

supervision

MENSCH ARBEIT ORGANISATION



IRRITATION

Günther Göttinger Jede Irritation kann zum Anlass von Erkenntnis werden? Wer ist Hase Torsten Groth	Günther Göttinger Jede Irritation kann zum Anlass von Erkenntnis werden? Wer ist Hase Torsten Groth	Günther Göttinger Jede Irritation kann zum Anlass von Erkenntnis werden? Wer ist Hase Torsten Groth	Günther Göttinger Jede Irritation kann zum Anlass von Erkenntnis werden? Wer ist Hase Torsten Groth
Christine Kirchhoff Irritierende Wege – Auf neuen Wegen – Irritationen als Anstöße für Spontaneität und Kreativität. Irritation in der Psychoanalyse	Christine Kirchhoff Irritierende Wege – Auf neuen Wegen – Irritationen als Anstöße für Spontaneität und Kreativität. Irritation in der Psychoanalyse	Christine Kirchhoff Irritierende Wege – Auf neuen Wegen – Irritationen als Anstöße für Spontaneität und Kreativität. Irritation in der Psychoanalyse	Christine Kirchhoff Irritierende Wege – Auf neuen Wegen – Irritationen als Anstöße für Spontaneität und Kreativität. Irritation in der Psychoanalyse
Maria Spindler Sie landen im Vakuum. Bitte im Hier und Jetzt einchecken. Fünf Irritationsphänomene der gruppendynamischen Trainingsgruppe	Maria Spindler Sie landen im Vakuum. Bitte im Hier und Jetzt einchecken. Fünf Irritationsphänomene der gruppendynamischen Trainingsgruppe	Maria Spindler Sie landen im Vakuum. Bitte im Hier und Jetzt einchecken. Fünf Irritationsphänomene der gruppendynamischen Trainingsgruppe	Maria Spindler Sie landen im Vakuum. Bitte im Hier und Jetzt einchecken. Fünf Irritationsphänomene der gruppendynamischen Trainingsgruppe
Jochem Klein Astronauten stinken nicht. Irritation in der Werbung – und was sie bewirkt.	Jochem Klein Astronauten stinken nicht. Irritation in der Werbung – und was sie bewirkt.	Jochem Klein Astronauten stinken nicht. Irritation in der Werbung – und was sie bewirkt.	Jochem Klein Astronauten stinken nicht. Irritation in der Werbung – und was sie bewirkt.
Helga Stattler Kunst irritiert – und wirkt. Die Kunst-lerische Intervention als Irritation – Erfahrungen- Beispiele	Helga Stattler Kunst irritiert – und wirkt. Die Kunst-lerische Intervention als Irritation – Erfahrungen- Beispiele	Helga Stattler Kunst irritiert – und wirkt. Die Kunst-lerische Intervention als Irritation – Erfahrungen- Beispiele	Helga Stattler Kunst irritiert – und wirkt. Die Kunst-lerische Intervention als Irritation – Erfahrungen- Beispiele
Katharina Witte Das Salz in der Suppe. Irritationen einer Supervisorin als Schlüssel zum Verstehen	Katharina Witte Das Salz in der Suppe. Irritationen einer Supervisorin als Schlüssel zum Verstehen	Katharina Witte Das Salz in der Suppe. Irritationen einer Supervisorin als Schlüssel zum Verstehen	Katharina Witte Das Salz in der Suppe. Irritationen einer Supervisorin als Schlüssel zum Verstehen
Susanne Ehmer Plädoyer für eine wechselseitige bewusste Irritation – Beraterin irritiert Kunden irritiert Berater	Susanne Ehmer Plädoyer für eine wechselseitige bewusste Irritation – Beraterin irritiert Kunden irritiert Berater	Susanne Ehmer Plädoyer für eine wechselseitige bewusste Irritation – Beraterin irritiert Kunden irritiert Berater	Susanne Ehmer Plädoyer für eine wechselseitige bewusste Irritation – Beraterin irritiert Kunden irritiert Berater
Reinhard Töschinger Aus dem Konzept gebracht. Improvisation als Irritation im Kontext von Organisationen. Ein Versuch.	Reinhard Töschinger Aus dem Konzept gebracht. Improvisation als Irritation im Kontext von Organisationen. Ein Versuch.	Reinhard Töschinger Aus dem Konzept gebracht. Improvisation als Irritation im Kontext von Organisationen. Ein Versuch.	Reinhard Töschinger Aus dem Konzept gebracht. Improvisation als Irritation im Kontext von Organisationen. Ein Versuch.



