

Rollen als Grundlagenthema im Coaching

Stefan Kühl

Inhalt

| | |
|---|-----|
| 1 Fallbeispiel | 495 |
| 2 Die Relevanz von Rollen | 496 |
| 3 Rolle – eine Form der Erwartungsbildung | 496 |
| 4 Relevanz von Rollenkonzept für das Coaching | 498 |
| 5 Ausblick – Zwei Perspektiven bei den Passungsproblemen zwischen Personen und Rollen | 501 |
| Literatur | 502 |

Zusammenfassung

Rollen sind eine Bündelung von Erwartungen an eine Person, die aber nicht nur von dieser Person, sondern auch von anderen Personen ausgeprägt werden können. Rollen sind dabei neben Personen, Programmen und Werten eine zentrale Form, wie Erwartungen in sozialen Beziehungen gebildet werden. Aufträge für Coaching setzen typischerweise an Fragen der Passung zwischen Personen einerseits zu Rollen und weitergehend zu Programmen und Werten andererseits an. Man denke an die Rollenklärung bei Konflikten, bei der Arbeit auf einer Grenzstelle der Organisation oder bei einem Einstieg in eine Organisation.

Schlüsselwörter

Erwartung · Person · Rolle · Programm · Wert
Grenzstelle · Konflikt · Neuling · Normative
Erwartung · Kognitive Erwartung

1 Fallbeispiel

Dass eine Organisation einen Coach für mehrere Beratungen mit verschiedenen Arbeitnehmern beschäftigt, kann Vorteile mit sich bringen. So ist es für die Organisation von Vorteil, nur einen Berater mit dem Coaching mehrerer Organisationsmitglieder zu beauftragen, da sie so nur einen Außenstehenden in die Organisation einführen muss. Aber auch für den Coach kann es Vorteile haben, weil er auf diese Weise mit regelmäßigen Folgeaufträgen rechnen kann. Der Effekt ist

S. Kühl (✉)
Fakultät für Soziologie, Universität Bielefeld, Bielefeld,
Deutschland
E-Mail: stefan.kuehl@uni-bielefeld.de

jedoch, dass die Anforderungen an die Coaches in Bezug auf ihre Rolle als auch die Rolle ihrer Coachees anspruchsvoller werden: Andrea Franzke und Mia-Alina Schauf haben in einer einschlägigen Studie herausgearbeitet, dass es durch die Beauftragung mit mehreren Coachings in einer Organisation für den Coach schwieriger wird, die latenten Probleme eines einzelnen Klienten zu erkennen. Durch den Kontakt zu mehreren Mitgliedern, welche sich auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen der Organisation befinden, entsteht eine starke Einbindung der Coaches in die Organisation. Für das Coaching sei es aber, so die beiden Autorinnen, unverzichtbar, den neutralen Blick von außen zu bewahren, um Intra- und Interrollenkonflikte ihrer Coachees analysieren zu können. In dem untersuchten Fall nähme der Coach entgegen des eigenen professionellen Grundverständnisses eine „organisationsinterne Rolle“ ein. Er sähe sich als eine Art Vermittler zwischen den unterschiedlichen Coachees in der Organisation und würde deswegen die spezifischen Probleme der einzelnen Organisationsmitglieder mit ihren Rollen in der Organisation übersehen.¹

2 Die Relevanz von Rollen

Was machen überhaupt Coaches? In einer Kurzformel kann man sagen, dass sie im Spannungsfeld von (Organisations-)Rolle und Person operieren. Sie werden gerufen, wenn man sicherstellen will, dass der Konflikt einer Managerin mit ihrem Gegenpart in einer anderen Abteilung die Organisation nicht völlig blockiert. Sie werden beauftragt, wenn die persönlich belastenden Erfahrungen in der Arbeit mit schwer erziehbaren, todkranken oder psychisch auffälligen Personen so reflektiert werden soll, dass die Dienstleister ihre Leistungen verbessern können und dabei selbst gesund bleiben. Personenorientierte Beratung kommt auch zum Einsatz, wenn ein Mitarbeiter eine neue Aufgabe in der Organisation übernimmt

¹Siehe für diese Studie Franzke und Schauf 2009, deren Darstellung ich hier sehr eng folge.

und das „Einleben“ weder ihn noch die Organisation blockieren soll.

