Transaktionsnalyse 2/94. S. 91-108

Konfliktmanagement-Supervision

Peter Fauser

Der vorliegende Beitrag soll – bezogen auf die Arbeit von Transaktionsanalytikern im Praxisfeld Organisation – Evidenzen für folgende These liefern:

Die transaktionsanalytische Konzept- und Modellbildung bietet eine solide Grundlage für die Beratungs- und Trainingsarbeit in Organisationen – als solche ist sie jedoch allein nicht hinreichend, um insbesondere mit strukturellen Phänomenen in diesem Praxisfeld beraterisch kompetent umgehen zu können. (Hier denke ich vor allem an das weite Arbeitsfeld der Führungskräfte-, Team- oder Bereichsentwicklung.)

Der transaktionsanalytische Bezugsrahmen muß vielmehr um Modelle ergänzt werden, die – gerade bei Konflikten in Organisationen häufig relevanten – aufbauorganisatorische Fragestellungen und damit einhergehende Vorstellungen von Funktionalität bzw. Dysfunktionalität konzipieren können. Hierzu gehören dann Fragestellungen nach den institutionellen Rollendefinitionen sowie die Qualität ihrer Verwirklichung durch die jeweiligen Positionsinhaber.

Aufbauorganisatorische Strukturen definieren für eine Organisation personenunabhängige (und damit positionsbezogene) Befugnis- und Verantwortungsrelationen. Zur Befugnis (sprich: Macht) sind hier etwa Entscheidungsrechte, fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnisse zu zählen. Die Dimension der Verantwortung umfaßt den Aufgabenbereich einer spezifischen Position. Das für jede Position institutionell definierte „Befugnis- und Verantwortungsprofil" sowie die dazu erforderlichen Fach- und Führungskompetenzen sollten zueinander passen. Das Kriterium des „Zueinander-passens" (also der Kompatibilität) als Ausdruck von struktureller Funktionalität gilt nicht nur für die einzelne Position, sondern dies sollte natürlich auch – etwa zur Vermeidung von Befugnis-/Verantwortungsüberlappungen oder -vakua (lt. Duden der Plural von Vakuum!) – für die Positionen untereinander zutreffen.

Ein weiterer, damit zusammenhängender Aspekt betrifft die Schnittstelle zwischen diesen aufbauorganisatorischen Definitionen und den jeweiligen Positionsinhabern. Auf diese Weise institutionell beschriebene Rollen müßten nicht nur in sich stimmig sein,

sondern sie müßten auch zum Kompetenzprofil der jeweiligen Positionsinhaber kompatibel sein. (Als Beispiel kann hier der junge und engagierte Projektleiter genannt werden, der zwar bezogen auf seine Ergebnisverantwortung mit den dazu notwendigen Einflußmöglichkeiten und Befugnissen ausgestattet ist – der aber im Team aufgrund seiner geringen Erfahrung in der Führung von interdisziplinären Arbeitsgruppen nicht akzeptiert wird).

Das nachfolgend dargestellte Supervisionsbeispiel zeigt an einem konkreten Fall, wie solche strukturellen Fragestellungen in der Beratung relevant werden können und mit welchen beraterischen Optionen darauf „interventionsseitig" zu reagieren ist.

Ein um diese Aspekte erweiterter beraterischer Bezugsrahmen ermöglicht damit die Verwirklichung einer Professionalisierungs-Strategie, die *Schmid* (1993) mit dem Begriff der systemintelligenten Personenqualifikation gekennzeichnet hat. „Systemintelligent" deshalb, weil in der Supervision konstruktive Impulse für die Weiterentwicklung der Rollenkompetenz einer Führungskraft und für die Veränderung von dysfunktionalen Aspekten der Organisation generiert und verwirklicht werden können. Im beschriebenen Beispiel handelt es sich dabei um strukturelle Dysfunktionalität, wobei hier ferner dann auch eingeschränkte Aspekte der Unternehmenskultur thematisiert werden.

Supervisionskontext

Die Supervision entstammt aus einer Seminarreihe zum Thema „Konfliktsituationen konstruktiv lösen", die der Autor für ein öffentliches Dienstleistungsunternehmen durchgeführt hat. Für die anwesenden Führungskräfte wurde dabei als Lernziel die Weiterentwicklung ihrer Konfliktmanagement-Kompetenzen definiert.

Die Supervisionseinheiten wurden in den Seminaren durch Impulsreferate ergänzt, in denen Konzepte und Modelle zum Seminarthema vorgestellt wurden.

Die Supervision soll hier anhand eines Transkripts dargestellt werden. Die in das Transkript integrierten Kommentare explizieren das Vorgehen vor dem Hintergrund der jeweiligen handlungsleitenden Konzepte.

Supervision mit Herrn Krause

Zusammenfassende Informationen aus der Eingangsrunde:
Herr Krause ist in seiner Funktion als sog. „Disponent" der direkte Vorgesetzte einer Gruppe von circa 60 sogenannten Verkehrsmeistern. Diese Verkehrsmeister arbeiten rund um die Uhr im Schichtbetrieb in der Verkehrsleitstelle des Unternehmens. Die Leitstelle hat für den öffentlichen Verkehr (Straßenbahn, Busse) Koordinations- und Kontrollfunktionen wahrzunehmen (z. B. steuernde Maßnahmen bei technischen Störungen und Unfällen).

Herr Krause kommt aus eigenem Interesse zum Seminar. Auf die Eingangsfrage („Angenommen, das Seminar verläuft für Sie optimal, woran würden Sie das hinterher konkret merken?") meint er, daß er dann wüßte, was er in einem Konflikt zwischen ihm und den älteren Mitarbeitern der Gruppe tun könnte, so daß insgesamt wieder „Frieden" einkehren würde.

Nachdem ich – im späteren Verlauf des Seminars – in einem Impulsreferat das Bezugsrahmen-Konzept vorgestellt habe, an verschiedenen Beispielen erläutert habe, wie Aspekte des Bezugsrahmens der Beteiligten zum Konfliktgeschehen beitragen können, mache ich ihm das Angebot, seinen eingangs angesprochenen Konflikt einmal unter dieser Perspektive zu betrachten. Gemäß seinem formulierten Anliegen würden wir dann in diesem Gespräch Ideen entwickeln, was er in diesem Konflikt tun könnte. Er stimmt dem zu und gibt auf Nachfrage weitere konkretisierende Informationen zu diesem Konflikt.

