

*„Du aber mein Freund, willst du unter Menschen leben, so lerne verehren zuvörderst den Schatten,“ Adelbert von Chamisso (1813)*

Dr. Michael Loebbert

## **Schatten in Organisationen und ihre Integration**

(erschieden in Zeitschrift für Gruppendynamik 1/2001)

Das psychologische Konzept des „Schattens“, wie es C.G. Jung entwickelt hat, kann auch im Verständnis von Organisationen angewandt werden. Die Integration des „Schattens“ ist Bedingung für erfolgreiche Entwicklung von Personen genauso wie von Organisationen. Der Schatten einer Organisation ist spezifisch im Verhältnis ihrer Zwecke und ihres Entwicklungsstandes. Daraus ergeben sich wirkungsvolle Interventionen für die Beratung und das Management organisatorischer Entwicklung.

The psychological concept of „shadow“, as it was created by C.G. Jung, can also be applied in the understanding of organizations. Condition for successful development of persons and organizations is the integration of the „shadow“. The organizational shadow seems to be specific referring to the means and the actual status of development. From this fact you can derive powerful interventions for the consultation and management of organizational development.

Die Güte eines sozialpsychologischen Konzeptes verstehe ich aus drei Hinsichten. (1) Das Konzept ist so gut, wie es Phänomene im Zusammenhang verständlich machen kann (innere Konsistenz). (2) Seine Anschlussfähigkeit an wichtige theoretische Kontexte der Sozialwissenschaften wie maßgeblich die Systemtheorie sozialer Phänomene ist Bedingung für seine Fruchtbarkeit. (3) Die Brauchbarkeit, soziale Praxis für die Beteiligten zu klären und Grundlage für wirksame Interventionen für Beratung und Management zu sein, ist seine pragmatische Qualität.

Da ich das Konzept „Schatten in Organisationen“ als Berater reflektiere und in der Gestaltung meiner Beratungspraxis nutze, interessiert mich vor allem die dritte Hinsicht seiner praktischen Anwendung und Brauchbarkeit..

## **1. Der psychologische Begriff es Schattens**

### **1.1 Herkunft des Konzeptes von C.G. Jung**

Wo Licht ist, ist auch Schatten. Dass Menschen nicht nur Licht-, sondern auch Schattenseiten haben, weiß der Volksmund. Beim Heiligen ist das Teuflische nicht weit. Die poetische Gestalt des „Schattenbruders“ als der abgespaltene Teil der Persönlichkeit des Mönches in der Novelle „Elixiere des Teufels“ von E.T.A.

Hoffmann ist für C.G. Jung 1912 Ausgangspunkt seiner Begriffsbildung (Kast 1999, S.10)<sup>1</sup>.

Für C.G. Jung ist die Ausarbeitung der menschlichen Schattenseiten schon „das eigentliche Thema von Freuds Psychoanalyse“. Dieses Verständnis leitet die Licht-Schatten-Metapher: Wo Licht ist, das heißt Bewusstsein, bleibt vieles auch im Dunkeln<sup>2</sup>, nämlich unbewusst. Das Ideal der Psychoanalyse von der Aufklärung des Unbewussten wird von Jung zunächst geteilt. Spätestens in den 40er Jahren spricht Jung aber auch von dem moralischen Problem des Schattens, welches die Persönlichkeit zu einem „beträchtlichen Aufwand an moralischer Entschlossenheit herausfordert“ (1978, S.17).

Das Schattenhafte ist das Erschreckende, das Unbekannte und Fremde, das Bedrohliche, das wir mit dem Bösen verbinden. Der Schatten ist der Feind der Unverletzlichkeit der Person. Die Konfrontation mit dem Schatten löst daher starke emotionale Bewegung bis zur Todesangst aus. Dieser Schrecken lässt uns unseren Schatten verdrängen: Wir Menschen haben gute Gründe im Angesicht unserer Abgründe unsere Schatten zu verdrängen, abzuspalten in eine unbewusste Existenz (Dr. Jekyll und Mr. Hide) oder auf andere Personen (die „Bösen“) zu projizieren. Diese Fähigkeit macht uns zugleich zu Spezialisten für die verdrängten Schatten anderer Menschen. Ein guter Teil unserer Unterhaltung

ist es solchen Schatten nachzuspüren, besonders bei Politikern und Stars, Menschen, die im „Licht“ der Öffentlichkeit stehen. Affären, Korruption, Lebenslügen, Streit, Krankheit und Tod, eine ganze Industrie lebt davon. Das macht die anderen so menschlich und uns selbst besser erträglich.

