

Jenseits von eindeutig, wahr und gut!

Zu den verborgenen Grundannahmen abendländischen Denkens und seiner Wirksamkeit im Alltag von Managern und Coaches

Klaus Eidenschink

Zusammenfassung: Die Verunsicherung über die richtige Art des Wirtschaftens, der Ausrichtung von Unternehmen, den Umgang mit der überall entstandenen Komplexität und den sinnvollen Formen von Beratung ist enorm. Wann immer sich eine Krise zuspitzt, tut man gut daran, sich über die dem Denken und Handeln zugrundeliegenden Fundamente Rechenschaft abzulegen. Welche Fragen dabei zu bedenken sind und welche Antworten als überholt oder dysfunktional gelten könnten, wird in diesem Artikel nachgegangen. Die zentrale These ist, dass sowohl die Manager als auch ihre Berater und Coaches von Prinzipien und Grundannahmen geprägt sind, die in Griechenland vor gut 2000 Jahren durch eine philosophische Denkschule, dem Aristotelismus, entwickelt wurden. Dieses Fundament des abendländischen Denkens nennt man „Metaphysik“. Dieser Ansatz ist zwar in der philosophischen Fachwelt inzwischen kaum mehr gebräuchlich, die Metaphysik ist jedoch in anderen Wissenschaften und im Alltagsdenken ungebrochen wirksam. Im Folgenden soll dargestellt werden, wodurch diese Metaphysik gekennzeichnet ist, welche erheblichen Folgen für das Denken und Tun von Managern und Coaches sie hat und welches dabei die problematischen Aspekte sind. Auf diese Weise wird gedanklich der Boden bereitet, um gerüstet zu sein, Alternativen in Theorie und Praxis zu entwickeln.

1. Metaphysik als Grundlage des abendländischen Denkens

Die meisten Menschen gehen davon aus, dass Philosophie etwas ist, das bestenfalls an den Universitäten für ein paar speziell interessierte oder begabte Menschen von Relevanz ist. Sie können als Leser jedoch nun einen kleinen Test machen, ob Sie selbst nicht ein unerkannter Philosoph, genauer, ein Schüler von Aristoteles sind. Überprüfen Sie bitte, ob Sie einen oder mehrere der folgenden Sätze schon einmal benutzt haben:

- Da hast du dir widersprochen! (= Widersprüche sind ein Merkmal des Irrtums).
- Was ist das Ziel Ihres Vorgehens? (= Man kann am Anfang wissen, was am Ende herauskommen soll).
- Das müssen Sie mit Fakten belegen! (= Objektivität ist möglich und hilfreich).
- Was mache ich, wenn...? (= Handlungsorientierung erfolgt durch Rezepte und Regeln).
- Das ist doch *nur* ein Gefühl! (= Affekte sind für die Wahrheitsfindung nicht bedeutsam oder eher hinderlich).
- Theoretisch mag das gut sein, praktisch taugt es nichts (= Die Unterscheidung zwischen Theorie und Praxis ist nützlich).
- Das ist wissenschaftlich belegt! (= Die Wissenschaften können festliegende Wahrheiten erkennen).

- Der Plan war gut, die Umsetzung war schlecht! (= Die Zukunft kann durch rationales Planen unter Kontrolle gebracht werden).

Vermutlich wird es niemanden geben, der solche Argumente und Begriffe nicht benutzt. Alle diese Sätze beruhen allerdings auf den Voraussetzungen der griechischen Metaphysik. Mit ihrem Gebrauch erklärt man sich also implizit und unbewusst einverstanden mit deren Vorannahmen über die Welt, den Menschen und dem Verständnis von Vernunft und Moral. Wie jedes denkerische System trifft auch die Metaphysik zu Beginn ihre wesentlichen und prägenden Annahmen und begrifflichen Grundunterscheidungen, die alles Weitere prädisponieren: „Triff eine Unterscheidung und du schaffst ein Universum!“ (Lau 1990, S. 195).

Die Grundentscheidung der Metaphysik besteht in dem Satz „Das Sein ist“¹. Dieser für nicht philosophisch gebildete Leser eher merkwürdige Satz heißt erst einmal „nur“, dass man das „Sein“ abgrenzt von dem, was man „Nichts“ nennt. Diese scheinbar so triviale oder akademische Unterscheidung legt jedoch die Weichenstellung für weitreichende und umfassende Folgeunterscheidungen.

Wenn das Sein sich von Nichts unterscheidet, dann ist dieses Nichts nur dazu da, die Existenz des (unveränderlichen) Seins zu belegen. Es hat keinen eigenständigen Wert. Eine der prominentesten Folgen, die dies hat, ist, dass man zu einer zweiwertigen Logik kommt. Entweder – oder, Richtig – falsch, Sein oder Nicht-Sein. Etwas Drittes gibt es dann nicht². Auf dieser zweiwertigen (aristotelischen) Logik ruht das gesamte abendländische Denk- und Wissenschaftsgebäude. Auch wenn innerhalb der philosophischen Zunft die Metaphysik existentialistischen, sprachphilosophischen, positivistischen und hermeneutischen Ansätzen gewichen ist, so ist und bleibt sie die unbewusste Grundlage vieler anderer (angewandter) Wissenschaften. So beruhen die (mathematisch geprägte) Betriebswirtschaftslehre, die Finanzökonomie (Esposito 2010), die Theorien vom Markt (Vogl 2010), die klassischen Organisationstheorien, die Rationalitäts- und Planungsparadigmen (Tenbruck 1972) sowie das vom (heimlichen) Expertentum geprägte Selbstverständnis vieler Beratungsansätze³ unaufgeklärt auf metaphysischen Konzepten. „Sein“ ist der zentrale Begriff des metaphysischen Denkens. Deshalb liegt es nahe, sich der Metaphysik über diese theoretische Figur zu nähern. Die Merkmale des Seins wurden im Laufe der Jahrhunderte recht prägnant in der Lehre von den Transzendentalien herausgearbeitet (Brugger, S. 411). Jeder Mensch kennt diese Wörter: Das Eine, das Wahre, das Gute. Diese drei Attribute gelten als die Eigenschaften, die allem, was ist, zukommen⁴. Ich werde im weiteren Verlauf des Textes nun an Hand dieser drei Begriffe erläutern,

- was mit ihm jeweils gemeint ist und welche Folgen dies für unser Denken hat,
- welche Folgen daraus im Management erwachsen und

1 Diels u.a. (1960), S. 134: „So ist es nötig, dass entweder ganz IST oder NICHT“. VS 28B8

2 Anders etwa im Indischen oder asiatischem Denkraum. Für den beraterischen Kontext hat dies am meisten M.V. v. Kibed ausgearbeitet (2001).

