

**Vergonjeanne, Francois: „Coacher groupes et organisations. La Théorie Organisationelle d`Eric Berne (T.O.B.), Paris: InterEditions-Dunod, 2010**

Coaching lässt sich in einer weiten Definition auf das Coaching einer einzelnen Person bis hin zum Coaching von Organisationsteilen teilen. So sieht es der Deutsche Bundesverband Coaching in seinem Kompendium. Der Franzose Francois Vergonjeann (2010) bedient in seinem Coachingbuch ebenso das weite Spektrum: „Coacher groupes et organisations“. Er fußt dabei auf Eric Bernes Gruppen- und Organisationstheorie (Berne, 1963). Vier große Teile mit insgesamt neunzehn Kapiteln geben Einblick in die Coachinganwendung der TOB (Theorie Organisationelle d' Eric Berne), wie der Autor sie im Französischen nennt. Vergonjeannes Buch startet mit grundlegenden Betrachtungen über Gruppen. Was ist eine Gruppe in Abgrenzung zur Masse und zur Ansammlung von Menschen? Welche Bedeutung haben die Grenzlinien, die Gruppenmitglieder von Nichtmitgliedern unterscheiden? Diese Frage ist in der Zeit der „föderalen“ Organisationen, wie Charles Handy die modernen verschiedenen Zugehörigkeitsformen zu Organisation (Kernmitglieder, zeitweise Mitglieder, Teilzeitarbeit, Berater,...) beschreibt, immer noch eminent wichtig. Coachingpraxis etwa im Medienbereich, in dem es sogenannte feste Angestellte, feste Freie und andere gibt, wird dadurch sehr sensibilisiert.

Dann fokussiert Vergonjeanne die Grenzlinien innerhalb der Gruppe oder Organisation, die zwischen dem Führungsstab und „einfachen“ Mitgliedern. Jeder weiß, wie viele Coachingthemen der Übergang von der einen zur anderen Rolle mit sich bringt. Dann betrachtet er die Grenzlinien zwischen den einzelnen Bereichen einer Organisation. In moderner Interpretation der „atmenden Organisation“ mit steigenden Sourcingprozessen kann man die Grenzlinien auch als dynamische Prozesse der Grenzziehung, physikalisch ausgedrückt als „Pulsation“ bezeichnen (Mohr, 2006).

Im zweiten großen Teil beschreibt Vergonjeanne, wie in einer Gruppe Autorität entsteht und welche Dynamiken eine Gruppe auszeichnen können. Autorität entsteht durch die Führung und die vorhandenen Normen. Dabei ist Führung ein

mehrschichtiger Prozess. Er beginnt mit der Wirkung des „Euhemerus“, der ehemaligen Gründerfigur einer Organisation, deren Geist in Organisationen selbst nach vielen Jahren noch Thema ist. Wenn der als genialer Erfinder oder als väterlicher Patriarch bekannt war, müssen sich heutige Führungskräfte noch an diesem Bild messen lassen. Zur Führungsautorität zählen dann die maßgeblichen Erneuerer, so genannte primal leader, die Reformen, Neuorientierungen angestoßen haben und ebenfalls zu Ikonen der Firma geworden sind. Auch mit diesen werden die aktuellen Führer verglichen. Und diese aktuelle Führung spaltet sich nach Vergonjeanne auf in den designierten Führer, den effektiven (wirklichen) Führer und die sozialen Führer, also die, denen Menschen folgen. Coachingaufgabe kann es sein, den heutigen (designierten) Manager zu einer weitgehenden Übernahme auch der effektiven und der sozialen Führerschaft zu bringen.

Gruppenautorität entsteht Vergonjeanne folgend außerdem durch die Normen, die in einer Organisation gelten. Das Coaching der einzelnen Führungskraft ist so nicht unabhängig von beispielsweise Führungsgrundsätzen in einer Firma, wenn diese regelmäßig thematisiert und auf die Anwendung hin geprüft werden.

