

JournalK3.

Jahrgang 3 Heft 3 Oktober 2007

Coaching in weltanschaulich gebundenen Organisationen

Günther Emlein, Frankfurt*

1. Einleitung

Der Titel fällt durch eine spezifische Zusammenstellung von Begriffen auf, die nicht alltäglich ist. *Coaching* ist ein Prozess, den man sehr wohl in *Organisationen* erwartet; die Kombination dieser beiden Begriffe löst keine Überraschung aus. Anders sieht es bei dem dritten Fragenkomplex aus, der *weltanschaulichen Bindung*. Die Hypothese dieses Beitrags ist:

a) weltanschauliche Organisationen unterscheiden sich von anderen Organisationen auf spezifische Weise;

b) diese Bewandnis hat Auswirkungen auf Coaching und Coaching-Prozesse.

Die hier angestellten Überlegungen gehen also der Frage nach, wie Coaching sich unter solchen Prämissen verändert.

Die folgenden zwei Abschnitte halten gemeinhin bekannte Definitionen fest, sie bilden die Grundlegung und den Hintergrund. Im Weiteren geht es dann um die genannten Besonderheiten.

2. Coaching

Coaching ist ein täglich anzutreffender Begriff geworden, in Folge ist nicht eindeutig, was sich dahinter verbirgt. Für uns, d.h. K3-Beratergruppe Frankfurt ist Coaching ein spezifisches Beratungsformat.¹

Coaching definieren wir als professionelle Beratung von Führungskräften und Experten in Organisationen. Die Anliegen sind ausschließlich beruflicher Natur. Ziel ist Erhalt und Steigerung der beruflichen Leistungsfähigkeit, Coaching dient der Verbesserung der beruflichen Situation und der Gestaltung der professionellen Rolle (Rauen 2005).

Coaching dient also dazu, die Handlungsfähigkeit und Effizienz von Personen in der Organisation zu verbessern. Der Fokus liegt dabei nicht auf organisationalen Strukturen

und deren Veränderung, sondern auf Personen innerhalb organisationaler Strukturen: Wie können diese sich erfolgreicher, adäquater und zielorientierter bewegen in der Organisation, der sie angehören. Selten geht es hierbei um einfache Mitarbeiter: Coaching ist ein Instrument für Führungskräfte und Experten, die Entscheidungshoheit besitzen und deren Entscheidungen und Verhalten weitreichende Konsequenzen für andere und für die Organisation haben.

Systemische Coachingausbildung

- 13-teilige Seminarreihe
- DBVC akkreditiert und SG zertifiziert
- Start 2007: 02.11.2007
Einstieg noch möglich
- Start 2008: 14.11.2008
Veranstaltungsort: Frankfurt
- Leiter: Dr. Walter Schwertl
Infos unter www.k3-frankfurt.de

3. Organisation

Für meine Zwecke ist ein so allgemein gehaltener Begriff von Organisation nötig, dass nicht nur Unternehmen (wirtschaftliche Organisationen), sondern auch Organisationen anderer funktionaler Systeme wie Erziehung, Politik und sogar Religion darunter subsumiert werden können. Nur in diesen Bereichen finden wir weltanschaulich gebundene Organisationen.

Organisationen sind soziale Systeme, in denen es durch Entscheidungen Gültigkeiten gibt. Bestimmte Angelegenheiten sind nicht (mehr) verhandelbar. Systemtheoretisch gesprochen: Organisationen behandeln bestimmte Kommunikationen als Entscheidungen und reihen Entscheidungen an Entscheidungen (Luhmann 2000a). Dazu gehören Ziele, Strukturen, Hierarchien.

Entscheidungen dienen dazu, die Prozesse der Organisation bestmöglich ablaufen zu lassen. Es werden immer die gleichen Produkte hergestellt, es werden in vergleichbaren Situationen gleiche Strategien oder Regeln angewandt (wie in staatlichen Organisationen).