Viele dieser Spannungen zwischen Rollen und Personen werden in Organisationen routinemäßig abgefedert: Dadurch, dass man bei der Einstellung von Personal darauf achtet, dass deren Motivlage mit der Organisationsrolle wenigstens teilweise kompatibel ist, durch eine generalisierte Motivation der Mitarbeiter über regelmäßige Geldzahlungen oder über das In-Aussicht-Stellen von Karrieren innerhalb der Organisation. Oder dadurch, dass sich das Erwartungsniveau von Organisationsmitgliedern relativ schnell dem Möglichen anpasst und man irgendwann auch der anfangs als stupide empfundenen Fließbandarbeit im Callcenter etwas abgewinnen kann (siehe dazu Kühl 2011).

Damit werden die Spannungen zwischen Organisationen und den Personen mit ihren Zweifeln, Verwicklungen und Selbstdarstellungsansprüchen nur abgemildert, nicht jedoch aus der Welt geschafft. In Organisationen findet eine permanente Suche nach Ventilen für diese Spannungen statt – sei es in Form von kollegialem Klatsch, von kleinen Scherzen auf Kosten der Kollegen, von gemeinsamen Mittagessen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, von mehr oder minder strukturierten Meckerecken, von betriebsinternen Sozialberatungsstellen oder eben in Form von personenorientierter Beratung in Organisationen in Form von Coaching.²

3 Rolle – eine Form der Erwartungsbildung

Auch wenn in der Wissenschaft eine Vielzahl von Definitionen von Rollen als eine Elementarkategorie des Sozialen zu finden ist, hat sich doch eine Bestimmung von Rollen durchgesetzt (siehe zur Vielfalt Griese 2014, S. 411 f.). Unter einer *Rolle*

²Der folgende Text basiert auf Überlegungen aus meinem Lehrbuch zu Coaching und Supervision (Kühl 2008). Leserinnen und Leser mit Interesse an ausführlichen Überlegungen zu Bedeutung von Coaching und Supervision bei der Beratung von Personen in Rollenkonflikten seien auf Kapitel zwei des Lehrbuches verwiesen.

versteht man ein „Bündel von Erwartungen“, die sich an das „Verhalten der Träger von Positionen knüpfen“ (Dahrendorf 1965, S. 26). Es geht also um Erwartungen, die „ein Mensch ausführen kann“, die „aber nicht auf bestimmte Menschen festgelegt sind“, sondern durch „verschiedene, möglicherweise wechselnde Rollenträger“ wahrgenommen werden. (Luhmann 1972, S. 86 f.).

Der zentrale Begriff zum Verständnis von Rollen ist dabei der der Erwartungen. Erwartungen ermöglichen, trotz der Komplexität der Welt, „sich auf relativ stabile Weise zu orientieren“ (Baraldi 1997, S. 45). Durch die Bildung von Erwartungen ist es möglich sich sozial sicher zu fühlen, sich in einer mehr oder minder unbekanntem Umgebung zurechtzufinden. Erwartungen ermöglichen einem zu wissen, welches Verhalten man von dem Gegenüber erwarten kann, und was auf der anderen Seite das Gegenüber von einem erwartet.

Erwartungen können erfüllt werden; in vielen Fällen werden sie aber auch enttäuscht. Im Enttäuschungsfall kann man in zwei Formen reagieren. Eine erste Strategie ist, die Erwartung so zu verändern, dass sie an die enttäuschte Realität angepasst wird. Eine zweite Strategie ist, trotz der enttäuschenden Realität an der Erwartung festzuhalten. Bei der ersten Strategie spricht man von kognitiven Erwartungen, bei der zweiten von normativen Erwartungen (Baraldi 1997, S. 49).

3.1 Person, Rolle, Programme und Werte

Um das Phänomen Rollen in der personenorientierten Beratung in Organisationen einzuordnen, ist es hilfreich, Rolle als nur eine mögliche Form der Erwartungsbildung zu begreifen. In der Beratung hat es sich bewährt, vier verschiedene Formen zu differenzieren, über die sich Verhaltenserwartungen stabilisieren lassen: Personen, Rollen, Programme und Werte (die beste Darstellung ist immer noch Luhmann 1972, S. 84 ff.; siehe aber auch Luhmann 1984, S. 429 ff.).

