

Die organisationale Wirklichkeit der Arbeit

Über Organisation, Fallverstehen und professionelle Urteilstkraft

20. August 2026

Organisationen ordnen Arbeit. Menschen übernehmen unterschiedliche Aufgaben, verfügen über unterschiedliches Wissen und unterschiedliche Mittel und tragen Verantwortung für verschiedene Teile eines gemeinsamen Arbeitszusammenhangs. Ihre Beiträge müssen miteinander verbunden werden. Dafür entstehen Zuständigkeiten, Rollen, Hierarchien und Entscheidungswege. Ressourcen werden verteilt, Leistungen finanziert, Rechte und Pflichten bestimmt. Neben dieser formalen Ordnung entwickeln sich Beziehungen, Gruppen, Gewohnheiten, Loyalitäten und informelle Regeln.

Die organisationale Ordnung bestimmt mit, wer worüber entscheiden kann, welche Verantwortung zu einer Rolle gehört, welche Mittel verfügbar sind und welche Abhängigkeiten zwischen den Beteiligten entstehen. Was Menschen in ihrer Arbeit erleben, trägt deshalb immer auch Spuren der Organisation, in der diese Arbeit geleistet wird.

Das hat Folgen für Supervision und Beratung. Menschen bringen dort Situationen zur Sprache, die zunächst persönlich, relational oder als Konflikt einer Gruppe erscheinen. In ihnen kann zugleich etwas von der Organisation sichtbar werden. Wer Arbeit berät, braucht deshalb eine Vorstellung davon, wie Organisation Arbeit ordnet, ermöglicht und begrenzt.

I. Die organisationale Wirklichkeit der Arbeit

Arbeitsteilung und Abhängigkeit

Organisation gewinnt dort Gestalt, wo arbeitsteilige Arbeit dauerhaft geordnet und verbindlich gemacht wird. Mit der Arbeitsteilung entstehen Spezialisierung und unterschiedliche Perspektiven auf denselben Zusammenhang. Eine Pflegefachkraft sieht eine andere Seite eines Geschehens als die Pflegedienstleitung, ein Controller eine andere als die Geschäftsführung, eine Sozialarbeiterin eine andere als die Verwaltung. Jede Position verfügt über einen Ausschnitt der Wirklichkeit. Aus diesen Ausschnitten müssen Leistungen entstehen und Entscheidungen getroffen werden.

Arbeitsteilung erzeugt deshalb Abhängigkeit. Ein Beitrag setzt einen anderen voraus. Entscheidungen an einer Stelle verändern die Bedingungen an anderer Stelle. Was versäumt wird, muss häufig andernorts aufgefangen werden. Regeln, Verfahren, Hierarchie und Kommunikation verbinden diese Beiträge miteinander. Wie diese Verbindung tatsächlich gelingt, gehört zu den wesentlichen Bedingungen organisationaler Arbeitsfähigkeit.

Rollen, Zuständigkeiten und Autorisierung

Rollen geben der Arbeitsteilung eine verbindlichere Ordnung. Rollen ordnen Erwartungen, bestimmen Zuständigkeiten und verbinden Teile der gemeinsamen Aufgabe mit Rechten und Pflichten. Eine Organisation muss darüber hinaus festlegen, wer Entscheidungen treffen und für andere verbindlich machen kann. Autorisierung gibt einer Rolle die Befugnis, innerhalb eines bestimmten Bereichs eine Richtung zu setzen.

Hierarchie bezeichnet zunächst eine Ordnung unterschiedlicher Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse. Ihre konkrete Form kann Arbeitsfähigkeit fördern oder behindern, Handlungsmöglichkeiten eröffnen oder einengen. In komplexen arbeitsteiligen Zusammenhängen regelt sie, an welcher Stelle eine Entscheidung getroffen werden kann und wer für ihre Folgen einzustehen hat.

Für die Beteiligten gewinnt dabei das Verhältnis von Aufgabe, Verantwortung und Verfügung besondere Bedeutung. Wer Verantwortung trägt, braucht Möglichkeiten, auf die Bedingungen der eigenen Aufgabe einzuwirken. Eine Führungskraft kann für ein Ergebnis einstehen sollen, während Budget, Personal oder fachliche Entscheidungen an anderer Stelle liegen. Eine Mitarbeiterin kann für eine Leistung verantwortlich sein, deren Voraussetzungen sie kaum beeinflussen kann. Solche Konstellationen werden persönlich erlebt. Ihre Entstehung liegt in der Ordnung der Arbeit.