3 Ich kann im Kontext dieses Artikels nicht denkbare Alternativen ausarbeiten. Um aber eine Alternative, die für Coaching und Management sehr relevante Folgen hätte, hier zumindest zu nennen: Man kann den Begriff „Sein“ statt von „Nichts“ auch vom Begriff „Zeit“ abgrenzen. Dann wäre das Sein gewissermaßen das, was man aus dem ständigen Fluss des Entstehens und Vergehens herauslösen kann und stabil bekommen kann. Dann läge keine Stabilität oder Identität einfach vor, sondern Stabilität wäre eine Leistung dessen, der das Werden beobachtet und zum Sein werden lässt. Der grundlegende Satz wäre dann nicht „Das Sein ist“, sondern „Das Sein wird“ (vgl. Heidegger 1954).

4 Im Spätmittelalter hat man auch das Schöne noch mit dazu genommen. Für die Zwecke dieses Textes habe ich auf diesen Begriff verzichtet.

- welche Konsequenzen dies auch im Coaching hat.

2 Die Einheit

2.1 Was bedeutet „Das Eine“?

Einheit und die Eins sind der Ausgangspunkt des metaphysischen Denkens. Wenn man ein Wortfeld bildet, welches zu diesem Ausgangspunkt zum Denken über die Welt gehört, dann schaut dies ungefähr so aus: Die Welt ist, wenn sie einheitlich ist, auch eindeutig, klar, gewiss, objektiv, realistisch, widerspruchsfrei, messbar, feststehend, unveränderlich, ewig, verständlich und logisch. Die Vorstellung ist, dass die Welt als Realität vorliegt und dass es sie gibt. Dies entsprach der griechischen Vorstellung eines ewigen, unveränderlichen, absoluten Gottes, der diese Welt so gestaltet hat, wie er selbst ist. Die göttliche Vernunft ist der Logos, und das daraus von Aristoteles abgeleitete Prinzip ist noch heute die Basis aller Wissenschaften: das Nicht-Widerspruchsprinzip.⁵ Das Sein widerspricht sich nicht, sondern ist in sich logisch und eindeutig.⁶ Alles Erkennen orientiert sich an dem, was mit sich selbst gleich bleibt: dem, was man Identität nennt.⁷ Dann wird bei allen Fragestellungen eine Frage absolut dominierend: Was ist das? (vgl. Luhmann 1998, S. 893 ff.; Picht 1996). Man sucht nach Definitionen.

Wenn man diese Festlegung getroffen hat, folgt wiederum zwangsläufig, dass es vorrangig die Naturwissenschaften sind, mit deren Hilfe man die Welt erkennt. Naturwissenschaft ist angewandte Metaphysik (Picht 1998). Sie erforscht das Wesen der Dinge. Sie sorgt dafür, dass es keine Beliebigkeit in der Welt gibt, dass die Verhältnisse „objektiv“ werden und das Subjektive als Beiwerk erscheint. Wer etwas behauptet, muss das in unserer Welt begründen. Und begründen meint, dass man es objektiv mit Fakten belegen muss. Persönliche (= subjektive) Erfahrung ist bestenfalls nützlich, aber nicht ausreichend. Darum hat sich alles, was sich als begründet sehen möchte, als wissenschaftlich belegt auszuweisen. Darum müssen auch in der Geisteswissenschaft Begriffe *ein(!)*deutig definiert werden (vgl. Müller 1973).

Der Gedanke, dass der wissenschaftliche Zugang zur Welt diese immer schon verändert, indem er sie unter *eine*, die widerspruchsfreie, Perspektive zwingt, ist in den von Mathematik geprägten Fakultäten nicht sehr beliebt (Müller 1973). Wenn ich Kindern immer, wenn ich sie sehe, sofort eine Ohrfeige geben würde und daraus den Schluss ziehen würde, dass bei Kindern grundsätzlich eine Wange rot ist, dann würden man ja doch sagen, da habe ich einen Fehler gemacht. Jemand, der zuerst auf das Kind einwirkt und dann anschließend den eigenen Effekt dem Kind zuordnet, würde nicht so recht für voll genommen. Dennoch macht die Naturwissenschaft es recht

⁵ Wenn der Tisch rund ist, dann kann er nicht eckig sein. Mit Aristoteles: „Doch das sicherste Prinzip von allen ist das, bei dem eine Täuschung unmöglich ist [...] Welches das aber ist, wollen wir nun angeben: Denn es ist unmöglich, dass dasselbe demselben in derselben Beziehung zugleich zukomme und nicht zukomme. [...] Doch wir haben eben angenommen, es sei unmöglich, dass etwas zugleich sei und nicht sei“ (Aristoteles: Metaphysik 1005b).