4 198222 112505

Editorial	2
Günther Gettinger	4 Jede Irritation kann zum Anlass von Erkenntnis werden?!
Torsten Groth	9 Wer ist Hase und wer ist Igel? Irritation systemtheoretisch reflektiert
Christine Kirchhoff	17 Irritierende Erkenntnis Zum Stellenwert der Irritation in der Psychoanalyse
Kersti Weiß	24 Auf neuen Wegen
Susanne Ehmer	30 Plädoyer für eine wechselseitige bewusste Irritation – Beraterin irritiert Kunden irritiert Berater
Literatur zum Thema	35
Reinhard Tötschinger	36 Aus dem Konzept gebracht – Improvisation als Irritation im Kontext von Organisationen
Guido Czeija	42 Irritation in der Physik: die Störung
Maria Spindler	44 Sie landen im Vakuum. Bitte im Hier und Jetzt einchecken
Jochen Klein	48 Astronauten stinken nicht Irritation in der Werbung – und was sie bewirkt
Helga Stattler	50 Kunst irritiert – und wirkt Die Künstlerische Intervention als Irritation
Katharina Witte	56 Das Salz in der Suppe – Irritationen einer Supervisorin als Schlüssel zum Verstehen
Erlebter Literatur	
Uta-Barbara Vogel	61 Pirates of the Caribbean
Markierungen	
Martin Johnsson	63 Irritiert
Impressum	65

Susanne Ehmer

Plädoyer für eine wechselseitige bewusste Irritation – Beraterin irritiert Kunden irritiert Berater

Irritieren oder nicht, das ist die Frage. Oder nicht? Ist es nicht eine unserer Hauptaufgaben und Spezialitäten als Supervisoren und Beraterinnen, zu irritieren?

Gehen wir nicht davon aus – oder gingen einmal davon aus, dass wir für eine Beratung u. a. dann gerufen werden, wenn unsere Kunden gerade „nicht weiter wissen“ bzw. „nicht sehen“ und einen Blick von außen wollen oder brauchen? D. h., eigentlich wollen sie Sicherheit!

Nicht selten habe ich den Eindruck, von diesem Geist lebt nicht mehr allzu viel. Ich beobachte, dass entsprechend Verantwortliche in Organisationen, etwa aus den Abteilungen Human Resource und Personal-/Organisationsentwicklung, aber auch Führungspersonen verschiedener Ebenen, viel Erfahrung mit Beratung und Supervision haben. Zum Teil verfügen sie auch selbst über eine diesbezügliche Weiterbildung.

Sie haben also oftmals sehr klare Vorstellungen, was wie getan werden soll: „Wir haben schon einen Termin für einen eineinhalb tägigen Workshop, die Teilnehmer sind bereits eingeladen.“ – „In der nächsten Führungsklausur soll die Vision durchdrungen werden und dann gibt es in jeder Abteilung einen eintägigen Work-

shop.“ – „Die Teammitglieder sind überlastet, es gibt Konflikte mit der Leitung. Wir haben fünf Doppelheiten für SV.“

Bleibt da noch Raum und gedankliche, konzeptionelle Freiheit, nach der bestmöglichen Intervention zu suchen? Wird hier noch Zeit zugestanden, Fragen zu stellen? Darf hier noch – wenigstens kurz – hin und her, zurück und quer gedacht werden? Wollen wir das überhaupt (noch)?

Oder bedienen wir lediglich die bereits getroffenen Entscheidungen unserer (potentiellen) Kunden? Ist das vielleicht sogar hilfreich, im Sinne begrenzter Kapazitäten zur Bewältigung der gegenwärtigen Verunsicherungen und Destabilisierungen?

Wie viel Irritation – auf beiden Seiten – ist möglich, gewollt, vertret- und verkraftbar?

MEHR VOM SELBEN ODER ETWAS MEHR VON „HAGAZUSSA“?

Zurück zu den konzeptionellen professionellen Vorstellungen unserer Dienstleistung, der Mehrperspektivität, der allparteilichen Außenperspektive, des Anwalts der Ambivalenz, der Unabhängigkeit im Sinne des Nicht-eingebunden-Seins, und der Expertise des Nichtwissens: Sind wir noch genügend fremd, frech, anders, eigen, und damit irritierend, um für das Kundensystem hilfreich und wirksam werden oder sein zu können? Sind vielleicht Kunden heute bereit, sich selber zu irritieren oder sind die Verhältnisse einfach solche, die nicht mehr einfach, sondern verwirrend – eben irritierend sind? Haben wir nun eine andere Funktion?