Die erste, unmittelbar einleuchtende Form, über die Verhaltenserwartungen stabilisiert werden, sind *Personen*. Wir wissen intuitiv, dass das,

was wir mit einer Person erlebt haben, sich nicht ohne weiteres auf Erfahrungen mit anderen Personen übertragen lässt. Um Erwartungssicherheit in Bezug auf Personen entwickeln zu können, müssen wir sie in einer Reihe von Situationen erlebt haben, in der sie sich mit ihren Besonderheiten darstellen konnten. Die Erwartungsstabilisierung über Personenkenntnis spielt natürlich besonders bei Liebespaaren, bei Familien und bei Freundschaften eine wichtige Rolle (vgl. Nedelmann 1983, S. 174 ff.). Aber sie wirkt auch bei Organisationen. Man erkennt schnell, dass sich Personen auf der gleichen Stelle ganz unterschiedlich verhalten, und die Kenntnisse dieser Personen ermöglichen es einem, genauer zu wissen, was man erwarten kann (vgl. Luhmann 1972, S. 85).

Die zweite Form der Stabilisierung von Verhaltenserwartungen sind *Rollen*. Hier wird von Erwartungen gegenüber Einzelpersonen abstrahiert. Man erwartet von einem Polizisten, dass er – jedenfalls in einer Demokratie – einem zur Hilfe eilt, wenn man von einem Kriminellen bedroht wird. Welcher Polizist das ist, ist für die Erwartungsbildung egal. Die Erwartung knüpft sich bei Rollen ja nicht an eine spezifische Person, sondern eben an ein in einer Rolle zusammen gefasstes Bündel von Erwartungen.

Eine dritte Art, wie Verhaltenserwartungen stabilisiert werden, sind *Programme*. Programme sind, kurz gesagt, Regeln für das richtige Entscheiden. Sie kommen häufig in der Form von Wenn-Dann-Regeln vor: „Wenn Sie an ein Stoppschild kommen, müssen alle Räder des Autos zum Halten kommen.“ Die Programme können aber auch abstrakte Formen annehmen wie beispielsweise die Aufforderung, bis zum Jahresende 15 % neue Kunden zu gewinnen. Gerade für Organisationen ist es wichtig, dass Programme geändert werden können, ohne „dass Personen oder Rollen ihre Identität verlieren“ und dass umgekehrt die Geltung von Programmen nicht dadurch berührt wird, dass „konkrete Menschen sterben oder bestimmte Rollen unbesetzt sind“ (vgl. Luhmann 1972, S. 88).

Die vierte und abstrakteste Form der Stabilisierung von Verhaltenserwartungen sind Werte in der Form von „wir sind nachhaltig“, „wir sind

behindertenfreundlich“, „unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“ oder „unsere Kunden sind Könige“. Solche Werte stellen zwar Verhaltenserwartungen dar, sie lassen aber offen, welche Handlungen in einer konkreten Situation erwartet werden. Wegen ihrer Abstraktheit haben Werte „hohe Konsenschancen“, aber stecken letztlich voller praktischer Widersprüche. Wie weit soll man bei der Nachhaltigkeit gehen? Darf man dafür im Notfall auch töten? Wie soll man sich verhalten, wenn ein Verhalten zwar dem „König Kunde nutzt“, aber den Mitarbeitern – dem „wichtigsten Kapital“ des Unternehmens – schadet (vgl. Luhmann 1972, S. 88 f.).

3.2 Konfligierende Rollenerwartungen

Erwartungen greifen nicht sauber ineinander, sondern geraten häufig in Konflikt miteinander. Man ist mit widersprüchlichen Programmen konfrontiert, die Werte passen nicht zu den Programmen, die Erwartungen in einer Rolle sind in sich widersprüchlich und passen darüber hinaus nicht zu den Erwartungen, die an einen aus anderen Rollen herangetragen werden. Es ist geradezu ein Merkmal moderner Gesellschaften, dass man es mit einer Vielzahl widersprüchlicher Erwartungen zu tun hat. In der Rollentheorie wird dabei systematisch zwischen zwei Rollenkonflikten unterschieden.

Der Interrollenkonflikt bezeichnet widersprüchliche Erwartungen zwischen mehreren Rollen einer Person. Man ist zerrissen zwischen den Erwartungen, die an einen als Organisationsmitglied, Lebenspartner und Elternteil gestellt werden. Der Effekt ist eine Rollenüberlastung, die sich in unterschiedlichen Coaches interessierende Phänomene wie zum Beispiel dem Burn-out äußern.