⁶ Spätestens mit dem Welle-Teilchen-Dualismus in der Quantentheorie brach auch in der neuzeitlichen Physik die Diskussion um die Frage aus, ob das Sein so gedacht werden darf (vgl. dazu v. Weizsäcker (1974), (1985), Castell (2003))

⁷ Vgl dazu kritisch Nietzsche: „Ist aber etwas Ruhendes wirklich glücklicher als alles Bewegte? Ist das Unveränderliche wirklich und nothwendig werthvoller als ein Ding, das wechselt? Und wenn Einer tausend Male sich widerspricht und viele Wege geht und viele Masken trägt und in sich selber kein Ende und keine letzte Horizontlinie findet: ist es wahrscheinlich, das ein Solcher weniger von der >Wahrheit< erfährt als ein tugendhafter Stoiker, welcher sich ein für alle mal wie eine Säule und mit der harten Haut einer Säule an seine Stelle gestellt hat? Aber dergleichen Vorurtheile sitzen an der Schwelle zu allen bisherigen Philosophien: und sonderlich das, daß der Schein es sei, den ein Philosoph als seinen eigentlichen Feind zu bekämpfen habe.“ (KSA Bd.11, 40 [57], S. 656)

vergleichbar. Sie führt Experimente durch, die alles, was den Messeffekt stört, ausblendet, und gelangt dadurch zu eindeutigen, gewissen und wiederholbaren Ergebnissen. Kontrolle ist dann Ausdruck von Expertise und Kompetenz. Sicherheit ist der erstrebenswerte Zustand, in den man zu kommen versucht. Ambiguitäten, Widersprüche, Dilemmata, Polaritäten, welche die Welt möglicherweise ebenso prägen, werden ausgeblendet. Sie erscheinen als Mangel oder sind zumindest verdächtig und unerwünscht. Wenn das Sein und das Eine eins sind, dann gilt die Zwei eben immer schon als Defizit⁸.

Eine der beliebtesten Formen, zu Eindeutigkeit zu kommen, ist das Erforschen von Kausalitäten. Das Ursache-Wirkung-Prinzip beherrscht die Welt. Das Aufstellen von Regeln und verbindlichen, abgesicherten Vorgehensweisen dominiert auch die angewandten Wissenschaften wie Management oder Coaching. Wie führe oder coache ich richtig? Was muss ich tun, damit meine Direct Reports nicht mehr so im Widerstand sind? Was muss ich tun, um den Coachee an sein Ziel zu bekommen? Was ist die richtige Intervention? Alle diese Fragen ruhen auf der Annahme, das Sein ist eins! Was hat das nun für spezifische Folgen im Management und Coaching?

2.2 Die Folgen des Einheitsdenkens im Management

Die Einheit der Welt wird in der Metaphysik garantiert durch die Vernunft des göttlichen Demiurgen, des Schöpfers, der das Sein aus dem Nichts erschaffen hat und dessen Vernunft und Wissen alles durchdringt. Das Funktionieren eines Systems hängt an der Weisheit des Schöpfers und Lenkers. Darum nennt sich diese Art der Ordnung auch heilig: Hierarchie⁹. Diese Idee hat sich bis heute gehalten. Auch in Firmen glaubt man, dass das Funktionieren an den Fähigkeiten der Hierarchen hängt. Im Organigramm sitzt oben mit der Geschäftsleitung, dem Firmeninhaber oder dem Vorstand „die Wahrheit und Weisheit“ – wie der griechische Gott bei seiner Schöpfung¹⁰. In der Mitte sind die Führungskräfte, welche Vorgaben umsetzen sollen und deshalb „steuern und lenken“ – wie früher die Könige als Statthalter Gottes auf Erden. Und unten sind die, die „schwitzen und schuften“. Weil die Welt eins ist und damit erkennbar, braucht es zum Führen Wissen und Kontrolle.

Dass sich in dieser uns so vertrauten Vorstellung die Attribute des metaphysischen Gottes verbergen – Gott ist allwissend, allgegenwärtig und allmächtig –, wird nicht mehr gesehen. Stattdessen erwartet man von den Hierarchen tatsächlich, dass sie alles wissen, dass sie ihre Entscheidungen überblicken, dass sie ihre Ziele erreichen usw. Nachdem aber nun „die da oben“ nicht so schlau sind, wie sie sein sollten, fangen sie damit an, doch irgendwie allwissend werden zu wollen: Man etabliert Stäbe: Controlling, Personal, Recht, Revision, Strategie, Unternehmenskommunikation. Diese sollen die Unternehmensspitze über das, was da unten in der Organisation so vorgeht, informieren. Wenn das nicht reicht, holt man sich Berater ins Haus, die die Chefs über das, was die Leute wirklich denken, informieren, weil die eigenen Mitarbeiter einem nicht mehr die Wahrheit sagen.

Wesentlich in all dem ist, dass die Vorstellung dominiert, dass ein Unternehmen „funktionieren“ könnte, wenn die Unternehmensspitze nur vernünftig ist und ebensolche Anweisungen gibt. Funktionieren im Sinn einer

⁸ Auch in der Psychologie soll man „Einswerden mit sich selbst“!

⁹ abgeleitet von griech. hieros: heilig, und archein: herrschen.

¹⁰ Vgl. etwa die Vielzahl der bildlichen Darstellungen mit dem Schöpfergott oben am Himmel!

Maschine, deren Teile idealerweise – gemäß dem (metaphysischen) Bauplan – eindeutig, wiederholbar und nach klaren Regeln ineinander greifen. Diese Idee und die auf ihr basierenden Erwartungen dominieren das Zusammenleben in den Unternehmen. Organisationen sollen eine Einheit sein, deren Teile ineinandergreifen und sich aufs Trefflichste ergänzen. Um dieses Ziel zu befördern, werden Stellenbeschreibungen, Aufbau- und Ablaufpläne, Meetingstrukturen, Personalentwicklung u.v.a.m. implementiert. Wenn nun aber die Welt nicht einheitlich wäre, dann ist dieses Konzept in seinem Kern erstens eine vollständige Überforderung an die Menschen, und zweitens stellt es keine hilfreichen gedanklichen Modelle zum Steuern von komplexen Systemen zur Verfügung. Denn wenn das Sein nicht eins wäre, dann wären Konflikte, Brüche, Polaritäten, Unsicherheit und anderes untilgbare Phänomene auch in Organisationen und Unternehmen. Man muss dann sogar andersherum davon ausgehen, dass Organisationen um strukturell nicht auflösbare Konflikte und Paradoxien herum gebaut sind, dass Widersprüche sich nicht vermeiden lassen und Nicht-Wissen notwendig und hilfreich für Manager ist (vgl. Simon 2007, S. 117ff.).

