

Rezension

zur Studienschrift Nr. 30 "Beziehung und Begegnung" von B. Schmid & S. Caspari

von Sepp Henn

Jeder Mensch besitzt ein Wesen, das, als Möglichkeit in ihm angelegt, durch Wesensentwicklung entfaltet werden muss. Viktor Frankl.

Beziehung und Begegnung in der Privatwelt

Wesensausdruck und Wesensentwicklung stellen die Basis für die weiteren Betrachtungen dar. Drei Aspekte sind vor allem wesentlich: die unverwechselbare Eigenart des Menschen, das Konzept der Wesensschau und das Persönlichkeitsmodell „personare“. Jeder Mensch hat eine unverwechselbare Eigenart: sein Wesen. Es ist in ihm angelegt und daher nicht beliebig. Im Laufe des Lebens wird diese Eigenart mehr oder weniger entfaltet und in der einen oder anderen Weise entwickelt. Das Konzept der Wesensschau besagt, dass es in jedem Menschen eine Instanz gibt, die sich ein Urteil bilden kann, ob ein Gegenüber das lebt, was zu seiner unverwechselbaren Eigenart passt. Persönlichkeit bedeutet, dass das Wesen eines Menschen durch die Rollen oder durch die Position hindurch tönt, die jemand im Moment einnimmt.

Die unverwechselbare Eigenart von Beziehungen nennt man ontische Beziehungen. Für die Entwicklung der Persönlichkeit ist es wichtig die individuellen Eigenarten zu kennen und geeignete Rollen zu finden, in denen diese zum Ausdruck gebracht werden können. Auch Beziehungen haben eine von vornherein angelegte und unverwechselbare Eigenart. In Beziehungen sind daher bestimmte Dinge möglich und andere nicht. Das bedeutet, dass wir akzeptieren müssen, dass in Beziehungen nicht alles möglich ist. Beziehungen sind in ihrem Grundcharakter nicht formbar.

Von der Ebene der Beziehung unterscheidet *Frankl* die Ebene der Begegnung. Die Begegnung ist die konkrete Gestaltung des Miteinanders vor dem Hintergrund der Beziehung. Um eine Beziehung zu gestalten, brauchen wir deshalb Begegnungskompetenz. Das ausreichende Maß an Motivation, um Begegnungskompetenz zu entwickeln, ist in privatpersönlichen Beziehungen durch das Interesse am Anderen gegeben. Oft besteht die Vorstellung, Beziehungen durch Beziehungsklärungen verbessern zu können. Wir können sie aber lediglich durch Begegnung besser machen. Das ist ein Meta-Ausweg aus vielen Beziehungskrisen. Es werden nicht die Beziehungsfragen gelöst, sondern wir lösen uns von ihnen und gestalten durch Begegnungskompetenz die Gegenwart des Zusammenseins.

Bestimmte Beziehungen eignen sich für bestimmte Entwicklungsaufgaben besser als andere. Manchmal scheint es, dass wir es im Leben mit den Leuten zu tun bekommen, die zum entsprechenden Zeitpunkt zu unseren Wachstumsaufgaben passen und sich für eine entsprechende Auseinandersetzung eignen.

Beziehung und Begegnung in der Berufswelt

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 privat-persönlichen Beziehungen vernachlässigt, in professionellen Beziehungen treten sie jedoch in den

Vordergrund. Nimmt man eine bestimmte Organisationsposition ein, so tritt man auch in eine vorgefundene Beziehung. Die ist aber nicht vorrangig archetypisch, sondern durch verschiedene Dimensionen wie Organisationsstruktur, Zuständigkeit, Weisungsbefugnis und durch die Organisationskultur und ähnliches bestimmt. Im Unterschied zu den privaten Konstellationen kann man mittels gestalterischer Bemühungen diese Determinanten durch Verschiebungen im Organigramm oder durch Maßnahmen, welche die Organisationskultur verändern, beeinflussen. In Führungsbeziehungen innerhalb einer Führungskultur gehören diese Faktoren sogar zur Gestaltungsaufgabe von Professionellen.

Manche Beziehungskonstellationen tragen nun durch ihre Logik in hohem Masse die Wahrscheinlichkeit in sich, problematische Begegnungen hervorzubringen. Als Berater unterscheiden wir dann sorgfältig zwischen einer Beziehungsanalyse und der Begegnungskompetenz des jeweiligen Positionsinhabers, d.h. wir betrachten Organisationsbeziehungen aus zwei Perspektiven: Vom Individuum aus, das die vorgesehenen Beziehungen durch Begegnung auszufüllen hat (Begegnungskompetenz) und von der Organisation und ihrer Kultur her, z.B. von den Machtverhältnissen, den notwendigen Qualifikationen und Zuständigkeiten (Beziehungsanalyse).

Häufig wird in Organisationen versucht, Dimensionen der durch die Organisationsstruktur definierten Beziehungen zu ignorieren. Wenn Beziehungsstrukturen auf diese Weise an den Rand gedrängt werden, kommen sie irgendwann aus ihrem Schattenbereich und verlangen als hierarchische Reglementierung wieder ihr Recht.

Es gibt Unternehmenskulturkonzepte, die das privat-persönliche Miteinander als wichtiges Vehikel zum professionellen Funktionieren verwenden. Das halten wir für problematisch. Ein Unternehmen ist keine Familie. Die Gefahr ist groß, dass man mit Menschen, mit denen man sich im privat-persönlichen Bereich verstrickt, organisations- und professionsbezogen nicht angemessen zusammenarbeitet. Es ist besser, den Menschen im persönlichen Bereich zu einer höheren Begegnungskompetenz zu verhelfen, damit sie besser verstehen, ihre Beziehungsansprüche aneinander auf das zu reduzieren, was der Anlass der Beziehung ist, nämlich die Form der Zusammenarbeit. Der Begegnungsvollzug wird in Organisationen durch die Einbindung in eine Organisationsstruktur hergestellt und definiert.

Entscheidend für die Fähigkeit, Beziehungen in Organisationen zu gestalten, erscheint uns die Fähigkeit, die eigene Rolle zu definieren und sich an die Rolle des Gegenüber anschließen zu können. Daher beinhaltet professionelle Kompetenz auch die Urteils- und Erkenntnisfähigkeit für die Rollenbeziehungen zu entwickeln, in die man eintritt. Das kann, je nach Situation, völlig verschiedene Steuerungsdynamiken notwendig machen. Nach unserer Beobachtung wird in Organisationen noch zu wenig getan, um die Rollenlogik von Beziehungen und die daraus entstehenden Konsequenzen zu vermitteln.

Zusammenfassung:

Privatbeziehungen sind archetypisch geprägt und in ihrem Grundcharakter wenig veränderbar. Mit entsprechender Begegnungskompetenz können die Möglichkeiten gelebt werden, die eine Beziehung bietet. Organisationsbeziehungen sind dagegen durch die Beziehungsarchitektur der Organisation geprägt und nur durch die Gestaltung derselben veränderbar. Zur professionellen Kompetenz gehört, mit Begegnungskompetenz die Organisationsbeziehungen konstruktiv zu gestalten.