

- Jeder Mensch hat ein Wesen oder etwas praktischer übersetzt eine unverwechselbare Eigenart. Diese Eigenart ist in ihm angelegt, und deshalb ist es nicht beliebig, wer jemand wird. Im Laufe des Lebens wird diese Eigenart mehr oder weniger entfaltet und in der einen oder anderen Weise entwickelt. Dabei sind wir der Überzeugung, dass es sowohl äußere Anreize gibt, noch schlummernde Wesenszüge hereinzuholen, als auch innere, so dass plötzlich etwas in uns erwacht, was jetzt gelebt werden will. Wenn wir nicht erlösen, was zu unserer Eigenart gehört, verkümmern diese Wesenszüge oder sie treiben ihr Unwesen und kommen in einer unerlösten, problematischen Form dennoch zum Ausdruck. (vergl.: Schmid/Caspari, Typenlehre, Grundgedanken zur Jung'schen Psychologie, Institutsschriften)
- Daneben stehen wir zu dem Konzept der Wesensschau. Dieses Konzept besagt, dass es in jedem Menschen eine Instanz gibt, mit der er sich ein Urteil bilden kann, ob ein Gegenüber das lebt, was zu seiner unverwechselbaren Eigenart passt. Diese Beurteilung wird in der Regel intuitiv vorgenommen und wirkt unabhängig davon, ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht. Bei entsprechender Intuitionsschulung können wir, wenn wir in der Begegnung mit einem anderen unsere Aufmerksamkeit entsprechend richten, ein geläutertes Urteil darüber bilden, ob er bei sich ist. In uns entstehen Bilder darüber, ob er etwas Konventionelles, Interessantes oder sonst etwas tut, was nicht schlecht ist, aber trotzdem nicht ganz wesentlich, wesensentsprechend. (vergl.: Schmid/Hipp/ Caspari; Intuition in der professionellen Begegnung)
- Das dritte Konzept, das uns in diesem Zusammenhang bedeutsam ist, beschreibt unser Verständnis von Persönlichkeit. Das Wort Persönlichkeit kommt von *personare*, was *hindurchtönen* bedeutet. Unser Persönlichkeitsverständnis ist, dass das Wesen, die unverwechselbare Eigenart eines Menschen durch die Rollen oder durch die Position, die jemand im Moment einnimmt, hindurchtönt. Das Wesen wird nicht irgendwo separat im Privaten als Menschsein zum Ausdruck gebracht, sondern integriert durch die Art, wie er seine Rollen lebt.

Professionalität hat deshalb unseres Erachtens sehr viel damit zu tun, wie jemand seine

Rollen, auch ganz formale, wesensentsprechend lebt. Die Spaltung, die gerade im Management oft gemacht wird, in: "Jetzt bin ich Funktionsträger und dann gibt es einen Ort, an dem bin ich Mensch", halten wir nicht für hilfreich.

Deshalb stellen wir uns in einer Persönlichkeitsarbeit immer die Frage, wie wir jemandem helfen können, das, was er in einer problematischen Weise unerlöst lebt, anzunehmen und dafür erlöste Formen zu finden. Aus Neurosen Charakter zu machen, nicht Neurosen weg zu therapieren, ist unser Ziel.

## **1.2. Ontische Beziehungen**

In Frankls Konzept kommt nun die Idee dazu, dass auch Beziehungen eine von vornherein festgelegte und unverwechselbare Eigenart haben. Frankl spricht von der "ontischen Beziehung". Auch Beziehungen sind in ihrer Potentialität angelegt und existieren sozusagen als Blaupause mit bestimmten Fragestellungen und Entfaltungsmöglichkeiten, unabhängig davon, ob man sie durch Begegnung realisiert.

Für uns beinhaltet dieses Konzept etwas sehr Erleichterndes. Es bedeutet nämlich, dass wir akzeptieren können und müssen, dass uns nicht alle Beziehungen möglich sind. Wir müssen uns selbst und andere nicht damit plagen, bestimmte Beziehungsinteressen in allen Beziehungen realisieren zu wollen.

Auch für eine Ehebeziehung kann es sehr erleichternd sein, nicht davon auszugehen, dass die Beziehung so oder so sein könnte. Die Grundanlage der Beziehung hat eine bestimmte Eigenart und man muss letztendlich einen anderen Partner wählen, wenn man grundsätzlich andere Anlagen haben möchte.