Die ökonomische Wirklichkeit

Arbeit in Organisationen besitzt eine ökonomische Seite. Leistungen benötigen Zeit, Personal, Räume, technische Mittel und andere Ressourcen. Diese Mittel stehen begrenzt zur Verfügung und müssen verteilt werden. Ökonomische Bedingungen gehören deshalb zur Realität organisierter Arbeit.

Eine Einrichtung der Eingliederungshilfe ist für die dauerhafte Erbringung ihrer Leistungen auf Finanzierung angewiesen. Ein Krankenhaus muss Personal vorhalten und gleichzeitig seine wirtschaftlichen Voraussetzungen sichern. Ein Unternehmen braucht Zahlungsfähigkeit, Investitionen und die Möglichkeit, Risiken zu tragen. Auch gemeinnützige Organisationen arbeiten innerhalb ökonomischer Bedingungen, selbst wenn sich ihr Auftrag und die Verwendung ihrer Mittel von privatwirtschaftlichen Unternehmen unterscheiden.

Ökonomische Entscheidungen greifen unmittelbar in Arbeit ein. Eine unbesetzte Stelle verändert die Arbeitsdichte. Ein Budget begrenzt einen Entscheidungsraum. Eine Investition eröffnet neue Möglichkeiten und schließt andere aus. Finanzierungssysteme beeinflussen, welche Tätigkeiten sichtbar werden, welche Leistungen sich rechnen und welche Arbeit unter hohem Aufwand dennoch getan werden muss.

Gerade in personenbezogenen Dienstleistungen kann der fachliche oder ethische Anspruch der Arbeit ihre ökonomischen Voraussetzungen aus der Wahrnehmung drängen. Katharina Gröning hat für Supervision und professionelle Arbeit wiederholt darauf hingewiesen,

institutionelle, gesellschaftliche und materielle Bedingungen mitzudenken. Für das Verständnis von Organisation gehört die wirtschaftliche Ordnung deshalb zur Sache selbst.

Die rechtliche Verfassung

Organisationen sind rechtlich verfasst. Sie besitzen Rechtsformen und Träger, schließen Verträge, verfügen über Weisungsrechte und unterliegen gesetzlichen Pflichten. Betriebs- und Personalräte besitzen Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte. Leitungspersonen, Geschäftsführungen und Aufsichtsgremien tragen jeweils andere Befugnisse und Verantwortlichkeiten. Delegation kann Zuständigkeiten verlagern, ohne damit jede Verantwortung der delegierenden Stelle aufzuheben.

Diese rechtliche Ordnung schafft Handlungsmöglichkeiten und Grenzen. Ob jemand entscheiden darf, wofür jemand einstehen muss und welche Stelle eine Entscheidung aufheben oder korrigieren kann, gehört zur konkreten Wirklichkeit eines organisationalen Geschehens.

Ein Konflikt zwischen zwei Personen erhält deshalb eine andere Bedeutung, wenn eine von ihnen gegenüber der anderen weisungsbefugt ist. Die Verantwortung einer Geschäftsführung lässt sich nur im Zusammenhang ihrer rechtlichen Stellung und ihrer organisationalen Befugnisse verstehen. Die Position eines Betriebsrates erschließt sich im Verhältnis seiner gesetzlich bestimmten Rechte und Aufgaben. Eine Aufsichtsfunktion folgt einer anderen Logik als operative Leitung.

Beratung braucht dafür ein hinreichendes Verständnis rechtlicher Verhältnisse. Es geht um die Fähigkeit zu erkennen, wann Rechte, Pflichten, Befugnisse oder Haftung den Gegenstand eines Konflikts mitbestimmen und fachliche Klärung an anderer Stelle erforderlich wird.

Die informelle Organisation

Mit der formalen Ordnung entwickelt sich eine informelle Ordnung. Menschen arbeiten über längere Zeit miteinander, entwickeln Beziehungen, bilden Gruppen und machen gemeinsame Erfahrungen. Einige Personen gewinnen erheblichen Einfluss, obwohl ihre formale Stellung gering ist. Andere verfügen über weitreichende Entscheidungsrechte und erleben zugleich, dass ihre Autorität im Arbeitsalltag begrenzt bleibt.