Der dritte Teil des Buches fokussiert auf diagnostische Hinweise für Fehlfunktionieren von Gruppen und Organisationen wie sie Vergonjeannes Landsmann Giles Pellerin ausgearbeitet hat. Die Veränderungstheorie von Pellerin fußt auf den vier Stadien der Gruppenentwicklung von Berne, die in etwa den Tuckmanschen Gruppenstadien (Tuckman, 1965) entsprechen („Provisorisch“= Forming, „primär angepasst“= Storming, „operativ“= Norming „sekundär angepasst“= Performing) und damit assoziierten Zeitstrukturierungsmuster (Rückzug, Rituale, Zeitvertreib, Aktivitäten, Psycho-Spiele, Persönliche Nähe). Aus den in einer Organisation oder Teilen von ihr vorwiegend gelebten Zeitstrukturierungsmustern lässt sich nach Pellerin der notwendige „Reparaturbereich“ der Organisation ermitteln. Wenn etwa Rückzug und Rituale in großem Ausmaße feststellbar sind, dann ist die Führungsthematik anzugehen. Führung muss präsenter oder kompetenter werden. Ist Zeitvertreib das Thema, sind nach Vergonjeanne und Pellerin Verbesserungen auf der Ebene der Gruppenautorität mit der Zielrichtung der Kultur der Organisation angesagt. Diese Zuordnungen geben für einzelne

Situationen interessante Hypothesen. Vergonjeanne formuliert dabei einen „Energieerhaltungssatz“. Danach ist die Summe der Energien der äußeren Grenzlinie, der inneren Hauptgrenzlinie, der Nebengrenzlinien sowie der Aktivität der Organisation für den Markt und die Umwelt konstant. Damit ist aufgewendete Energie gemeint, in dem Sinne, wenn man viel Energie für die Grenzlinien im Inneren aufwenden muss, fehlt dies bei der Aktivität, dem eigentlichen Ziel der Organisation. Dies ist sicher für bestimmte Situationen eine sehr interessante These, wie überhaupt die Berneschen Konzepte als Plausibilitätsannahmen für bestimmte Situationen als gute Einzelhypothesen dienen. Der vierte Teil nimmt dann noch einmal speziell Bezug zur Rolle des Coaches, wie sie der Autor versteht. Dabei sieht er den Coach eher für die Softfact-Ebene zuständig, während der Consultant für die Struktur verantwortlich ist. Die neueren Ansätze der organisationalen Transaktionsanalyse, die die Organisation als Ganzes adressieren (Vogelauer, 1991; Hauser, 1991; Schmid, 2003; Mohr und Steinert, 2006; Mohr, 2008; Kreyenberg, 2008; Mohr, 2010) haben der Transaktionsanalyse im Feld Coaching eine gute Reputation gebracht. Insbesondere durch die differenzierte Verknüpfung von systembezogener und personenbezogener Perspektive kann sich die moderne systemische TA vor anderen Ansätzen wie etwa den rein systemischen Konzepten sehr gut sehen lassen. Das Buch zur Berneschen Organisationstheorie von Vergonjeanne verfolgt die ursprüngliche Wurzel bei Berne und kann gut damit in Zusammenhang gebracht werden. So enthält beispielsweise das Modell der systemischen Organisationsanalyse mit den Systempulsationen eine Weiterentwicklung von Bernes Grenzlinienthesen (Mohr, 2006). Betrachtet man das Spezifische, die Charakteristik, des hier vorgelegten Coachingansatzes, der Bernes Ansatz folgt, so fällt die sehr starke Personifizierung von Organisationsthemen auf und dabei insbesondere die Hervorhebung der Führung. Dies knüpft an die Führungsmodelle der 1950er und 1960er Jahre, in denen auch Berne arbeitete, etwa dem Ansatz von Hersey und Blanchard oder Fiedlers Kontingenzmodell an. In der Berneschen Organisationstheorie werden durchaus Zusammenhänge zwischen Aspekten, also Vernetzungen aufgezeigt. Das heißt die Systemperspektive im Sinne der Kybernetik ist vorhanden. Dennoch fehlt

