

Organisationscoaching: Dimensionen psychologisch orientierter Organisationsberatung

Organizational Coaching: Dimensions of Psychological Counseling of Organizations

Rainer Buchner

Themenschwerpunkt AWO-Psychologie

Zusammenfassung

Der Beitrag beschäftigt sich mit Dimensionen, die bei der Beratung von Unternehmen keinesfalls außer Acht gelassen werden dürfen, jedoch im betriebswirtschaftlichen Ansatz zu kurz oder gar nicht vorkommen. Dazu gehören Persönlichkeitsmuster Führender, systemimmanente Machtdynamiken, hintergründige Phänomene der Gruppendynamik, die Tabus und unsichtbaren Normen der gewachsenen Organisationskultur, die Dynamiken von Organisationsphasen und deren Übergangskrisen, nicht zuletzt die Grundmuster von Branchen, die bei Nicht-Beachtung zu Branchenpathologien führen. Dazu gehört auch die Klärung, ob es sich um notwendige Entwicklungsprozesse oder um „rigide Schleifen“ – immerwährende Wiederholungen eines Spiels mit verdecktem Sinn – handelt. All das wird mit der betriebswirtschaftlich-ökonomischen Sichtweise kaum erkannt und noch weniger adäquat behandelt. Um den Kern von Problemen zu treffen, nachhaltige Wirkung zu erzeugen und weniger Brüche zu provozieren, braucht es das Wissen um psychologische Dimensionen, die menschlichen Organisationen mehr entsprechen.

Abstract

The paper presents dimensions of organizational counseling, which are not or too little regarded in economic science approaches. Personality patterns of leading managers, specific dynamics of power, unseen phenomena of group dynamics, taboos and unspoken norms of company culture, the dynamics of organizational phases and their transition crises and the fundamental patterns of business lines, leading to pathological forms if not considered enough. It also is to clarify, if it is about necessary development or a „rigid loop“ – a permanent repetition of a hidden game with unconscious pur-

pose. To meet the core of problems, create ongoing effects and provoke less frictions, knowledge of psychological dimensions fitting better to human organizations is requested.

Der Begriff „Organisationscoaching“ signalisiert, dass hier Prinzipien des Coachings angewandt werden sollen, die nicht Expertenberatung oder klassische Instrumente der Organisationsentwicklung darstellen, sondern dass Methoden der Sichtbarmachung, Spiegelung, Infragestellung, Provokation, Irritation und vor allem der Selbstreflexion als Interventionsrepertoire eingesetzt werden.

Zudem geht dieser Ansatz nicht davon aus, dass Kennzahlen und rationales Handeln die Geschehnisse in Organisationen bestimmen, sondern unbewusste und für die Sachlogik oft unverständliche Faktoren. Sigmund Freuds Ansatz der Dominanz des Unbewussten wird durch die neuen Ergebnisse der Hirnforschung nicht nur rehabilitiert, sondern sogar verstärkt (Haynes, 2009; Raab et al., 2009). Daher reicht die Alltags- und Sachlogik nicht aus, um organisationale Phänomene zu erklären, es bedarf vor allem der individual- und sozialpsychologischen Brillen. Führende Wirtschaftswissenschaftler (Sedlacek, 2009) sind endlich auch von der Fehlannahme des homo-rationalis oder oeconomicus – seit 1960 schon in der Kritik – abgerückt.

Um Befindlichkeits-, Verhaltens- oder Beziehungsstörungen in Organisationen verstehen zu können, sind diese erstens im Gesamtkontext zu betrachten. Auf verschiedenen Systemebenen finden sich unerkannte Einflussgrößen für Sachverhalte, die das gesamte Geschehen in Systemen dominieren können. Aus unserer Erfahrung sind etwa drei Viertel der Probleme auf Individual- oder Zweierbeziehungsebene, zu deren Lösung wir als PsychologInnen vornehmlich geholt werden, Symptomträgerfunktionen aus einer ungeeigneten Struktur, kontraproduktiven Regelungen oder Führungsversagen, also aus der Ebene der Gesamtorganisation.