Das Konzept erlaubt uns somit, die Eigenart einer Beziehung und den Bereich, in dem sie erfüllt sein kann, zu beschreiben und ihre Begrenztheit zu akzeptieren. Begrenzungen in einer Beziehung wahrzunehmen, bedeutet etwas anderes als die Phantasie, dass man sich gegenseitig Mögliches vorenthält.

Frankl nimmt Abschied von der Idee, dass eine Beziehung in ihrem Grundcharakter wesentlich formbar wäre. Man kann die Art, wie eine Beziehung angelegt ist, zur Blüte und zu Früchten bringen oder man kann sie unerlöst lassen und daran leiden.

Und so wie man Wesensschau betreiben kann im Sinne von "wie könnte der denn sein und werden", kann man sich auch bei Beziehungen fragen, was sie sein und werden können und was nicht.

## **1.3. Begegnung**

Von der *Beziehung*, die eine hohe Wirklichkeitskonstanz hat, unterscheidet Frankl die *Begegnung*. Die Begegnung ist der gegenwärtige Vollzug und die konkrete Gestaltung des Miteinanders vor dem

Hintergrund der Beziehung. Da Begegnung ganz gegenwärtig ist, kann sie sich über das beziehungsweise Angelegte zumindest augenblicklich hinausheben. Sie ermöglicht uns, uns relativ von der vorgefundenen, archetypischen Beziehungskonstellation zu lösen und uns teilweise von den Blaupausen einer Beziehung zu emanzipieren.

Um eine Beziehung zu erlösen, brauchen wir deshalb Begegnungskompetenz. Mit Begegnungskompetenz können wir auch schwierig angelegte Beziehungen im gegenwärtigen Aufeinandertreffen konstruktiv gestalten. Gute Begegnungen sedimentieren dann in die Beziehung, d.h. sie durchdringen und prägen sie, aber erst über die Zeit.

Natürlich brauchen wir, um Begegnungskompetenz zu entwickeln, auch ein ausreichendes Maß an Motivation. In privatpersönlichen Beziehungen ist sie in der Regel durch Interesse am Anderen oder durch Wertvorstellungen gegeben. Sie verbindet uns unabhängig vom gegenwärtigen, oftmals misslichen Vollzug und verleiht uns die Kraft, Ausdauer und Auseinandersetzungsbereitschaft, um für die schwierigen Aspekte der Beziehung nach erlösten Formen in der Begegnung zu suchen. Gerade in psychologisch gebildeten Kreisen existiert noch die Vorstellung, dass durch "Beziehungsklärung" Beziehungen besser werden können. Man nimmt an, dass unbefriedigende Begegnungen durch aufzuklärende Missverständnisse verursacht werden.

Viele Beziehungen werden jedoch durch Beziehungsklärungen nicht besser. Wir können sie lediglich durch Begegnung besser machen und uns von ihren schwierigen Dimensionen emanzipieren. Beziehungsklärung ist eigentlich nur sinnvoll, um Irrtümer und Illusionen aufzulösen, um das Erleben des anderen zu verstehen und um Visionen über die Beziehung mitzuteilen, aber nicht, um auf diese Weise die Beziehung besser zu machen. Beziehungen kann man durch Begegnung besser machen.

Das ist sozusagen ein Meta-Ausweg aus vielen Beziehungsdauerkrisen. Es werden nicht die Beziehungsfragen gelöst, sondern wir lösen uns von ihnen und gestalten durch Begegnungskompetenz die Gegenwart des Zusammenseins so befriedigend, dass uns die Frage nach der Art der Beziehung nicht über das Maß hinaus interessiert. Wir haben sozusagen ein nüchternes Bild von dem, was wir füreinander sein können und gestalten das konstruktiv.

#### **1.4. Beziehungen als Anregung für anstehende Entwicklungsschritte**

Bestimmte Beziehungen eignen sich für bestimmte Entwicklungsaufgaben besser als andere. Im Laufe des Lebens bekommen wir die Probleme, die zu unseren Wachstumsaufgaben passen und uns entsprechend herausfordern. Und manchmal scheint es, dass wir es mit den Leuten zu tun bekommen, die sich für die entsprechende Auseinandersetzung eignen. Wenn wir das dann erledigt haben, treffen wir eher andere Leute, mit denen andere Beziehungskonstellationen möglich sind und andere Lebensfragen auf dem Entfaltungsweg gelebt und geklärt werden können.