Können – und wollen – wir noch zu Neuem im Denken, im Beobachten und in Verhalten und Handeln anregen? Oder machen wir mit, in einer Effizienzsteigerung des bereits Bestehenden? Mehr vom Selben?

Ich kann mich des Eindrucks nicht erwehren, dass

Irritation ist Bestandteil von Lebendigkeit, ohne Irritation keine Veränderung, kein Lernen, keine Entwicklung. Wenn Beratung der Entwicklung dienen soll, ist sie ohne Irritation weder zu haben noch zu machen. Wie bei jeder Unterscheidung (Irritation oder nicht Irritation) gibt es das von ihr Unterschiedene: hier die Beruhigung. Gleich vorweg: wir haben es immer mit der Ambivalenz Irritation – Beruhigung zu tun. Da uns die Beruhigung jedoch sehr geläufig ist, fokussiere ich hier auf die Irritation, und gehe ganz beruhigt davon aus, dass uns die Beruhigung eh nicht abhanden kommt.

Dr. Susanne Ehmer

Organisationsberaterin, Dipl.-Supervisorin ÖVS, Coach,
Geschäftsführende Gesellschafterin Redmont GmbH,
Member des Redmont Consulting Clusters, Lehrbeauftragte
EH Freiburg und Universität Wien.
s.ehmer@redmont.biz, www.redmont.biz



dies häufig die Erwartungen an uns sind. Manchmal werden sie auch direkt so formuliert. Mehr vom Selben, aber das einfacher, stabiler, damit es nicht durch Umwelten gekippt werden kann.

Mal ganz ehrlich, da geht doch die Lust und Freude an unserer so kreativen Tätigkeit flöten!

Holen wir wieder den Freien Geist, den Narren, die „hagazussa“ (mittelhochdeutsch für Hexe) hervor! Nehmen wir uns wieder die Rolle, und die Funktion, (weitestmöglich) frei von konzeptionellen, normativen, kontextuellen Begrenzungen wahrnehmen zu können, welche Möglichkeiten und Potenziale sich in einem Augenblick zeigen. Seien wir wieder frei, achtsam und ungeübt Wahrnehmende und Denkende.

Jemand, der oder die sich nicht geniert, kennt keine Scham und daher keine Schuld, ist vielleicht nur naiv – eben „einfach Geist“, an nichts gebunden. Kein Wunder, dass man sich vor Geistern fürchtet, man weiß ja nicht, ob man sie – die man rief – wieder los wird. Daher sollten nur „Meister“ das Spiel mit den Geistern treiben, die wie die Hexe auf dem Zaun zwischen den Welten sitzen – wie die „hagazussa“, die auf eben diesem Zaun sitzt und nach hüben und drüben schaut. (Und nicht der Lehrbub, der die Besen noch nicht beherrscht.) Hüben sind wir die Meister unseres Fachs, drüben sind wir „nichtwissend“.

SIND WIR SOLCHE MEISTER, SOLCHE FREIEN GEISTER?

Oder sind wir „zurechtgestutzt“, müssen wir nun die gute Fee werden?

Ist Supervision und Beratung bei vielen unserer Kunden funktionalisiert, in das System so selbstverständlich und beinahe alltäglich eingebunden, dass hier ebenso wenig Irritation zugelassen werden kann wie in der Organisation per se? Und wenn es so wäre, sind wir dann

nicht gekränkt in unserer Professionalität? Zieht sich der „freie Geist“ beleidigt zurück – und überlässt dem „routinierten“ Berater/Supervisor das Feld?

Ich weiß es nicht. Ich mache meine Beobachtungen – und stelle Irritation bei mir als Supervisorin und Beraterin fest. Doch solange ich diese für mich behalte (was ohnehin zu kurz gedacht ist, wenn wir – wie Groth in diesem Heft so trefflich darlegt – dem Berater-Kunden-System unterstellen, dass sein Umweltkontakt durch beidseitige Imagination zustande kommt), nützt

»Die Irritation, die Störung eines erwarteten oder erwartbaren Ablaufs von Ereignissen oder Reaktionen erfordert den Umgang mit Widersprüchen oder Paradoxien.

sie dem Feld wenig – daher stelle ich es zur Verfügung und plädiere für eine bewusste wechselseitige Irritation, im Beratungs-System.