Unser Schatten ist verknüpft mit Widerstand. - Ich kann mir doch nie zugeben, dass ich die fünfundzwanzig besten Jahre meines Lebens vergeudet habe. - Trotzdem hält Jung die Aufklärung des persönlichen Schattens wenigstens prinzipiell für möglich. Die Erkenntnis des eigenen Schattens ist die eigentliche moralische Aufgabe des menschlichen Lebens.

## **1.2 Kollektiver Schatten**

Den Begriff des „kollektiven Unbewussten“ entwickelt C.G. Jung aus der praktischen Erfahrung der Grenzen bloß auf das Individuum gerichteter Interventionen. Er kommt zu der Annahme, dass es eine „allgemeine seelische Grundlage überpersönlicher Natur gibt“, die nicht mehr aus den seelischen Prozessen des Individuums erklärbar und beeinflussbar ist. Er versteht sie als eine kollektive anthropologische Konstante, die über alle Zeiten hinweg in allen Menschen gegenwärtig ist. Aus der Feststellung der Ähnlichkeit mit Figuren und Situationen in Träumen, Mythen und Mär-

chen beschreibt er solche überpersönlichen und kollektiven Realitäten als so genannten „Archetypen“.

Auch der „Schatten-Archetyp“ hat in dieser Weise eine vom psychischen Erleben des Individuums unabhängige Existenz. Die Gestalten des Teufels und des Todes, des Bösen an sich, sind Repräsentationen des kollektiven Schatten-Archetyps. Sie mögen sich im einzelnen in bestimmten Kulturen und Zeiten unterscheiden, nehmen jedoch immer Bezug auf das, was jeweils für (moralisch) gut und richtig gehalten wird. Es gehört zur Dynamik der kollektiven Identität aller Menschen, den eigenen Schatten nach außen zu projizieren: die Anderen, die nicht zu uns gehören, das sind die Fremden, sind die Bösen.

Zur Dynamik des Bösen gehört seine indentitätsstiftende Kraft. – Und nicht zuletzt C.G. Jung scheint dieser Dynamik in Ansätzen erlegen zu sein. Selbstkritisch schreibt er in seinem Aufsatz „Nach der Katastrophe“ 1945 (Jung 1974, S. 323), er habe nicht gewusst, in welchem Grade das „Geschehen“ ihn persönlich angegangen sei.

### **1.3 Schatten in Systemen**

Mit dem Konzept kollektiver Schatten geht C.G. Jung über einen bloß auf das einzelne Individuum bezogenen Ansatz hinaus. Al-

lerdings landet er recht schnell bei übergeschichtlichen und transkulturellen Phänomenen, deren Bedeutung für die konkrete soziale Praxis sich erst mittelbar über ihre bildnerische und rituelle Repräsentationen in Kunst und Religion erschließt.

Bezeichnend dafür ist, dass Jung im Ergebnis von individuellen Schattenprojektionen vor allem die daraus folgende „Isolierung“ des Subjekts von seiner ganzen Realität darstellt. Menschen, die zu „Schattenträgern“ werden, haben nach C.G. Jung etwas an sich, das dem angehängten Schatten einen „Haken“ bietet. - Für bestimmte Schatten als Projektionsfläche dienen zu können, ist selbst eine Eigenschaft der Persönlichkeit. - Dass Schattenprojektion aber auch eine Veränderung als „Verschattung“ der Projektionsträger bewirken kann, hat nicht sein Interesse gefunden.

Die systemischen Ansätze der Familientherapie haben dafür unsere Wahrnehmung geschärft: Besonders Kinder und Jugendliche übernehmen „gerne“ die Schatten-Delegation (insgesamt dazu: Stierlin, 1982) ihrer Eltern. Die Angst, dem Anspruch an Perfektion nicht zu genügen, wird zum Kind, dem nichts gelingt. Die Magersucht der Tochter kann als der Schatten des elterlichen Erfolgs- und Schönheitsideals verstanden werden. Der 17-Jährige mit Border-Line Symptomen nimmt den Schatten des sinentleerten Lebens seiner Eltern an. - Das ist natürlich sehr holzschnittartig und stark verkürzt.