Der Intrarollenkonflikt bezeichnet widersprüchliche Erwartungen in den verschiedenen Segmenten einer Rolle. Auch innerhalb einer Rolle ist man mit Ansprüchen unterschiedlicher Bezugsgruppen konfrontiert. Ein Lehrer ist beispielsweise in seiner Rolle als Lehrer ganz unterschiedlichen Erwartungen von Schülern, Schulleitung, Kollegen und Eltern ausgesetzt, eine Vertriebsmitarbeiterin muss

sowohl den Ansprüchen ihrer Vorgesetzten, ihrer Kollegen und ihrer Kunden gerecht werden.

4 Relevanz von Rollenkonzept für das Coaching

In der organisatorischen Realität herrschen permanente Spannungen zwischen diesen unterschiedlichen Mechanismen zur Stabilisierung von Verhaltenserwartungen: Personen passen sich nicht störungsfrei in die für sie vorgesehenen Rollen ein oder erkennen nicht die Sinnhaftigkeit von Programmen. Oder die Programme geben nicht die nach außen verkündeten Werte der Organisation wieder (siehe dazu Birgmeier 2006). Coaches bearbeiten Passungsprobleme zwischen Personen einerseits und den Rollen, Programmen und Werten andererseits. Diese bearbeiteten Passungsprobleme können dabei ganz unterschiedliche Formen annehmen. Personen können nicht damit zurechtkommen, dass sich nach einer Restrukturierung der Zuschnitt ihrer Organisationsrolle verändert hat. Sie können unter Programmen – zum Beispiel Zielvorgaben des Managements – leiden, die sie für unerfüllbar halten. Oder sie kommen als Person nicht damit zurecht, dass die von der Organisation verkündeten Werte im Widerspruch zu Rollenanforderungen stehen, denen sie sich alltäglich ausgesetzt sehen. Man kann dieses Arbeiten an Passungsproblemen an typischen Aufträgen von Coaches beobachten.

4.1 Konflikte in Organisationen

Ein zentrales Arbeitsfeld von Coaches sind die Konflikte, die sich in einem Unternehmen, einer Verwaltung, einem Krankenhaus oder einer Universität ausbilden. Personenorientierte Berater werden hinzugezogen, wenn Organisationsmitglieder hochgradig in einen Konflikt verstrickt sind, wenn der Eindruck besteht, dass die Konfliktdynamik immer mehr Zeit und Aufmerksamkeit absorbiert, und wenn die Konflikte verstärkt auch in die Privatsphäre der Organisationsmitglieder hineinzuragen drohen. Sind Konflikte in einer Organisation ausgebrochen, so beispielsweise

Astrid Schreyögg (2007), dann würden diese häufig als persönlich belastend empfunden. Da die unmittelbar an dem Konflikt Beteiligten häufig gezwungen seien, sich entweder auf die eine oder andere Seite zu schlagen, fehle es an Personen, die unbefangen von außen auf diesen Konflikt schauen. Ein Coach kann in dieser Situation dann neue Perspektiven anbieten (vgl. Schreyögg 2007, S. 134).

Konflikte liegen immer dann vor, wenn eine Person (oder auch eine Organisation oder ein Staat) einem anderen mitteilt, dass sie nicht bereit ist, die Position des anderen zu akzeptieren; die andere Partei aber auf ihrer Position beharrt. Kurz: Mit Konflikten haben wir es zu tun, wenn eine Seite ein „Nein“ kommuniziert und sich die andere Partei mit diesem Nein nicht zufrieden geben will. Wenn man von der Chefin eine Gehaltserhöhung will und diese die Bitte ablehnt, liegt also noch kein Konflikt vor. Dieser entsteht erst, wenn der Mitarbeiter oder die Chefin die Debatte über dieses Thema fortführt und auf seiner Position beharrt (siehe dazu Luhmann 1984, S. 530).

Konflikte liegen also nicht bereits bei der Existenz von Interessensgegensätzen vor (sonst wären alle Gesellschaften nur als eine einzige Aneinanderreihung von Konflikten zu verstehen). Aber die meisten Konflikte bilden sich aufgrund von Interessensgegensätzen aus. Interessant ist, dass viele konfliktträchtige Situationen nicht zu einem Konflikt führen. Die unterschiedlichen Interessen von Produktentwicklung und Fertigungsplanung haben nicht automatisch zur Folge, dass diese sich in einer Dauerfehde ineinander verbeißen.

