

Orientierung im Organisationsdschungel

von THOMAS ZIMMERMANN

Wie „ticken“ Menschen in Organisationen? Warum verhalten sie sich nicht so, wie man es eigentlich erwarten dürfte (und wie es auch günstig wäre)? Wie „leben“ Organigramme? Nahezu mein gesamtes berufliches Leben ist von der Suche nach dem Verstehen der Funktionsweise von Organisationen und vor allem der Menschen in Organisationen geprägt. Auf der Logikebene konnte ich dies nach verschiedenen Ausbildungen einigermaßen gut erklären, aber was steuert die handelnden Personen jenseits der strukturellen Logik wirklich, und was könnte ihnen helfen, Entscheidungsmöglichkeiten, die für sie in bestimmten Situationen günstiger wären (und für die Organisationen oft auch), zu entdecken und zu treffen? Jahre, nachdem ich auf Viktor Frankl gestoßen war, fand ich zur Ausbildung in Logotherapie/Existenzanalyse und habe in den Inhalten und Denkweisen von LT/EA ein hohes Maß an Übereinstimmung mit meinen ureigenen Vorstellungen gefunden.

Mein Arbeitsgebiet ist im weitesten Sinn die Unternehmensberatung. Meine Auftraggeber beschäftigen in ihren Organisationen zwischen zehn und mehreren tausend Menschen. Ich komme meist dann zum Einsatz, wenn es in der Organisation, bei Organisationseinheiten oder bei einzelnen Personen „nicht rund läuft“, dies die Entscheider bemerkt haben und man sich das auf der Sachebene nicht mehr erklären kann. Also dann, wenn „das Kind schon in den Brunnen gefallen ist“ und der Aufwand, es herauszuholen, oft sehr hoch ist. In jüngerer Zeit häufen sich auch meine Aufgaben im Rahmen der Organisationsveränderung bzw. Organisationsentwicklung. In Hunderten von Seminaren und Workshops der vergangenen Jahre zu Führung und Organisationsentwicklung und auch heute habe ich eine Vielzahl von Menschen erlebt, die zwei Leben führten: Ein „berufliches“ und ein „privates“, zwischen denen nicht selten größere Diskrepanzen bestehen: Man geht quasi morgens aus dem Haus und kommt abends wieder, und die eine Welt hat mit der anderen wenig oder nichts zu tun. Diese Inkongruenz führte bei den Betroffenen oft zu Erschöpfung, Erkrankungen aller Art wie z.B. Burnout, aber auch zu Zynismus, Destruktivität oder Depression. Kurz: Sie waren oder sind nicht bei sich selbst zu Hause. Das bedeutet für sie selbst eine teils erhebliche Beeinträchtigung der Lebensqualität. Auch die Unternehmen dürfen mit erheblichen Verlusten rechnen, wenn die Beschäftigten nicht oder nur eingeschränkt „bei der Sache sind“, was diese aber meist nicht sehen. Gesehen wird nur, dass es nicht rund läuft, worüber geklagt und gelästert wird. Auch in Führungskontexten bleibt dann vieles hinter den Möglichkeiten zurück.

Mit Logotherapie/Existenzanalyse habe ich eine Arbeitsweise gefunden, die mir prinzipiell ermöglicht, die Person im Menschen zu erreichen – sofern mir dieser die Tür aufmacht. In der konkreten Arbeit bedeutet das, dass ich im Rahmen des Individualcoachings mit der Existenzanalyse eine hervorragende, zum Ziel führende und effektive Herangehensweise habe, um den Klienten auf der Suche nach Antworten auf die Anfragen seines (Berufs-)Lebens zu unterstützen. Immer wieder unterstützt vor allem die Personale Existenzanalyse (PEA) das Auffinden von Alternativen, die zum jeweiligen Klienten passen, sowie deren Bewertung und unterstützt diesen bei der tatsächlichen Umsetzung der für ihn besten Alternative. Im Zusammenhang mit den Anfragen des Lebens im Kontext von Ereignissen, Gegebenheiten usw., die dem Individuum in und außerhalb der Organisation widerfahren, gelingt es Stück für Stück auch, die individuelle Diskrepanz zwischen Berufs- und Privatleben zu betrachten und so zu schließen, dass das Leben wieder lebenswerter wird und der Klient sich (wieder) mehr bei sich zu Hause fühlt und sein Leben lebt. Zentral im Beratungsprozess für den Coachee ist immer wieder die Erfahrung, sich nicht mehr als Opfer, sondern als Täter des eigenen Lebens zu erleben.

Auch in Gruppen (kollegiales Coaching) konnte ich durch die Anwendung existenzanalytischer Denkstrukturen und Modelle eine spürbare Qualitätsverbesserung erzielen. Die kollegialen Coachings finden bei mir nur mit Führungskräften statt, die Fragestellungen aus ihrer Führungspraxis mitbringen. Allein schon durch den Einbezug der vier existenziellen Bestrebungen in der Diagnosephase verändert sich bei den Führungskräften die Wahrnehmung des Sachverhaltes, das Verständnis für die Mitarbeitenden und das Auffinden von nächsten Schritten. Gleichzeitig bewirkt die Systematik des Vorgehens erhebliche persönliche Lerneffekte die, wie ich dann oft aus anderen Quellen höre, bei den einzelnen Führungskräften zu dauerhaften positiven Veränderungen im Führungshandeln führen. Statt Führungstipps (Ratschläge sind auch Schläge) finden und erhalten die Führungskräfte eine zu ihnen passende Lösung.

In Kürze beginnen zwei neue Beratungsaufträge: In dem einen Unternehmen werden die Ausrichtung des Geschäftszweckes und dann auch die ganze Organisationsstruktur verändert. Meine Aufgabe wird sein, das Auge auf die Menschen in der Organisation, ihre Bedürfnisse und ihr Wohlergehen in diesem Veränderungsprozess zu haben (u.a. Grundmotivationen 1 - 4) und sie bei der Veränderung bzw. Entwicklung einer neuen, wertebasierten Organisationskultur zu begleiten. In dem anderen Fall geht es um die Fusion zweier bislang getrennt agierenden Unternehmen (das eine hat das andere gekauft). Hier sollen, neben den Geschäftsgegenständen, die

betroffenen Menschen beider Organisationen zusammengeführt werden und es wird eine neue Unternehmenskultur entstehen. In beiden Fällen werden mir meine Ausbildung und die Erfahrungen in systemischer Organisationsberatung (auf der Sachebene) und in Logotherapie/Existenzanalyse (auf der Beziehungsebene) sehr helfen. Mein Leben stellt immer wieder interessante und herausfordernde Anfragen!