Führung hat die Aufgabe, Entscheidungen zu treffen und sorgt dafür, dass Entscheidungen durchgesetzt und eingehalten werden. Coa-

¹ www.k3-frankfurt.de
www.coachingcenter-rhein-main.de
www.dbvc.de

ching auf der Führungsebene befasst sich entsprechend mit der Art und Weise, welche Entscheidungen wie gefällt und durchgesetzt werden. Coaching berührt also unmittelbar das Entscheidungsverhalten der Kunden. Entscheidungsvermeidung widerspricht der Logik von Organisationen und kann daher auch kein Ziel für Coaching sein.

Nicht jede Kommunikation in der Organisation wird als Entscheidung gehandhabt. Es sind nur bestimmte, die dann auch die Individualität der Organisation ausmachen. Entscheidungen sind die formelle Kommunikation der Organisation. Daneben gibt es informelle Kommunikation, die vielleicht für den Prozess der Organisation nicht notwendig ist, aber für die beteiligten Personen.

4. Weltanschauliche Bindung: Leben in zwei Welten

Bestimmte Organisationen zeichnen sich nun durch eine weltanschauliche Bindung aus. Was sie produzieren, sind keine Gegenstände, sondern sie beziehen sich auf eine bestimmte ideologische Semantik. Ihre Besonderheit, ihre Identität ist geknüpft an ein Gedankengut, das zu verfechten sie als ihre Aufgabe ansehen.

Die Weltanschauung gibt der Organisation ihre Identität. Man kann also, selbst dann, wenn die Weltanschauung kaum mit organisationalen Belangen vereinbar ist, die Ideologie nicht streichen. Das „Alleinstellungsmerkmal“ würde angetastet werden.

Weltanschauliche Bindung bedeutet für die Organisation, dass sie in zwei Welten lebt. Die eine Welt ist die Logik der Organisation. Zum anderen verkörpern sie ein Gedankengut, das nach seinen eigenen Gesetzmäßigkeiten geregelt ist.

Diese zwei Welten mit ihren beiden Logiken können nun sich gegenseitig in den Weg geraten. Die Prozesslogiken können so unterschiedlich sein, dass sie sich gegenseitig konterkarieren.

K3 Mini-Workshop Neue Besen kommunizieren gut - Neuanfang als Kommunikationsleistung -

Datum: 18.02.2008
Zeit: 18:00-21:00 Uhr
Veranstaltungsort: Frankfurt
Dr. Maria L. Staubach

Infos unter www.k3-frankfurt.de

5. Drei Typen von Organisationen mit weltanschaulicher Bindung

Bekannt sind drei Typen von Organisationen mit weltanschaulicher Bindung. Sie unterscheiden sich darin, dass die Reibungsflächen verschieden sind, die jeweiligen Logiken sich an verschiedenen Stellen berühren. Je nachdem, wo das Problem platziert ist, sind be-

stimmte Strategien hilfreicher als andere – und entsprechend sind nur bestimmte Ideen im Coaching passend. Die Aufzählung an dieser Stelle erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

a) *Gewerkschaften* sind weltanschaulich festgelegt. Auf ihren Fahnen steht die Interessensvertretung für ihre Mitglieder als abhängig Beschäftigte. Ihre Politik ist dezidiert Partei zu ergreifen in tariflichen und rechtlichen Belangen zugunsten der Klientel. Der Korporatismus zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden signalisiert die enorme Bedeutung der Gewerkschaft für den sozialen Frieden.

Gewerkschaften sind zugleich Arbeitgeber. Ihre Schlagkraft ist auch begründet in einer straffen, hierarchisch geordneten Struktur.

Für die Beteiligten können an dieser Stelle Reibungen entstehen: Ideologisch stehen Gewerkschaften auf Seiten der Arbeitnehmer, als Organisation sind sie Arbeitgeber und vertreten die Arbeitgeberseite. Metaphorisch: Sie spielen auf beiden Seiten Fußball. Führungskräfte vertreten dadurch Entscheidungen (und müssen dies tun), die sie ideologisch eigentlich nicht gutheißen können, die Belegschaft muss diese Entscheidungen durchführen, obwohl sie sie ideologisch ebenfalls nicht gutheißen kann.

b) *Politische Parteien* sind durch ihre Ideenwelt und durch ihre Programme weltanschaulich festgelegt. Für die meisten Parteien in unserem Land gilt, dass ihr Programm auf den Prämissen der Demokratie aufsetzen.

