

Stefan Kühl

Coaching und Supervision – Zu den offensichtlichen und versteckten Funktionen personenzentrierter Beratung in Organisationen¹

Abstract

Unter den Begriffen der Supervision und des Coachings hat die personenzentrierte Beratung in Organisationen ein hohes Maß an Popularität erlangt. Das Ziel dieses Artikels ist es, unter Rückgriff auf die Systemtheorie, die Funktion von personenzentrierten 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 offensichtlichen, manifesten Funktion der Personalentwicklung liegt, denn in der versteckten, latenten Funktion der Isolierung von Konflikten in speziellen Interaktionszusammenhängen. Die Organisation erreicht durch Supervision und Coaching einen Schutz ihrer Strukturen, weil Konflikte interaktionell isoliert werden können und so für die Organisation weitgehend folgenlos bleiben.

1 Einleitung

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.

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 Abendbrottisch, 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

¹ Dieser Artikel basiert auf ausführlicheren Vorüberlegungen, die mit dem gleichen Ordnungsschema von Psychiatisierung, Personalisierung und Personifizierung arbeiten (vgl. Kühl 2006; Kühl 2007). Ich bedanke mich bei Hermann Iding für ausführliche Kommentierungen dieser früheren Fassungen.

um die „Sicherstellung“, „Ausweitung“ und „Optimierung“ der beruflichen Arbeit der Klienten (Buchinger/Götz 2000, 34). 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 Seelsorger - 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 (Rauen 2000, 303ff; Fellermann 2003).

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 (Buchinger/Götz 2000, 33ff). 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 (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.

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 der 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).

Für die systemtheoretisch orientierte Organisationssoziologie 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 liegender Rollen stattfindet und es dadurch zu einer Kollabierung der Grenzen zwischen unterschiedlichen Rollen kommt (Abschnitt 2). Unter „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 3). Unter „Personalisierung“ wird der Prozess verstanden, auf die Kommunikations- und Entscheidungswege oder Konditional- und Zweckprogramme zurückgehende Konflikte als auf Personen zuzurechnende Konflikte zu behandeln und damit Organisationen von diesen Konflikten zu entlasten (Abschnitt 4).

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 personenzentrierter 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 5). Der Artikel versteht sich als ein theoretisches Ordnungsschema, das im nächsten Schritt in empirischen Untersuchungen operationalisiert werden soll. Dazu werden Beratungssituationen auf Ton- oder Videobändern mitgeschnitten, transkribiert und unter Rückgriff auf Methoden der Konversationsanalyse, der objektiven Hermeneutik und Ethnomethodologie analysiert.²

2 Psychiatisierung

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 (Weber 1972, 578). Diese Ausrichtung auf Unpersönlichkeit mache es möglich, dass sich eine Organisation wie eine „Maschine“ verhält, die durch „Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuirlichkeit, Diskretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibungen, sachlichen und persönlichen Kosten“ gekennzeichnet sei (Weber 1972, 561f.).

² Nähere Informationen über dieses Forschungsprojekt gibt es auf der Website www.supervisioncoaching-mentoring.de.

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 könne. 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 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.

Das Verständnis von Organisationen als entpersonalisierten Systemen gewinnt auf den ersten Blick ihre Berechtigung, wenn als ein zentrales Merkmal von Organisationen angesehen wird, dass diese nicht die komplette Person beinhalten, 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 Totalinklusioin der Leistungsträger zu tun. Gilden oder Klöster nehmen für sich in Anspruch, Lebensgemeinschaften zu sein und dementsprechend auch alle Rollen eines Mitglieds zu definieren (Kieser 1989).

Die Organisationen sind gegenüber ihren in der stratifizierten Gesellschaft dominierenden Vorläufern 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“ (Weber 1972, 553).

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 partikuläre), an Leistung orientierte (nicht askriptive) Kriterien im Mittelpunkt.

Die Konzentration auf die Organisationsrolle führt letztlich zu einer „Entpsychiatisierung“ der Organisation. 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?

Auf den ersten Blick mag diese These eine gewisse Plausibilität haben. Die Bezeichnung von Coaching als „Couching“ gehört zu den bewährten Kalauern der Szene (Rauen 2000, 304). Der Widerstand gegen Coaching und Supervision, von dem gerade aus Unternehmen berichtet wird, erklärt sich auch aus den Erfahrungen, die mit gruppendynamischen Selbsterkenntnisprozessen in den siebziger Jahren gemacht wurden (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 (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. Die Frage der Überweisung von einem Coachee oder Supervisanden zu einem psychotherapeutischen Spezialisten wird als zentrale Fähigkeit eines personenzentrierten Beraters in der Organisation verstanden.