In einer Metapher ausgedrückt sagen wir: Eine junge Pflanze braucht ganz bestimmte Beziehungen (bzw. Umweltbedingungen) um sich herum, um sich zu entwickeln. Im Heranwachsen dürfen die Pflanzen um sie herum nicht zu groß und konkurrenzfähig sein. Aber wenn sie selbst genügend erstarkt ist, braucht sie keine schonende, sondern eine herausfordernde Mitwelt, um entsprechend zu wachsen. Sie braucht also in unterschiedlichen Phasen Verschiedenes. Und trotzdem entwickelt sie sich ihrer Eigenart gemäß. Aus einem Radieschen wird keine Eiche, aber es kann das beste Radieschen weit und breit werden.

Diese Denkweise findet ihre Analogie in der Jung'schen Psychologie. Dort stellt man sich vor, dass jeder Mensch bestimmte Wesensteile bewusst lebt, während andere Wesensteile ungelebt sozusagen ein "Schattendasein" führen. Im Laufe des Lebens gilt es, viele dieser Wesensteile lebendig werden zu lassen, indem man sie in den bewussten Lebensvollzug integriert. Wenn man dauerhaft diese Wesensteile von sich abspaltet, werden sie freiwillig oder unfreiwillig zu vordergründigen Lebensthemen und sei es nur als Ärgernis. In diesem Sinn weiten wir den Schattenbegriff auch auf Beziehungen aus.

## **2. Berufsbeziehungen**

### **2.1. Beziehung und Begegnung im professionellen Bereich**

Die Ausdrucksform einer archetypischen Anlage von Beziehungen wird natürlich nicht nur durch die jeweilige seelische Konstellation, sondern auch durch gesellschaftliche Bedingungen entschieden. Diese haben wir bei der Betrachtung privatpersönlicher Beziehungen vernachlässigt, weil sie hier im Hintergrund zu stehen scheinen.

In professionellen Beziehungen treten die gesellschaftlichen Bedingungen in Form von Organisationsstrukturen jedoch in den Vordergrund. Nimmt man eine bestimmte Organisationsposition ein, tritt man auch in eine vorgefundene Beziehung. Die ist nun aber nicht vorrangig archetypisch, sondern durch verschiedene Dimensionen, wie Organisationsstruktur, Zuständigkeit, Weisungsbefugnis, Kenntnissvorsprung, durch die Organisationskultur und ähnliches, bestimmt.

Im Unterschied zu den privaten Beziehungskonstellationen, kann man diese Beziehungsdeterminanten jedoch zum Gegenstand gestalterischer Bemühungen machen. Sie sind durch Verschiebungen im Organigramm oder durch Maßnahmen, welche die Organisationskultur beeinflussen, änderbar. In Führungsbeziehungen innerhalb einer Führungskultur gehören diese Faktoren sogar zur Gestaltungsaufgabe von Professionellen. Dennoch gilt auch für sie, dass man sich an ihnen orientieren muss, wenn man in eine Organisation eintritt.

Manche Beziehungskonstellationen tragen nun durch ihre Logik in hohem Maße die Wahrscheinlichkeit in sich, dass die Begegnungen unerlöste Versionen hervorbringen. Wenn Beziehungen in ihrer Logik problematisch angelegt sind, bleiben Interventionen, die die persönliche Eigenart des Positionsinhabers fokussieren, mit dem Ziel, die Begegnungen *kompetenter* zu gestalten, langfristig unfruchtbar. In solchen Beziehungen bekommt jeder Positionsinhaber, wiederum seiner unverwechselbaren Eigenart entsprechend, Probleme. Aber, dass er Probleme bekommt, hat in erster Linie mit der unverwechselbaren Eigenart der Beziehung zu tun.