Auf Anweisung des Abteilungsleiters wurde vor kurzem für die Gruppe bezüglich der unterschiedlichen Funktionen in der Leitstelle – und damit auch für die Stellvertretung seiner Disponenten-Funktion in der Nacht – ein Rotationsprinzip eingeführt. Das bedeutet, daß der monatliche Dienstplan so aufgestellt wird, daß jeder Mitarbeiter einmal auch in die stellvertretende Vorgesetztenfunktion für die jeweilige Nachtschicht kommt. Damit soll erreicht werden, daß durch die so gemachten Erfahrungen im Lauf der Zeit jeder für die unterschiedlichen Funktionen auf der Leitstelle qualifiziert werden soll.

In seiner Funktion als Disponent ist es die Aufgabe von Herrn Krause, den Dienstplan gemäß diesen Verfahrensregeln aufzustellen.

Jetzt würden sich allerdings die älteren Mitarbeiter bei ihm darüber beklagen, daß dadurch ihre – durch langjährige Erfahrung erworbene – höhere Fachkompetenz im Vergleich zu den jüngeren Mitarbeitern nicht gewürdigt wird, weil sie sich in der Nachtschicht diesen jungen Mitarbeitern, die turnusgemäß für diese stell-

vertretende Vorgesetztenposition an der Reihe sind, unterordnen müßten.

In diesem Zusammenhang berichtet Herr Krause auch, daß es jetzt schon häufiger vorkomme, daß er -wenn eine „jüngere Crew" Nachtschicht hat – zu Hause unruhig wird und deshalb, bevor er ins Bett geht, nochmals im Betrieb anruft, um sich zu versichern, daß alles in Ordnung ist. („Mir wäre schon lieber, daß mich in der Nacht einer vertritt, von dem ich weiß, daß der das auch schafft!")

Wenn es gut läuft – z. B. bei einem Unfall – wurde zwar der jüngere (stellvertretende) „Chef", der vielleicht erst vor einem Monat die Prüfung zum Verkehrsmeister bestanden, aber noch sehr wenig Praxiserfahrung hat, auf die Erfahrenen in der Gruppe hören, aber formal sei eben dieser für die zu treffenden Entscheidungen verantwortlich.

Befragt, was er von der Supervision profitieren möchte, äußert sich Herr Krause, daß er gerne Hinweise bekäme, in welcher Weise er das Gespräch mit diesen älteren Mitarbeitern führen sollte, so daß diese dieses Rotationsverfahren akzeptieren und damit „sich wieder beruhigen". („Das gibt eben Unruhe, und ich möchte, daß sie sich als Team verstehen!")

Kommentar: Im Zusammenhang mit der Definition seines Seminaranliegens (→ „Wie muß ich das Gespräch mit den älteren Mitarbeitern führen, damit sie sich wieder beruhigen?") berichtet Herr Krause von einem anderen Problemaspekt, nämlich daß mit der Anwendung dieses Rotationsprinzips junge und unerfahrene Mitarbeiter in die stellvertretende Vorgesetztenfunktion kommen.

Bezogen auf das oben beschriebene Modell der professionellen Rolle heißt dies, daß „Können" (zusammengesetzt aus Ausbildung und Berufserfahrung) mit den Dimensionen „Befugnis" und „Verantwortung" (hier z. B. eigenständige Entscheidungen treffen) nicht zusammenpassen.

Aus meiner Perspektive ist diese Situation das eigentlich relevante Problem, das als sehr viel gravierender einzustufen ist. Zudem bedingt diese Problematik die (verständliche) Unzufriedenheit der älteren Mitarbeiter.

(So betrachtet, strebt Herr Krause durch die Wahl seiner Problemlösung (Gespräche mit den älteren Mitarbeitern) nur eine „Veränderung erster Ordnung" an, was die Logik dieser grundlegenden Problematik unberührt läßt. Insofern bestand das grundsätzliche Ziel der Supervision darin, Voraussetzungen für eine „Veränderung zweiter Ordnung" zu entwickeln, d. h. dazu beizu-

tragen, daß das Rotationsmodell so modifiziert wird, daß es zum Kompetenzprofil der Mitarbeiter paßt).

Vor dem Hintergrund der Konfliktbeschreibung und insbesondere vor dem Hintergrund von Herrn Krauses Wahl, in welchem Bereich er nach Konfliktlösungen sucht, entstand hier deshalb für mich zunächst die Frage, ob und wie er bezogen auf diesen primären Problemaspekt mit seiner professionellen Verantwortung als direkter Vorgesetzter umgeht.

Sein Lösungsansatz wäre für mich an dieser Stelle akzeptabel, wenn er seine diesbezüglichen Möglichkeiten ausgeschöpft hätte. Hier hatte ich allerdings die Hypothese, daß er – was sein angemessenes professionelles Handeln, bezogen auf diese Gegebenheiten anbetrifft – mögliche und notwendige Optionen nicht oder nur unzureichend verwirklicht.

Insofern wurde es notwendig, zunächst diese Hypothese in der Supervision abzuklären und damit den Umgang mit seiner diesbezüglichen Verantwortung zu thematisieren. Wie sich in der Folge zeigt (s. u.), wurde diese Hypothese bestätigt. Damit wurde es erforderlich, das Thema, das seiner Meinung nach Gegenstand der Supervision werden sollte, zu redefinieren, um dann mit ihm einen anderen Supervisionsvertrag abzuschließen.

Dies geschah in dieser Supervision nicht in expliziter Weise, sondern eher implizit, indem ich zunächst durch entsprechende Fragen das Thema „Umgang mit Verantwortung" fokusiert und es ihm so als Thema für die Supervision angeboten habe. Die gezeigte Bereitschaft, mit der er sich auf diese Fragen eingelassen hat, waren für mich dann Indiz für sein Einverständnis.

Des weiteren konnte ich auch deshalb von einer diesbezüglichen Kooperation seinerseits ausgehen, weil er sich bei der Schilderung der situativen Gegebenheiten, daß Mitarbeiter Entscheidungen zu verantworten haben, die sie aufgrund ihres Könnens gar nicht verantworten können und sollen, als jemand gezeigt hat, für den dies ein Problem darstellt und der darauf bezogen mit unbehaglichen Gefühlen reagiert.

Um sowohl dies als auch den weiteren Schritt zu verdeutlichen siehe nachfolgenden Ausschnitt:

Krause: Normalerweise hört der unerfahrene junge Mitarbeiter in der Vorgesetztenposition auf den Erfahrenen. Insofern kann eigentlich nichts passieren!

Supervisor: Angenommen, es passiert einmal etwas Gravierendes und angenommen, das geht vor Gericht, dann frägt der Richter nicht, wer in der Gruppe der Erfahrenste war, sofern wer formal zuständig und verantwortlich war.

Krause: Das ist richtig – sein Name steht ja dann auch unter dem Bericht über solche gravierenden Vorfälle.

