

Rezension

zur Studienschrift Nr. 20 "Wege zu einer Verantwortungskultur oder symbiotische Beziehungen" von B. Schmid & S. Caspari

von Karl Tiedke

Im vorliegenden Artikel wird ein Zusammenhang zwischen symbiotischen Beziehungen und der Nicht-Übernahme von Verantwortung in Organisationen hergestellt.

Verantwortung

Hierzu gehört die Frage und deren aktive Konfrontation, wer in einer Organisation ‚relevante Antworten‘ geben **kann, will, darf** und / oder **muss**. Es wird dann unterschieden in eine

- Verantwortung für ... (einen Bereich oder eine professionelle Rolle) und eine
- Verantwortung bezogen auf ... (andere, die von gegebenen ‚Antworten‘ abhängen).

Störungen in diesem Gleichgewicht sind (1) Verantwortungsisolation, d.h. die nicht abgestimmte Ausübung von Verantwortung, (2) Verantwortungskonfusion, d.h. die ersatzweise Übernahme von Verantwortung für Andere, (3) Verantwortungserosion, d.h. Verantwortungen werden nicht übernommen oder verschleiert.

Symbiose

Eine Symbiose ist eine Beziehungsform, in der ein Anderer veranlasst wird ersatzweise Verantwortung zu übernehmen oder in der das Unbehagen für eine nicht sachgerecht übernommene Verantwortung auf einen Dritten verschoben wird. Gleichzeitig werden in dysfunktionaler Weise vorhandene Potentiale des Einzelnen nicht entwickelt oder nicht aktiviert.

Symbiotisches Verhalten kann u.a. aufrecht erhalten oder erzeugt werden durch:

1. Nichts tun
2. Überanpassung
lenkt von der Aufgabe ab bzw. lässt sie in einem ‚zu detailliert‘ untergehen.
3. Agitation
verdeckt die nicht angemessen bewältigte Aufgabe durch andere Aktivitäten
4. Selbstentmächtigung bzw. Notstand erzeugen verschleppt oder verschleiert sachgerechtes und notwendiges Handeln bis eine drohende Gefahr ein aktives Eingreifen Dritter erzwingt.

Bedeutung für die Beratungspraxis Die Vorstellungen der Beteiligten zur eigenen Verantwortung und zur notwendigen Aktivierung von erforderlichen Potentialen sollten durch den Berater bzw. Vorgesetzten transparent gemacht und kommuniziert werden. Die eventuell erforderliche Konfrontation der Fakten führt notwendige Abstimmungsprozesse herbei.

Schuld und Würde Formen von Bestechung, Nötigung, Bedrohung, aber auch die sekundären Gewinne stabilisieren symbiotische Strukturen. Für die eigene Würde ist demnach ein Preis zu zahlen. Dazu gehört auch das befreiende Eingeständnis, Verantwortung nicht wahrgenommen zu haben und Defizite nicht zu verschleiern. Um wirksame Veränderungen herbei zu führen, benötigt man eine Kultur, in der Verantwortung eingefordert und konfrontiert werden kann.