Konflikte in Organisationen können sich als Konflikte zwischen *Rollen* oder als Konflikte zwischen *Personen* ausbilden. In der Organisation werden Konflikte zwischen *Rollen* als legitime Auseinandersetzungen gehandhabt. Hinter dem Konflikt zwischen Rollenträgern wird von allen Beobachtern ein Organisationskonflikt gesehen und dem Konflikt damit ein Mindestmaß an Rationalität zugestanden. Konflikte zwischen *Personen* entstehen dann, wenn die Auseinandersetzungen nicht nur als Rollenkonflikte geführt werden, sondern sich Personen – unabhängig von ihren Rollen – an diese Konflikte binden. Wenn Perso-

nen sich dann nicht nur mit ihrer Rolle, sondern mit ihrer Identität als Person an die Konflikte binden, dann können sich solche Konflikte auch fortsetzen, selbst wenn die Situation eine andere Konfliktlage nahe legen würde oder die Personen bereits andere Rollen in der Organisation einnehmen.

Auseinandersetzungen, die sich als Konflikte zwischen Rollen darstellen, genießen dabei innerhalb der Organisation eine andere Form von Legitimität als Konflikte zwischen Personen. Aussagen wie „X und Y verstehen sich nicht“ lassen sich zwar immer wieder in Organisationen finden und haben sehr häufig auch ihre Plausibilität. Aber finden diese persönlich zugerechneten Konflikte in verschärfter Form statt, werden sie als „Hahnenkämpfe“, als „Zickenkrieg“ oder als „Problem in der Chemie“ interpretiert und dadurch tendenziell delegitimiert. Welche Rolle spielt jetzt Coaching bei der Behandlung von Konflikten?

Die Herangehensweise von Coaches unterscheidet sich grundlegend von der von Mediatoren. Bei einer Mediation werden die beiden Konfliktparteien entweder gemeinsam zu einem Mediationsgespräch in einem Raum zusammengeholt, oder der Mediator pendelt in einer so genannten Shuttle-Mediation zwischen den Konfliktparteien hin und her und versucht, diese in Einzelgesprächen zu einer Einigung zu bringen. Der Mediator handelt dabei immer im Auftrag von beiden Konfliktparteien und kann seine Wirkungen nur erzielen, wenn er nicht eindeutig Partei ergreift. Coaches beraten dagegen beim Konfliktcoaching immer nur eine Konfliktpartei und würden gegen ihre eigenen professionellen Standards verstoßen, wenn sie als Berater zweier Konfliktparteien aufträten.

Coaches versprechen dem Klienten mehr Klarheit über die „Struktur“ des Konfliktes, eine Reflexion über seine Rolle in dem Konflikt und mögliche Ansätze für die Bearbeitung des Konfliktes. Das Versprechen ist, dass Coaches helfen, die Ursachen eines Konfliktes zu analysieren und zu klären, inwiefern der Konflikt auf die Ausübung bestimmter Rollen innerhalb der Organisation zurückzuführen ist. Auf der Basis der Analyse sichern Coaches dann zu, Strategien zu entwickeln, wie mit dem Konflikt umgegangen

werden soll, und die neuen Konfliktstrategien in Rollenspielen einzuüben (Schreyögg 2007, S. 136 ff.).

4.2 Neulinge: Eingewöhnung in nicht bekannte organisatorische Rollen

Ein zentrales Aufgabenfeld von Coaches ist die Beratung von Neulingen. Der Einstieg in eine Organisation oder der Wechsel von Positionen innerhalb einer Organisation stellt häufig ein Schlüsselerlebnis für Organisationsmitglieder dar. Nicht selten werden die ersten Monate in einer neuen Position als ein „krisenhaftes Ereignis“ wahrgenommen, das später häufig als „Ausgangspunkt für Erfolg oder Misserfolg“ im Werdegang eines Organisationsmitglieds interpretiert wird (vgl. Schreyögg 2008, S. 8 ff.). Die Probleme des Neulings in einer Organisationen stellen sich in der Regel auf drei Ebenen: im Umgang mit Kollegen, im Umgang mit Vorgesetzten oder im Umgang mit Mitarbeitern.