2.3 Die Folgen des Einheitsdenkens im Coaching

Wie man Coaching auch sehen mag, man wird sich recht leicht darauf einigen können, dass es eine Dienstleistung ist, die eine Veränderung des Coachees zum Ziel hat. Deshalb ist es nicht ganz unwichtig, welches grundsätzliche Verständnis von Veränderung der Coachingtheorie innewohnt. Für die Metaphysik liegen die Dinge vor. Das Sein ist. Wenn sich etwas verändern soll, braucht es dafür Energie, um es in Bewegung zu bringen. Es muss etwas getan werden. Die Metaphysik ist in der Tiefe ein Konzept des Entstehens, der Produktion (vgl. Picht 1996). Sie kann das Vergehen, das Verschwinden nicht plausibel machen, da das Sein ja nicht vergehen kann. Das „Normale“ in diesem philosophischen Denken ist, dass etwas mit sich identisch bleibt. Diese Annahme steckt nun – wen verwundert es – in vielen Coaching- und Beratungskonzepten: Coaching ist für Veränderung zuständig. Dann lautet die Frage für den Coach: Wie bringe ich den Klienten von A nach B? Wie unterstütze ich seine Veränderung? Dafür lernt man Interventionstechniken, und das bestimmt den Erfolg der Arbeit. Fokus der Arbeit ist Veränderung!

Spielen wir kurz eine Alternative durch, damit obige Sätze ihre vermeintliche Trivialität verlieren. Was geschieht, wenn man davon ausgehen würde, dass das „Normale“ die Veränderung ist? Dann wäre das Dauerhafte, das Stabile, die Stagnation das erklärungsbedürftige Phänomen! Von Dauer wäre dann das, was aus dem Fluss des ständigen Werdens und Vergehens identisch gemacht werden kann. In einem solchen denkerischen Ansatz ist es also genau anders herum: Damit etwas gleich bleibt, braucht es Energie und Aktivität! Am plausibelsten ist das vielleicht auf der Ebene der Biologie. Solange der Stoffwechsel aktiv ist, bleibt der Körper erhalten. Wenn der Stoffwechsel endet (= Tod), dann verschwindet die Identität, der Körper zerfällt zu Staub, und der Unterschied zur Umwelt verschwindet. Wendet man diese gedankliche Figur auf die Seele an, dann interpretiert man die Verhältnisse und Anliegen, mit denen Menschen ins Coaching kommen, anders. Jedem Menschen, jeder Gruppe, jedem System, welche sich nicht verändern oder regelmäßig Ergebnisse produzieren, die unerwünscht sind, muss man unterstellen, dass sie aktiv, aber meist unabsichtlich etwas tun, um diesen Effekt zu erzielen. Dann ginge es im Coaching nicht darum, wie kommt der Klient weg von seiner Angst, sondern: Wie schafft er es, Angst zu haben oder unter ihr zu leiden? Dann ginge es nicht darum, wie kommt er von der Unsicherheit in die Sicherheit, sondern es ginge darum, wie

verunsichert er sich bzw. warum sieht er Unsicherheit überhaupt als Problem an? Der Coach wäre folglich nicht der Experte für Veränderung, sondern der Experte für die Stagnationserzeugung. Seine Aufgabe wäre es, den Coachee zu unterstützen, Bewusstheit darüber zu bekommen, wie er die Verhältnisse herstellt, unter denen er leidet oder wie er die Verhältnisse nutzt, um unter ihnen zu leiden. Der Coach würde daran arbeiten, Verantwortung zu entdecken für das, was ist, und nicht daran zu arbeiten, was sein sollte.

Damit wäre im Coaching weniger der Fokus auf Wille und Handlung (= Was soll/will ich tun?), sondern sehr viel mehr bei Selbstwahrnehmung und Selbstachtung (= Wer bin ich? Was spüre ich? Was macht mich aus?). Leider orientieren sich aus meiner Sicht allerdings viele Coaches im Businessbereich unbewusst an metaphysischen Prinzipien. Sie versuchen die Menschen erfolgreicher, sicherer, wissender, stabiler und funktionsfähiger zu machen. Man versucht – um im Bild zu sprechen –, den Klienten zu helfen, Gas zu geben, obwohl sie mit einem (unbewussten) Bein auf der Bremse stehen. Man glaubt einseitig den bewusst veränderungsorientierten Persönlichkeitsanteilen und unterschätzt die Macht der unbewussten Kräfte, die Veränderung geradezu fürchten. So ergänzen sich die metaphysischen Manager, die sich glauben lassen, dass sie die Macht hätten, lebende Systeme wie Unternehmen und sich selbst kontrollieren und zweckrational steuern zu können, mit metaphysischen Coaches, die glauben, dass man Veränderung machen könne und man Menschen dann helfen würde, wenn man ihrer Illusion, dass sie sich verbessern müssten, auch noch Nahrung und Unterstützung gibt.

3 Das Wahre

3.1 Was bedeutet das Wahre in der Metaphysik?

Die zweite Eigenschaft des metaphysischen Seins, mit der wir uns nun beschäftigen, ist, dass es „wahr“ ist. Was ist damit gemeint? Damit wird behauptet, dass das Sein für den menschlichen Verstand erkennbar ist und dass Wahrheit sich dadurch auszeichnet, dass es *eine* Wahrheit gibt¹¹. Entweder ist ein Tisch braun oder er ist es nicht! Was sind die Implikationen dieser Annahmen?

Zunächst ist impliziert, dass das, was man erkennt, im Außen vorliegt. Es gibt die Welt, und in dieser wird dann die Wahrheit aufgefunden. Wahrheit wird im wörtlichen Sinn des Begriffs fest-gestellt. Sie ist nicht relational mit dem, der erkennt, sondern sie findet sich unabhängig vom Erkenntnisvorgang.