Gruppen entwickeln Normen darüber, worüber gesprochen wird, welche Unterschiede Anschluss finden und wem Vertrauen entgegengebracht wird. Koalitionen entstehen, Loyalitäten bilden sich, Konflikte werden ausgetragen, verschoben oder über längere Zeit vermieden. Auf diese Weise entwickelt sich eine informelle Ordnung, die den Arbeitsvollzug ebenso prägt wie Geschäftsordnungen, Organigramme und Stellenbeschreibungen.

Hinzu kommt die Geschichte einer Organisation. Frühere Entscheidungen wirken in gegenwärtige Situationen hinein. Erfahrungen verdichten sich zu Routinen. Lösungen, die unter bestimmten Bedingungen einmal sinnvoll waren, können zur Selbstverständlichkeit werden, lange nachdem ihr ursprünglicher Anlass verschwunden ist.

Formale und informelle Ordnung durchdringen sich. Entscheidungen werden formal getroffen und informell vorbereitet, unterstützt, verändert oder unterlaufen. Führung bewegt sich in beiden Ordnungen. Organisation erschließt sich deshalb erst im Verhältnis ihrer formalen Struktur zu der Art, wie Menschen diese Struktur im Arbeitsalltag tatsächlich leben.

Psychische Verarbeitung organisationaler Wirklichkeit

Organisationale Bedingungen werden erlebt. Unklare Zuständigkeiten können Angst hervorrufen, Abhängigkeiten Ärger, fehlende Autorisierung Hilflosigkeit. Konkurrenz kann Neid und Kränkung mobilisieren, Entscheidungen Schuldgefühle auslösen, Hierarchien frühere Erfahrungen mit Autorität berühren. Was organisatorisch geregelt ist, erhält dadurch eine psychische Bedeutung.

Auch die umgekehrte Bewegung gehört dazu. Menschen bringen Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Anerkennung und Schutz in ihre Organisation mit. Gruppen können Konflikte abwehren, Spannungen auf einzelne Mitglieder konzentrieren oder gemeinsame Deutungen ausbilden, die Sicherheit schaffen. Bion hat für Gruppen beschrieben, wie gemeinsames Arbeiten von unbewussten Grundannahmen überlagert werden kann. Menzies Lyth zeigte am Beispiel einer Pflegeorganisation, wie organisatorische Arrangements zugleich der Abwehr von Angst dienen können.

Die psychodynamische Organisationsanalyse hat diesen Zusammenhang über die Individualpsychologie hinausgeführt. Bei Burkard Sievers richtet sich der Blick auf unbewusste psychosoziale Dynamiken in Organisationen und organisationalen Verhältnissen und damit zugleich auf Macht-, Führungs- und ökonomische Verhältnisse. Mario Erdheims Begriff der gesellschaftlichen Produktion von Unbewusstheit öffnet diese Perspektive weiter auf die institutionellen und gesellschaftlichen Bedingungen psychischer Verarbeitung.

Damit wird sichtbar, dass organisationale Strukturen sachliche Aufgaben erfüllen und zugleich psychisch entlasten können. Eine Regel, ein Verfahren oder eine Arbeitsteilung kann Unsicherheit binden und dadurch Stabilität schaffen. Unter veränderten Bedingungen kann dieselbe Ordnung ihre ursprüngliche Zweckmäßigkeit verlieren und dennoch psychisch weiter gebraucht werden.

Psychodynamik und Organisationsdynamik treffen an dieser Stelle aufeinander. Ihre Unterscheidung erlaubt zu verstehen, wie organisatorische Ordnung psychisch verarbeitet wird und wie psychische Prozesse ihrerseits die gelebte Organisation prägen.

Unterschiedliche Bedingungen derselben Wirklichkeit

Diese Bedingungen lassen sich analytisch unterscheiden; im Arbeitsvollzug treten sie nicht getrennt auf.

Organisierte Arbeit lässt sich unter unterschiedlichen Bedingungen betrachten, die im konkreten Geschehen miteinander verbunden sind. Die sachlich-arbeitsbezogene Ordnung verbindet Aufgaben und Beiträge. Ökonomische Bedingungen betreffen knappe Mittel und die

materiellen Voraussetzungen der Arbeit. Rechtliche Verhältnisse bestimmen Rechte, Pflichten, Verantwortlichkeiten und Befugnisse. Soziale und psychische Prozesse entstehen in Beziehungen, Gruppen, Erfahrungen, Interessen, Affekten und informellen Regeln.