Kommentar: Vor dem Hintergrund der Schiff'schen Abwertungskonzeption läßt sich hier feststellen, daß Herr Krause das Problem zunächst auf der Ebene der Signifikanz abwertet. Mit der Überführung der Problematik in den Kontext „Vor Gericht" konfrontiere ich diese Abwertung. Seine darauf folgende Reaktion zeigt mir, daß dies erfolgreich war: Er führt diesen Gedankengang weiter und kodefiniert so den Aspekt der Wirklichkeit, daß formale Verantwortlichkeit bedeutsam ist.

Ich habe diese „Vor-Gericht"-Kontextualisierung der Problematik aus verschiedenen Gründen gewählt: Einmal paßt dieser Kontext zur Situation -ich wußte aus anderen Seminaren, daß Gerichte häufig bei der Klärung von Unfällen, bei denen Fahrzeuge des öffentlichen Nahverkehrs beteiligt sind, involviert sind. Insofern müßte dies auch für Herrn Krause ein vertrauter und interessanter Betrachtungskontext sein.

Da es vor Gericht um die Klärung von Schuld geht, aktiviert diese Kontextualisierung andererseits sofort die Fragen z.B. nach Zuständigkeit und der Wahrnehmung von Verantwortung, deren Implementierung und Abklärung hier für mich evident war.

Daß mir diese Aktivierung bei Herrn Krause gelungen ist, zeigt mit die Qualität seiner Bezugnahme auf diesen Kontext (S.U.).

Etwas später:

Krause: Wenn ich weiß, daß die Konstellation so ist, daß vier blutjunge Leute Nachtdienst haben und ich weiß, daß keiner die Erfahrung hat, alleine arbeiten zu können – d.h. damit die Kompetenz hat, auch mich zu vertreten – also da ist es mir eigentlich gar nicht so wohl dabei!"

Supervisor: Zu Recht! Und wer hat diese – und damit auch jede andere – Konstellation zu verantworten?

Krause: Ich nicht - der Dienstplan!

Supervisor: Und wer hat den zu verantworten?

Krause: Mein Abteilungsleiter und der Hauptabteilungsleiter.
Supervisor: Also wenn die beiden die Verfahrensregeln, wie der Dienstplan aufgestellt werden soll, festgelegt haben, sind das die Verantwortlichen für das Rotationsprinzip, welches dann mit zur Entstehung dieser problematischen Konstellation beiträgt.

Krause: Also, wenn es ernst würde . . das sind ja lauter so Ideen auf die ich hier komme, dann entwickle ich mich ja zum Rebellen!

Angenommen es würde tatsächlich etwas ganz Schlimmes passieren und käme zu so einer Gerichtsverhandlung, dann würden diese jungen Mitarbeiter sagen: „Ja wir sind erst seit kurzem ausgebildet und wir wußten das eigentlich nicht besser!" Und der Richter fragt dann: „Wie kommt diese Konstellation zusammen?" und ich mache den Dienstplan, dann sagt er zu mir: „Das ist doch verantwortungslos von Ihnen!" Dann würde ich sagen: „Fragen Sie mal meinen Abteilungsleiter, der hat diese Vorgaben gemacht!"

Supervisor: Dann fragt der Richter Sie: „Haben Sie ihren Abteilungsleiter darauf aufmerksam gemacht?"

Kommentar: Im Unterschied zu vorher schildert Herr Krause jetzt eine Situation, in der das Problem noch drastischer zum Ausdruck kommt (→ nicht nur der Mitarbeiter in der stellvertretenden Vorgesetztenfunktion hat dafür ein Kompetenzdefizit, sondern das ganze Team ist zu unerfahren), und berichtet seine darauf bezogenen unbehaglichen Gefühle.

Ich bestärke ihn zunächst in diesem emotionalen Erleben und benutze dies als Ausgangspunkt, sein Verständnis darüber zu explorieren, wer in welcher Funktion, diese Gegebenheiten in welcher Weise zu verantworten hat.

(Dies entspricht Berne's Technik der Interrogation [Befragung → Sammlung fokusrelevanter Informationen.])

Daß meine vorherige Konfrontation auf der Signifikanzebene erfolgreich war, wird hier nochmals dadurch belegt, daß Herr Krause jetzt über Situationen berichtet, die in seinem Wirklichkeitsverständnis bedeutsam sind.

In der Weise, wie ich dann deutlich mache, daß seine Vorgesetzten diese Situation formal mitverantworten, generalisiere ich diesen Einzelfall (dies entspricht Berne's Specification). Dabei gehe ich nicht davon aus, daß ich ihm an dieser Stelle grundsätzlich etwas Neues sage, sondern ihn so wieder daran erinnere. Neu für ihn ist, diese Überlegungen einmal im Kontext „Vor Gericht", mit seinen wie oben beschriebenen Implikationen, anzustellen.

Bei Herrn Krause führte dies – wie intendiert – dazu, daß ihm klar wird, daß er seine Vorgesetzten in ihrer Mitverantwortung ansprechen muß. Evident ist, daß er dafür den Begriff „Rebell" benutzt. Dies führte zur Hypothese, daß diese Verhaltensoption in seinem Bezugsrahmen einen deutlichen Kontrast zur sonst üblichen Gestaltung seiner professionellen Beziehungen gegenüber seinen Vorgesetzten – oder den diesbezüglichen Gepflogenheiten in seinem professionellen Kontext überhaupt – darstellen würde.

Deshalb entstand hier für mich die Frage, ob er die so eingeführte Idee der „Rückdelegation von Verantwortung", die dieser Option zugrunde liegt, in seinen Bezugsrahmen auch für die gegebene Situation integrieren kann, oder ob es Bezugsrahmenaspekte gibt, die zunächst dazu inkompatibel sind. Die Verwendung des Begriffs „Rebell" führte mich hier allerdings zu der Annahme, daß eher letzteres der Fall ist.

Die nächsten Schritte (S.U.) dienten zur Klärung dieser Annahme.

Ein anderer Seminarteilnehmer zu Herrn Krause: Das kann ich mir gar nicht vorstellen, daß wenn Sie zu Ihrem Abteilungsleiter gehen würden und ihn über diese Konstellation informieren würden – ihm auch sagen, daß Sie das nicht verantworten können – daß der dann nichts unternehmen würde.

Krause: Ja gut, aber jetzt sind nur diese vier für diesen Nachtdienst überhaupt da, so daß mir gar nichts anderes übrigbleibt, als gerade die zu nehmen!

Supervisor: Inwieweit es dann überhaupt von der personellen Situation her möglich ist, die Funktionen angemessen zu besetzen, ist aber ein anderes Thema (Krause gleichzeitig:... ein anderes Thema).