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

3 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 die Organisationsstrukturen und werden durch die Organisationsstrukturen geprägt, sondern sie

werden in dem Luhmannschen Verständnis selbst als Organisationsstruktur verstanden.

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 (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. Der zweite Typ von Entscheidungsprämissen sind die Entscheidungs- und Kommunikationswege von Organisationen – und in der reflexiven Sprache von Luhmann die „Organisation der Organisation“ (Luhmann 2000, 302ff). Dabei wird festgelegt, wie Entscheidungen in Organisationen zu fällen sind und wie Kommunikationen zu verlaufen haben. 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 (Luhmann 2000, 279).

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 Entscheidungsprämissen Personal, weil die obersten Vorgesetztenpositionen nur sehr begrenzt durch die Programme und Kommunikationswege geprägt werden. Hier findet also – sichtbar an den äußerst aufwändigen 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 Entscheidungsprämissen 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 behandeln. Wenn die aufgrund 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.

Personalentwicklung ist eine Möglichkeit, den Strukturtypus Personal zu verändern, aber nach Auffassung von Luhmann im Vergleich zu den funktionalen Äquivalenten Einstellung, Versetzung oder Entlassung eine relativ schwache. Dies hängt mit der von Luhmann vertretenen, der Alltagsauffassung entgegengesetzten, 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 dieser Entscheidbarkeit entzieht.

Dies hängt mit dem Charakter von Personen als „individuell attribuierte Einschränkung von Verhaltensmöglichkeiten“ zusammen. 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.

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

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.

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 (Luhmann 2000, 280).

4 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 Verwaltungsgeckeln, 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 Theorierichtungen ausgearbeitet worden: Man neigt im Alltagsleben 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 Außenperspektive kann man dann aber eine konkurrierende Beschreibung anfertigen, in der 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. Er 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 ihre Kappe und entlastet damit die Organisation auf der häufig blockierenden Suche nach anderen Fehlerquellen (Brunsson 1989, 20f).

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 (Kieserling 1993, 26). Mit der Zurechnung auf eine Person wird die problematische Erfahrung nicht verarbeitet, sondern kaschiert. Negative Erfahrungen werden, so Friedrich Weltz, in Form von Kaltstellungen personenzentriert, nicht aber institutionell verarbeitet: die Organisation wird, so die Zuspitzung von Weltz (1986, 533), aus dem „Schaden dumm“.

Dieses Problem wird 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.

5 Schlussfolgerung

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.

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 offensichtliche, 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, versteckten Funktion der Isolierung von Konflikten in speziellen Interaktionszusammenhängen. Diese latente Funktion kann zunehmend wichtiger werden – und sich mittelfristig auch als manifeste, dann 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. 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 (Luhmann 1964, 151). Anbau bezeichnet demgegenüber 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“ (Luhmann 1964, 149f).

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

Literatur

- Adorno, Theodor W. (1954): Individuum und Organisation; in: Fritz Neumark (Hg.): Individuum und Organisation. Darmstädter Gespräche. Dortmund. 21-35
- Barnard, Chester I. (1938): The Functions of the Executive. Cambridge
- Beumer, Ulrich (2003): Coaching und Supervision - Modelle zur professionellen Kompetenzentwicklung; in: Pädagogischer Blick, Jg. 11, 144-154
- Brunsson, Nils (1989): The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organization. Chichester
- Buchinger, Kurt; Klaus Götz (2000): Coaching. Ausgangspunkte, Gegenstände und Methoden; in: Klaus Götz (Hg.): Human Resource Development. Band 2. München/Mering, 33-52
- Fellermann, Jörg (2003): Supervision. In: Handbuch Personalentwicklung. Köln, 87. Erg. Lfg. 2.A1.
- Girard, René (1982): Le bouc émissaire. Paris
- Goffman, Erving (1961): Asylums. New York
- Hohm, Hans-Jürgen (2006): Soziale Systeme, Kommunikation, Mensch. 2. Aufl. Weinheim
- Houellebecq, Michel (2001): Elementarteilchen. München
- Kieser, Alfred (1989): Organizational, Institutional, and Societal Evolution. Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations; in: Administrative Science Quarterly, Jg. 34, 540-564
- Kieserling, André (1993): Konturen einer soziologischen Unternehmensberatung. Bielefeld: unveröff. Ms.
- Kühl, Stefan (2006): Psychiatrisierung, Personifizierung und Personalisierung. Zur personenzentrierten Beratung in Organisationen; in: Organisationsberatung – Supervision – Coaching, H4/2006, 391-405
- Kühl, Stefan (2007): Person, Beratung, Organisation. Mögliche Funktionen personenzentrierter Beratung in Organisationen; in: Frank Strikker (Hg.) (2007): Coaching im 21. Jahrhundert. Neue Perspektiven im Spiegel von Wissenschaft und Praxis. Augsburg, i.E.
- Looss, Wolfgang (1997): Unter vier Augen. Coaching für Manager. 4. völlig überarb. Aufl. Landsberg am Lech
- Luhmann, Niklas (1966): Recht und Automation in der öffentlichen Verwaltung. Eine verwaltungswissenschaftliche Untersuchung. Berlin
- Luhmann, Niklas (1967): Soziologische Aufklärung; in: Soziale Welt, Jg. 18, 97-123
- Luhmann, Niklas (1975a): Funktionale Analyse. Methode und Systemtheorie; in: Walter L. Bühl (Hg.): Funktion und Struktur. Soziologie vor Geschichte. München. 98-131
- Luhmann, Niklas (1975b): Strukturauflösung durch Interaktion. Ein analytischer Bezugsrahmen. Bielefeld. unveröff. Ms.
- Luhmann, Niklas (1977): Probleme eines Parteiprogramms; in: Horst Baier (Hg.): Freiheit und Sachzwang. Beiträge zu Ehren Helmut Schelskys. Opladen, 167-181
- Luhmann, Niklas (1984a): Soziale Systeme. Frankfurt am Main
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen

- Luhmann, Niklas (2005): Die Form "Person"; in: Luhmann, Niklas (Hg.) *Soziologische Aufklärung* 6. 2. Aufl. Die Soziologie und der Mensch. Opladen, 137-149
- Moldaschl, Manfred (1994): "Die werden zur Hyäne" - Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen; in: Manfred Moldaschl, Renate Schultz-Wild (Hg.): *Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau*. Frankfurt a.M./New York, 105-150
- Neuberger, Oswald (1991): *Personalentwicklung*. Stuttgart
- Oevermann, Ulrich (1993): Sturktureigenschaften supervisorischer Praxis. Exemplarische Sequenzanalyse des Sitzungsprotokolls der Supervision eines psychoanalytisch orientierten Therapie-Teams im Methodenmodell der objektiven Hermeneutik; in: Benjamin Bardé, Dankwart Mattke (Hg.): *Therapeutische Teams*. Göttingen, 149-269
- Oevermann, Ulrich (2001): Strukturprobleme supervisorischer Praxis. Eine objektiv hermeneutische Sequenzanalyse zur Überprüfung der Professionalisierungstheorie. Frankfurt a.M.
- Pühl, Harald (2000): Einzel-Supervision - Coaching - Leitungsberatung: Drei Begriffe für dieselbe Sache; in: Harald Pühl (Hg.): *Handbuch der Supervision*. 2. überarb. Aufl. Berlin, 100-111
- Rauen, Christopher (2000): Glossar; in: Rauen, Christopher (Hg.): *Handbuch Coaching*. Göttingen, 303-308
- Schmidt-Lellek, Christoh J. (2003): Coaching und Psychotherapie - Differenz und Konvergenz; in: *Organisationsberatung - Supervision - Coaching*, Jg. 10, 227-234
- Schreyögg, Astrid (1995): *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Frankfurt a.M.
- Schreyögg, Astrid (2002): Supervision: ein kritischer Blick aus Sicht des Coaches; in: Louis van Kessel, Jörg Fellermann (Hg.): *Supervision und Coaching in europäischer Perspektive. Beiträge der ANSE-Konferenz 2000*. Köln, 40-44
- Schreyögg, Astrid (2003): Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching; in: *Organisationsberatung Supervision Coaching*, Jg. 10, 217-226
- Schreyögg, Astrid (2005): *Coaching*; in: Michael Mohe (Hg.): *Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen*. Leonberg, 159-178
- Schwertfeger, Bärbel (1998): *Der Griff nach der Psyche*. Frankfurt a.M./New York
- Tacke, Veronika (2000): Netzwerk und Adresse; in: *Soziale Systeme*, Jg. 6, 291-320
- 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, 131-158
- Weber, Max (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Köln
- Weigand, Wolfgang (2002): Coaching: eine Methode - Supervision: ein Konzept; in: Louis van Kessel, Jörg Fellermann (Hg.): *Supervision und Coaching in europäischer Perspektive. Beiträge der ANSE-Konferenz 2000*. Köln, 45-54
- Whyte, William H. (1956): *The Organization Man*. New York

Anschrift des Verfassers:

Prof. Dr. Stefan Kühl
 Universität Bielefeld
 Fakultät für Soziologie
 Postfach 100131
 D-33501 Bielefeld
 stefan.kuehl@uni-bielefeld.de

Schlagwörter: personenzentrierte Beratung, Systemtheorie, Supervision/
 Coaching