Ein Beispiel:

In Pharma-Unternehmen trägt in der Regel ein Apotheker, der für das Qualitätswesen zuständig ist, die Verantwortung für die Produktqualität im Zweifel auch mit persönlicher Haftung vor Gericht. In verschiedenen Organisationen erlebten wir, dass die Beziehungen so angelegt waren, dass diejenigen, die für die Expansion und Wirtschaftlichkeit zuständig waren, in einer Abstimmung im Zweifel den Zuschlag bekamen. Entsprechend schwierig waren die Begegnungen zwischen dem qualitätszuständigen Apotheker und anderen im Unternehmen, wenn dieser nicht die Befugnis hat, seiner Verantwortung gerecht zu werden.

Ein anderes Beispiel:

Klassischerweise braucht man für die Position eines Vorstandsassistenten jemanden, der loyal und verfügbar ist und der zumindest für eine gewisse Zeit die eigene gestalterische Kraft und das eigene Interesse zurückstellen kann, um demjenigen, dem er assistiert, zur Erweiterung seines Gestaltungsraumes zu dienen.

Gleichzeitig gibt diese Position ganz bestimmte, durch das Unternehmen angelegte Beziehungen zu den Kollegen im Vorstand vor.

Hier haben wir häufig erlebt, dass Vorstandsassistenten Probleme bekamen, weil ihr Vorstand nicht mit seinen Kollegen ausgehandelt hat, was auszuhandeln war und was nur er aufgrund seiner Position aushandeln konnte. Anstatt ihr Amt auszufüllen und sich tatsächlich assistieren zu lassen, haben diese Vorstände derartige, wesentliche Merkmale ihres Amtes an ihren Assistenten delegiert.

Ein Assistent kann jedoch aufgrund seiner Position eine solche Delegation nicht ausfüllen. Wenn er versucht, höher geordneten Vorstandskollegen gegenüber Autorität ersatzweise auszuüben, bezieht er Prügel.

Natürlich kann eine solche Position von unterschiedlichen Persönlichkeiten ganz unterschiedlich ausgefüllt werden.

Man kann sich vorstellen, dass ein Assistent sich diesem Konfliktbereich in der Weise stellt, dass er nicht versucht, ersatzweise Autorität auszuüben. Stattdessen nimmt er seinem Vorgesetzten nicht zu viel ab, gibt ihm immer wieder zurück, was er nicht ausfüllen kann und fordert ihn in seiner

Würde, sein Amt angemessen auszufüllen. Dem, was er trotzdem abbekommt, begegnet er mit besonderem Charme und Diplomatie.

Vorausgesetzt der Vorgesetzte lässt sich entsprechend fordern, kann mit dieser Art das Gegenwärtige zu gestalten, der schwierige Beziehungsaspekt mit der Zeit erlöst werden. Indem sich der Vorgesetzte und der Assistent auf das besinnen, was sie füreinander und für die Organisation sein können, können sie in ein arbeitsfähiges Miteinander treten.

Eine andere Person an derselben Position hat möglicherweise mehr eine Intuition für die schwachen Seiten seines Chefs. Er versucht diese zu ersetzen, indem er Hofhund spielt und die anderen Vorstände beißt. Die gleiche Beziehungskonstellation bleibt dadurch dauerhaft konfliktär. Als Berater unterscheiden wir deshalb sorgfältig zwischen einer Beziehungsanalyse und der Begegnungskompetenz des Positionsinhabers. Wir denken immer auch über die Logik von Beziehungen nach und überlegen uns auf dieser Ebene organisationsberaterische Konzepte und Interventionen.

Das heißt, wir betrachten Organisationsbeziehungen aus zwei Perspektiven:

- Vom Individuum aus, das die Position und damit die vorgesehenen Beziehungen durch Begegnung auszufüllen hat und
- von der Organisation und ihrer Kultur her, z.B. von den Machtverhältnissen, den notwendigen Qualifikationen und den Zuständigkeiten.

## **2.2. Das Ignorieren von Organisationsbeziehungen**

Häufig erleben wir in Organisationen, dass versucht wird, Dimensionen der durch die Organisationsstruktur definierten Beziehungen zu ignorieren. Viele meinen, sie könnten durch Begegnung, durch Hemdsärmeligkeit Dinge gestalten, ohne die vorgefundenen Kraftfelder der Organisationsbeziehungen angemessen zu würdigen. Nach unserer Beobachtung funktioniert das in der Regel auch eine Zeitlang. Wenn es die Organisationskultur begünstigt, wird in genialer Weise die Gegenwart des Informellen so kompetent ausgefüllt, dass es fast so erscheint, als wären die vorgefundenen Beziehungsdimensionen nicht sehr relevant.

