

Sinnlichkeit und Organisation - Ein verbindendes Thema? -

Walter Schwertl

Wovon man nicht sprechen kann,
darüber muss man schweigen.
Ludwig Wittgenstein

Ein Vorspann

Eingeladen als Co-Autor zum Thema *Emotionen in Organisationen* war ich sehr schnell in einen Diskurs verwickelt, der mich irritierte. Thematisch schien mir alles zu groß, zu klein, zu banal oder sehr abstrakt zu sein. Ich hätte vieles und gleichzeitig gar nichts zu sagen gehabt. Immer wenn ich dachte, Ideen oder Hypothesen werden greifbar, verschwanden diese wieder. Natürlich verlangt Co-Autorenschaft Abstimmungen und Ringen um eine gemeinsame Linie. Es wurde viel gerungen aber das Thema war, -für mich- zu keinem Zeitpunkt ausreichend fassbar und so gab ich die freundliche Einladung zur Co-Autorenschaft zurück. *Emotionen in Organisationen* war nicht mehr auf meiner Prioritätenliste.

Doch dann kam es anders. Frei von Autorenverpflichtungen und einer schwergängigen Diskussion entstand plötzlich die spannende Frage: Wie könnte dieses Thema fassbar werden? Einerseits frei von Plattitüden -*Gefühle sind wichtig*-, andererseits ohne Ehrgeiz erneut zu promovieren.

Ich ging der Frage nach: Wie kann ein Thema, nämlich dieses Thema, das gerne zu großen Worten einlädt, für anspruchsvolle Praktiker fassbar diskutiert werden? Von diesem Versuch handelt das Journal.

Eine Annäherung

Wer sich mit Organisationsdynamik beschäftigt, begegnet vielen abstrakten theoretischen Abhandlungen aber auch Praxisreflexionen über das obige Thema, das sehr viel Raum einnimmt und zu engagierten Auseinandersetzungen führt. Man kann es mit Sinnlichkeit (Emotionslogik, Emotionen) versus Rationalität (Sachlogik, Rationalität) umschreiben. Beide Seiten plädieren entweder für ein mehr oder ein weniger an Sinnlichkeit bzw.

Rationalität. Mitverhandelt werden bei diesen Debatten zwei Fragen: Kann man organisationale Prozesse so gestalten, dass alle denkbaren, menschlichen Abweichungen verhindert werden oder ist es möglich, alle Freiheitsgrade zu eliminieren? Natürlich geht es auch um die Frage, wem die Definitionshoheit zugesprochen wird. Die Worte Sinnlichkeit¹ und Organisation in ein gemeinsames Thema zu packen, fordert auch auf über Interdisziplinarität nachzudenken. Einerseits ist da eine Organisation, rational durchdacht, sachlogisch aufgebaut, strukturiert und damit berechenbar und dann die andere Seite: Sinnlichkeit - Emotionen in ihrer Unberechenbarkeit mit ihren anarchischen Ausprägungen². Wie passt dies zusammen? Bestimmte Teile der Sozialwissenschaften (z.B. Psychologie) treffen Gebiete der Betriebswirtschaftslehre (z.B. Business-Engineering). Alle sind für Interdisziplinarität, natürlich nur unter Führung der jeweiligen eigenen Disziplin. Interdisziplinarität wird sicher von allen Lesern bejaht. Was wir als Coaches jedoch vorfinden sind schwer überwindbare Blöcke und wenig Interdisziplinarität. Unsere Tätigkeit, also Business-Coaching, findet im Modus menschlicher Kommunikation statt. Darunter ist nicht Alltagssprache, sondern *kommunikative Kompetenz* zu verstehen. Hierzu gehören u.a. verschärfte Wahrnehmung und die Aufnahme schwacher Signale. Wir sind mit Wahrnehmungen konfrontiert, die in uns oder bei Kunden Emotionen hervorrufen, deren Bedeutung wir zunächst nicht ordnen können. Diese Gefühle fördern oder erschweren oft die Zielerreichung. Ja, sie bringen Kunden teilweise in eine schwierige Lage. Was tun, wenn sachlogische Abhandlungen durch Gefühle gestört werden? Um diesem Diskurs der scheinbar unversöhnlichen Blöcke in ihrer vielfältigen Beschreibung (z.B. Rationalität vs. Emotionalität) auszuweichen, werden in Folge Setzungen gemacht, die thematisch begrenzen.

