

# „Menschen helfen, ihre innere Unabhängigkeit zu erhöhen“

**COACHINGTAG.** Der „Berliner Coachingtag“ wollte das Coaching in Deutschland „etwas erwachsener“ machen. Dazu lud der Veranstalter, die Artop GmbH, unter anderem den Münchner Coach Klaus Eidenschink ein, dessen Aufgabe es war, die Teilnehmer zum Nachdenken über die Grundlagen ihrer Arbeit anzuregen. Sein Thema: „Warum Organisationen nichts für Menschen und Menschen nichts für Organisationen sind“.

Unter Berufung auf den großen Bielefelder Soziologen Niklas Luhmann machte Klaus Eidenschink klar, dass Organisationen (Unternehmen) Systeme sind, die sich ausschließlich über den eigenen „Wahrnehmungsapparat“ beeinflussen lassen.

So wie Menschen keinen Ultraschall hören könnten, so seien Organisationen nicht empfänglich für Moral und humanistische Ideale. „Sehr vereinfacht, aber wahr, reagieren Unternehmen nur auf Zahlungseingänge und Zahlungsausgänge“, so Eidenschink. Moralische Appelle („Seid gut zu den Mitarbeitern!“) hätten so lange keine Auswirkung auf

das Verhalten einer Organisation, solange solche Regeln sich nicht in höheren Einnahmen oder geringeren Ausgaben niederschlugen.

Ein Mensch als „psychisches“ System sei dagegen sehr daran interessiert, Frustrationen zu vermeiden und Bedürfnissen nachzugehen, sodass Menschen im Wesentlichen nach Wohlbefinden strebten. Daraus leitete Eidenschink exemplarisch Widersprüche zwischen Mensch und Organisation ab, von denen einige lauten:

- Der Mensch will einzigartig und unersetzbar sein, die Organisation braucht die Austauschbarkeit der Mitglieder.
- Der Mensch will Autonomie, die Orga-

nisation will zentrale Steuerung und permanenten Überblick.

- Der Mensch will kompetent sein, die Organisation will innovativ sein (Innovationen bedeuten, dass Menschen sich erst einmal in etwas einarbeiten müssen und sich deshalb als inkompetent erleben.)
- Der Mensch will Harmonie, die Organisation braucht Konflikte, um ihre Aufgaben zu lösen.

Aus dieser (zugespitzten) Aufzählung folgt, dass menschliche Bedürfnisse und die Bedürfnisse einer Organisation in einem grundlegenden Widerspruch zueinander stehen. Diese These löste im Fachpublikum fruchtbare Diskussionen aus. Vielen Beratern und Personalentwicklern wurde klar, dass sie einen „vergeblichen Kampf“ um humane Organisationen führen. Ihnen wurde auch klar, welche Chancen in einem Perspektivenwechsel liegen, bei dem die Organisationen das bleiben dürfen, was sie sind: Systeme, die so lange existieren, solange sie mehr einnehmen als ausgeben.

## Selbstwert nicht an das koppeln, was man tut

Betrachtet man auf der anderen Seite die Menschen und die Ansprüche, die sie an eine Organisation haben, dann lässt sich laut Eidenschink leicht feststellen, dass viele Mitarbeiter ihren Selbstwert durch ihre Arbeit, also durch das, was sie tun, definieren. „Wenn jemand seinen Selbstwert an das koppelt, was er macht, dann darf er natürlich keine Fehler machen“, führte der Coach aus. „Denn dann macht

## Tipp: Sommer-Uni der ICF

**Hirnforschung.** Die nächste große Weiterbildung für Coaches wird von der International Coach Federation Deutschland (ICF) als „ICF Summer University 2013“ am 23. und 24. August in Wiesbaden durchgeführt.

Das Thema: „Wie Coaching und Führungsverhalten durch Hirnforschung und Neurowissenschaften beeinflusst werden“. Die Veranstaltung verspricht konkrete Hinweise, wie man Menschen gehirn- und emotionsgerecht leichter für Veränderungen begeistert! „Wenn dieses Versprechen wirklich eingelöst wird“, so Bernhard A. Zimmermann, 1. Vorsitzender der deutschen ICF-Sektion, „dann hätte dies tief greifende Folgen für die Coaching-Profession“.