„Das hat mich jetzt total irritiert!“

„Musst Du mich so irritieren?“

„Dieser Vortrag war nur irritierend.“

„Die Supervision war nix, ich war hinterher irritierter als zuvor.“

Solche Rückmeldungen sind dann eine Freude! Eine Irritation – auf Beraterseite – hoffentlich auch. Womit oder wodurch hat es, habe ich irritiert? Welcher Erwartung und Erwartungserwartung wurde hier nicht entsprochen? Um ehrlich zu sein, Irritationen wünschen wir uns nicht wirklich – auch wenn sie die einzige(?) Chance sind, Neues zu entdecken, mit den Verhältnissen, auch denen der anderen, vertraut zu werden. Gehirnphysiologisch entgeht man nicht der Emotionskurve.

Irritation – dies beschreiben die Autor_innen dieses Heftes sehr erhellend aus unterschiedlichen Perspektiven – weist auf eine Abweichung vom Erwarteten hin. Es gibt immer das Erwartete, das Gewohnte, das Kalkulierbare.

IRRITATION UNERWÜNSCHT

Die Irritation, die *Störung* eines erwarteten oder erwartbaren Ablaufs von Ereignissen oder Reaktionen erfordert den Umgang mit Widersprüchen oder Paradoxien. Die Irritation zeigt auf, was an Werten, Entscheidungsprämissen und Regeln in die Kultur der Organisation eingeschrieben ist. Erst über den Verstoß gegen ungeschriebene und zunächst unsichtbare Gesetze entdeckt

»Das Neue ist nicht zu denken ohne das Alte, weil das Neue einerseits gar nicht erkennbar wäre und andererseits, weil es das bis zum Moment seines Auftauchens Neue zum Alten macht.

man die ebenso zunächst unsichtbaren, aber etablierten Erwartungen. Es kommt plötzlich und unerwartet etwas ins Blickfeld oder auf die Bühne der Aktionen, die andere, bisher ausgeblendete Seite. Jetzt muss ich *entscheiden*, wie ich handeln soll, will oder kann.

Als Supervisor_innen und Berater *laufen wir immer Gefahr*, der Organisation bzw. den darin Handelnden vor Augen zu führen, womit sie ohnehin zu tun haben: Widersprüche und Paradoxien – und wozu Organisationen schon immer gebaut sind: Paradoxien (als zwei Handlungsaufforderungen, die sich im Sinne der zweiwertigen Logik gegenseitig ausschließen) zu lösen.

Jede_r kennt die „Klassiker“: Beziehungsorientierte Begleitung der Klient_innen vs. zahlenorientiertes Wirtschaften; Logik der Produktion vs. Logik des Vertriebs; den Kundenwünschen gerecht werden und die Kosten reduzieren; Routinen und Standards ausbauen, aber auch Prozessinnovationen vorantreiben; die Erwartung, Mitarbeitende mögen als Unternehmer handeln und zugleich sich als loyale Funktionsträger_innen einfügen; das Hin und Her zwischen zentralen und dezentralen Einheiten, zwischen Nähe und Distanz zu Mitarbeitenden, u. a. m.

Die Unterscheidung weist erst auf den Unterschied hin, und zeigt auf, dass das Unterschiedene in einem untrennbaren Zusammenhang steht und sich irgendwie

immer „beißt“. In solchen „unauflösbaren Widersprüchen“ oder Paradoxien bezieht sich ein Unterschied auf den anderen und jede Seite ist richtig oder zumindest berechtigt. Organisationen sind Antworten auf Paradoxien, sie lösen diese „pragmatischen Paradoxien“ durch Handlung (auch paradox!), d. h. durch eine Entscheidung – und durch (vorübergehendes) Einblenden nur der einen Seite und gleichzeitiges Ausblenden – Invisibilisieren – der anderen Seite. In darauffolgenden Handlungen/Entscheidungen kann die Ein- und Ausblendung ausbalanciert werden. (vgl. u. a. Simon 2007; Groth in diesem Heft)

Aber jede Lösung bringt weitere Widersprüche – und damit weitere Irritationen – hervor. Sie gehören zum Organisationsalltag und sind immer auch eine besondere Herausforderung für Führung.