Das entpuppt sich allerdings oft als Illusion. Wenn Beziehungsstrukturen auf diese Weise an den Rand gedrängt werden, kommen sie irgendwann aus ihrem Schattenbereich und verlangen als hierarchische Reglementierung wieder ihr Recht.

Also auch da gilt, was man aus der Psychologie kennt: Wenn man eine Gestaltungsmöglichkeit überzieht, verlangt das Verdrängte sein Recht manchmal in einer unerlösten und hemmenden Form. Deswegen ist es so wichtig, zumindest aufmerksam gegenüber der Frage zu sein, was denn die Anrechte oder die Beziehungsgerechtigkeiten sind, die kurzfristig im Überschwang aus den Augen verloren werden. Sie müssen gewürdigt und mit Begegnungskompetenz in erlöste Formen

gebracht werden. Dadurch dürfen sie dann auch im Hintergrund wirken und müssen sich nicht durch Reglementierung in den Vordergrund drängen.

Andererseits kann es natürlich auch mal sinnvoll sein, über Begegnung eine Beziehungslogik zu etablieren, die der vorgesehenen Beziehungslogik widerspricht. Aufbruch in neue Entwicklungen geschieht unseres Erachtens oft so, dass über Begegnung neue Strukturen, Ablauf- und Beziehungsregeln geschaffen werden, die besser sind als die alten.

Man darf dann aber nicht versäumen, einerseits zu wissen, dass man das tut und welche neue Blaupausen für Begegnungen dadurch geschaffen werden, und andererseits zu überlegen, wie die Beziehungslogik auf angemessener Ebene verändert werden müsste. Denn bei einem Traditionsabriss greift die nächste Generation möglicherweise einfach auf die juristische Ebene zurück und setzt die alten Blaupausen gegen die neue durch Begegnungsgewohnheiten entstandene.

Deshalb kann man sich auch schuldig machen, wenn man sinnvolle Begegnungen etabliert, aber versäumt, sie in der Beziehungsarchitektur zu verankern.

### **2.3. Der Aspekt der Sympathie in der professionellen Begegnung**

Es gibt nun Unternehmenskulturkonzepte, die das privatpersönliche Miteinander und Sich-Verstehen-Können als wichtiges Vehikel oder gar als Hauptvehikel verwenden, um zum professionellen Funktionieren zu kommen.

Das halten wir für problematisch. Ein Unternehmen ist keine Familie, das ist Illusion. Und je mehr Unternehmen Konzerne werden, umso weniger kann ein Konzept des privatpersönlichen Miteinanders funktionieren. Menschen haben nicht die seelische Kapazität, sich mit all den Leuten, mit denen sie sinnvolle kompetente Begegnung gestalten müssen, privatpersönlich zu verstehen.

Manchmal kann es hilfreich und ein guter Türöffner sein, wenn man in der privatpersönlichen positiven Beziehungsgestaltung einen Eingang finden will, um organisations- oder professionsbezogen zusammenzuarbeiten. Wenn das als alleiniger Türöffner nicht funktioniert, ist man jedoch gefangen. Die Gefahr ist groß, dass man mit Menschen, mit denen man sich im privatpersönlichen Bereich verstrickt, organisations- und professionsbezogen nicht angemessen zusammenarbeitet.

Andere Unternehmen versuchen Corporated Identity, indem sie private Lebenskultur zum sinnstiftenden Element eines Unternehmens machen wollen. Selbst wenn vieles daran sympathisch ist, halten wir auch diese Strategie für problematisch. Eine solche Ausrichtung ruft gesellschaftlich gesehen ökologische Schäden hervor, weil dadurch die private Lebenskultur der Menschen ausgehöhlt wird: Mit der Frau oder den Kindern ist es manchmal sehr schwierig. Wenn es dann am Arbeitsplatz so heimelig ist, kann es sein, dass man immer mehr versucht, im



Unternehmen zu leben, anstatt sich zu Hause mit den zu bewältigenden Schwierigkeiten auseinanderzusetzen.