Setzungen

Setzungen sind notwendigerweise kontingent. Dies bedeutet, sie könnten auch ganz anders ausfallen. Sie werden von Beobachtern gemacht. So wie hier: die Setzungen des Textes macht der Autor, andere Autoren würden andere Setzungen machen. Sie beginnen nicht bei einem imaginären Nullpunkt, sondern sind immer mit einer Vorgeschichte verbunden (z.B. Bildung, Interessen, Loyalitäten). Ein archimedischer Punkt als Ausgangslage wird ausdrücklich in Abrede gestellt. *Ausnahmen sind Götter, Heilige oder Scharlatane*. Die großen Blöcke, wie Wahrheit, Objektivität Neutralität können damit umschifft werden. Etwas salopp formuliert: Die Beschreibung von Coaching Prozessen beginnt an einer bestimmten Stelle und an keiner

¹ Steht hier für Gefühl Subjektivität, Softfacts, o.ä. Beschreibungen

² Anarchisch steht hier für potentiell nicht beherrsch- und nicht kontrollierbar.

anderen aber nicht bei null. Der Beginn an einer anderen Stelle würde zu anderen Beschreibungen führen.

1. Beratung schließt Emotionen ein aber nicht alles ist Beratung

Als Coach zu arbeiten, empfinden viele als ein großes Privileg. Uns wird Vertrauen entgegengebracht, ernste Themen werden reflektiert und Verschwiegendes plötzlich kommunikabel. Solche Prozesse dürfen wir dann begleiten, wenn die Kunden darin Sinnhaftigkeit erkennen. Tun sie dies nicht, ein jähes Ende. Stelle ist angebracht. Nicht die Sinnhaftigkeit die Kunden, die Die Frage nach der Coachingprozessen schnell und sicher betriebswirt-orientiertem Denken Sprache und das Organisations- höchst solche ist daher nicht zu Wenn wir uns aber ließen, würden wir Organisations- anderem Habitus Unsere käme auf den wahrscheinlich mit *to have* attribuiert Abstrakter formuliert: Wir fügen dem technischen System Menschliches hinzu. Das ist unser Wert für die Kunden. Wir bringen ungewöhnliche Lösungen, Emotionen kurz Unberechenbares ins Spiel. Damit machen wir uns einerseits oft unbeliebt, gelten manchmal als weltfremd aber durch dieses ein bisschen anders sein, leiten wir letztlich die berufliche Existenz ab.

finden unsere Worte Bereits an dieser Bescheidenheit wir entscheiden über unseres Tuns. Es sind entscheiden! Sinnhaftigkeit von ließe sich zunächst mit rationalem schaftlich beantworten. Die Denken des Ingenieurs wäre anschlussfähig. Eine Argumentationskette verachten. darauf reduzieren in letzter Konsequenz optimierer mit werden. Daseinsberechtigung Prüfstand und dem Anglizismus *nice* und entsorgt werden.

Business – Coaching schließt Emotionen ein

2. Dialoge über Konstrukte oder über Praxis

Der vorgegebene Rahmen der SP-Journale richtet sich an Praktiker, d.h. Berater im weiteren Sinne, die daran interessiert sind, ihre Praxis

zu reflektieren und theoretisch zu unterfüttern. Wir sprechen von *Theorie geleiteter Praxis*. Diskurse über Konstrukte stehen in der Praxis nicht im Vordergrund.

Geleitet von Themen der Praxis für die Praxis ist das SP-Journal vergleichbar fokussiert. Würde das Lesen zu Anregungen, zu neuen Fragen oder anderen Überlegungen führen, wäre unserem Anspruch Genüge getan. Die Entwicklung und wissenschaftliche Absicherung von Konstrukten wie Sinnlichkeit steht nicht im Lastenheft. Hierfür fehlen die nötigen Ressourcen.

Rationalität und Emotionalität, häufig als Gegenspieler dargestellt, begegnen uns nicht unmittelbar, sondern nur als Konstrukte. Diese sind nicht direkt beobachtbar und nicht zu fassen. Sie können nur aus theoretischen Zusammenhängen erschlossen werden. *Intelligenz, Persönlichkeit oder Charakter wird uns beim Bäcker nicht begegnen.* Dies gilt auch für die klassischen Konstrukte Rationalität und Emotionalität.