Deutlich daraus wird für die Konzeptbildung des „Schattens“: Die Begriffe „Schatten“, Schatten-Delegation“, „Schatten-Projektion“, „Übernahme von Schatten“ beschreiben Beziehungsphänomene und sind entsprechend systemisch rekonstruierbar: „Schatten“ können aus dem systemtheoretischen Paradox der Identität und Nicht-Identität von Systemen dargestellt werden. Das System macht in sich einen Unterschied. Dadurch kann es sich selbst als identisches „außer“ sich selbst beobachten und kann gleichzeitig zu sich selbst in Beziehung treten. Das gilt für personale Systeme genau so wie für soziale Systeme. Aus systemischer Sicht ist die Gestaltung (Abspaltung, Projektion) eine wichtige Identitätsleistung von Systemen.

Mit der systemischen Rekonstruktion eröffnet sich eine Fülle neuer Möglichkeiten beraterischer und therapeutischer Interventionen in Familien, Gruppen und Organisationen: Insofern es gelingt die spezifische Identitätsleistung der jeweiligen Schattendynamik zu beschreiben (Schatten als Ressource), entsteht für ein System zugleich das Angebot, die Integration des eigenen Schattens als Entwicklungsherausforderung zu formulieren. Gleichzeitig hält das Konzept des Schattens die moralische Dimension des Phänomens fest: Ich bin verantwortlich sowohl für die Schatten, die ich werfe, als auch für die Schatten, die ich nehme. – Und ich weiß

um die Grenzen der persönlichen und auch der organisatorischen Selbstaufklärung im Phänomen seiner archetypischen Gestalt<sup>3</sup>.

## **2. Schatten in Organisationen**

Im folgenden beschreibe ich einige spezifische organisatorische Schattenphänomene. Meine leitende These ist, dass diese durchaus nicht anekdotisch aufgenommen sind, sondern sie sind für den spezifischen Charakter von Organisationen typisch. Die Fähigkeit von Organisationen, ihren spezifischen Schatten zu integrieren, gehört zu ihren Kernkompetenzen. Schattenintegration ist eine ihrer zentralen sozialen Leistungen. Der spezifische Schatten der Organisation selbst ist aus systemischer Sicht Ressource für ihre Entwicklung.

### **2.1 Familienunternehmen als Modell**

Familienunternehmen sind durch die einzigartige Durchdringung und Überschneidung von zwei unterschiedlichen Sozial-, Kultur- und Regelsystemen (Simon, 1999) gekennzeichnet. Ökonomie und Solidarität als verschiedene Wertprinzipien unterscheiden unterschiedliche Entscheidungsprinzipien, Orientierungsweisen, Risikoeinstellungen und Mitgliedschaftsregeln (siehe Abbildung 1). Wie stark sich beide Prinzipien wirklich durchdringen und neben-

einander bestehen ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Typisch für Familienunternehmen ist jedoch ihr Konflikt als Erfolgsfaktor und Risiko der Unternehmensentwicklung (Loeb-

**Abbildung 1:**  
**einige Unterschiede von Familie und Unternehmen**

	Familie	Unternehmen
Wertprinzipien	Solidarität	Ökonomie
Entscheidungsprinzip	emotional	rational
Orientierung	innen	aussen
Risiko-einstellung	risikoavers	risikofreudig
Mitgliedschaftsregel	Zugehörigkeit	Leistung

bert 1996/1 und 1996/2).

Wenn ich zum Beispiel als Unternehmer entscheiden muss, ob ich meine Tochter im Unternehmen beschäftigen will, läuft die Konfliktlinie direkt durch meine Person: Ich weiß, dass ich dafür sorgen muss, dass sie zuerst Erfahrung und Entwicklung in anderen Unternehmen macht. Das ist Bedingung dafür, dass sie sich mit einem eigenständigen unternehmerischen Impuls in unseren

Betrieb einbringen kann (Leistungsprinzip). Und natürlich will mein Zugehörigkeitsgefühl sie möglichst früh an unser Unternehmen binden.