Wir reden im Moment darüber, wer in welchen Funktionen bestimmte Konstellationen zu verantworten hat und wie diese Verantwortung im Handeln zum Ausdruck kommen sollte und – wie Sie richtig den Gedanken von der Gerichtsverhandlung weitergedacht haben – dann vom Richter entsprechend befragt werden würde.

Sehen Sie es denn als ihre Verantwortung, Herr Krause, ihren Abteilungsleiter darüber zu informieren, wenn eine Gruppe von unerfahrenen Mitarbeitern nachts auf der Leitstelle sitzt, wo Sie aus Ihrer Warte sagen würden, daß Sie das nicht gutheißen können?

Krause: (nachdenklich / zögemd): Eigentlich schon, nur letztlich bleibt einem gar nichts anderes übrig, weil...

Hier berichtet er wieder über die schwierige personelle Situation (Einstellungsstop, Krankheit etc.), die es gar nicht ermöglichen würde, die Leitstelle nachts angemessen zu besetzen.

Supervisor: Daß das in der aktuellen Situation schwierig werden kann, das kann ich nachvollziehen. Nur das ist, wie Sie selbst schon richtig bemerkt haben, ein anderes Thema.

Mir ist im Moment wichtig zu sehen, wie Sie mit dieser Situation umgehen. Und Sie haben ganz richtig gesagt, daß es eigentlich Ihre Verantwortung ist, den Abteilungsleiter darauf hinzuweisen, daß nach ihrer fachlichen Einschätzung eine zu unerfahrene Mitarbeiter-Konstellation auf der Leitstelle sitzt.

Nehmen Sie diese Verantwortung wahr?

Kommentar: Auf meine Frage, ob er seiner Berichtspflicht nachkommt, reagiert Herr Krause tangential, indem er meine Frage nicht beantwortet. Das heißt, daß in seinem Bezugsrahmen die Idee, daß man sowieso nichts daran ändern könnte („mir bleibt gar nichts anderes übrig...“) als Rechtfertigung dient, seinen Abteilungsleiter nicht in dessen Mitverantwortung anzusprechen.

Vor dem Hintergrund des Discounting-Konzepts läßt sich dies als beobachtbarer Ausdruck einer Abwertung auf der Ebene der generellen Lösbarkeit einstufen. (Für den Supervisionsprozeß ist dies als Fortschritt anzusehen, denn am Anfang (s.o.) hat er zunächst auf der Ebene der Bedeutsamkeit abgewertet.) Im Prozeß gehe ich mit dieser Abwertung so um, daß ich zwischen „generelle r Lösbarkeit” und „Persönlichen Optionen” unterscheide.

(Die Redundanz in dieser Sequenz – ich versuche zweimal eine Antwort zu bekommen und er redefiniert – erkläre ich mir jetzt im nachträglichen Reflektionsprozeß damit, daß ich im Prozeß nicht beachtet habe, daß eine Abwertung auf der Ebene der „Lösbarkeit” die Abwertung auf der Ebene der „individuellen Fähigkeit” beinhaltet. Hier wäre es zunächst sinnvoller gewesen, mehr dafür zu tun, die Abwertung auf der Ebene der Lösbarkeit zu relativieren.

Etwa mit der Einführung der Idee: „Manchmal ist es überraschend zu sehen, wieviel konstruktive Bewegung doch in ein zunächst ausweglos erscheinendes Problem hineinkommt, wenn man sich von dieser Einschätzung nicht lähmen läßt und trotzdem die Beiträge verwirklicht, die einem selbst zur Verfügung stehen. Wir könnten im Gespräch klären, wie diese Beiträge beschaffen sind und miteinander erwägen, ob davon nicht doch wichtige Impulse ausgehen könnten, die Sie vielleicht zunächst übersehen haben, was dann zu einer Veränderung ihrer Einschränkung führen könnte."

Am Ende des Supervisionsprozesses wird die Abwertung auf der Ebene der Lösbarkeit nochmals unter der systemischen Perspektive thematisiert werden.)

Hier reetabliere ich trotz dieser Schwierigkeiten zunächst nochmals meinen Fokus, ob und wie er seiner Verantwortung der Berichtspflicht nachkommt.

Krause: Wir reden sehr oft darüber.

Supervisor: Nämlich wie?

Krause: Ganz ruhig und sachlich.

Supervisor: Das klingt mir jetzt ein bißchen zu allgemein.

Krause: Ja, daß uns gar nichts anderes übrig bleibt, weil niemand da ist, der diese Funktion wahrnehmen kann.

Supervisor: Zu diesem Schluß kommen sie im gemeinsamen Gespräch?

Krause: Ja.

Supervisor: Und was sagt er dann?

Krause: Ja, daß die Leute ihre Prüfungen abgelegt haben...

Supervisor: Das heißt, die erfüllen formal die Kriterien, daß sie da sitzen dürfen, obwohl Sie und er gleichzeitig wissen, daß die eigentlich nicht die nötige Erfahrung dazu haben, so daß sie beide das gutheißen können.

Krause: Ob er das so sieht, weiß ich nicht -ich sehe es so!

Kommentar: Hier wird deutlich, daß Herr Krause dieser Berichtspflicht zwar „irgendwie" nachkommt, indem das überhaupt Thema eines Gesprächs wird. Darüber hinaus scheint aber eine notwendige Positionierung seinerseits in diesem Gespräch, was die Verdeutlichung seiner Einschätzung und das Ansprechen des AL in dessen Mitverantwortung anbetrifft, nicht gegeben zu sein. Insofern dienen die nächsten Schritte dazu, die „Positionierung" zunächst zu konkretisieren, um damit dann die oben definierte Frage der „Bezugsrahmenkompatibilität" weiter zu verfolgen.

Supervisor: Das heißt, Sie haben ihm das auch noch nicht in dieser Deutlichkeit gesagt.

Um das nochmals auf den Punkt zu bringen: Mit „Deutlichkeit" meine ich, daß Sie ihn darüber informieren, daß eine ungeeignete Mitarbeiterkonstellation

Nachtdienst hat, weil die nach ihrem professionellen Urteil als direkter Vorgesetzter nicht die dazu notwendigen fachlichen Kompetenzen aufweisen.

Dann würden Sie ihn in seiner Mitverantwortung bezüglich dieser Gegebenheiten ansprechen, indem Sie deutlich machen, daß er dies und die eventuell daraus resultierenden Konsequenzen (Fehlentscheidungen und deren Folgen) mitzuverantworten hat, wenn er auch unter diesen Bedingungen am Rotationsprinzip festhält.

Krause: Wenn ich nicht so gut mit ihm auskäme, dann hätte ich ihm dieses „Ei" schon ins Nest gelegt – aber so nimmt man immer ein bißchen Rücksicht.