noch das konstruktivistische Element. Organisationen sind sehr unterschiedlich und müssen ihren eigenen Weg finden. Bernes Organisationskonzept ist darin verallgemeinernder, Vergonjeanne nennt dies mehr „soziologisch“ (Vergonjeanne, 2010, S. 9.). Die Führungsperson und die von ihr geleitete Gruppendynamik sind hier zentral. Vergonjeanne steht in der Tradition von Fox, der 1975 in einem Aufsatz im Transactional Analysis Journal mit seiner matrixartigen Darstellung sehr verdienstvoll Bernes Konzepte in Struktur brachte. Aber vor allem baut er auf Giles Pellerin auf, der die Fox-Matrix und damit Bernes Ideengerüst in praktische Organisationsentwicklungsarbeit umgesetzt hat.

Nun wurde das Bernesche Modell insbesondere in Frankreich sehr genutzt und weiterentwickelt. In Deutschland, wo die organisationale Transaktionsanalyse heute eine deutliche Verbreitung und auch einen guten Ruf genießt, war dies weniger der Fall, vielleicht auch weil das „Führerprinzip“ aus historischen Gründen negativ besetzt war und in den Hintergrund rückte. Beide Richtungen, die systemisch-organisationale und die personen- und gruppendynamisch orientierte Bernesche Richtung lassen sich aber gut miteinander verbinden. Die im Gegensatz zu in den USA, Großbritannien und Deutschland vorzufindende französische Vorliebe für die Stellung der Führungsperson hat vielleicht auch mit Tiefenbildern zu Führung (etwa dem „Patron“) zu tun, die Bernes aus der Zeit erklärbares Denken über die Bedeutung der Führungsperson in Organisationen näher kommen als die heute in anderen Ländern mehr gepflegten prozessorientierten und systemischen Ansätze. Berne hatte aber in genialer Zusammenstellung seine vielen Einzelbeobachtungen zu Organisationen schon sehr früh, 1963, in ein Buch gefasst, in dessen Tradition viele heutige Ansätze im Organisationsbereich stehen.

**Weitere Literatur:**

Balling, R. (2005): Diagnosis of organizational cultures, in: TAJ, 35, 4, 313-320.

Berne, E. (1963): The structure and dynamics of organizations and groups, New York: Grove Press Inc.

Fox, E. (1975): Berne's organizational theory. In: Transactional Analysis Journal, 5, 345-353.

- Hauser, H.G. (1991): Unternehmenskultur aus transaktionsanalytischer Sicht, in: ZTA, 4, 179-192.
- Königswieser, R. und Hildebrand, M. (2004): Einführung in die systemische Organisationsberatung, Heidelberg: Auer.
- Kreyenberg, J. (2008): 99 Tipps zum Coachen von Mitarbeitern, Stuttgart: Cornelsen.
- Mohr, G. (2000): Lebendige Unternehmen führen, Frankfurt: FAZ.
- Mohr, G. (2006): Systemische Organisationsanalyse, Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Mountain, A. und Davidson, C. (2005): Assessing systems and processes in organizations, in: TAJ, 35, 4, 336-345.
- Pellerin, G. (1994): Diagnostic rapide des dysfonctionnements d'une organisation, in: Actualites en analyse transactionelle, Vol. 71, 111-117.
- Simon, F.B. (2008): Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg: Auer.
- Tuckman, B.W. (1965): Developmental sequences in small groups. Psychological Buletin 63 (6), 384-399.
- Vogelauer, W. (1991): Unternehmenskultur aus transaktionsanalytischer Sicht, in: ZTA, 4, 162-178.
- Vergonjeanne, Francois (2010): „Coacher groupes et organisations. La Théorie Organisationelle d`Eric Berne (T.O.B.), Paris: InterEditions-Dunod.