Der Aufbau von Kollegialität mit Mitarbeitern auf der gleichen hierarchischen Ebene ist zentral. Über die Kollegen wird man in die informellen Strukturen der Organisation hineinsozialisiert, von ihnen lernt man die kleinen Tricks, mit denen man sich die Arbeit erleichtern kann, und auf sie ist man angewiesen, wenn es darauf ankommt, eigene kleine Missgeschicke gegenüber Vorgesetzten oder gegenüber Kunden zu verbergen (vgl. Evan 1963). Zum Aufbau von Kollegialität ist ein hohes Maß an Disziplin notwendig: Signalisierung von kommunikativer Offenheit und wechselseitiger Achtung, Drosselung von Konkurrenz beim Kampf um Ressourcen oder Posten und Verzicht auf übermäßige Profilierung gegenüber Kunden (vgl. Luhmann 1965, S. 171). Gerade Neulinge werden von Kollegen sehr sorgfältig daraufhin beobachtet, ob sie sich an diese Normen halten oder nicht.

Das Verhältnis des Neulings gegenüber dem Vorgesetzten wird dagegen durch andere Rahmenbedingungen beeinflusst. Einerseits wird die Situation durch die Zeitknappheit von Chefs entspannt. In der Regel ist ein direkter Face-to-Face-

Kontakt mit dem neuen Vorgesetzten auf wenige Zeitfenster beschränkt. Andererseits führt aber genau diese Zeitknappheit des Vorgesetzten zu einem hohen Druck auf den neuen Mitarbeiter in diesen häufig recht kurzen Interaktionsfenstern. Und der Druck kann dann dazu führen, dass sich der Neuling gerade in den kurzen Interaktionsmomenten mit seinem Vorgesetzten nicht adäquat verhält.

Die Situation des neuen Chefs stellt sich noch einmal anders dar. Das Hauptproblem des neuen Chefs ist, dass er von seinen Mitarbeitern erst einmal vorsichtig darauf abgetastet wird, inwiefern er sich als Vorgesetzter und inwiefern er sich als Kollege gebärdet. Es ist für Untergebene schwer einzuschätzen, welchen Führungsstil er zu pflegen vorhat, wie er sich in Konfliktsituationen verhalten wird und wie er beispielsweise die Überbringer schlechter Nachrichten behandeln wird. Der sich hieraus ergebende Effekt ist häufig eine hohe Vorsicht der Mitarbeiter gegenüber dem Vorgesetzten und dadurch nicht selten eine über längere Zeit andauernde „Unterversorgung mit Informationen“ (vgl. Luhmann 1965, S. 173). Untergebene, Kollegen und Vorgesetzte stellen also ganz unterschiedliche Anforderungen an den Neuling, und dieser muss mit den verschiedenen Erwartungen umgehen. Dieses Problem lässt sich wenigstens teilweise durch Publikumstrennung reduzieren. Man zeigt sich gegenüber dem Chef respektvoll, stellt aber dadurch, dass man bei Abwesenheit des Chefs über ihn lästert, Kollegialität mit Gleichrangigen her. Oder man vermeidet als neue Chefin, dass die Mitarbeiter ihr Verhalten in kritischen Situationen gegenüber ihrem eigenen Chef mitbekommen, weil diese dies übermäßig devot auslegen könnten.

Ein Coaching hilft nicht, die Eingewöhnungszeit zu verkürzen. Schließlich kennt der Berater sich als Externer in der Informalität der Organisation noch weniger aus als der Neuling. Aber die Beratung schafft Entspannung. Die personenorientierte Beratung kann dazu beitragen, in der Übergangszeit eine „Gelassenheit gegenüber Komplexität zu entwickeln“ (vgl. Baecker 2006, S. 5) und vorschnelle Reaktionen des Klienten in für ihn ungewohnten Situationen zu vermeiden (vgl. Fuchs 2004, S. 239).

4.3 Probleme an der Grenzstelle der Organisation

Man kann die personenorientierte Beratung in Organisationen danach unterscheiden, für welche Stellen die Beratung erbracht wird. Mit Hilfe der Organisationssoziologie lassen sich dabei idealtypisch zwei für die personenorientierte Beratung relevante Typen von Stellen benennen: Stellen, die vorrangig nach innen wirken – dies sind besonders Stellen mit formal zugewiesener Führungsverantwortung – und Stellen, die sich an den Kontaktfeldern der Organisation mit ihrer Umwelt befinden – so genannte Grenzstellen (vgl. dazu grundlegend Luhmann 1964, S. 220 ff.).