Kommentar: Es wird ersichtlich, daß Herr Krause grundsätzlich über diese Verhaltensoption verfügt, aber nicht in diesem Beziehungskontext. Denn mit der Verwirklichung dieses Verhaltens käme in seinem Bezugsrahmen zum Ausdruck, daß er sich damit als jemand zeigt, der „gegen" den anderen wäre, bzw. der auf diese Weise seine Antipathie zum Ausdruck bringt. Hier verhindert diese Bedeutungszuschreibung gegenüber einer potentiell verfügbaren Verhaltensoption deren notwendige Verwirklichung.

Die folgenden Interventionen zielen deshalb darauf ab, diesen Bezugsrahmenaspekt zu relativieren, indem ich eine andere Betrachtungsweise für diese Verhaltensoption so einführe, daß er sie in seinen Bezugsrahmen integrieren kann. Dieses Vorgehen entspricht der Interventionstechnik des Umdeutens (bzw. Reframing; z. B. *Watzlawick* et al., 1974).

Supervisor: Weil Sie ihn sympathisch finden, „schonen" Sie ihn, indem Sie ihm die (unangenehme) Auseinandersetzung mit diesen Dingen ersparen und setzen sich selber in die Nesseln!

Krause: Eigentlich schon, ja.

Supervisor: Wir haben ja vorhin über das Bezugsrahmen-Konzept gesprochen. Darauf bezogen wird hier deutlich, daß „jemanden in seiner Verantwortung ansprechen" in ihrem Bezugsrahmen ein Ausdruck von Antipathie darstellt. Sie sagten ja gerade, daß wenn Sie ihn nicht so gut leiden könnten, Sie ihm „das Ei schon ins Nest gelegt" hätten.

Krause: Ich habe das eben die ganze Zeit so gesehen, daß ich mir gesagt habe, daß man da sowieso nichts daran ändem kann. Wenn die Leute nicht da sind, kann man sie nicht einsetzen, also brauche ich doch gar nicht darüber zu reden.

Supervisor: Vor Gericht würden Sie mit dieser Haltung Schwierigkeiten kriegen. Es ist nämlich nicht Gegenstand der Verhandlung, was Sie darüber denken, ob man da was daran ändem könnte, sondern es wird geprüft, ob und wie Sie ihre Verantwortung wahrgenommen haben.

Diese Einschätzung, ob man was daran ändem kann, muß doch zuerst der Abteilungsleiter treffen und nicht nur Sie. Ich als ihr Abteilungsleiter würde das nicht unbedingt als Ausdruck von Sympathie werten, wenn Sie mir diese Einschätzung und die damit zusammenhängende Entscheidung vorenthalten würden.

Krause: Na gut, sprechen wir das Thema mal an – mal sehen, was dabei herauskommt.

Kommentar: In seiner Bemerkung „Ich habe das eben die ganze Zeit so gesehen,..." kündigt sich – im Unterschied zu vorher – eine Veränderung in der Weise an, daß er seine Einschätzung, daß man sowieso nichts daran ändern kann, nicht mehr als Rechtfertigung für die Nichtaktivierung seiner Möglichkeiten (Wahrnehmung der Berichtspflicht, Rückdelegation von Verantwortung) benutzt.

Indem ich das bisherige Verhalten nochmals in den Kontext „vor Gericht" stelle, pointiere ich nochmals seine sich dort besonders zeigende Problematik.

Indem ich dann eine mögliche Betrachtungsweise des Abteilungsleiters definiere, die seine Bedeutungszuschreibung kontrastiert, beginne ich diesen Aspekt seines Bezugsrahmens in Frage zu stellen. Seine darauffolgende Reaktion zeigt mir, daß er beginnt, meine Relativierungen aufzunehmen.

Supervisor: Könnten Sie sich vorstellen, daß das auch ein Ausdruck ihrer Sympathie sein könnte, daß Sie ihm die Entscheidung überlassen?

Das kommt darauf an, in welcher Form ich ihm das mitteile. Wenn ich einen Vorgesetzten habe, mit dem ich sowieso nicht klarkomme, dann kriegt der das da hingeknallt, dann soll er sehen wie er damit fertig wird!

Mit dem Abteilungsleiter jetzt würde ich schon das Thema auf den Tisch legen und dann würde man so ein Gespräch, so wie wir es jetzt hier machen, führen.

Kommentar: Wenn Herr Krause in seiner Antwort auf meine Frage auf die „Form" eines solchen Gesprächs abhebt, zeigt er wieder, daß er beginnt, die Option als solche überhaupt in diesem Beziehungskontext für möglich zu erachten.

Mit seiner Bemerkung „... so wie wir es jetzt hier machen . .." zeigt Herr Krause, daß das Supervisionsgespräch insgesamt für ihn einen positiven Modellcharakter für das Gespräch mit dem Abteilungsleiter haben könnte. Dies ist insofern bedeutsam, als daß in unserem Gespräch ich derjenige bin, der ihn herausfordert, seiner Verantwortung nachzukommen. Die Art und Weise wie ich das tue, scheint er als für sich „verträglich" – und nicht als „gegen" ihn – einzustufen. Insofern macht Herr Krause bereits in der Supervision eine Erfahrung, die seinen bisherigen Bezugsrahmen in einer positiven Weise kontrastiert.

(Im Zusammenhang mit dem obigen Aspekt der „Form" eines solchen Gesprächs betrachte ich diese Bemerkung als Ausdruck und Beginn eines inneren Suchprozesses, der die Synthese dieser beiden Aspekte „jemanden sympathisch finden" **und** „in seiner Verantwortung ansprechen" zum Ziel hat.)

Supervisor: Also ihm freundlich deutlich machen, wo ihre Verantwortung endet und damit seine anfängt. Haben Sie da schon eine Vorstellung, wie das gehen könnte?

Krause: Ich würde ihm sagen, daß mir das aufgefallen ist und für mich ein Problem darstellt und daß man einmal darüber reden müßte, wie man das am besten in den Griff kriegt. Da läßt der sich schon was einfallen.

Supervisor: Das wäre ein Schritt in die richtige Richtung. Man könnte das dann noch etwas verdeutlichen, indem man z. B. sagt:

„Sie wissen ja, daß ich mich mit ihnen als Chef ganz wohl fühle. Gerade weil das so ist, möchte ich, daß das Problem mal in der Weise auf den Tisch kommt. Weil wir ein gutes Verhältnis haben, ist es mir wichtig, daß rechtzeitig zwischen uns deutlich wird, wie ich unsere Verantwortlichkeiten bei dieser Problematik sehe-gerade solange noch nichts passiert ist."