Familienunternehmen, in denen Mann und Frau und mehrere Generationen zusammenarbeiten, machen die Erfahrung, dass die konstruktive Bearbeitung des Konflikts von Familie und Unternehmen in seinen Erscheinungsformen und Spielarten Erfolgsbedingung ist.

Die Realität sieht oft anders aus. Der geschäftliche Erfolg des Unternehmens wirft seinen Schatten auf die Leistungen der Familie. Das Prinzip Familie verliert seinen eigenständigen Wert. Die Verdrängung des Schattens entfaltet ihre Dynamik als familiäre Krise, wenn z.B. die Familie dem Unternehmen „geopfert“ wird. Beides, der geschäftliche Erfolg und die Abwertung der finanziell nicht erfolgreichen Familienbeziehung, scheint sogar eine Zeitlang miteinander vereinbar. Wenigstens solange, bis die familiäre Krise zum Problem des Unternehmens wird: Krankheit, Scheidung und gerichtliche Auseinandersetzung der EigentümerInnen behindern die Entwicklung des Unternehmens. Ursache für die mangelhafte Konfliktbearbeitung ist die Verschiebung der sozialen und emotionalen Kosten des Unternehmenserfolgs (Wertschöpfung) als Schatten in das Familiensystem. Dem Unternehmen gelingt es nicht, seine familiären (schattenhaften) Anteile zu

integrieren. Für Solidarität, Emotionalität und Zugehörigkeit ist die Familie zuständig. Und wird dieser Anspruch nicht erfüllt, erfüllt die Familie ihre Leistung nicht und wird aus dem Unternehmen ausgegrenzt.

Erfolgreiche Familienunternehmen haben gelernt, Solidarität, Emotionalität, Innenorientierung, Zugehörigkeit und einen gewissen Konservatismus als Züge der Identität des Unternehmens zu integrieren. Damit werden sie von der Ursprungsfamilie des Unternehmers immer unabhängiger. So können Scharnierstellen der Unternehmensentwicklung wie Installation von Fremdmanagement, Umwandlung in Kapitalgesellschaften, Zusammenschluss mit anderen Unternehmen erfolgreich gemeistert werden. Diese familiären „Feldabhängigkeiten“ bleiben dabei als kulturelle Ausprägungen die notwendigen Inseln der Sicherheit über alle Entwicklungsschritte hinweg.

Die Integration des „Familienschattens“, eigentlich des ökonomischen Erfolgsschattens, ist nicht nur (moralische) Herausforderung von kleineren Familienunternehmen.

Auch die Familie wirft Schatten im Unternehmen: Die „Schatten“-Regeln der Familienzugehörigkeit, z.B. dass man im Unternehmen ganz unten anfangen muss, bleiben weiterhin gültig, auch wenn die Familie selbst physisch nicht mehr präsent ist. Viele

Großunternehmen sind aus Familienunternehmen entstanden und atmen noch den Geist der Gründerfamilie. Wer die Regeln der Familie verletzt, hat es immer noch schwer, ein Bein auf den Boden zu bekommen. Manager, die von außen in das Unternehmen kommen und die Ressourcen der „Familienkultur“ nicht schätzen und nutzen können, scheitern.

Die jeweiligen Schatten von Unternehmen und Familie durchdringen sich und überschneiden sich. Ihre Bearbeitung im Unternehmen – wissen, dass es so ist, und entscheiden, welchen Wert er hat - ist nicht nur mittelfristige Erfolgsbedingung, sondern auch ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen. Familie ist die Blaupause für erfolgreiche Beziehungsgestaltung im Unternehmen, mit Kunden, Lieferanten, Partnern und Kapitaleignern, geprägt durch emotionale Wärme, Vertrauen, Verantwortung, Risikokontrolle, Langfristigkeit und Verlässlichkeit. Besonders wenn sich heute das Management von Unternehmen immer stärker professionalisieren muss, das ökonomische Wertprinzip ein immer höher werdendes Gewicht bekommt, braucht es umgekehrt die große Wertschätzung familiärer Werte und Regeln im Unternehmen für seine mittelfristige Erfolgssicherung.

## **2.2 Von der sozialen Organisation**

## **zum sozialen Unternehmen**

Soziale Organisationen treten dort ein, wo faktisch individuelle ökonomische Gewinnmaximierung und familiäre Zugehörigkeit für die Aufrechterhaltung gesellschaftlich notwendiger Leistungen nicht ausreicht. – Innerhalb unserer Ordnungsvorstellung funktionieren soziale Organisationen nach dem Subsidiaritätsprinzip.