Jetzt sind sowohl eine ganze Reihe von Grenzstellen als auch eine ganze Reihe von nach innen gerichteten Stellen der Organisation dadurch gekennzeichnet, dass für sie keine erfolgssichere Technologie existiert. Es ist kein hundertprozentigen Erfolg garantierendes Rezept vorhanden, wie ein Sozialarbeiter einen Obdachlosen wieder in die „Gesellschaft“ integrieren kann, wie ein Lehrer seine Schüler zum Lernen lateinischer Konjugationen bringt oder ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter zur Erbringung von Sonderleistungen motiviert. Weil es diese erfolgssichere Kausalverbindung zwischen einer als problematisch eingeschätzten Ausgangssituation (Obdachloser, lernunwillige Schüler, unmotivierte Mitarbeiter) und einem gewünschten Ist-Zustand (integrierter Ex-Obdachloser, lernwillige Schüler, motivierte Mitarbeiter) nicht gibt, bildet sich überhaupt erst ein Bedarf aus, die Überführung vom Ist- zum Sollzustand in Beratungen zu reflektieren (vgl. Luhmann und Schorr 1979).

Das Spannungsfeld, in dem sich Personen auf Grenzstellen bewegen, besteht darin, dass sie auf der einen Seite verpflichtet sind, für eine gute Außenwirkung der Organisation zu sorgen, auf der anderen Seite aber durch ihre Arbeit auch Loyalität zur Welt außerhalb der Organisation herstellen. Eine Ärztin ist Repräsentantin des Krankenhauses, das sie beschäftigt, baut aber häufig starke Sympathien zu ihren Patienten auf, was teilweise dazu führen kann, dass sie sich mit ihnen gegenüber ihrer eigenen Organisation verbündet.

5 Ausblick – Zwei Perspektiven bei den Passungsproblemen zwischen Personen und Rollen

Das Passungsproblem zwischen Personen einerseits und Rollen – und weitergehend Programmen und Werten – andererseits lässt sich prinzipiell aus zwei unterschiedlichen Perspektiven beschreiben. Die erste Perspektive ist die der durch das Passungsproblem betroffenen Person. Die Person fühlt sich angesichts der Rollen-, Programm- oder Werterwartungen der Organisation unter- oder überfordert und sucht für dieses Gefühl ein Ventil. Die Verzweiflung kann dabei so groß sein, dass die Person bereit ist, für die Beratungsleistungen selbst zu bezahlen, obwohl das Problem durch die Organisation generiert wurde, für die sie arbeitet. Im Mittelpunkt steht dann die „Personenentwicklung“, die Bearbeitung der Freude und besonders des Leidens der beratenen Person (vgl. Schreyögg 2004, S. 101 ff.). Häufig wird, ohne dass die Organisation etwas davon mitbekommt, in der Beratung das Leiden der Person an den Passungsproblemen bearbeitet und im Idealfall Abmilderungseffekte für die Person erzielt.

Die zweite Perspektive ist, dass die Organisation ein Passungsproblem der Person identifiziert, indem sie zum Beispiel feststellt, dass ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin zentrale Rollenanforderungen nicht erfüllt. Eine neue Chefin hat in der Wahrnehmung der Organisation Schwierigkeiten, ihre Mitarbeiter punktgenau zu informieren, oder der Leiter einer Produktentwicklung ist nicht in der Lage, eine „vernünftige Arbeitsbeziehung“ zur Marketingleiterin herzustellen. Weil die Organisation diese Situation als für sich selbst problematisch einschätzt und beispielsweise andere Lösungen wie Entlassung der Person, Umstellung der hierarchischen Berichtswege oder Einführung neuer Regeln nicht ins Auge fassen will, wird dann dem Organisationsmitglied ein Coaching nahe gelegt, das dann häufig auch durch die Organisation bezahlt wird. Es geht also um „Personalentwicklung“, durch die eine Person besser an die Anforderungen der Organisation angepasst werden soll (vgl. zur Unterscheidung von Personen- und Personalentwicklung Neuberger 1991, S. 10 ff.).