Auch, oder gerade weil dies lange etwas aus dem Blick geraten war – vielleicht weil es „einfach lief“ – plädiere ich für eine erhöhte Aufmerksamkeit für die Wirkungen und Nebenwirkungen, die bei unpassender Dosierung der Balance von Widersprüchen entstehen: beidseitige und vor allem wechselseitige Irritationen!

JA, WAS FÜR EINE GELEGENHEIT!

Irritation weist auf die Möglichkeit, Bestehendes ins Wanken zu bringen und für Neues zu öffnen. Diese Möglichkeit zu ergreifen, fordert heraus, sich auf den Widerspruch *Neu vs. Alt* oder auch *Innovation vs. Tradition einzulassen*. Sich auf Neues einzulassen – auf noch nicht Gewusstes, Erfahrenes, Erprobtes – bedeutet, sich auf Ungewissheit und vor allem auch auf Unkontrollierbarkeit einzulassen. Aber was heißt Neu? Zum Neuen lässt sich eigentlich nichts Neues sagen – es ist und bleibt ein Rätsel. Das Konzept vom Neuen ist streng genommen unverständlich, mit Luhmanns Worten: „Neuheit ist zunächst ein ontologisches Unding. Etwas ist, obwohl, ja weil es alles *nicht* ist, was bisher war“ (Luhmann 1995).

Etwas, was alles bisher Bekannte *nicht* ist, ist unverständlich und wird daher abgewehrt, gar nicht erst wahrgenommen oder als Irritation und Verunsicherung erlebt. Eine solche Überraschung und Unberechenbarkeit als Chance zu sehen in Momenten, in denen Neues als Nichtvorhersehbares auftaucht, ist für Organisationen beinahe unmöglich (hierzu auch Tötschinger in diesem Heft). Denn sie suchen, per Auftrag, nach Stabilität und Berechenbarkeit und orientieren sich daher immer auch am Bekannten, am Alten.

Das wiederum kann als Brücke dienen, die hierin liegende Grundparadoxie aufzulösen: Das Neue ist nicht zu denken ohne das Alte, weil das Neue einerseits gar nicht erkennbar wäre und andererseits, weil es das bis zum Moment seines Auftauchens Neue zum Alten macht. Das Neue kann erst in Unterscheidung zum Alten (Sachdimension) und erst im Nachhinein (Zeitdimension) als neu bewertet, beobachtet werden (Sozialdimension), also wenn es rückblickend seine Wirkung gezeigt hat und schon wieder Alt ist (vgl. hierzu Luhmann 1987).

Das Neue ist immer an das Alte gebunden – Innovation ist immer auch Imitation (der Natur oder evolutionärer Zufälle) – Irritation ist immer auch verbunden mit der erfahrenen Behaglichkeit im Gewohnten.

Mit Elena Espositos Ausführungen (2013) zur Paradoxie des Neuen <> Alten kommt man zu dem Schluss, dass es nicht ausreicht, eine Seite der Unterscheidung mit der anderen Seite zu vergleichen, denn damit würde man nichts lösen. Man könnte eher beobachten und „fragen, wie das Neue auf das System einwirkt, was es produziert, und was die Folgen sind: was wird alt und was erneuert sich, und wie kann der Prozess gesteuert werden?“ (vgl. ebd.). Wie kann man also das Neue konzipieren oder herstellen, da man es (noch) nicht kennt? Man kann, mit David (2009), auf die Unterscheidung planen/vorbereiten schauen und sich vergegenwärtigen, dass man nicht danach suchen kann, was man nicht kennt – man kann es also nicht planen. Man kann sich jedoch vorbereiten, zu erkennen, was man nicht kennt. Dann wird man es erkennen, wenn es auftaucht, man wird die Situationspotentiale (vgl. Jullien 1999) wahrnehmen und nutzen.

Mit anderen Worten: Man wird Irritation zulassen, um lernen bzw. verändern zu können (vgl. Ehmer 2009).

IRRITATION ERMÖGLICHT LEBENDIGKEIT

Lernen ist ein schöpferischer Akt (sofern nicht nur so etwas wie reproduzierendes Vokabellernen gemeint ist). Schöpfen ist kreieren, kreativ erschaffen, entwickeln, ermöglichen (ausführlich in Ehmer 2014).