Das Subsidiaritätsprinzip besagt, dass staatliche (Teil-) Finanzierung oder Trägerschaft von Einrichtungen wie Schulen, Wohlfahrtseinrichtungen, Krankenhäusern da zu leisten ist, wo die individuelle Leistung von Bürgern nicht erbracht wird oder wegen hoheitlicher Belange (z.B. Polizei) nicht erbracht werden können. Ungeachtet von politischen Auseinandersetzungen über die spezielle Auslegung und Anwendung gehört Subsidiarität zu den zentralen Rechtfertigungsgründen für soziale Organisationen.

Sie sind in diesem Sinne nicht gewinnorientiert. Der gebräuchliche Begriff „Non-Profit-Organisation“ ist selbst ein „Schatten-Begriff“; er definiert das Spezifikum der Organisation über die Negation von Gewinn (Nicht-Identität). Bei der landläufigen Nähe der Bedeutung von „Nutzen“ und „Gewinn“ - das ökonomische Kalkül wird immer mehr zum Paradigma unserer Beziehungsgestaltung - verschmelzen die beiden Bedeutungshöfe. Mit der Negation des Gewinnprinzips wird auch der Nutzen und der Wert der sozialen

Organisationen in Frage gestellt (vgl. Abbildung 2). Bestenfalls bleibt ein moralisches oder zivilisatorisches Wert-Residuum „Humanität und zivilisatorische Errungenschaft“. - Nicht zuletzt kann (und wird auch) noch mit systemtheoretischen Einsichten kokettiert werden, dass soziale Hilfseinrichtungen mit den Hilfebedürftigen derart systemisch verstrickt sind, dass, gäbe es die Hilfseinrichtungen nicht, die Hilfsbedürftigen auch der Hilfsbedürftigkeit und damit der Hilfe nicht bedürftig wären. Wie umgekehrt die Bedürftigkeit der Hilfseinrichtungen an Hilfsbedürftigen die wahre Ursache ihres Bestandes ist.

**Abbildung 2:  
Teufelskreis der Schattenprojektionen  
von Wirtschaftssystem und sozialen Organisationen**



Soziale Organisationen sind im Verhältnis von Gewinnorientierung und Subsidiarität als Selbstausslegung gesellschaftlicher Organisationsregeln Schattenorganisationen. Sie haben den Schatten des wirtschaftlichen Erfolgs der Gesellschaft. Sie kümmern sich um die, welche ökonomisch nicht erfolgreich, am Rand geblieben, zurückgelassen und ausgegrenzt sind. Soziale Organisationen und ihre Protagonisten entfalten ihre eigene Schattendy-

namik, wenn sie dann umgekehrt dem gewinnorientierten Teil der gesellschaftlichen Unternehmen Egoismus, Ausbeutung und soziale Verantwortungslosigkeit vorwerfen.

Die holzschnittartige Darstellung<sup>4</sup> (Licht-Schatten) dieser gesellschaftlichen Konfliktlinie weist auf eine entscheidende Herausforderung für das Management sozialer Organisationen. Sie müssen sich einerseits innerhalb des Nutzenkalküls (individueller Nutzen versus gesellschaftlicher Nutzen) als Dienstleistungsunternehmen positionieren. Auf der anderen Seite muss an „Hilfe“ und „Caritas“ als dem unterscheidenden Wert-Beitrag im Unterschied zum bloß ökonomisch gedachten Gewinn festgehalten werden. Nur wenn sie als soziale Organisationen ihren Non-Profit-Schatten integrieren, können Sie Nutzen stiften im Sinne des ökonomischen Kalküls sowohl als auch im Sinne gelingender sozialer Hilfe.