Diese Perspektiven können zusammenfallen, müssen es aber nicht. Es kann sein, dass sowohl die Organisation als auch die Person ein Passungsproblem identifizieren und deswegen beide sich darauf einigen, dass das Organisationsmitglied sich coachen lassen soll. Aber häufiger ist wohl die Situation, dass nur aus der einen Perspektive ein Problem wahrgenommen wird. Häufig gibt es die Situation, dass die Organisation – repräsentiert durch einen Vorgesetzten – ein „Problem“ bei einem Mitarbeiter identifiziert, das dieser aber selbst nicht wahrnehmen will. Hier wird dann nicht selten „sanfter Druck“ eingesetzt, um eine personenorientierte Beratung zu ermöglichen. Manchmal sieht auch nur die Person selbst ein Problem. Organisationen sind in der Lage, über längere Zeit zu ignorieren, wenn Mitglieder durch Rollen- oder Programmanforderungen über- oder unterfordert sind, solange diese Anforderungen unter dem Strich erfüllt werden. Schließlich basiert ihre Funktionsweise maßgeblich darauf, dass sie ihre Mitglieder über Geldzahlungen „generalisiert“ motivieren und sich deswegen nur begrenzt dafür interessieren müssen, in welchem psychischen Zustand das Organisationsmitglied die Rollenanforderung erfüllt. Erst wenn der psychische Zustand des Organisationsmitglieds negative Auswirkungen auf die Erfüllung der Anforderungen hat, muss sich die Organisation davon betroffen fühlen – aber dann ist eine personenorientierte Beratung nur eine Alternative in einem ganzen Strauß von Maßnahmen, der unter anderem auch Neuzuschneidung der Stelle, Änderung von Regeln, Versetzung oder Entlassung beinhaltet.

Literatur

- Baecker, Dirk. (2006). *Coaching in komplexen Organisationen*. Berlin: Vortrag auf dem 1. Berliner Coachingtag, artop Institut.
- Baraldi, C. (1997). Erwartungen. In B. Claudio, C. Giancarlo & E. Elena (Hrsg.), *GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme* (S. 45–49). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Birgmeier, B. R. (2006). *Coaching und Soziale Arbeit. Grundlagen einer Theorie sozialpädagogischen Coachings*. Juventa: Weinheim.
- Dahrendorf, R. (1965). *Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*. Köln/Opladen: WDV.
- Evan, W. M. (1963). Peer group interaction and organizational socialization: A study of employee turnover. *American Sociological Review*, 28, 436–440.
- Franzke, A., & Schauf, M.-A. (2009). Personenorientierte Beratung über mehrere hierarchische Ebenen. Inwieweit kann ein Supervisor mögliche latente Probleme eines einzelnen Klienten objektiv erkennen und beheben? In G. Karolina & K. Stefan (Hrsg.), *Black Box Beratung. Studien zu Coaching und Supervision* (S. 192–218). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fuchs, P. (2004). Die magische Welt der Beratung. In R. Schützeichel & T. Brüsemeister (Hrsg.), *Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung* (S. 239–259). Wiesbaden: VS Verlag.
- Griese, H. M. (2014). Rolle. In G. Endruweit, G. Trommsdorff & N. Burzan (Hrsg.), *Wörterbuch der Soziologie* (S. 411–415). Konstanz/München: UVK.
- Kühl, S. (2008). *Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1965). Spontane Ordnungsbildung. In F. Morstein Marx (Hrsg.), *Verwaltung. Eine einführende Darstellung* (S. 163–183). Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1972). *Rechtssoziologie*. Reinbek: Rowohlt.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N., & Schorr, K. E. (1979). Das Technologiedefizit der Erziehung und die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 25, 345–365.
- Nedelmann, B. (1983). Georg Simmel Emotion und Wechselwirkung in intimen Gruppen. In F. Neidhardt (Hrsg.), *Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (S. 174–209). Opladen: WDV.
- Neuberger, O. (1991). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.
- Schreyögg, A. (2004). Der Coach als Dialogpartner von Führungskräften. In F. Buer & S. Gertrud (Hrsg.), *Die flexible Supervision. Herausforderungen Konzepte Perspektiven* (S. 101–120). Wiesbaden: VS Verlag.
- Schreyögg, A. (2007). Coaching bei Konflikten. In F. Strikker (Hrsg.), *Coaching im 21. Jahrhundert* (S. 134–146). Augsburg: Ziel.
- Schreyögg, A. (2008). *Coaching der neu ernannten Führungskraft*. Wiesbaden: VS Verlag.