Weil das Sein eins ist, folgt darüber hinaus für die Wahrheit, dass sie *geordnet* und *gewiss* ist. Auch das ist nicht selbstverständlich, auch wenn das dem einen oder anderen Leser so erscheinen mag. Denn – um eine Alternative zu nennen – die Idee, dass die Welt rätselhaft oder dunkel und vieldeutig sein könnte, hat in der Metaphysik keinen Platz¹². Bis heute ist uns die Gleichsetzung von Gewissheit und Wahrheit eine der alltäglichsten und wirksamsten

¹¹ Dass Wahrheit ein Wahrheitsgeschehen sein könnte, hat dann im letzten Jahrhundert erst Heidegger (1927) in seiner ganzen Tragweite ausgearbeitet.

¹² Nietzsche war wohl der einflussreichste Denker, der diese Gleichsetzung im Grundsatz in Frage gestellt hat: „Man bemerkt, bei meinen früheren Schriften, einen guten Willen zu unabgeschlossenen Horizonten, eine gewisse kluge Vorsicht vor Überzeugungen, ein Mißtrauen gegen die Bezauberungen und Gewissens-Überlistungen, welcher jeder starke Glaube mit sich bringt; man mag darin zu einem Theile die Behutsamkeit des gebrannten Kindes, des betrogenen Idealisten sehen – wesentlicher scheint mir der lustvolle Instinkt eines Räthselfreundes, der sich den geheimnisvollen Charakter der Dinge nicht leichten Kaufs nehmen lassen will, am

Prinzipien des Denkens. Wahrheiten machen sicher, sie verunsichern nicht. Das tut nur der Irrtum oder das Nicht-Wissen. Dadurch kann man im „Besitz“ der Wahrheit sein und damit auch glauben, dass man wissen kann, was für alle, was für andere gut und richtig ist.

Zum anderen wird mit der Gleichsetzung von Sein und Wahrheit behauptet, die Wirklichkeit sei verständlich. Es wird dem *Verstand* die zentrale Rolle zugewiesen. Das Denken wird zum „Wahrheitsorgan“. Mit Denken komme ich zur Wahrheit. Wahrheit wird zum gesprochenen Satz. Gefühle, Wahrnehmungen stören dabei oder sind nicht weiter relevant. Je klarer und je mehr man den Verstand benutzt, desto mehr Erkenntnisse wird man haben. Wahrheit wird zum Wissen! Wahrheit ist – um wieder Alternativen zu nennen – kein Erleben, kein Spüren, keine Erfahrung, keine Selbst- oder Fremdwahrnehmung! Bis heute hat die Aufteilung der Seelenvermögen, die in der platonischen Philosophie getroffen wurde, Bestand: Wahrnehmung, Gefühl, Verstand! Sätze wie „Ich habe ein Wahrheitsgefühl“, „Meine Sinne denken“, „Mein Verstand spürt etwas“, kommen uns ganz merkwürdig und irgendwie falsch und unsinnig vor. Solche Sätze würden aber in einem Denken, das sich nicht metaphysisch aufgebaut hat, sehr viel Sinn machen. Die moderne Neurowissenschaft findet von Jahr zu Jahr mehr Belege für die Fragwürdigkeit der Trennung von affektiven, wahrnehmenden und denkerischen Prozessen (vgl. etwa Hüther 2009; Bauer 2004; Damasio 2002).

Wenn das Denken als Wahrheitsorgan ausgemacht ist, dann ist eine der für unser Thema markantesten Folgen, dass Zahlen, Daten und Fakten die Wahrheitsgrundlage für alles werden. Wahrheit findet ihre Grundlage in „objektiven“ Begründungen. Es gibt folglich auch nur eine Wahrheit. Wenn es mehrere Wahrheiten gibt, dann nur, weil man zu wenig über die Welt weiß oder eben „subjektive“ Einflüsse wirksam sind! Diese müssen über Messungen, reliable und valide Forschungen eliminiert werden (s. Müller 1973). Widersprüche, Paradoxien, Dilemmata werden dann zu einem Mangel des Wissens und sind nicht mehr Phänomene in der Welt. Rationalität wird so zum dominierenden Zugang zur Wirklichkeit. Eindeutigkeit und Gewissheit sind die Merkmale der Wahrheit und argumentative Grundlage für Handlungsoptionen und Handlungen. In einer rationalen Welt muss jeder sich mit Argumenten und Begründungen rechtfertigen können.

3.2 Was hat das für Folgen im Management?

Die bedeutsamste Form, in der Rationalität – insbesondere auch in Unternehmen – gepflegt wird, nennt man Planung¹³. Planung impliziert ein bestimmtes (metaphysisches) Verständnis von Zeit. In diesem Verständnis von Zeit ist die Gegenwart der alles dominierende Modus. Zeit ist ein ewiger Kreislauf. Die Zukunft lässt sich aus der Gegenwart, wenn man nur genug weiß (wie früher die griechischen Götter oder das Orakel von Delphi), ableiten. Beim Planen versucht man, aus der Vergangenheit das Wissen zu generieren, um die Zukunft so zu gestalten, wie es den gegenwärtigen Wünschen und Zielen entspricht. Planungsrounds, Strategieklausuren und

wesentlichsten endlich ein ästhetischer Widerwille gegen die großen tugendhaften unbedingten Worte, ein Geschmack, der sich gegen alle viereckigen Gegensätze zur Wehr setzt, ein gut Theil Unsicherheit in den Dingen wünscht und die Gegensätze wegnimmt, als Freund der Zwischenfarben, Schatten, Nachmittagslichter und endlosen Meere“ (KSA Bd. 12, 2[164], S.144).

