



Leben.Lieben.Arbeiten

SYSTEMISCH BERATEN

Andrea Rohrberg / Dorothea Herrmann

Hinter den Kulissen

Kleiner Leitfaden für kollektiv geführte
Organisationen

V&R

Andrea Rohrberg / Dorothea Herrmann:
Hinter den Kulissen – kleiner Leitfaden für kollektiv geführte Organisationen



© 2019, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525404829 — ISBN E-Book: 9783647404820

Andrea Rohrberg / Dorothea Herrmann:
Hinter den Kulissen – kleiner Leitfaden für kollektiv geführte Organisationen

Leben.Lieben.Arbeiten

SYSTEMISCH BERATEN

Herausgegeben von
Jochen Schweitzer und
Arist von Schlippe

Andrea Rohrberg / Dorothea Herrmann:
Hinter den Kulissen – kleiner Leitfaden für kollektiv geführte Organisationen

Andrea Rohrberg/Dorothea Herrmann

Hinter den Kulissen – kleiner Leitfaden für kollektiv geführte Organisationen

Mit vier Abbildungen

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

© 2019, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Kulturbrauerei in Berlin © Andrea Rohrberg

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISSN 2625-6088

ISBN 978-3-647-40482-0

Inhalt

Zu dieser Buchreihe	7
Vorwort	9
I Der Kontext	
1 Worum es in diesem Buch geht	14
1.1 Bis die Saat aufgeht	14
1.2 Im Zentrum unserer Betrachtungen	17
1.3 Leitfaden für die Praxis	20
II Die systemische Beratung	
2 Und was genau ist anders in Kollektiven?	26
2.1 Bloß keine Hierarchie	26
2.2 Unterschiede – ein heikles Thema	29
2.3 Das starke »Wir«	31
2.4 Engagement und Verantwortung auf vielen Schultern	32
2.5 Intensive Beziehungen über den Beruf hinaus	34
2.6 Autodidaktik	34
2.7 Skepsis gegenüber externer Beratung	36
3 Typische Fragestellungen der kollektiv geführten Organisationen	37
3.1 Was denn noch alles? Die Vielfalt der Aufgaben in Kollektiven	37
3.2 Rollen statt Stellenbeschreibungen	42
3.3 Unterschiede – ein Reichtum, den man manchmal gar nicht haben möchte	48
3.4 Führung und Steuerung in Kollektiven – Mandate auf Zeit	55

3.5 Dafür – dagegen – oder wie? Entscheidungen fallen	62
3.6 Kommen und Gehen	67
3.7 Beim Geld scheiden sich die Geister	71
3.8 Innen und Außen – Kommunikation und Kooperation mit dem Umfeld	74
4 Handlungsleitlinien für Beteiligte	81
4.1 Ein neues Verhältnis zu Macht und Führung gewinnen	81
4.2 Das Nachdenken über die eigene Organisation fördern	82
4.3 Kommunikation strukturiert reflektieren	82

III Am Ende

Literatur	88
Danksagung	91
Die Autorinnen	92

Zu dieser Buchreihe

7

Die Reihe »Leben. Lieben. Arbeiten: systemisch beraten« befasst sich mit Herausforderungen menschlicher Existenz und deren Bewältigung. In ihr geht es um Themen, an denen Menschen wachsen oder zerbrechen, zueinanderfinden oder sich entzweien und bei denen Menschen sich gegenseitig unterstützen oder einander das Leben schwermachen können. Manche dieser Herausforderungen (Leben.) haben mit unserer biologischen Existenz, unserem gelebten Leben zu tun, mit Geburt und Tod, Krankheit und Gesundheit, Schicksal und Lebensführung. Andere (Lieben.) betreffen unsere intimen Beziehungen, deren Anfang und deren Ende, Liebe und Hass, Fürsorge und Vernachlässigung, Bindung und Freiheit. Wiederum andere Herausforderungen (Arbeiten.) behandeln planvolle Tätigkeiten, zumeist in Organisationen, wo es um Erwerbsarbeit und ehrenamtliche Arbeit geht, um Struktur und Chaos, um Aufstieg und Abstieg, um Freud und Leid menschlicher Zusammenarbeit in ihren vielen Facetten.

Die Bände dieser Reihe beleuchten anschaulich und kompakt derartige ausgewählte Kontexte, in denen systemische Praxis hilfreich ist. Sie richten sich an Personen, die in ihrer Beratungstätigkeit mit jeweils spezifischen Herausforderungen konfrontiert sind, können aber auch für Betroffene hilfreich sein. Sie bieten Mittel zum Verständnis von Kontexten und geben Werkzeuge zu deren Bearbeitung an die Hand. Sie sind knapp, klar und gut verständlich geschrieben,

allgemeine Überlegungen werden mit konkreten Fallbeispielen veranschaulicht und mögliche Wege »vom Problem zu Lösungen« werden skizziert. Auf unter 100 Buchseiten, mit etwas Glück an einem langen Abend oder einem kurzen Wochenende zu lesen, bieten sie zu dem jeweiligen lebensweltlichen Thema einen schnellen Überblick.