In Folge ist jeder Diskurs zu Rationalität versus Emotionalität letztlich ein Diskurs über Konstrukte. Diese sind für unsere Theoriebildung und philosophischen Grundlagen essentiell wichtig. Hingegen ist es für die Praxis der Beratung nur wichtig, Konstrukte und Beobachtbares nicht zu verwechseln. Wir sind letztlich für Beratungsprozesse und entsprechende Dialoge und nicht für Konstrukt-Bildungen verantwortlich. *Zum Aufräumen einer Küche braucht man keine Erkenntnistheorie (SJ. Schmidt).*

In Folge widmen wir uns dem, was beobachtbar und damit messbar ist. Diese Einschränkung gilt mindestens dann, wenn wir über Beratungsprozesse und nicht über Theoriebildung! sprechen.

Sinnstiftende Praxis für Kunden braucht präzises Denken und Klarheit worüber wir sprechen.

3. Am Anfang...

Die Behauptung, Diskurse über Konstrukte seien in der Beratungspraxis nicht unmittelbar wichtig, begründet sich durch eine schlichte Beschreibung des Beginns von Beratung.

Ein Kunde hört von einer Beraterin unseres Unternehmens. Der Kunde entschließt sich die Kollegin zu kontaktieren und es kommt zu einem ersten Gespräch. Hierfür gibt es viele Bezeichnungen, wie Erstgespräch, Anliegen klären usw. Kunde und Beraterin bilden ein soziales System zum Zwecke der Klärung eines möglichen Auftrags. Wenn die beiden Parteien in den relevanten Punkte Einigkeit erzielen, mündet dies in einen Auftrag, ansonsten eben nicht. Die Kommunikanten schaffen einen Kontext der ausgesprochen oder unausgesprochen festlegt, welche Bedeutung Sinnlichkeit oder Rationalität in diesem Kontext haben kann. In genau diesem spezifischen Kontext (nicht global gesehen) ist dann die Frage

Emotionalität vs. Rationalität wichtig.

Was ist unser Auftrag?

4. Kontexte

Bateson setzt die Beachtung von Kontexten mit einer systemischen Perspektive (systemisches Denken) gleich. Dies bedeutet Erkenntnisse unabhängig von deren Rahmung werden in Abrede gestellt. Allgemeingültiges, unabhängig von Zeit und Raum wird relativiert. Solche Kontextvariablen erweitern und beschränken zu verstehen, zu kommunizieren oder zu handeln. Kontextuelles Denken definiert einen Fokus aber gibt keine Auskunft über Ursachen. Wie relevant dies für unser Thema ist sei an praktischen Beispielen skizziert:

Ein rationales und eingeübtes Vorgehen der Fachkräfte bei Notfallsituationen (Unfälle, Feuerwehr usw.) ist sofort nachvollziehbar. Hingegen würden Coachingprozesse, die immer auch als Reflexionsprozesse zu verstehen sind, durch rigide Verfahrensvorgaben weitgehend wirkungslos werden. *Coaching Prozesse sind keine Gebrauchsanweisung.*

Ob Emotionen oder Sinnlichkeit eine Störung oder eine Bereicherung darstellen, lässt sich nicht kontextunabhängig beantworten. Dem Diktum ‚Emotionen hätten in Organisationen nichts verloren oder müssten unbedingt eingeführt werden‘, kann mit Gelassenheit begegnet werden. Um sich der Frage zu nähern müssen wir Kontextvariablen und deren Wirkfaktoren definieren. Dann können wir mit den Kunden im Sinne von Co-Produktion die Frage beantworten. Co-Produktion bedeutet hier, die Kunden dabei zu unterstützen ihr passendes Maß an Emotionalität und Sinnlichkeit zu gestalten.

Wir als Berater können Entwicklung anstoßen, falls wir gefragt werden, unsere Meinung kundzutun. Wir sollten bezüglich, kontextunabhängiger Heilsbotschaften -das von uns als richtig angesehene Maß an Sinnlichkeit- abstanten bleiben.

Eine kontextunabhängige Diskussion über Emotionalität versus Rationalität zu führen, provoziert die Frage: Wozu?...

5. Angebot oder Vorgabe

Unabhängig von der jeweiligen praktischen Ausgestaltung ist Business-Coaching weitgehend frei von Erziehungsabsichten. Insbesondere systemische Konzepte stehen linearen pädagogischen Erziehungsstrategien kritisch gegenüber. Systemisches Business-Coaching zeichnet sich als *zur Verfügungstellung von Erfahrungen und Angeboten* aus. Die Einführung von mehr oder weniger

Emotionalität kann daher nur ein Angebot sein, dass der Kunde ergreift oder auch ablehnen darf. Nur in dieser Angebotskultur kann Sinnlichkeit oder Emotionalität der Organisation ein passendes Element der jeweiligen Organisationskultur werden. Der Berater kann einladen oder Anstöße geben. Sinnlichkeit und Emotionalität haben jedoch nicht den Charakter von künstlichem Sauerstoff, der durch Experten verabreicht werden muss.