¹³ Zur kritischen Auseinandersetzung mit dem Planungsparadigma siehe Tenbruck (1972, S. 15): „Dass die Verwirklichung eines Zwecks bei überlegter Veranschlagung der möglichen Mittel und Wege die beste Aussicht auf Erfolg bietet, besagt weder, dass der Mensch alle seine Zwecke auf diese Weise erfüllen kann, noch dass er glücklicher wird, wenn er fortlaufend nach diesem Grundsatz handelt. Das Verständnis für diese Beschränkungen des rationalen Handelns und seines Ertrags ist im Rationalisierungsprozess der Neuzeit aufgegeben worden.“ Zu dieser Thematik ebenso: Picht (1992) und Luhmann (1971).

Zielerreichungsrunden beherrschen den Alltag der Manager. Man versucht, aus der Gegenwart die Zukunft gewissermaßen zu kontrollieren¹⁴. Das Vorgehen ist dadurch gekennzeichnet, dass man Ziele bestimmt und sich dann Mittel und Wege überlegt, diese Ziele zu erreichen. Entstehen dann unvorhergesehene Hindernisse oder Widerstand, dann versucht man am Plan festzuhalten oder plant um. Je unbekannter die Zukunft, je komplexer die Bedingungen, desto schwerer wird diese Art des Vorgehens. Der metaphysisch-rationale Haupttheoretiker für diese Art des Vorgehens in der Gestaltung der Welt ist Clausewitz¹⁵. Max Weber war es dann, der dieses mechanistische Modell auch als „funktionale Organisation“ für die Wirtschaft aufbereitet hat. Organisationen sind planbare und auf Effektivität auszurichtende Maschinen. Die Aufgabe des Managements ist es dann vornehmlich, diese Maschine zu kontrollieren, zu steuern und ans Ziel zu lenken.

Diese (metaphysische) Idee der kontrollierten Zielerreichung dominiert bis heute das Selbstverständnis der allermeisten Manager. Dieses Konzept hat jedoch manifeste Nachteile. Es fußt auf der Annahme, dass es möglich ist, die Verhältnisse ausreichend zu kennen, um die Informationen erheben zu können. Zweitens braucht es die Kapazitäten, diese Informationen zu verarbeiten. Im Falle hoher Komplexität wird beides schwieriger. Drittens braucht es Kenntnisse, um die relevanten Informationen auszufiltern und ihnen die passende Bedeutung zu geben. Das wird umso riskanter und unwahrscheinlicher, je dynamischer die Umwelt ist und je mehr sich die Zukunft von der Vergangenheit unterscheidet. Mit einem metaphysischen, auf Planung und Controlling setzenden Führungsstil kommen die Verantwortlichen aus der Überlast kaum mehr heraus und empfinden sich zunehmend als ausgebrannt.

Eine wesentliche Funktion von Management besteht darin, Entscheidungen zu treffen. Wenn nun Führung unter dem Rationalitätsparadigma steht, dann müssen auch Entscheidungen rational sein. Das bedeutet im Wesentlichen, dass sie mit Zahlen, Daten und Fakten zu begründen sind. Sie müssen verständlich, nachvollziehbar und einsichtig sein. Das führt selbstverständlich zunächst einmal zu einem enormen Aufwand. Das wesentliche Problem allerdings liegt tiefer, neuerlich in metaphysischen Vorentscheidungen begründet. Ich illustriere das an einem Beratungsbeispiel:

Wenn ich mit Managern Meetings reflektiere, denen ich beiwohne, provoziere ich bisweilen, indem ich sie frage: „Wissen Sie, wie viel zwei und zwei ist?“ Die Antwort ist natürlich: „Vier!“ Gegenfrage: „Haben Sie jetzt etwas entschieden?“ „Nein, ich habe es ausgerechnet.“ Darauf sage ich: „Was ich in der letzten Stunde in Ihrem Meeting erlebt habe, ist m.E. nach Folgendes: Sie haben sich Unmengen an Daten präsentieren lassen. Dann haben Sie alle miteinander gerechnet bzw. versucht zu rechnen. Zugegeben, Ihre Rechnung ist sehr viel komplizierter als 2+2. Sie haben viele Variablen, die obendrein miteinander verschachtelt sind und in hoher wechselseitiger Abhängigkeit voneinander stehen. Und Ihre Hoffnung scheint zu sein, wenn Sie alle Ihre Daten richtig in Ihre Rechnung einsetzen, dass dann am Ende „Vier“ herauskommt. Obwohl die Veranstaltung sich 'Decision Board' nennt, rechnen Sie. Sie

14 Um auch hier gleich schon eine Alternative anzudeuten: Man könnte Unternehmen auch aus der Zukunft heraus führen wollen, z.B. indem man sich auf Unerwartetes einstellt und mit Überraschungen rechnet. Siehe dazu: Weick/Sutcliffe (2010), Wimmer (2010).

15 F. Jullien (2006), der französische Chinakenner und Philosoph, hat die alternative Form der Wirksamkeit in der Theoriebildung von Sun-Tse, dem Strategietheoretiker im alten China, für westliche Manager schön dargestellt und in dem Begriff „Situationspotential“ auch handlungstheoretisch relevant gemacht.

versuchen, die eine richtige Alternative zu finden, indem Sie Ihre Daten und Zahlen zu Gewissheit transformieren wollen. Aber entscheiden tun Sie nichts!“