Krause: Wenn er mir unsympathisch wäre, wäre das für mich einfacher,...

Supervisor: . ..weil Sie davon ausgehen, daß Sie ihm so ein Unbehagen verschaffen würden. Andererseits verschafft man ihm eine ganz andere Art von Unbehagen, wenn man ihm so etwas vorenthält, was in seine Zuständigkeit gehört. Man entzieht ihm dadurch die Würdigung in seiner Funktion als übergeordnete und zuständige Entscheidungsinstanz. Wenn Sie ihm das vorenthalten, mißachten Sie ihn in dieser Funktion. So betrachtet könnte man ihr „Schonprogramm" eher als Ausdruck von Antipathie sehen.

Krause: Das ist aber von Ihrer Seite sehr spitz formuliert!

Es stimmt schon, wenn es um Dinge geht, die er wissen müßte und man enthält ihm das vor, könnte man das genauso gut auslegen als wollte man sagen: „Jetzt lassen wir den mal auflaufen!"

Supervisor: Was meinen Sie mit „spitz"?

Krause: Spitzfindig!

Supervisor: Na ja, wir haben es im Moment auch von ihrem Bezugsrahmen. Und wir versuchen in unserem Gespräch alternative Betrachtungsweisen für das gleiche Verhalten zu finden. Sie sagten bisher, daß Sie ihn-als Ausdruck ihrer Sympathie – nicht auf seine Verantwortung hinweisen. Und ich versuche Ihnen den Gedanken näherzubringen, daß man das auch als Ausdruck von Antipathie bewerten könne, um so Ihr Weltbild entsprechend zu ergänzen.

Kommentar: Mit meiner nächsten Frage „Haben Sie eine Vorstellung wie das gehen könnte?" möchte ich seine Ressourcen, d. h. erste eigene Ansätze für die Entwicklung eines inneren Modells bezüglich der Form dieser Option in diesem spezifischen Beziehungskontext aktivieren, um darauf dann im weiteren Prozeß aufbauen zu können. Seine Antwort wird dann von mir zunächst anerkannt, wobei ich sie weiterführend in Form der wörtlichen Rede konkretisiere. Dies hat zum Ziel, daß seine eigenen Ansätze dadurch angereichert werden sollen, wobei er mir in seiner darauffolgenden direkten Antwort allerdings keinen Hinweis gibt, ob dies gelungen ist.

Stattdessen problematisiert er nochmals die Option als solche („Wenn er mir unsympathisch wäre...). Deshalb wechsle ich nochmals den Fokus von der Form zur Bedeutungsimplikation, die in seinem Bezugsrahmen mit dieser Verhaltensoption verbunden ist.

Die gewählten Aspekte dieser neuerlichen Umdeutung (Unbehagen, das man erzeugt, wenn man jemand nicht in seiner Funktion würdigt; Mißachtung in dieser Funktion) scheinen jetzt zu greifen. Damit sind jetzt eher die Voraussetzungen gegeben, daß er meine Anregungen zur konkreten Form eines solchen Gesprächs aufnehmen kann.

(Schließlich stelle ich noch den thematischen Zusammenhang zwischen diesem Fokus und dem Impulsreferat her, welches ja auch das Bezugsrahmen-Konzept zum Gegenstand hatte. Mit diesem Praxisbezug verdeutliche ich ihm und der zuhörenden Gruppe nochmals die Relevanz dieser Konzeption für das Seminarthema „Konfliktsituationen konstruktiv lösen".)

Supervisor: Ihr eingangs definiertes Anliegen war ja anders formuliert, als das, was wir jetzt besprochen habe. Sie sagten ja: „Ich will Frieden in der Gruppe, und wie soll ich jetzt mit den älteren Mitarbeitern umgehen, die – nachdem jetzt das Rotationsprinzip eingeführt worden ist – auf ihre angestammten Rechte pochen?"

Von diesem Thema sind wir ja jetzt abgekommen. Wenn Sie jetzt die Möglichkeit in Erwägung ziehen, etwas dafür zu tun, daß das Rotationsprinzip – was die stellvertretende Vorgesetztenfunktion betrifft – modifiziert wird, dann stiften Sie ja wieder „Unfrieden".

Krause: Dann wäre das Problem mit den älteren Mitarbeitern gelöst, aber die anderen wären dann unzufrieden.

Supervisor: Wahrscheinlich nicht alle, aber der eine oder andere.

Krause: Ja.

Supervisor: Mich interessiert, nach welcher Seite das Zünglein an der Waage ausschlägt, wenn Sie das jetzt erwägen: Wenn Sie auf der einen Seite die Auseinandersetzung, die es vielleicht mit manchen jüngeren Mitarbeiter gibt, in die Waagschale werfen und auf der anderen Seite die Optionen, die wir jetzt besprochen haben. Nach welcher Seite neigt sich dann Ihre „innere Waage"?

Krause: Ich denke, der richtige Weg ist schon, daß ich mit meinem Vorgesetzten darüber rede und mir ein bißchen mehr Handlungsfreiheit erbitte, daß ich das so einteile, wie ich denke, daß es sinnvoll ist.

Supervisor: Fachlich richtig!

Krause: Ja.

Kommentar: Hier bringe ich das bisher besprochene in Zusammenhang mit seinem eingangs definierten Anliegen „...ich will Frieden in der Gruppe." Damit möchte ich einerseits nochmals überprüfen, ob Herr Krause meine – durch den Prozeß verwirklichte – Definition, was Gegenstand der Supervision sein sollte, auch vor dem Hintergrund seines ursprünglichen Anliegens kodefiniert. Das heißt, ich überprüfe so nochmals seine Zustimmung zu unserem „impliziten Supervisionsvertrag".

Andererseits überprüfe ich mit der „Waagschalen-Frage" die Wirksamkeit meiner bisherigen Maßnahmen.

Schließlich soll diese Frage auch dazu dienen, eventuell noch vorhandene Aspekte, die aus seiner Sicht die Verwirklichung des Besprochenen erschweren und bisher noch nicht angesprochen wurden, zu thematisieren.

Seine Reaktion auf diese Frage gibt mir die Bestätigung, daß er sowohl unserem „impliziten Vertrag" zustimmt, als auch, daß meine bisherigen Maßnahmen „gegriffen" haben.

Hier endet der erste Teil der Supervision mit Herrn Krause, und es beginnt ein Gespräch in der ganzen Gruppe über einen Konflikt eines anderen Teilnehmers. In diesem Gespräch mache ich diesem Teilnehmer an gegebener Stelle deutlich, wie sein bisheriger – gut gemeinter – Lösungsversuch im Umgang mit diesem Konflikt ein Beitrag zur Aufrechterhaltung und Stabilisierung der Problematik darstellt.