Folgen sie ihrem Gedankengut, dann würden sie zahlreiche Runden einberufen zur mehrheitlichen Bestimmung des Programms. Ihre Schlagkraft und ihre Überzeugungskraft beim Wähler leben hingegen von Eindeutigkeit; eine Partei muss in der Öffentlichkeit erkennbar sein. Dies setzt eine klare Organisation voraus und eine bei der Parteiführung angesiedelte Entscheidungsbefugnis.

Auch hier unterlaufen das weltanschauliche Programm und die organisationale Verfasstheit sich gegenseitig. Die Organisation kann nicht einhalten, was das Programm vorsieht.

c) *Kirchen*, also religiöse Organisationen, sind ebenfalls weltanschaulich gebunden. Auch sie leben unter dem Verdikt, organisatorisch nicht umsetzen zu können, was ihr Glaubensgut an Ideen vorhält. Die Probleme sind allerdings vielschichtiger.

Bei religiösen Organisationen gibt es Schwierigkeiten bezüglich des Menschenbildes. Damit die Organisation funktioniert (ihre Dienstleistung zur Verfügung stellt), muss sie in ihren Abläufen Eindeutigkeit herstellen. Damit geht sie unvermeidlicherweise über Individuen hinweg; in organisatorischen Abläufen ist Individualität kein Kriterium. Die Weltanschauung beschreibt aber Menschen als einzigartig und individuell von Gott geliebt. Die Betroffenen werden also mit zwei einander

ausschließenden Sichtweisen gemessen. Ein anderes Beispiel: In der evangelischen Kirche gilt das Priestertum aller Gläubigen. Wie bei den demokratischen Parteien müsste es zu den religiösen Fragen vielfache Diskurse geben, was denn nun „evangelisch“ heißt. Dann aber kann eine Kirche als Organisation nicht mehr wirkungsvoll handeln (entsprechend diffus ist das Erscheinen der evangelischen Kirche in der Öffentlichkeit).

Aber bei religiösen Organisationen liegt das Problem noch tiefer, also grundsätzlicher. Das hängt mit der gesellschaftlichen Funktion von Religion zusammen. Jedes funktionale System hat ein gesellschaftliches Problem, auf das es sich bezieht. So geht Wirtschaft mit Knappheit um, Erziehung ermöglicht Karrieren, Politik bahnt kollektiv bindende Entscheidungen an, Recht kümmert sich um Rechtmäßigkeit, Wissenschaft um „richtige Beschreibungen“ („Wahrheit“).

Religion hat als Bezugsproblem das Problem der Kontingenz (Luhmann 2000a). Kontingenz bedeutet, dass etwas einerseits weder unmöglich noch andererseits notwendigerweise so ist, wie es ist. Werden Dinge für kontingent gehalten, so könnten sie auch anders ausfallen oder gar nicht geschehen. Kontingenz bedeutet, dass die Welt nicht festgelegt ist. Betrachtet die religiöse Mythologie die Welt als geschaffen, ist Kontingenz impliziert: Gott hätte sie auch anders oder gar nicht erschaffen können. Religion ermöglicht also ein Nachdenken darüber, ob unsere Welt, unsere Sinnbezüge Wahrheit vermitteln oder auch anders hätten ausfallen können. Sie relativiert damit alles Irdische, alles Vorfindliche. Religion bietet die Möglichkeit, Kontingenzfragen zu stellen, während sie zugleich andere Systeme von diesen Fragen entlastet.