Diese Unterscheidungen bezeichnen keine voneinander getrennten Bereiche der Organisation. Sie eröffnen unterschiedliche Zugänge zu demselben Arbeitsgeschehen.

In der wirklichen Organisation treten diese Bedingungen gleichzeitig auf. Eine Personalentscheidung kann sachlich erforderlich, wirtschaftlich begrenzt, arbeitsrechtlich gebunden und für die Beteiligten psychisch hoch affektbesetzt sein. Eine Führungsentscheidung kann formal zulässig und ökonomisch plausibel sein und zugleich das informelle Gefüge einer Gruppe verändern. Ein Konflikt kann eine persönliche Geschichte enthalten und durch widersprüchliche Zuständigkeiten aufrechterhalten werden.

Institutionelle Bedingungen reichen dabei über die einzelne Organisation hinaus. Professionelle Aufträge, rechtliche Ordnungen und gesellschaftliche Erwartungen können in ihr Gestalt annehmen und das konkrete Arbeitsgeschehen mitbestimmen.

Organisationale Urteilskraft beginnt mit der Fähigkeit, solche Unterschiede wahrzunehmen und ihren Zusammenhang im konkreten Fall zu verstehen.

II. Organisation im Fall

Menschen bringen Geschehen mit

Menschen kommen mit Erlebnissen aus ihrer Arbeit in die Beratung. Eine Führungskraft kommt mit ihrer Mitarbeiterin nicht weiter. Ein Vorgesetzter entscheidet nicht. Ein Team übernimmt kaum Verantwortung. Eine Belastung wird schwer erträglich. Mit einem Patienten wiederholt sich dasselbe Geschehen. Zwei Berufsgruppen finden keine tragfähige Zusammenarbeit.

In solchen Beschreibungen beginnt Beratung. Sie enthalten bereits Wahrnehmungen und Deutungen. Eine Person erscheint schwierig, eine Leitung schwach, eine Gruppe zerstritten, eine Aufgabe kaum lösbar. Auch Beratende beginnen beim Zuhören, Zusammenhänge herzustellen. Erfahrungen werden erinnert, Ähnlichkeiten erkannt, Affekte aufgenommen, erste Erklärungen bilden sich.

Professionelle Reflexion hält dieses anfängliche Verständnis offen. Sie fragt, was sich tatsächlich zeigt, welche Bedingungen daran beteiligt sind und welche Erklärung dem Geschehen am ehesten gerecht wird.

Der Fall als Verdichtung professioneller Wirklichkeit

Fallarbeit bietet dafür einen besonderen Zugang. Oliver König und Karl Schattenhofer haben darauf aufmerksam gemacht, wie sich in Fallbesprechungen Falldynamik und Gruppendynamik miteinander verbinden können. Ein Fall wird in einer Gruppe erzählt und erzeugt dort

Resonanzen, Positionierungen und Affekte. Im gegenwärtigen Geschehen der Gruppe kann etwas vom berichteten Geschehen erneut sichtbar werden.

Balintarbeit folgt dieser Bewegung besonders konsequent. Eine berufliche Beziehung wird erzählt. Die Gruppe nimmt auf, welche Gefühle, Bilder und Assoziationen beim Zuhören entstehen. Das Berichtete gewinnt dadurch weitere Konturen. Die eigene Reaktion der Beteiligten wird zur Erkenntnisquelle. Michael Balints Arbeiten zur Arzt-Patient-Beziehung bilden dafür einen bis heute tragfähigen Ausgangspunkt.

Der Fall ist in diesem Verständnis eine Verdichtung professioneller Wirklichkeit. In ihm begegnen sich die konkrete Beziehung, die professionelle Rolle, die zu leistende Arbeit, der institutionelle Auftrag und die Weise, in der dieses Geschehen wahrgenommen und verarbeitet wird. Organisation kann Teil dieser Verdichtung sein.