(In seiner Funktion als Meister versucht er durch eigene Mehrleistung, die Minderleistung seiner Gruppe auszugleichen. Diese Minderleistung erklärt er – auch für mich plausibel – mit der insgesamt schlechten Motivationslage dieser Gruppe. Die unbefriedigende Motivationslage scheint ihrerseits durch strukturelle Faktoren bedingt zu sein: Neuerdings müssen die Mitarbeiter dieser Gruppe – bedingt durch Umorganisation – einen für die unattraktiven Schichtdienst leisten, in der sie Aufgaben zu erfüllen haben, wofür sie eigentlich überqualifiziert sind. Dazu kommt, daß der Meister auch noch von seinem Vorgesetzten für diese Minderleistung der Gruppe verantwortlich gemacht wird.)

In diesem Zusammenhang meldet sich Herr Krause wieder zu Wort:

Herr Krause: Gerade wird mir ein weiterer Aspekt von meinem Problem vorhin klar: Bisher war es so, daß ich die Berichte dieser unerfahrenen Mitarbeiter, die mich in der Nacht vertreten haben, auch noch selber am anderen Tag überarbeitet habe, bevor sie dem Abteilungsleiter vorgelegt wurden. Jetzt wird mir klar, wie ich ihm bisher auch so das Nachdenken über das Problem erspart habe.

Supervisor: Das ist richtig. Das ist ein weiterer Aspekt ihres bisherigen „Schonprogramms", von dem wir vorher gesprochen haben. Mit dieser „gutgemeinten" Problemlösung haben Sie bisher einen weiteren Beitrag zur Aufrechterhaltung des Problems geleistet.

Wobei hier noch ein weiterer Aspekt hinzukommt: Wenn Sie selbst die Berichte überarbeiten und sich damit eigentlich die Arbeit des Mitarbeiters machen, so bieten Sie auch dem Mitarbeiter keine Herausforderung, daß er nach und nach die Kompetenzen hinzuentwickelt, die er bräuchte, um qualitativ angemessene Berichte zu schreiben.

In der Transaktionsanalyse spricht man hier von symbiotischen Beziehungen: Indem der eine Partner in der Beziehung das regelmäßig ergänzt, was eigentlich der andere verwirklichen sollte, wird dem die Hinzuentwicklung dieser Aspekte erspart. Wie in diesem Fall den Erwerb bestimmter Aspekte der erforderlichen Fachkompetenz in dieser stellvertretenden Vorgesetztenfunktion.

Krause: So habe ich das noch gar nicht gesehen – aber Sie haben Recht!

Kommentar: Das Verhalten von Herrn Krause – sowohl „nach oben", in Beziehung zu seinem Abteilungsleiter (indem er diesen nicht deutlich in seiner Mitverantwortung anspricht), als auch „nach unten", gegenüber den (unerfahrenen) Mitarbeitern in der stellvertretenden Vorgesetztenfunktion (indem er deren Berichte überarbeitet), kann als komplementäres Verhalten zu den sym-

biotischen Verhaltensweisen des Abteilungsleiters bzw. des Mitarbeiters aufgefaßt werden.

Durch die Einführung der Idee „die versuchte Problemlösung leistet einen Beitrag zur Stabilisierung des Problems" (die m. E. auch zum Symbiosekonzept paßt), wird Herrn Krause ein weiterer Verhaltensaspekt bewußt, wie er das Problem stabilisiert („... ich habe ihm das Nachdenken erspart").

Weiterführend verdeutliche ich ihm – unter Bezugnahme auf das Symbiosekonzept -auch die „Kontraproduktivität" dieses Verhaltens in der Beziehung zum Mitarbeiter. (Dieses Vorgehen entspricht Berne's Explanation.)

Daß er selbst einen stimmigen Zusammenhang zwischen der eingeführten Idee „die versuchte Lösung..." und seinem Verhalten herstellt, sowie seine unmittelbare Reaktion auf meine ergänzende Betrachtung mit Hilfe des Symbiosekonzepts, sind für mich Hinweise, daß er diese Gedanken aufgenommen hat.

(Die Überprüfung ob Herr Krause – was seine Fiihrungskompetenzen betrifft – über ein angemessenes Modell von differenzierter Forderung und Förderung von Mitarbeitern verfügt, das einen Unterschied macht zu: „Entweder er kann's oder ich mach's eben selber", wäre prinzipiell eine zu klärende Frage gewesen. Je nach Resultat dieser Überprüfung, wäre es dann eventuell notwendig geworden, in der Supervision etwas dafür zu tun, seine Führungskompetenzen um diesen Aspekt zu ergänzen. Hier habe ich aus Zeitgründen darauf verzichtet.)

Krause: Wir beschweren uns ja alle, daß unser Verein zu schwerfällig ist. Wenn ich das jetzt richtig verstanden habe, tragen wir durch unser Verhalten mit dazu bei, daß sich nichts ändert.

Wenn ich mich nicht äußere – wenn ich nicht auf die Probleme sehr deutlich hinweise, dann darf ich ja „denen da oben" gar keine Vorwürfe machen – dann muß ich bei mir anfangen! Ach, ist das unbequem!

Supervisor: Sie beschreiben das sehr korrekt. Wenn man dauernd sagt: „Die da oben sollten was tun!", übersieht man dabei, daß man selber tagtäglich im kleinen einen Beitrag dazu leistet, daß „die da oben" so bleiben wie sie sind.

Man unterläßt es, den Abteilungsleiter in seiner Verantwortung anzusprechen, wenn Mitarbeiter durch die undifferenzierte Anwendung des Rotationsprinzips in Funktionen kommen, wofür sie nicht die notwendigen fachlichen Qualifikationen haben. Wenn man dann noch die Arbeit dieser Mitarbeiter selber macht – nur damit es erledigt ist – und dem Abteilungsleiter so das notwendige Nachdenken erspart – trägt man zur Verschleierung dieser Gegebenheiten noch zusätzlich bei.

Krause: Das ist schon richtig, wenn man sich das mal durch den Kopf gehen läßt, stimmt das schon. Der Anstoß muß von denen kommen, die das Problem in der Praxis erkannt haben.

Supervisor: Eine deutliche Form dieses „Anstoßes" war ja in Ihrem Fall das Ansprechen des Vorgesetzten in seiner Verantwortung. Einer der Faktoren, die Sie

bisher gehindert haben, diesen Anstoß zu geben, und den wir ja auch schon angesprochen haben, war Ihre Einschätzung „..., daß man da eh' nichts machen kann."

Diesen Glaubenssatz „Damit muß man irgendwie leben, da kann man eh' nichts machen!", den habe ich in diesem Unternehmen schon sehr oft gehört.