## **2.3 Interne Dienstleister**

### **als professionelle Leistungsabteilungen**

Interne Dienstleister stehen unter Druck. Das neue Organisationsprinzip der Wertschöpfungsprozesse beschreibt die Funktion der internen Dienstleister aus der Perspektive der primär wertschöpfenden Prozesse als „Sekundär-Prozesse“. Im Zuge der Konzentration auf „Kernprozesse“ sind die internen Dienstleister

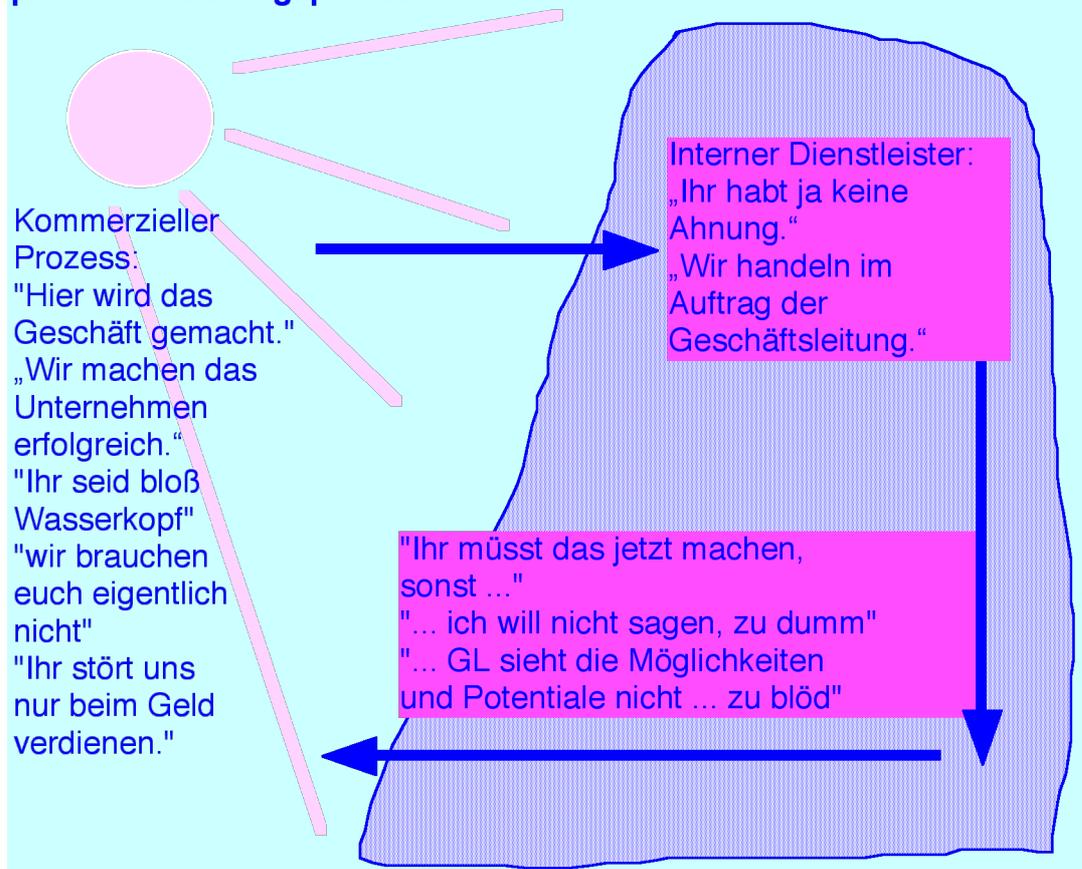
teilweise noch weiter an den Rand gedrängt worden. Die Form der internen Dienstleister steht überhaupt zur Disposition. Radikales Outsourcing möglichst vieler Leistungsfunktionen ist eine mögliche strategische Option (die sich allerdings in der Realität meistens als weniger sinnvoll erweist). Als Damokles-Schwert wird sie in organisatorischen Konflikten mit den internen Dienstleistern immer wieder benutzt, um die internen Leistungen stärker für die Ziele der kommerziellen Prozesses zu verpflichten. Interne Dienstleistungen, die ihren Beitrag zur Wertschöpfung nicht ausweisen können, bekommen zunehmend Probleme.

Das alte Rezept, die Existenz der internen Dienstleister durch das Machtwort der Geschäftsleitung zu sichern, funktioniert nicht mehr. Interne Dienstleister müssen sich mit neuem Profil, Selbstverständnis und teilweise neuen Aufgaben in Unternehmen als Leistungsabteilungen positionieren.