Die Hilflosigkeit eines Mitarbeiters kann sich innerhalb einer Rolle entwickeln, in der Verantwortung und Verfügung auseinanderfallen. Eine schwierige Patientenbeziehung kann einen institutionellen Auftrag enthalten, dessen Anforderungen sich widersprechen. Der Konflikt zweier Teammitglieder kann zugleich eine ungeklärte Arbeitsteilung ausdrücken. Welche dieser Bedeutungen trägt, erschließt sich erst im Verlauf der Fallarbeit.

Die Organisation im Fall

Organisationale Urteilskraft in Supervision und Beratung zeigt sich zunächst in der Fähigkeit wahrzunehmen, wann organisationale Bedingungen für einen Fall Bedeutung gewinnen. Manchmal werden sie früh sichtbar, manchmal erschließen sie sich erst im weiteren Verlauf. Ihre Bedeutung kann einen Fall wesentlich prägen und bei einem anderen gering bleiben.

Dafür braucht Fallarbeit einen offenen Bedeutungsraum. Psychische, gruppale, organisationale und institutionelle Zusammenhänge können darin auftauchen, soweit sie sich am Material des Falles zeigen.

Gerade für die Balintarbeit ist diese Offenheit anspruchsvoll. Ihr besonderer Wert liegt in der Konzentration auf die berufliche Beziehung und auf die Resonanzen der Gruppe. Eine vorsehnell vorgegebene institutionelle Deutung könnte diesen Erkenntnisprozess verengen.

Ebenso kann eine zu enge Vorstellung dessen, was zu einem Balint-Fall gehört, Zusammenhänge unberücksichtigt lassen, die in der Beziehung selbst gegenwärtig sind.

In diesem Zusammenhang lässt sich von einem institutionellen Dritten sprechen. Gemeint ist eine Ordnung, die in einer Beziehung wirksam wird, ohne als Person im Raum zu sein. Ein Auftrag, eine Rolle, eine Hierarchie, eine Regel, eine institutionelle Erwartung oder eine organisationale Abhängigkeit kann zwischen zwei Menschen Bedeutung gewinnen und ihr Beziehungsgeschehen mitprägen. Seine Relevanz entsteht aus dem Fall.

Fallarbeit bindet an Arbeit

Fallarbeit hat zugleich eine ordnende Funktion für Gruppen und Teams. Beziehungen, alte Konflikte und aktuelle Spannungen gelangen mit den Beteiligten in den Beratungsraum. Die Konzentration auf einen konkreten Fall bindet dieses Geschehen an die gemeinsame Arbeit zurück.

Der Fall schafft einen Gegenstand, an dem unterschiedliche fachliche Positionen sichtbar werden können. Berufsgruppen zeigen ihre jeweiligen Zugänge, Rollenkonflikte gewinnen Kontur, Beziehungsmuster erscheinen in Verbindung mit der Aufgabe und institutionelle Erwartungen werden erkennbar. Wo die Beteiligten selbst in einem gemeinsamen Arbeitszusammenhang stehen, kann dabei auch ihr eigenes Beziehungsgeschehen in Bezug auf die Arbeit sichtbar werden.

Gruppendynamik kann sich am Gegenstand zeigen; Organisation wird dort sichtbar, wo sie diesen Gegenstand mit hervorbringt.

Wahrnehmung und Urteil

Supervision beginnt mit Wahrnehmung. Was wird berichtet, welche Beobachtungen erhalten Gewicht, welche Affekte entstehen, welche Perspektive bleibt zunächst unsichtbar? Bereits während des Zuhörens entstehen erste Deutungen. Eine Führungskraft erscheint schwach, eine Mitarbeiterin löst Widerstand aus, ein Team wirkt bequem oder verantwortungslos.

Solche Eindrücke gehören zum Material der Beratung. Was diese Eindrücke über das Geschehen aussagen, muss geprüft werden. Die eigene Resonanz des Beraters liefert Informationen über das Geschehen und steht zugleich selbst zur Untersuchung. Warum erscheint gerade diese Erklärung plausibel? Welche Erfahrung wird aufgerufen? Was könnte an derselben Situation aus einer anderen Position sichtbar werden?

Zwischen Wahrnehmung und Urteil liegt diese Bewegung des Prüfens und Unterscheidens. Sie hält eine erste Erklärung lange genug offen, damit der Gegenstand deutlicher werden kann.