Es gibt auch Workshops, auf denen die Ebene des persönlichen Sympathisierens oder Nicht-Sympathisierens fokussiert wird. Dadurch rücken die Dimensionen der angelegten Privat-Beziehungen ebenfalls in den Vordergrund. Dies ist unseres Erachtens für den Rahmen, um den es geht, unpassend. Anstatt den Teilnehmern im persönlichen Bereich zu einer höheren Begegnungskompetenz zu verhelfen, damit sie sich besser verstehen, sollte man ihnen helfen, ihre Beziehungsansprüche aneinander auf das zu reduzieren, was der Anlass der Beziehung ist, nämlich die Form der Zusammenarbeit. Häufig wird die Zusammenarbeit über diesen Weg viel einfacher.

Unseres Erachtens wird hierbei auf problematische Weise versucht, über das Herstellen von privatpersönlicher Verbundenheit die Bereitschaft der Mitarbeiter zu erhöhen, sich den konfliktären Aspekten von professionellen Beziehungen zu stellen und sie zu erlösen. Das ist über diesen Weg jedoch ein inflationärer Anspruch.

Dennoch braucht es auch in professionellen Beziehungen ein dem gegenwärtigen Begegnungsvollzug übergeordnetes Band.

Dieses Band wird in Organisationen aber nicht durch Zueinander-Hingezogensein, sondern durch die Einbindung in eine Organisationsstruktur einschließlich der arbeitsrechtlichen Bestimmungen hergestellt und definiert. Achten und würdigen sich Mitarbeiter zusätzlich in ihrer Professionalität, wird Verbundenheit gestärkt, was natürlich die Bereitschaft der Mitarbeiter erhöht, sich bei auftretenden Schwierigkeiten auseinanderzusetzen und nach Lösungen zu suchen. Kommt nun noch persönliche Sympathie hinzu, ist das ein Geschenk. Denn ein privatpersönliches Sympathisieren ist für eine konstruktive Zusammenarbeit nicht notwendig.

Im Beispiel des Vorstandsassistenten wird deutlich, wie existentiell wichtig dieses Band ist:

In der Regel ist es einem Vorstand - und das ist menschlich - unangenehm, von einem Mitarbeiter gefordert zu werden, weil der Mitarbeiter damit implizit Kritik an dessen Verhalten übt. Um in ein konstruktives Miteinander zu treten, muss nun der Vorstand die Bereitschaft aufbringen, sein Unbehagen zu überwinden und sich der Kritik und Auseinandersetzung zu stellen. Letztendlich muss er auch als derjenige, der die Macht dazu hat, bereit sein, eine bestehende Organisationsstruktur in ihrer Logik zu ändern. Das tut er natürlich umso eher, je mehr er sich seinem Mitarbeiter verbunden fühlt.

Ist die Verbindung ausschließlich durch die Organisationsstruktur definiert, ist es eine Frage der Macht, wie leicht dieses Band z.B. durch Kündigung zerstört werden kann. Dann wird ein kritischer Mitarbeiter entlassen und durch einen ersetzt, der bereit ist, sich problematischen Organisationsstrukturen anzupassen. Letztendlich schadet solches Vorgehen aber sowohl den Menschen als auch der Organisation.

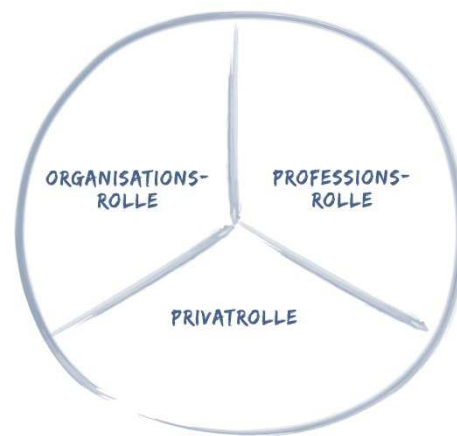
Werden problematische Strukturen und entsprechende Organisationsbeziehungen aufrechterhalten, rächt sich das in der Inflexibilität der Mitarbeiter und der Organisation oder in der Überbeanspruchung von Begegnungskompetenz, um den Mangel zu kompensieren. Bei der Frage, ob Mitarbeiter in besserer Begegnungskompetenz und Motivation geschult werden sollen und/oder die Beziehungen neu definiert, vereinfacht und stimmig gemacht werden, begegnen sich Personal- und Organisationsentwicklung.