Akteure einer Organisation haben als Personen, ihre spezifische Art mit Emotionen und Sinnlichkeit umzugehen, bereits im Gepäck. Oft ist der bevorzugte Umgang mit Emotionalität ein bereits relevanter Wirkfaktor für Berufs- bzw. Studienwahl. Ob und in welcher Art und Weise Emotionen zugelassen werden, ist daher in verschiedenen Organisationen immer unterschiedlich, da ihre Akteure unterschiedlich damit umgehen, ja damit umgehen müssen. Streng argumentiert lässt sich behaupten, jedes soziale System ist auch in diesem Thema unterschiedlich.

Eine der Folgen ist, organisationale Veränderungen werden unterschiedlich schnell vollzogen. Systeme also Organisationen haben ihre *Eigenzeit*. Sie halten sich meist nicht an Chronometer. Erfahrene Berater orientieren sich häufig an folgender Regel der Praxis: Das Risiko eine Organisation mit hohen Veränderungstempo zu überfordern ist ungleich größer als zu langsam zu sein. Hier hilft: Wer schnell sein will, muss sich Zeit lassen. Dies gilt auch für Sinnlichkeit vs. Rationalität.

Die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt ist eine Frage des offenen Zeitfensters. Signalisiert ein soziales System auf entsprechende Angebote mit Neugierde, Interesse und vermehrter Kommunikationsbereitschaft, so kann der Versuch weiterverfolgt werden. Leider lässt sich dies nur in der Retrospektive verifizieren.³

Business-Coaching sollte frei von Erziehungsabsichten bleiben

6. Einstweilige Zusammenfassung

Die Frage, ob Organisationen mehr oder weniger Sinnlichkeit brauchen ist ohne Setzungen nicht beantwortbar. Letztlich verhandeln wir ständig über ein Konstrukt von Sinnlichkeit und nicht über das Beobachtbare.

Im Kontext von Beratung, hier Business-Coaching tritt diese Frage in den Hintergrund. Nur dann, wenn der Auftrag eine Beschäftigung mit diesem Thema ausdrücklich vorsieht wird sie wichtig.

Business-Coaching gibt keine Lösung im Sinne von richtig oder falsch vor. Es ist mehr ein künstlerischer und kein schulmeisterlicher

³ Einer mir bekannten hochrangigen Führungskraft der Berufsfeuerwehr verdanke ich den folgenden Hinweis. Zum Zeitpunkt eines Alarms herrschen abgestimmte und eingeübte Verfahren sowie paramilitärische Führung. Nach dem Einsatz gibt es explizit Raum und Zeit für Emotionen. Die sogenannte Nachbesprechung ist verpflichtend.

Prozess. Hier ist ein bisschen mehr Bescheidenheit der Coaches und weniger richtige Erklärung der Welt angebracht.
Es ist hilfreich zu klären unter welchen Prämissen (Setzungen) worüber gesprochen werden soll.

Literaturangaben:

Bateson, G. (1976), *Ökologie des Geistes*, Suhrkamp Frankfurt am Main

Schwertl, W. (2016), *Kommunikative Kompetenz im Business-Coaching*. Springer Fachmedien Wiesbaden

Ludwig Wittgenstein, (2003), *Tractatus Philosophicus 2003*, Suhrkamp Frankfurt am Main

Online-Termine

Informationen zur Weiterbildung in Business-Coaching 2023

(s. gesonderte Anlage)

Start: der Weiterbildung 19./20.5.2023 Offenbach am Main

Anmeldung für folgende Termine

- 10.3.2023: 15.00 Uhr bis 18.00 Uhr
- 14.4.2023: 15:00 Uhr bis 18:00 Uhr

Online Talk

Was können Führungskräfte von Business-Coaching lernen?

(s. gesonderte Anlage)

- 17.03.2023: 17:00 Uhr bis 19:00 Uhr
- 07.07.2023: 17:00 Uhr bis 19:00 Uhr
- 10.11.2023: 17:00 Uhr bis 19:00 Uhr