Was hingegen kennzeichnet aber nun Entscheidungen? Ihr wichtigstes Merkmal ist, dass sie ein paradoxes Phänomen sind! Einer der großen Nachteile des metaphysischen Denkens ist, dass es nicht im Stande ist, Paradoxien zu denken. Und damit kann es das Management in seiner Aufgabe so irreführen. Damit eine Entscheidung notwendig wird, braucht man – mindestens – eine gleichwertige Alternative¹⁶. Sonst muss man gar nichts entscheiden, weil man es ausrechnen kann. Also man braucht *erstens* eine Wahl, die wirklich eine Wahl zwischen *zwei* ist. A oder B? Jetzt entscheidet man sich für B. Dadurch dass man entscheidet, sagt man nun aber, B ist besser als A. Die Paradoxie entsteht, weil im Entscheidungsvorgang man genau die Voraussetzung tilgt, welche die Entscheidung überhaupt notwendig gemacht hat, nämlich dass es eine Wahl zwischen gleichen Alternativen war. Infolge dessen gibt es – zweitens – nur eine Entscheidung, wenn es *eine* klare Wahl gibt. Das ist in der Metaphysik ein unerlaubter Widerspruch. Tatsächlich ist es aber so, dass man eine Entscheidung daran erkennen kann, dass man ihr mit guten Argumenten widersprechen kann, nämlich genau mit den Argumenten, die für die verworfene (gleichwertige) Alternative A gesprochen hätten. Denn wenn es diese Argumente nicht gäbe, hätte man gar nichts entscheiden müssen. Jede Entscheidung führt immer ihren eigenen Widerspruch mit sich mit. Die Idee, dass man Entscheidungen so treffen könnte, dass sie nur auf Zustimmung treffen, ist Teil der Folgen von Metaphysik. Das ist mit Sicherheit keine hilfreiche Theorie, um Unternehmen zu führen. Unternehmen strotzen vor Paradoxien und bräuchten ein gedankliches Rüstzeug für einen gedeihlichen Umgang mit Dilemmata, Ambiguitäten und strukturellen Konfliktpolen.

Führung wird auf Grund der metaphysischen Vorannahmen zur Zumutung, auf Basis wahrer Daten richtig zu handeln. Das heißt, dass vorrangig Entscheiden und Handeln dasjenige wird, was von Führung erwartet wird. Das ist überhaupt nicht alternativlos. Mal angenommen, Führung hätte unter komplexen Bedingungen sehr viel mehr damit zu tun, intelligent zu beobachten (vgl. etwa Baecker 2003), hätte die Aufgabe Kommunikationsräume zu gestalten, müsste für Achtsamkeit und einen förderlichen Umgang mit Unsicherheit und Fehlern sorgen - dann wäre das ein ganz anderes Spiel. Was hingegen heute Manager von klein auf lernen ist: Versuche alle Fakten zu kennen, bevor du dich entscheidest und du etwas tust. Das führt zu einer Wucherung des Controllings, zu einer Wucherung der Zielsetzungs- und Planungsrunden, zu einer Wucherung der Stäbe und Berater, zu Argumentationskriegen in Meetings. Insbesondere führt es zu Absicherungsstrategien gegen Vorwürfe und Schuldgefühle: „Ich habe es doch eh schon gewusst!“, „Ich habe es vorhergesagt, dass es so kommt!“ und „An mir kann es nicht liegen, ich habe damals schon die Folie aufgezeigt!“ usw. Das in den Unternehmen viel beklagte Fingerpointing und die Neigung, statt Probleme zu lösen, die Schuldigen zu identifizieren, ist keine Schwäche von Einzelnen, sondern das ist in Organisation geronnene Metaphysik.

3.3 Wenn das Sein wahr ist, was hat das für Folgen im Coaching?

16 Um das Vorliegen der Gleichwertigkeit herauszufinden, ist es u.U. sinnvoll zu „rechnen“!

Die Annahme von Coachingansätzen, die (unbewusst) von der Metaphysik geprägt sind, ist, es gibt *richtige* Interventionen. Und es mag nicht nur eine, sondern mehrere richtige Varianten geben. Aber es gibt immer *richtige* Varianten. Die Frage ist nicht primär: Was ist die für den Coach und den Coachee gerade passende und hilfreiche Intervention? Das heißt, es wird zuvorderst überlegt, welches Defizit, welche Störung, welches Anliegen, welche Ressource, welches Ziel vorliegt (!) und welches die richtige(n) Antwort(en) auf diese Phänomene von Seiten des Coachs ist. Und die Richtigkeiten werden in Psychotherapie und Coaching seit Jahrzehnten durchs Dorf getrieben. Waren es lange Zeit die Tiefenpsychologie und Verhaltenstherapie, die sich unversöhnlich in Wahrheitskriegen gegenüberstanden, dann waren es später humanistische Verfahren, danach systemisches Arbeiten und Aufstellungen, Lösungsorientierung und Ressourcenorientierung, Hypnosystemik, Traumaorientierung usw. Es gibt immer etwas Richtiges, immer etwas, was man glaubt, lernen zu müssen, und womit man Menschen verlässlich helfen kann.

Würde man jenseits der Metaphysik denken, wären nicht die Verfahren und nicht die Anliegen des Klienten im Mittelpunkt, sondern das Geschehen in der Beratungsbeziehung. Wenn zwei Coaches das Gleiche tun, wäre es nicht mehr das Gleiche. Wenn ein Coach zweimal hintereinander das Gleiche tut, wäre es nicht mehr das Gleiche. Das würde es jedoch sehr viel schwerer machen, Wirksamkeit und Erfolge nachzuweisen und sie wissenschaftlich zu erforschen. Überhaupt wäre es plötzlich schwierig, Erfolgskriterien für gelingende Beratung zu benennen. An welcher Wirkung messe ich den Erfolg? Dass es jemand nach dem Coaching besser geht? Die Psychologen wissen das seit Jahrzehnten, dass das subjektive Wohlempfinden des Klienten damit zu tun haben kann, dass eine Symptomverschiebung eingetreten ist oder dass eine Anpassung an die Erwartungen des Therapeuten erfolgt ist. Und wenn man den Obdachlosen unter der Münchner Isarbrücke fragt, wie man ihm helfen kann, und er sagt: „Zwei Liter Südtiroler Bauernfreund“ und man dieses Beschaffungsproblem für ihn löst, dann ist dieser glücklich. Geholfen hat man ihm nicht. Aber man kann ein Buch schreiben und sagen: „Geben Sie Ihren Klienten zwei Liter Wein und sie sind glücklich“.