Das kann sich heutzutage aber kaum noch ein Unternehmen leisten. Deshalb ist es einerseits wichtig zwischen Mitarbeitern vielfältige Begegnungsvarianten zuzulassen, andererseits sollten Verantwortliche in Organisationen durch Definitionen der Organisationsbeziehungsblaupausen Mitarbeiter vor Willkürakten schützen. Die Lebendigkeit eines Unternehmens hängt von der Lebendigkeit des Miteinanders seiner Mitarbeiter ab. Sie kann durch Pflege einer Konfrontationskultur gefördert werden. (vergl.: Schmid/Caspari; Wege zu einer Verantwortungskultur oder Symbiotische Beziehungen)

#### **2.4. Rollendifferenzierung als Bestandteil Professioneller Kompetenz**

Für Professionelle Beziehungen, die nur für ein bestimmtes organisationsbezogenes Zusammenwirken gelten, ist unsere privatpersönliche Verträglichkeit weniger wichtig. Hier ist wichtig, sich als Rollenträger definieren und zusammenarbeiten zu können. Wenn wir uns darauf besinnen, in welchen Rollen wir uns gerade begegnen, erwerben wir Freiheitsgrade. Potentielle Konflikte in nicht relevanten Beziehungen können in den Hintergrund treten.

Indem wir uns auf das beziehen, was wir miteinander sollen, können wir uns zum Beispiel von der Dynamik unserer privatpersönlichen Verstrickungen, zu der wir neigen, lösen. Indem wir uns im Spektrum der Profession, die wir gerade ausüben oder im Spektrum der Organisationsposition, die wir gerade ausfüllen, begegnen und uns das gegenseitig signalisieren, bekommen wir nicht die privaten Verstrickungen, die wir natürlich hätten, wenn wir miteinander in Urlaub fahren müssten. Natürlich sollten wir diese schmalen und zeitlich begrenzten Rollen und Begegnungen mit Menschsein ausfüllen, aber eben ohne privat zu werden. Wenn wir das gut machen und dafür Kompetenz erwerben, können wir Organisationsbeziehungen sowohl leichter gestalten, als auch bei Verstrickungen in eine erlöste Form heben.



Rollendifferenzierung als Bestandteil Professioneller Kompetenz

Professionelle Kompetenz beinhaltet deshalb auch Urteils- und Erkenntnisfähigkeit für die Beziehungen zu entwickeln, in die man eintritt. Man muss entscheiden können, auf welcher Beziehungsebene man sich steuert und orientiert. Dazu muss man unterscheiden, welche Rolle man dem anderen gegenüber einnimmt. Die von Schmid eingeführten drei klassischen Rollenbereiche: Organisationsrollen, Professionsrollen und Privatrollen, sind als Unterscheidungskriterien in diesem Zusammenhang nützlich: Ist man im Moment z.B. in einer Vorgesetztenrolle, in einer Professionskollegenrolle (Ingenieure unter sich) oder in einer privaten, mitmenschlichen Rolle. (vergl.: Schmid, 1994, S. 55 ff).

Das kann, je nach Situation, völlig verschiedene Steuerungsdynamiken notwendig machen. Dies zu unterscheiden ist notwendig, um nicht mit Begegnungskompetenz, die für die eine Ebene richtig wäre, zu versuchen, eine Beziehung auf einer anderen Ebene auszugestalten, die eine andere Art von Begegnungskompetenz erfordert.

Noch einmal zu dem Beispiel des Vorstandsassistenten:

Der beschriebene Konfliktbereich hat nur eine Chance erlöst zu werden, wenn sich sowohl der Assistent als auch sein Vorgesetzter auf ihre jeweiligen Organisationsrollen, mit den dazugehörigen Kompetenzen, Autorisierungen etc. besinnen und sich darin auch immer wieder fordern.

Bei einem Versuch des Vorgesetzten, hoheitliche Funktionen zu delegieren, könnte der Assistent z.B. reagieren, indem er sagt: Auch wenn ich gut verstehen kann, dass Sie diese Aufgabe an mich delegieren möchten, muss ich Ihnen sagen, dass ich sie aufgrund meiner Position im Unternehmen nicht ausfüllen kann. Ihre Vorstandskollegen würden mich als Autorität nicht ernst nehmen. Außerdem würde ich Sie in ihrer Vorstandskollegenrolle

schwächen, wenn ich versuchen würde, an ihrer Statt Dinge auszufechten, die nur Sie als Kollege unter Kollegen ausfechten können.