Die Macht der früheren Stabs-Abteilungen als die verlängerten Arme der Geschäftsführung ist heute gebrochen. Interne Dienstleistungsgruppen und –Abteilungen drängen nach immer mehr Autonomie. Sie verstehen sich selbst als „Wertschöpfungs--Center“ (vgl. Wunderer & von Arx 1998). In den Emotionen der Beteiligten allerdings ist der Teufelskreis der Schattenprojektionen (siehe Abbildung 3) weiter wahrnehmbar. Mangelnde gegenseitig-

ge Wertschätzung der Leistungen, Machtkämpfe; blockierte oder versandete Projekte sind die Folge.

**Abbildung 3:  
Teufelskreis der Schattenprojektionen  
im Verhältnis interner Dienstleister und der  
primären Leistungsprozesse**



Hier wie bei den sozialen Organisationen ist der Druck zur Integration von Schatten der Motor für die Entwicklung und Neuausrichtung: einerseits in der Partnerschaft mit dem kommerziellen

Prozess auch dessen Logik zu entsprechen (kurzfristiger versus mittel- und langfristiger Nutzen); andererseits aber auch einen prinzipiellen Unterschied zu machen in der Art, die Qualität des professionellen Beitrags über das ganze Unternehmen hinweg zu sichern, sei es Ausbildung, Controlling, Rechnungswesen oder IT-Services.

Diese konstruktive Schattenarbeit gehört zu den Kernleistungen des internen Dienstleisters und seinem strategischem Integrationsauftrag für das Unternehmen (Loebbert, 2000).

### **3. Schatten-Interventionen**

#### **für Beratung und Management**

Die Darstellung der drei Beispiele von Schattendynamiken in Familienunternehmen, sozialen Organisationen und internen Dienstleistern unterstützen die These, dass die Integration ihres jeweilig spezifischen Schattens die zentrale Entwicklungsherausforderung für jede Organisation ist.

Beratung und Management haben die Funktion, Organisationen ihre Ressourcen immer wieder neu zugänglich zu machen und dadurch erfolgreiche Entwicklung zu ermöglichen. Der spezifische

Schatten der Organisation ist Kriterium und, sofern er in der Organisation dauerhaft abgespalten wird, entscheidendes Hemmnis für Entwicklung.

Für Interventionen aus den Rollen Management und Beratung ergeben sich zwei mögliche Ebenen:

- A. Unthematisch aus der Hypothese über die jeweils spezifisch wirksame Schattendynamik, Entwicklungsherausforderungen (strategisch) zu formulieren und entsprechende Entwicklungsprozesse voranzubringen oder beraterisch zu begleiten.
- B. Thematisch durch die Spiegelung der jeweiligen Schattendynamik selbst als mögliche Hypothese für die Selbststeuerung von nächsten Entwicklungsschritten.

Als Berater nutze ich vor allem die Möglichkeit, Schattendynamiken thematisch zu spiegeln, bzw. mit den Beteiligten der Organisation zu erarbeiten. Dazu gebrauche ich die weiter oben dargestellten Grafiken als Anreger/Lehrstücke für die Diskussion mit den Leitungsverantwortlichen – Selbstreflexion der Organisation als Beobachtung der Beobachtung der Beobachtung. Sehr wirksam ist es auch, die Rollen von Licht und Schatten in organisatorischen Stellübungen abzubilden und für die Mitglieder der Organisation erlebbar zu machen: Wer lebt die Lichtseite, das Helle?

Wer lebt den Schatten? Wer unterscheidet, was Licht und was Schatten ist? (in der Metapher „die Lichtquelle“).

Dabei ist besonders hilfreich, das Schattenkonzept von der allgemeinen organisatorischen Positionierung bis zur spezifischen Gestaltung einer Kommunikationssituation zwischen Vorgesetztem und MitarbeiterIn genauso wie mit Kunden durchzuspielen. Es ist immer das gleiche Muster. Z.B.: der Leiter des Personalmanagements (PM) „spürt“ den organisatorischen Schatten der kommerziellen Prozesse im unklaren strategischen Auftrag für seinen Bereich, der fehlenden Akzeptanz einzelner Produkte und MitarbeiterInnen und dem ständigen Konflikt mit Linienvorgesetzten, die sich eine „Einmischung“ von PM in die Einstellungsprozesse verbieten. Für die organisatorische Integration des Personalmanagements braucht es, eine Klärung des strategischen Auftrags und eine partnerschaftliche Positionierung als Leistungsersteller für den primären Geschäftsprozess. Jede Kommunikationssituation von PM, Geschäftsführung und kommerziellem Prozess muss bestimmt sein durch ein klares professionelles Ja und Nein verbunden mit einem deutlich wahrnehmbaren Leistungsbeitrag für den internen Kunden.