Die Buchreihe schließt an unsere Lehrbücher der systemischen Therapie und Beratung an. Unsere Bücher zum systemischen Grundlagenwissen (1996/2012) und zum störungsspezifischen Wissen (2006) fanden und finden weiterhin einen großen Leserkreis. Die aktuelle Reihe erkundet nun das kontextspezifische Wissen der systemischen Beratung. Es passt zu der unendlichen Vielfalt möglicher Kontexte, in denen sich »Leben. Lieben. Arbeiten« vollzieht, dass hier praxisbezogene kritische Analysen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen ebenso willkommen sind wie Anregungen für individuelle und für kollektive Lösungswege. Um klinisch relevante Störungen, um systemische Theoriekonzepte und um spezifische beraterische Techniken geht es in diesen Bänden (nur) insoweit, als sie zum Verständnis und zur Bearbeitung der jeweiligen Herausforderungen bedeutsam sind.

Wir laden Sie als Leserin und Leser ein, uns bei diesen Exkursionen zu begleiten.

Jochen Schweitzer und Arist von Schlippe

Vorwort

Kollektiv geführte Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass die in ihnen arbeitenden Personen für die Ausübung ihres Berufs in der Regel viel Idealismus aufbringen. Denn sie verstehen ihre Aufgaben als Berufung, und nicht in erster Linie als Mittel, Geld zu verdienen. Meist sind Kollektive kleine Firmen, Start-ups, oder hoch motivierte Gruppen etwa im Theater. Wer hier einsteigt, möchte nicht nur ein bestimmtes Produkt herstellen, sondern auch die Vision einer anderen Art von Arbeit verwirklichen, eben ohne Hierarchie, ohne Chefin, ohne Chef.

Das Gefühl, auf Augenhöhe zu sein, braucht dabei gar nicht mit der offiziellen Beschreibung der Dienstaufgaben zusammenzupassen – auch eine offiziell eingesetzte Leitung wird dann einhellig als »nur pro forma« beschrieben: Leitung, das ist doch unsere Aufgabe, wir brauchen keinen, der uns sagt, wo es langgeht! Wir stehen als Gruppe gemeinsam auf der Bühne. Das ist gerade die Vision: es soll ohne oben und unten gehen! Keiner soll führen, die Aufgaben, die anstehen, werden gemeinsam angegangen!

In diesen Gruppen können sich nun besondere Dynamiken entwickeln. Diese können unter Umständen – und gar nicht so selten – in massive und schwer zu verstehende Konfliktkonstellationen münden: warum gerade bei uns, wo wir doch alle das Beste wollen? Nicht nur im Theater ist der sprichwörtliche Krach hinter den Kulissen häufig, sondern auch in vielen anderen Feldern.

Das Gemeinsame der hier skizzierten Teamdynamiken ist, dass sich hier Menschen – manchmal sind sie schon vorher freundschaftlich verbunden gewesen – zusammentun, um gemeinsam etwas in Bewegung zu setzen. Diese Überzeugung, dieser Wunsch nach Gemeinsamkeit kann als Grundlage eines sogenannten »psychologischen Vertrages« gesehen werden, den die Mitglieder solcher Projekte miteinander schließen, meist unausgesprochen, manchmal auch nur halbbewusst. Dieser organisationstheoretische Begriff wird verwendet, um Konstellationen zu beschreiben, in denen die Akteure in Unternehmen sehr unterschiedliche Erwartungen aneinander und an das gemeinsame Arbeiten haben, ohne dass diese Erwartungen im Detail ausgearbeitet und geklärt werden. Man bewegt sich im Rahmen von Konsensfiktionen: wir kriegen das schon irgendwie hin, wir haben doch ein gemeinsames Ziel. Und es geht ja oft auch gut, oft auch über längere Zeiten, aber irgendwann kommt immer ein Punkt, an dem Differenzierung einsetzt, Unterschiede werden sichtbar. »Hm ..., da geht der eine schon wieder so früh nach Hause, war das nicht letzte Woche auch schon so? Abgesprochen war das nicht, und gerade jetzt, wo man selbst noch bis tief in die Nacht am Schreibtisch sitzt.«, »Hm ..., wieso eigentlich soll meine Kollegin, die – seien wir doch mal ehrlich – bislang noch keine einzige gute Idee eingebracht hat, genauso davon profitieren wie ich, wo ich doch das brillante Projekt angestoßen hatte, das uns jetzt so gut Geld einbringt?« usw. ...

Vorstellungen von Hierarchiefreiheit und Gleichheit können die Mitglieder so unverhofft mit einer Komplexität konfrontieren, die mit jeder kleinen Missstimmung zunimmt – und wenn dann ein psychologischer Vertrag einmal eingeklagt wird und deutlich wird, dass jeder ihn ganz anders verstanden hatte, können Konflikte aufbrechen, deren Massivität die Beteiligten überrascht. Die Gefahr ist dann groß, dass die Komplexität des Geschehens personenbezogen