Würde der Vorgesetzte diese Haltung des Assistenten als Versuch begreifen, mit ihm als Mann konkurrieren zu wollen, würde er den Konflikt in den privatpersönlichen Bereich definieren. Seine Antwort könnte auf dieser Ebene z. B. in Form einer für diesen Bereich angemessenen Ich-Botschaft folgendermaßen lauten: *Ich habe den Eindruck, Sie wollen gerne das Sagen darüber haben, was ich delegieren kann und was nicht. Das ärgert mich, denn in unserer Beziehung bin ich der Chef. Bitte fechten Sie ihre Machtkämpfe unter Ihresgleichen aus.*

Man kann sich vorstellen, dass eine derartige Verschiebung des Konflikts auf diese Ebene eher zu mehr Verstrickung als zu einer Lösung führt.

In Unternehmen gibt es viele unnötige Probleme, weil diese Dinge nicht unterschieden werden. Nach unserer Beobachtung wird in unseren Organisationen noch viel zu wenig getan, um die Amtsinhaber über die Logik ihrer Beziehungen und die daraus entstehenden Konsequenzen zu unterrichten. In der Regel hegt man die Hoffnung, dass sie das von selbst wissen. Hier besteht noch ein erheblicher Schulungsbedarf, um persönlich nachvollziehbar die Wirklichkeitslogiken von Positionen und Organisationsbeziehungen zu vermitteln.

## **Zusammenfassung**

Grundsätzlich unterscheiden wir zwei Arten von Beziehungen: *Privatbeziehungen* und *Organisationsbeziehungen*.

Privatbeziehungen sind in erster Linie archetypisch geprägt und in ihrem Grundcharakter wenig veränderbar. Die Art, wie die Gegenwart einer archetypisch angelegten Beziehung gelebt wird, hängt von der Kompetenz der Beteiligten ab, die chancenreichen wie die schwierigen Aspekte der Beziehung zu gestalten. Mit Begegnungskompetenz können chancenreiche wie schwierige Beziehungsaspekte durch gelungene Gegenwartsgestaltung erlöst werden.

Organisationsbeziehungen sind dagegen in erster Linie durch die Beziehungsarchitektur der Organisation geprägt und somit durch Gestaltung derselben veränderbar. Zur professionellen Kompetenz gehört zum einen, mit Begegnungskompetenz die Gegenwart konstruktiv zu gestalten, aber auch das Vermögen, zwischen Privat- und Organisationsbeziehungen zu unterscheiden und die Wirkkräfte in einem Konflikt entsprechend zuzuordnen. Denn je nach Zuordnung bedarf es unterschiedlicher Steuerungsdynamiken. Liegt der Ursprung eines Konflikts in der Logik der Organisationsstrukturen, müssen diese verändert werden. Der Versuch, den Konflikt durch Optimierung der Begegnungskompetenz der Beteiligten zu lösen, bleibt auf Dauer unbefriedigend.

## Literatur:

**Längle, A. (1986):** Existenzanalyse der therapeutischen Beziehung und Logotherapie in der Begegnung. In: Tagungsberichte der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse Nr. 2, 1. Jahrgang S. 55 – 77.

als Download unter [www.systemisch-professionalitaet.de](http://www.systemisch-professionalitaet.de) erhältlich:

**Schmid, B. (1994):** Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität und Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht. Junfermann, Paderborn, - im Druck vergriffen, doch digital auf der Website des isb unter: <http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/content/view/229/285/>

**Schmid, B. & Caspari, S. (1998):** Merkmale der Jung'schen Psychologie, Studienschriften Nr.28

**Schmid, B., Hipp, J. & Caspari, S. (1999):** Intuition in der professionellen Begegnung. In. Zeitschrift für systemische Therapie, 3/99. Studienschrift Nr.22

**Schmid, B. & Caspari, S. (1997):** Wege zu einer Verantwortungskultur oder Symbiotische Beziehungen. Studienschrift Nr. 20.

Autoren: Bernd Schmid und Sabine Caspari

Quelle: isb