Für das Management von Entwicklungsprozessen in Organisationen hat die organisationspsychologische Tatsache des Schattens vor allem zwei praktische Aspekte:

(1) Es kommt darauf an die jeweils organisationsspezifischen Schattendynamiken für eine konstruktive Entwicklung zu steuern und zu nutzen. Das sind ganz direkte Interventionen, z.B.: Etablierung von professionellem Management in Familienunternehmen und gleichzeitig Familienangehörigen die Möglichkeit zu geben, sich für Management angemessen zu professionalisieren; offensive politische Lobby-Arbeit nach außen und gleichzeitig professionelles Controlling für soziale Unternehmen; strategische Leistungsaufträge für interne Dienstleister bei gleichzeitig transparenter (diskutierbarer) Kosten-Verrechnung.

(2) Aus der Rolle Management, den organisationspsychologischen Begriff Schatten in die Selbstreflexion und Begründung von Managementhandeln thematisch einzuführen, bringt den Vorteil eines intuitiv gut verständlichen, einfachen und in seiner Pragmatik auch gut anwendbaren Steuerungs-Begriffs.

Das Konzept des organisatorischen Schattens bekommt so eine umfassende Bedeutung für die Steuerung in Organisationen, im konkreten Verhalten genauso wie bei der Beschreibung der mittelfristigen Herausforderungen und beim Setzen von strategischen Zielen im Sinne einer Neupositionierung von Bereichen, Abteilungen und für die ganze Organisation. In seiner Anwendung ist das Konzept des Schattens wirkungsvoll und fruchtbar.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Vgl. zum Begriff des Schattens insbesondere bei C.G. Jung die Monographie von Verena Kast (1999). Dort sind auch die folgenden Text-Verweise auf die Werke von C.G. Jung zu finden, eben dort Seite 10.

<sup>2</sup> Das Dunkle, gr. Skotos, hat mit Schatten eine gemeinsame etymologische Wurzel: "skot-" bedeutet "Schatten und "Dunkel" zugleich, vgl. in Kluge (1975).

<sup>3</sup> Als Christ sage ich dazu auch "Erbsünde".

<sup>4</sup> Gerade diese "Schwarz-Weiß-Zeichnungen" bewähren sich in konkreten Beratungs- und Führungssituationen, wo es um Handlungsorientierung (Reduktion von Komplexität) geht. Da ist die Landkarte nützlicher als eine hochkomplexe Video-Animation.

## Literaturverzeichnis

Jung, C.G. (1974). Zivilisation im Übergang, GW 10. Olten: Walter Verlag.

Jung, C.G. (1978). Studien über alchemistische Vorstellungen, GW 13. Olten: Walter Verlag.

Kast, V. (1999). Der Schatten in uns – die subversive Lebenskraft. Düsseldorf, Zürich: Walter Verlag.

Kluge, F. (1975). Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. Berlin, New York: Walter de Gruyter.

Loebbert, M. (1996/1). Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgsrezept? Der Organisator, 3/1996, 18-22.

Loebbert, M. (1996/2). Der Nachfolgekonzflikt. Efficiency, 4/1996, 35-38.

Loebbert, M. (2000). Was interne Dienstleister alles können müssen. Harvard Business manager, 3/2000, 49-57.

Simon, F.B. (1999). Familien, Unternehmen und Familienunternehmen – einige Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 4/1999, 16-23.

Stierlin, H. (1982). Delegation und Familie. Frankfurt: Suhrkamp.

Von Chamisso, A. (1813 - 1973). Peter Schlemihls wundersame Geschichte. Frankfurt: Suhrkamp.

Wunderer, R. & von Arx, Ch. (1998). Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center. Wiesbaden: Gabler Verlag.

*Zum Autor:* Dr. phil. Michael Loebbert ist freiberuflicher Berater und Coach für Management und Unternehmensentwicklung, [www.mloebbert.de](http://www.mloebbert.de).

*Anschrift:* Karlstraße 10, D-79650 Schopfheim (bei Basel CH).