Während nun Religion Kontingenzfragen offen hält, schließt Organisation solche Fragen durch gültige Entscheidungen aus. Organisationen blockieren Kontingenz (Luhmann 2000b). Sie sind areligiös. Religion wiederum setzt ihre eigenen Organisationen kontingent. Anders als bei Gewerkschaften und Parteien kann Religion eine deutlich radikalere Position bezüglich ihrer Organisationen an den Tag legen. Während Gewerkschaften und Parteien Organisation durchaus hinnehmen, kann die religiöse Organisationskritik aus guten Gründen die Organisation ganz in Frage stellen, also kontingent setzen. Es geht dann nicht mehr nur darum, partielle Kritik zu äußern, sondern eine grundsätzliche Auseinandersetzung bezüglich Organisation und anderer Fragen ist nicht nur möglich, sondern religiös gewollt.

6. Folgen

Das jeweils unterschiedliche Spannungsverhältnis zwischen den beiden Welten, der Weltanschauung und der organisationalen

Belange führt zu Reibungsverlusten verschiedener Art. Sie seien hier bei aller Unvollständigkeit aufgezählt:

- Verwirrung darüber, wann welches Paradigma gilt. Es gibt viele Themen, die man mit beiden jeweiligen Paradigmen bearbeiten kann. Geschieht dies gleichzeitig, entstehen Schwierigkeiten.
- Themen gelangen auf das „falsche Parkett“: Parteiliche Programmänderungen werden von „oben“ dekretiert; religiöse Anschauung wird durch die Leitung der Organisation entschieden (und damit kontingent gesetzt, denn Entscheidungen könnten auch anders ausfallen).
- Die Spannung wird eingeebnet: Eine Kirche spricht ihre Organisation heilig.
- Mitarbeiter ziehen sich in die „innere Kündigung“ zurück. Das hat damit etwas zu tun, dass diese Menschen den entsprechenden Arbeitsplatz gesucht haben, weil sie von dem Gedankengut überzeugt waren und nun erleben sie, dass organisatorische Logik und die Weltanschauung nicht harmonisierbar sind.
- Führungskräfte werden, wenn die Grenzen zwischen den inkompatiblen Logiken verschwimmen und sie oft mit den Argumenten der Weltanschauung attackiert werden, manchmal zynisch.
- In der Rivalität zwischen den beiden jeweiligen Paradigmen hat die Weltanschauung das Nachsehen; mit triftigen Argumenten machen organisationale Positionen oft das Rennen. Das hat enorme Auswirkungen auf die Motivation der Beteiligten.

K3 Mini-Workshop Scheitern in (Coaching) Beratungsprozessen - Chance und Gefahr -

Datum: 14.04.2008
Zeit: 18:00-21:00 Uhr
Veranstaltungsort: Frankfurt
Dr. Walter Schwertl
Infos unter www.k3-frankfurt.de

7. Coaching in weltanschaulichen Kontexten

Coaching in weltanschaulich gebundenen Kontexten hat als besonderes Merkmal den Umgang mit der Ideologie. Aus systemischer Sicht ist der Blick in den Kontext, in dem das Coaching stattfindet und in welchem die Lösungen sinnvoll sein müssen, selbstverständlich. In diesem Zusammenhang liegt ein besonderes Gewicht darauf: Ein Teil des identitätsbildenden Kontextes liegt *außerhalb* der Organisation. Und weltanschauliche Kontexte haben eine eigene Logik: Die Personen identifizieren sich mit der Anschauung; der Arbeitsplatz ist mehr als ein Arbeitsplatz, er ist darüber hinaus Zeugnis eines persönlichen

(politischen, religiösen) Engagements. Die Sinnbezüge sind unvergleichlich relevanter als bei beruflichen Tätigkeiten, die man zwar gerne macht, die man aber auch jederzeit aufgeben könnte.

Coaching muss diese Bewandtnis berücksichtigen. Der Coaching-Kunde und seine Mitarbeiter leben in zwei Welten, die an Stellen inkompatibel erscheinen, mit denen beiden er sich aber identifiziert. Es ist also voraussichtlich wenig wirkungsvoll, wenn der Coach sich auf eine Seite schlägt, also das tut, was er von seinem Rollenverständnis regelmäßig tut: Kunden bei ihrer *organisationalen* Verortung behilflich zu sein. Coaching im weltanschaulichen Kontext zieht das weltanschauliche Engagement in Betracht und bearbeitet die Klemme, die von der Inkompatibilität der Paradigmen herrührt. Mit jedem Coaching-Kunden ist zu klären, ob weltanschauliche Belange von Problem und Lösung berührt sind. Das ist nicht in jedem Falle bei weltanschaulich gebundenen Organisationen gegeben.