Urteilkraft braucht Unterscheidung

Für Supervision und Beratung folgt daraus eine zentrale Anforderung:

Wer Arbeit berät, muss unterscheiden können, was psychisch verarbeitet, sozial ausgehandelt, organisatorisch entschieden, wirtschaftlich begrenzt und rechtlich gebunden ist.

Diese Bedingungen gehören zu derselben beruflichen Wirklichkeit und verlangen unterschiedliche Formen des Verstehens. Eine erschöpfte Führungskraft kann unter einer Aufgabe stehen, deren Anforderungen dauerhaft miteinander kollidieren. Dann gehört die Struktur dieser Aufgabe ebenso in die Betrachtung wie ihre persönliche Weise, mit der Belastung umzugehen. Wiederkehrende Konflikte in einem Team können von Beziehungsmustern getragen werden und zugleich aus widersprüchlichen Zuständigkeiten Nahrung erhalten. Eine formale

Neuordnung kann Entscheidungswege verändern und die psychische oder gruppale Dynamik eines Konflikts zunächst fortbestehen lassen.

Urteilkraft zeigt sich darin, solche Unterschiede zu erkennen, ihre Bedeutung zu gewichten und ihren Zusammenhang im konkreten Geschehen zu bestimmen. Beratung gewinnt dadurch einen Gegenstand, der näher an der Wirklichkeit der Arbeit liegt.

Verantwortung und Verfügung

Besonders deutlich wird diese Unterscheidung bei der Verantwortung. Organisation bindet Verantwortung an Rollen und stattet diese Rollen mit unterschiedlichen Möglichkeiten der Verfügung aus. Eine Leitung soll Personalkosten verantworten, während Tarifbindung und Stellenplan ihren Handlungsspielraum begrenzen. Eine Teamleitung trägt Verantwortung für Qualität und bleibt bei Personalentscheidungen von anderen Stellen abhängig. Ein Mitarbeiter verantwortet einen Prozess, dessen zentrale Entscheidungen außerhalb seines Bereichs getroffen werden.

Solche Verhältnisse gehören zum Gefüge arbeitsteiliger Organisationen. Sie werden schwierig, wenn die zugeschriebene Verantwortung und die verfügbaren Einflussmöglichkeiten dauerhaft so weit auseinanderliegen, dass eine Aufgabe innerhalb des gegebenen Mandats kaum noch erfüllt werden kann. Persönliche Überforderung, Schuld, Rückzug oder Konflikt können Ausdruck dieser Lage sein.

Beratung gewinnt an Präzision, wenn sie danach fragt, welche Verantwortung tatsächlich zur Rolle gehört, worüber die betreffende Person verfügen kann und an welcher Stelle Entscheidungen oder Bedingungen liegen, die sie selbst nur begrenzt beeinflusst.

Dasselbe gilt für wirtschaftliche und rechtliche Bedingungen. Knappheit kann eine Führungskraft vor Entscheidungen stellen, bei denen jede Möglichkeit einen Preis hat. Rechtliche Befugnisse können festlegen, wer handeln darf und wo Beteiligung oder Zustimmung erforderlich ist. Das Verständnis des Beratungsgegenstands verändert sich, sobald solche Bedingungen erkennbar werden. Aus einer vermeintlichen persönlichen Entscheidungsunfähigkeit kann eine reale Entscheidung unter widersprüchlichen Anforderungen entstehen; aus einem scheinbar unlösbaren Beziehungskonflikt eine Frage ungeklärter Zuständigkeit.

Organisationales Verstehen schließt hier ein, die Grenze des eigenen Beratungswissens ebenso wahrzunehmen wie die Bedeutung dieser Bedingungen. Wo juristische, wirtschaftliche oder andere fachliche Expertise gebraucht wird, gehört auch diese Unterscheidung zum professionellen Urteil.

Beratung als Teil des Geschehens

Beratung selbst ist in organisationale Bedingungen eingebunden. Supervisorinnen und Berater werden beauftragt und bezahlt. Auftraggeber verbinden Erwartungen mit einem Beratungsprozess, Teilnehmende verfolgen eigene Interessen, Vertraulichkeit und Rückmeldung müssen geklärt werden. Die professionelle Beziehung entsteht innerhalb dieser Bedingungen.