Angeboten werden acht Impulsvorträge und 16 Workshops mit Experten wie Professor Dr. Christian E. Elger, Professor Dr. Theo Peters und Dr. Peter Szabó. Die Goethe Business School ist Kooperationspartner. [www.coachfederation.de](http://www.coachfederation.de)



**Grundlagendiskussion.** Zum Berliner Coachingtag kamen Ende April mehr als 100 Teilnehmer und diskutierten unter anderem mit Klaus Eidenschink (Foto) über die psychologischen, aber auch organisations-theoretischen Fundamente ihrer Arbeit als Business-Coach.



er nämlich keinen Fehler, sondern er ist im eigenen Erleben ein Fehler.“

Wer sich über Handeln definiere, werde abhängig vom Erfolg seines Tuns. Da Menschen mit Minderwertigkeitsgefühlen also keinen Fehler machen dürften, führe das in Organisationen oft zu einer endlosen Spirale von Schwarzen-Peter-Spielen. „Menschen, die nicht aus sich heraus, also unabhängig von der Bestätigung anderer, ihr Wohlbefinden regulieren können, werden in Organisationen zwangsläufig unglücklich – ganz egal, ob sie der Pförtner oder der Vorstand sind“, so die Analyse.

Auch diese These stand quer zu vielen Selbstverständlichkeiten, die im Auditorium vorhanden waren. Dass dennoch bei den Zuhörern so viel Bereitschaft da war, grundlegende Überzeugungen infrage stellen zu lassen, lag an der Atmosphäre, die bei diesem Berliner Coachingtag entstand und sich über den Verlauf des Tages immer weiter verdichtete. So verwunderte es nicht, dass in Frage- und Antwortunden und in einem abschließenden Fishbowl-Setting sehr persönliche und grundsätzliche Themen diskutiert werden konnten. Der Schwerpunkt der Diskussionen drehte sich um die Frage, wie man als Mitarbeiter unrealistische

und selbstschädigende Erwartungen an Organisationen und das Führungspersonal erkennen und loslassen kann.

Eidenschink machte deutlich, wie sehr man als Mitarbeiter in einer Organisation die Fähigkeit brauche, Demut und Zivilcourage ausbalancieren zu können. Man müsse wissen, welche Kämpfe man führen wolle und wann es wichtig sei, nicht zu kämpfen und Demut zu leben. „Außerdem nützt es sehr, wenn man lernt, Unsicherheit genießen zu können“, meinte Eidenschink.

### „Sich einbetten in der Zerissenheit“

„Viele Manager kommen ins Coaching und wollen, dass ihnen der Coach hilft, sicherer zu werden. In einer komplexen Welt kann man Unsicherheit aber nicht mehr mit mehr Sicherheit bekämpfen.“ Man habe nur eine Chance, nämlich die, gut zu werden im Umgang mit Unsicherheit. Für Eidenschink zeichnet sich ein guter Coach deshalb auch dadurch aus, dass er sich einfachen Lösungen verweigert. Mit dem Coachee (insbesondere, wenn er eine Führungskraft sei) gelte es an dessen Fähigkeit zu arbeiten, sich „in der Zerrissenheit der Welt einzubetten“

und paradoxe Situationen zunehmend gelassener auszuhalten.

Am Ende blieb die Frage, ob Coaching die Diskrepanz zwischen Mensch und Organisation verkleinern könne. Dieser Fokus führte zu dem fundamentalen Argument von Eidenschink zurück: „Wer hofft, dass der Chef oder der Arbeitgeber ihn glücklich macht, hat schon verloren, weil er sein Wohlbefinden von äußeren Umständen abhängig macht, die er nur begrenzt kontrollieren kann.“ Sinn sei auf der Ebene des Seins angesiedelt (Wer bin ich?) und nicht auf der Ebene des Tuns (Was muss ich tun?). Es komme darauf an, das zu leben, wer man sei.

„Sinn findet man, indem man in sich hinein spürt und den ganzen Reichtum des eigenen Innenlebens erlebt und sich aus sich heraus an dem erfreut, was man tut.“ Sei einem Menschen das nicht oder nur in Teilen möglich, dann helfe auch die „sinnvollste“ Arbeit nicht. Coaching kann demnach laut Eidenschink in den Organisationen mehr Verständnis für Menschen erzeugen und in den Menschen mehr Verständnis für Organisationen. Mit dieser Einsicht schloss eine von vielen Teilnehmern als sehr intensiv erlebte Veranstaltung.

Martin Pichler ●