8. Empfehlungen

Ich halte es für zentral, auf den Widerspruch zwischen den jeweiligen zwei Paradigmen hinzuweisen. Jeder Vorfall wird auf beide Ideenfolien projiziert und die Konsequenzen von Problem und Lösung eruiert. Schwierigkeiten und neue Möglichkeiten werden sich zeigen.

Führung hat eine gewichtige Aufgabe in weltanschaulich gebundenen Organisationen. Sie muss offen und transparent über den Widerspruch kommunizieren. Coaching kann hierbei behilflich sein; an dieser Stelle ist eine gewisse Feldkompetenz des Coaches unterstützend und hilfreich. Ein klares Bekenntnis zur Widersprüchlichkeit ist hilfreich, es stärkt die Strategie der Kompromisse. Eine klare Trennung der Argumentation macht Führung transparent: Geht es um Organisation, sind organisationale Argumente plausibel; geht es um die Weltanschauung, bemüht Führung weltanschauliche Argumente. (An dieser Stelle geht es in den meisten weltanschaulich gebundenen Organisationen durcheinander.) Der Coach achtet auf die Auswirkungen auf die Weltanschauung und lädt den Kunden ein, seine Lösungen nicht nur zur Organisation kompatibel zu machen, sondern auch zur Ideologie. Gibt es keine harmonisierbare Lösung, tut der Kunde gut daran, genau dies in seiner Organisation zu kommunizieren. In

einer Risikoabschätzung kann es durchaus vorkommen, dass eine für die Organisation effiziente Lösung oder Strategie für die Integrität der Weltanschauung zu kostspielig ist und der Kunde auf sie verzichtet. Manchmal beschädigen organisationale Durchgriffe die Moral.

Coaching-Thema kann durchaus sein, welche Fragestellung welchem Paradigma zugeordnet wird. Das ist manchmal gar nicht leicht und widerspruchsfrei festzulegen.

Der Coach verhält sich neutral zur Weltanschauung und zu dem genannten Widerspruch. Verliert er die Neutralität und schlägt sich (gewöhnlich) auf die Seite der Organisation und des Managements, bringt er den Coaching-Kunden in eine schwierige Lage: Mit den Argumenten der Weltanschauung wird dessen Lösung in und außerhalb der Organisation blockiert. Der Coach selbst spielt mit den zwei Welten und ermöglicht dem Kunden, sich selbst geschickt zu bewegen – in *beiden* Welten.

9. Ausblick

Das Thema „Coaching in weltanschaulich gebundenen Organisationen“ ist relativ jung. Solches Coaching selbst gibt es schon gut zwei Jahrzehnte, aber der Blick auf die Schnittstellen zur Weltanschauung ist in der Arbeit nicht gewahrt gewesen. Das scheint einer der Gründe zu sein für Ineffizienz des Coachings. Die hier gemachten Überlegungen wollen dem Dilemma abhelfen.

10. Literatur

Luhmann, Niklas (2000a): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas (2000b): Die Religion der Gesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp.

Rauen, Christopher (2005) (Hrsg.). Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe.

* Günther Emlein

Jg. 1951, Klinikpfarrer Evang. Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) am Universitätsklinikum Mainz, Seelsorgeausbilder und Supervisor am Zentrum Seelsorge und Beratung der EKHN, Supervisor der Deutschen Gesellschaft für Pastoralpsychologie (DGfP), Lehrtherapeut und Lehrender Supervisor der Systemischen Gesellschaft am Institut für systemische Theorie und Praxis (ISTUP) Frankfurt, Partner K3 Beratergruppe Frankfurt.

K3 Beratergruppe Frankfurt
Zeißelstraße 11
60318 Frankfurt

Telefon: 069/9055999-0
E-Mail: office@k3-frankfurt.de
Homepage: www.k3-frankfurt.de