Neben einem individuellen Bezugsrahmen, von dem wir bisher gesprochen haben, gibt es auch die Idee, daß auch ein ganzes Unternehmen einen gemeinsamen Bezugsrahmen hat. Hier wird oft der Begriff der „Unternehmenskultur" verwendet. In diesem Zusammenhang kann man diese Leitidee „Damit muß man leben, da kann man eh' nichts machen!" als Aspekt dieses gemeinsamen Bezugsrahmens auffassen -ein kollektiver Glaubenssatz, der eine Wirklichkeit hervorruft, die von allen geteilt wird.

Auf der Ebene der Einzelperson kommt dies so zum Ausdruck, daß die eigenen Möglichkeiten, die man durchaus als „kleines Licht da unten" hätte, dadurch im eigenen Bewußtsein ausgeblendet oder abgewertet werden. Damit leistet man mit einen Beitrag zur Bestätigung dieses Glaubenssatzes, weil sich dann erst recht nichts ändem kann.

Krause: Das würde heißen, daß man als einzelner versuchen sollte, sich von diesem Glaubenssatz nicht blenden zu lassen.

Supervisor: Richtig-und den Gedankengang, den Sie jetzt gerade genannt haben, ist genau der, der diesen Zirkel unterbricht. Indem Sie sagen: „Solange ich das meine nicht tue -indem ich nach oben sehr deutlich auf die Probleme hinweise -, solange leiste ich mit einen Beitrag, daß ich das stabilisiere, worüber ich jammere!"

Für mich zeigen Sie damit, daß Sie dabei sind, klarer zu sehen.

Krause: „brummt" zustimmend.

Kommentar: In seiner nächsten Reaktion generalisiert Herr Krause von seiner Person („Wir beschweren uns ja alle,....) und beschreibt dann sein „Aha-Erlebnis" in der Auseinandersetzung mit den von mir eingeführten Ideen („Wenn ich das jetzt richtig verstanden habe..."). Ich bestärke ihn in dieser Erkenntnis und kontrastiere sie mit seinem bisher gezeigten (dysfunktionalen) Verhalten, um damit für ihn und die zuhörende Gruppe einen konkreten Ausgangspunkt für die Einführung der systemischen Perspektive zu etablieren.

Die Evidenz für die Betrachtung des Verhaltens unter dieser systemischen Perspektive ergibt sich für mich durch folgende Faktoren:

1. Wie im Text schon angedeutet, ist mir dieser Glaubenssatz oder die Haltung, die diesem Glaubenssatz entspricht, schon häufig in den Seminaren in diesem Unternehmen begegnet. Ähnlich wie im Fall von Herrn Krause konnte man dabei feststellen, daß die Personen bei verschiedenen Konflikten unter „Beschwörung" dieses Glaubenssatzes dann entweder gar nichts tun oder sich irgendwie „durchwursteln" (Lösungen erster Ordnung) und durchaus verfügbare andere Optionen nicht verwirklichen.

(In diesem Zusammenhang könnte man konzeptionell die Abwertung auf der Lösbarkeitsebene als ein Phänomen des kollektiven Bezugsrahmens auffassen, die auf der individuellen Ebene durch die Abwertung der persönlichen Optionen zum Ausdruck kommt.)

2. Ein weiterer Punkt ist Art, wie Herr Krause eine von vielen geteilte Einschätzung beschreibt: Seine Aussage „Wir beschweren uns ja alle, daß unser Verein zu schwerfällig ist", paßt zu meiner systemischen Hypothese, daß dieser Glaubenssatz eher einen Aspekt des kollektiven Bezugsrahmens zum Ausdruck bringt.
3. Herr Krause formuliert, als Ergebnis seiner Auseinandersetzung mit der eingeführten Idee über die problemstabilisierende Wirkung von Lösungen, eine Option, die für mich auch eine Antithese zu diesem Aspekt der kollektiven Wirklichkeit darstellt. Deshalb war es hier für mich wichtig, diesen Betrachtungszusammenhang einzuführen.

Ziel dabei war, ihn und die Gruppe einmal für das Phänomen an sich zu sensibilisieren, sowie die Nützlichkeit von Herrn Krauses Schlußfolgerungen auch vor dem Hintergrund dieser systemischen Betrachtungsweise deutlich zu betonen und anzuerkennen.

Die Einführung der systemischen Perspektive am Ende dieser Supervision betrachte ich unter Seminar-didaktischen Gesichtspunkten auch als „Lehreinheit" für die ganze Gruppe. Im Seminarverlauf wurde unter diesem Gesichtspunkt anschließend noch einmal darauf Bezug genommen, indem Fragen bezüglich der Nachvollziehbarkeit dieser systemischen Perspektive als solcher, als auch bezüglich der Plausibilität der hier eingeführten spezifischen Hypothese, thematisiert wurden.

Peter Fauser, Dipl.-Psych., ist selbständiger Organisationsberater und in den Bereichen Führungskräfteentwicklung, Projektmanagement-Beratung sowie Organisations- und Teamentwicklung tätig. In fortgeschrittener TA-Ausbildung.

Zusammenfassung

Die Transaktionsanalyse ist primär eine Persönlichkeits- und Kommunikationstheorie. Der Artikel zeigt an einem konkreten Supervisionsbeispiel, wie diese Modelle durch strukturelle bzw. aufbauorganisatorische Modelle ergänzt werden müssen, um als transaktionsanalytisch orientierter Trainer/Berater im Feld „Organisation" auch mit diesen Fragestellungen professionell umgehen zu können.

Summary

Transactional Analysis is primary a theory conceming personality and communication. By one concrete Supervision example the article demonstrates how these models have to be completed by structural models, in order to work professionally with this complex of questions as TA-trainer / consultant in the field „organization".

Literatur

Berne, E., Grundlegende therapeutische Techniken (Basic Techniques). In: Zeitschrift für Transaktions-Analyse, 1985,2, S. 67-87

Schiff, J. et. al.,Cathexis Reader. New York, Harper and Row, 1975

Schmidt, B., Unternehmenskultur: Man muß Macht, Verantwortung und Können richtig zuordnen. In: Korn: Hauszeitschrift der SEL-Gruppe, 4, 1989

–, Menschen, Rollen und Systeme. Systemische Professionsperspektiven und Entwicklungen im Bereich Humanressourcen. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 4, 1993

Watzlawick et. al., Lösungen. Bern: Verlag Hans Huber, 1974

Anschrift des Autors
Dipl.-Psych. Peter Fauser
Hermann-Löns-Weg 46/3
69245 Bammental
Tel. 0 62 23/4 95 38