Nun weiß man in der nicht-trivialen Entwicklungs- bzw. Arbeitsweise von Lern- und Schaffensprozessen nie, welchen Lauf es nehmen wird. Sowohl der Verlauf als auch mögliche Ergebnisse (oder als solche definierte Etappen) sind nicht vorhersehbar und auch nicht planbar – und sollen es auch nicht sein, will man doch etwas „Neues“ kreieren. Verspüren wir also Irritation ob

der Ungewissheit oder Überraschung, haben wir Anlass, uns zu freuen: Wir befinden uns in einem lebendigen „evolutionären“ Prozess und sind auch Teil davon! Freude, trotz der Zumutung dieser Unvorhersehbarkeit.

Die Zumutung liegt u. a. darin, mit dem Widerspruch der Ermöglichung und der Begrenzung umzugehen. Um zu ermöglichen, braucht es Begrenzung.

Nehmen wir all die Situationen, die uns in Beratung und Supervision täglich begegnen: Organisationen und deren Mitarbeitende müssen umgehen mit knapper werdenden Ressourcen; wachsenden Anforderungen; Ratlosigkeit seitens des Managements; unkalkulierbaren Veränderungen im Markt; Verschiebungen von Verantwortlichkeiten zwischen Gesellschaft, ihren Insti-

»Die Organisation muss die Wünsche nach Entwicklung und damit nach Veränderung und gleichzeitig die Verhinderung von Veränderung beantworten. Damit ruft sie Irritation hervor und will sie gleichzeitig verhindern!

tutionen und Individuen; kreativen Impulsen, die bestehende Strukturen sprengen (wollen); nachkommen Generationen, die Führung und Hierarchie anders bewerten; einem (zart aber sichtbar) wachsenden Bewusstsein für die Unerlässlichkeit, das Wohl des Ganzen als Grundlage für gesellschaftliche und wirtschaftliche Entscheidungen heranzuziehen; usw.

Um mit diesen Situationen und Herausforderungen zukunftsorientiert umzugehen, sich – als Organisation oder als Individuum – zu entwickeln, muss eine solche Entwicklung, ein Lernen ermöglicht sein bzw. werden. Nehmen wir die Organisation als Beispiel: Sie muss Optionen eröffnen – und weiß wieder nicht, was dabei herauskommen wird. Um sich nicht zu verlieren (in Identität, Ausrichtung, USP usw.), sorgt die Organisation über Strukturbildung (Vorgaben, Entscheidungen, Erwartungen etc.) für eine Einschränkung von Wahlmöglichkeiten. Das wiederum führt überhaupt erst zur Freiheit, zu entscheiden: Wenn Du alle Möglichkeiten hast, bist Du blockiert (die berühmte Qual der Wahl)! Mit der Freiheit zu entscheiden, kann man also wählen, wovon man sich abhängig machen will. (Der Maler vor der weißen Leinwand muss den ersten Pinselstrich setzen. Die Autorin vor dem leeren Bildschirm setzt sich begrenzende Strukturen über die ersten Stichworte.)

Die Organisation muss die Wünsche nach Entwicklung und damit nach Veränderung und gleichzeitig die Verhinderung von Veränderung beantworten. Sie muss also Ermöglichen und Begrenzen. Sie schließt zur Verhinderung von Lernen und Veränderung unzählige Handlungsmöglichkeiten aus, um damit Veränderung überhaupt zu ermöglichen. (Organisationen sind gewissermaßen auch Handlungsverhinderungsmaschinen.) Damit ruft sie Irritation hervor und will sie gleichzeitig verhindern!

Da die Gleichzeitigkeit im Handeln zumindest zeitlich-räumlich nicht möglich ist (nur in der Reflexion), wird die Organisation dort, wo sie die Gleichzeitigkeit nicht durch Ausdifferenzierung (Organisationsbildung) ermöglicht hat, jeweils eine Seite invisibilisieren, um die andere bedienen zu können.

IRRITATION BRAUCHT KOMMUNIKATION

Will man bewusst eine wechselseitige Irritation auslösen und vor allem nutzen, braucht es Kommunikation. Und es braucht Berater_innen und – no na – Kunden, die sich irritieren lassen können und wollen – und die ihrerseits irritieren.

Wenn, wie anfangs gesagt, Irritation immer mit einem Erwartungskontext zu tun hat, haben wir es immer auch mit der Zumutung der Kontingenz zu tun.

Was wird erwartet, was ist (zunächst) außerhalb des Erwartbaren? Was erwarte ich, dass der andere von mir erwartet, welche Erwartungserwartungen gibt es?