Für freiberufliche Beratung kommt die ökonomische Abhängigkeit vom Markt hinzu. Berater bieten ihre Arbeit an, brauchen Aufträge und müssen von ihrer Tätigkeit leben können. Professionelle Eigenständigkeit bewährt sich innerhalb dieses Verhältnisses: in der Art, wie ein Auftrag verstanden wird, welche Grenzen markiert werden und ob ein fachliches Urteil auch dort vertreten werden kann, wo es Erwartungen des Auftraggebers widerspricht.

Damit gilt für Beratung selbst, was für Organisationen insgesamt gilt: Sie handelt innerhalb von Bedingungen, die sie nur teilweise bestimmen kann. Ihre Reflexionsfähigkeit zeigt sich auch darin, die eigene Beteiligung und Abhängigkeit zum Material professionellen Urteilens zu machen.

Vom Verstehen zum Handeln

Organisationale Erkenntnis führt zunächst zu einem genaueren Gegenstand. Manche Widersprüche gehören zur Aufgabe. Ressourcen bleiben begrenzt. Entscheidungen können Folgen haben, die sich gegenseitig ausschließen. Legitimen Interessen kann gleichzeitig Gewicht zukommen. Ein besseres Verständnis löst solche Spannungen selten auf; es verändert jedoch die Möglichkeit, mit ihnen umzugehen.

Dann lässt sich genauer fragen, welche Entscheidung ansteht, wer dafür autorisiert ist, welche Ressourcen zur Verfügung stehen, welche Verantwortung zu einer Rolle gehört und welche psychischen oder gruppalen Dynamiken die Bearbeitung beeinflussen. Mitunter wird sichtbar, dass eine Entscheidung an einer anderen Stelle der Organisation getroffen werden muss. In anderen Fällen liegt der Handlungsspielraum bei der Person, die Beratung sucht.

Aus dieser Klärung können unterschiedliche Handlungen hervorgehen: ein verändertes eigenes Verhalten, ein Gespräch, eine Führungsentscheidung, eine andere Zuständigkeit, die Rückgabe einer Verantwortung oder das Anerkennen einer Grenze. Beratung trägt dazu bei, den Gegenstand so zu verstehen, dass ein Urteil darüber möglich wird.

Professionelle Arbeit verstehen

Supervision und Beratung beschäftigen sich mit Arbeit. Menschen leisten diese Arbeit in Rollen, Beziehungen und Gruppen. Organisation gibt ihr eine verbindliche Ordnung. Wirtschaftliche und rechtliche Bedingungen gehören dazu, ebenso die sozialen und psychischen Prozesse, in denen Menschen diese Wirklichkeit aufnehmen und miteinander verarbeiten.

Der Beratungsfall trägt Spuren dieses Zusammenhangs. Ein organisational geschärftes Verstehen erweitert deshalb das Fallverstehen. Es hilft, einen persönlichen Konflikt in seiner persönlichen Bedeutung zu erkennen, eine organisationale Anforderung oder Zumutung als solche zu bestimmen und wahrzunehmen, wo beides miteinander verbunden ist.

Darin liegt seine Bedeutung für Supervision und Beratung. Es geht um die Fähigkeit, professionelle Wirklichkeit auseinanderzulegen, ohne ihren Zusammenhang zu verlieren. Wahrnehmung wird genauer, Unterschiede gewinnen Kontur und aus einem zunächst diffusen Geschehen kann ein Gegenstand entstehen, über den sich urteilen lässt.

Organisationale Urteilkraft zeigt sich darin, professionelle Arbeit in ihren unterschiedlichen Bedingungen so zu verstehen, dass ein Urteil über das konkrete Geschehen möglich wird.

Literatur

Balint, Michael: *Der Arzt, sein Patient und die Krankheit.*

Bion, Wilfred R.: *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften.*

Erdheim, Mario: *Die gesellschaftliche Produktion von Unbewusstheit.*

Gröning, Katharina: *Supervision. Traditionslinien und Praxis einer reflexiven Institution.*

König, Oliver / Schattenhofer, Karl: *Einführung in die Fallbesprechung und Fallsupervision.*

Menzies Lyth, Isabel E.: *The Functioning of Social Systems as a Defence Against Anxiety.*

Sievers, Burkard (Hg.): *Psychodynamik von Organisationen. Freie Assoziationen zu unbewussten Prozessen in Organisationen.*