Anders ausgedrückt: Was wird beobachtet, was wird nicht beobachtet, d. h. welche Unterscheidungen werden getroffen, welche Bedeutungen werden dem beigegeben, welche Schlussfolgerungen werden gezogen, und wie wird das wiederum beobachtet – und kommuniziert?

Die Kommunikation über das Beobachtete ist in Organisationen meist so organisiert, dass möglichst wenig Irritation entstehen kann oder gar soll (das gilt gleichermaßen für alle Ebenen der Hierarchie und auch für die „Ränder“ der Organisation, wie hier zur Beratung). Dieses sich wechselseitige, rücksichtsvolle „Verschonem“ mit anderen Perspektiven können sich Organisationen kaum mehr („ungestraft“) leisten. (Vgl. Schober-Ehmer/Vogel 2013)

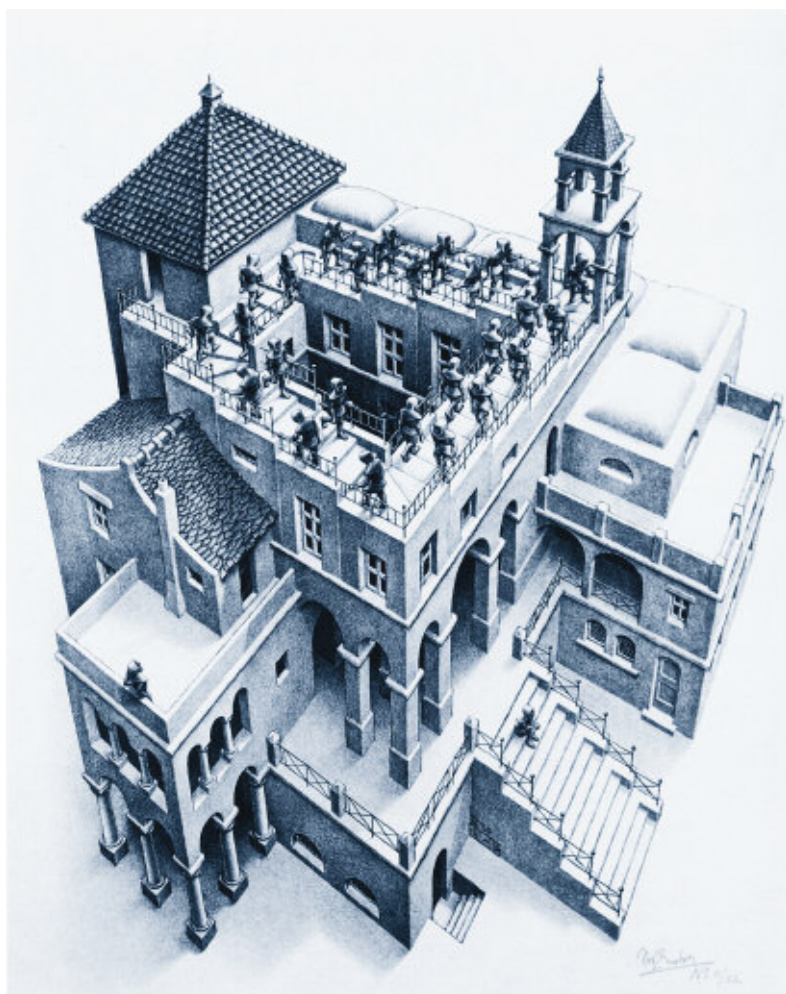
Die Frage der Kontingenz – und damit der Entscheidung einer Unterscheidung (es kann immer auch anders sein) – ist in Veränderungs- bzw. Entwicklungs- und Innovationsprozessen von höchster Bedeutung. Und sie

kommt erst zum Tragen, wenn Irritation geschehen darf. Andernfalls greifen Wissen, Rechthaben und Rechtfertigung des schon immer Gewussten.

Trauen wir uns wieder, zu staunen! Erlauben wir uns – und den anderen – in unserer Gewissheit irritierbar zu sein. 🌸

LITERATUR:

- Baecker, Dirk (2013):** Communities sind das Problem, und nicht die Lösung. In: *Revue – Magazine for the Next Society*, Heft 12, 78–84.
- Ehmer, Susanne (2014):** Kreativität ist nicht einfach zu haben – Ein Plädoyer für die Paradoxie der Ausbeutung Freie Assoziation, Zeitschr. für das Unbewusste in Organisation und Kultur. Heft 1/2.
- Ehmer, Susanne (2009):** Lustvolles Lernen – Wirksames Irritieren. In: *Zeitschrift Supervision*, Heft 1/2009, 17–22.
- Esposito, Elena (2013):** Wie viel Altes braucht das Neue? unveröff. Manuskript.
- Jullien, Francois (1999):** Über die Wirksamkeit. Berlin: Merve .
- Luhmann, Niklas (1995):** Die Kunst der Gesellschaft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 323.
- Luhmann, Niklas (1987):** Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Schober-Ehmer, Herbert/Vogel, Uta-Barbara (2013):** N.N. – die Organisation der Zukunft, eine Annäherung. In: www.ChangeX.de. Abruf: www.redmont.biz/wordpress/wp-content/uploads/2014/11/Organisation_NN_ChangeX_3-2013.pdf
- Simon, Fritz B. (2007):** Paradoxienmanagement oder: Genie und Wahnsinn der Organisation. In: *Revue für postheroisches Management*. 1/2007. 68–87.
- Stark, David (2009):** The Sense of Dissonance. Accounts of Worth in Economic Life. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Weick, K. B. (1998):** Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt/Main.



M. C. Escher, Treppauf und Treppab, 1960

Impressum

supervision Mensch Arbeit Organisation

Herausgeber:

Prof. Dr. Winfried Münch,
Prof. Dr. Wolfgang Weigand

Redaktionsleitung:

Dr. Brigitte Hausinger (D),
Prof. Dr. Erhard Tietel (D)

Redaktion:

Dr. Susanne Ehmer (A), Ronny Jahn (D),
Martin Johnsson (D), Andreas Nolten (D),
Andrea Sanz (A), Mirjam Weigand (D)

Redaktionsanschrift/Verlagsanschrift:

Zeitschrift Supervision
Düppelstraße 19, 14163 Berlin
E-Mail: info@zeitschrift-supervision.de
www.zeitschrift-supervision.de
Bitte an diese Anschrift alle redaktionel-
len Beiträge und Anfragen senden.
Jeglicher Nachdruck oder die Verwen-
dung in elektronischen Medien bedarf
der Genehmigung der Herausgeber.

Abonnements, Einzelheftbestellungen und Anzeigen:

Sabine Broll
E-Mail: info@zeitschrift-supervision.de
Tel.: 030.29 77-12 71
Fax: 030.29 77-30 49

supervision erscheint vierteljährlich
(im März, Juni, September und Dezember).
Der Bezugspreis für das Einzelheft be-
trägt 12,50 EUR (zzgl. Versandkosten),
für das Jahresabonnement (4 Hefte)
42,00 EUR (zzgl. Versandkosten).
Kennenlernabonnement: 4 Hefte
30,00 EUR (portofrei/Ausl. 14,- EUR).
Das Kennenlernabonnement endet,
ohne dass es einer Kündigung bedarf,
und wird nicht verlängert.

Abonnements laufen ein Jahr und kön-
nen mit einer Frist von 8 Wochen zum
Vertragsende gekündigt werden.

Anzeigenschluss: 8 Wochen vor Erschei-
nungstermin. Nähere Informationen zu
Anzeigen in den Mediadaten auf
www.zeitschrift-supervision.de

Gestaltung:

Enno Hurlin, Berlin

Druck:

Oktoberdruck AG, Berlin

Versand:

VfJ-Werkstätten, Berlin

HEFT 2-2015

ZUGEHÖRIGKEIT

Joanna Pfaff-Czarnecka

Zugehörigkeit heute

Theresa Volk

Hallo? Braucht mich jemand? Zugehörigkeiten unter Druck.
Über das Verschwinden sozialer, professioneller und ideeller Ressourcen und seine Kompensation

Erhard Tietel

Psychologischer Vertrag und organisatorisches Commitment

Hermann Kotthoff

Wozu und warum Zugehörigkeit?
Betriebssoziologische, betriebswirtschaftliche und wirtschaftspsychologische Perspektiven

Interview mit Ursula Holtgrewe

„Umso wichtiger scheint es mir, sich um die Pflege der professionellen
Substanz des jeweiligen Feldes zu kümmern“

Bernhard Krusche

„One Team, One Dream“ – Paradoxien der Zugehörigkeit bei M&A-Prozessen

Monika Möller

Zugehörigkeit als Aufgabe verstehen

Jan Lohl

„ ... dass man mehr von ihm wollte und zugleich ein bisschen Schiss kriegte“
Über die Herstellung von Zugehörigkeit bei Supervisor_innen