Auch die oben schon diskutierte rational orientierte Zielfokussierung hat sich im Coaching breitgemacht. Es herrscht zunehmend die Idee, man könne am Anfang wissen, wo man hin will und was das passende Ziel ist. So stehen zu Beginn von Coachingprozessen Zielvereinbarungen. Wie in der Metaphysik gewohnt, müssen diese Ziele überprüfbar und messbar sein. Damit hat man jedoch schon fast entschieden, dass die Probleme des Coachees auf der Verhaltensebene liegen. Denn nur verändertes Verhalten lässt sich beobachten und überprüfen. Ziele, die in einer veränderten Selbstwahrnehmung, in einem verändertem Welterleben, in einem veränderten Urteilen über andere Menschen liegen – wie wollte man so etwas von außen beobachten? Wie wollte man dort Teilschritte auf das Ziel verfolgen? Was geschieht, wenn zu wichtigen Entwicklungsschritten auch Krisen, vermeintliche Rückfälle und Zweifel am Erfolg gehören? Was, wenn schnelle Erfolge Ausdruck vermehrter ungünstiger und krankmachender Willensanstrengung wären?

Man kann seitenweise weitere Fragen stellen, die eine Orientierung an Plänen und gezieltem Vorgehen im Coaching und Beratung doch sehr zweifelhaft erscheinen lassen. Nicht nur im Coaching, sondern auch in der

Psychotherapie hat man lange Zeit die Schwierigkeiten der Evaluation und Wirksamkeitsforschung unterschätzt¹⁷. Und obwohl man das wissen könnte, üben metaphysisch organisierte Organisationen einen hohen Druck auf Berater und Coaches aus, dass diese sich immer mehr dem „Ziel-Planung-Umsetzungs-Schema“ beugen. So scheint man nicht zu bemerken, dass im Coaching genau das verloren zu gehen droht, was Manager dringend lernen müssten und Organisationen ebenso dringend brauchen: Absichtsloses Gewahrsein, schöpferische Kreativität geboren aus dem Augenblick, Gespür für die Chancen und Gefahren von Situationen, Surfen auf den Möglichkeitswellen der ankommenden Zukunft, Erlernen der Emergenzpotenziale des Loslassens, Erkennen der verborgenen Möglichkeiten von Schattenseiten, Verständnis des Veränderungsnutzens von Widerständen. Auch dies ist nur eine kleine Auswahl dessen, was es an Fähigkeiten braucht, um Komplexität und Innovationsdruck angemessen zu bearbeiten. In einem Coaching, welches sich den Prinzipien der Metaphysik ergeben hat, beschränken sich die Wirkungen auf ein „mehr-des-Selben“.

Aus diesem Grund könnte man es auch so sagen: Es kann kein Coaching geben, es kann nur Coaches geben. Nicht zuletzt deshalb sind die gegenwärtigen Bemühungen und Notwendigkeiten, Coaching zu professionalisieren, mit Bedacht zu handhaben. Droht doch auch auf dieser Seite die Metaphysik mit ihren definitorischen Wahrheitsfragen – „Was ist Coaching?“ – eine Perspektive zu platzieren, in der hilfreiche Antworten nur mehr sehr eingeschränkt zu finden sind. Definitionen gibt es – und das wusste schon Aristoteles – nur vom Allgemeinen, nicht vom Individuellen¹⁸. Und Coaches müssen, wenn sie wirksam sein wollen, individuell sein. Für Führungskräfte und Unternehmen gilt m.E. das Gleiche!

4 Das Gute

4.1 Was bedeutet das Gute in der Metaphysik?

Die dritte Festlegung der Metaphysik über das Sein war, dass es gut ist. Dies folgte schon aus der Annahme eines Schöpfergottes, dem man nur Gutes zutrauen wollte. Es ist hier nicht der Raum, die Fülle der Konsequenzen dieser Gleichsetzung von Sein und Gut darzustellen (siehe dazu Luhmann 1990, 1998, 2008).

Auf der Ebene der Weltbetrachtung ergab sich die Folgeunterscheidung zwischen natürlich und unnatürlich. „Natürlich“ gilt bis heute als gut und das Unnatürliche, oft auch künstlich genannt, als eher schlecht oder rechtfertigungsbedürftig. Waren es früher die Homosexualität oder die Empfängnisverhütung, die als unmoralisch und damit sündig galten, ist es heute die Gentechnik o.ä., die sich verdächtig macht.

Auf der Ebene des Menschseins ist mit dem „guten Sein“ auch festgelegt, dass der Mensch gut zu sein hat, da er sonst seinen Seinsgrund verliert. Das Gute wiederum wurde in Geboten und Normen festgelegt, sodass für den Menschen ein gutes Leben in der Unterwerfung unter diese Gebote bestand. Kant nannte das in seiner Philosophie

¹⁷ Man studiere etwa die Entwicklung des Psychotherapieforschers K. Grawe (1994, 2000).

¹⁸ „individuum est ineffabile“ (= Über den Einzelfall lässt sich nichts Wahres aussagen), siehe http://de.wikipedia.org/wiki/Individuum_est_ineffabile.

dann „Freiheit sei die Einsicht in die Notwendigkeit“. Freiheit darf also (nur) dazu benutzt werden, das Gute zu bewirken.

Dem Bösen kommt in der Metaphysik kein Recht zu. Dass man das Gute nur denken kann, wenn man auch das Böse denkt, wurde nicht wirklich ernst genommen. Auch die Frage, ob es gut ist, die Unterscheidung zwischen gut und böse zu treffen, wurde weitgehend übersehen. Bis heute ringen alle Denksysteme, die von dieser metaphysischen Annahme ausgehen, mit der Frage, wie das Leid, das Böse, das Übel in der Welt erklärt und gedacht werden können. Die Lösung, dafür den Teufel oder andere böse nichtmenschliche Mächte verantwortlich zu machen, hat an Anhängerschaft deutlich verloren. So wurde der Mensch zu dem Wesen, das fähig ist, Böses zu tun oder es zu lassen. Hatte es Gott schon nicht vermocht, eine nur gute Welt zu schaffen, so ist es heute die Aufgabe der Menschheit als Ganzes oder der Mächtigen, dies ins Werk zu setzen. Die Zeitungen sind jeden Tag voll mit Anklagen über unterlassene Weltverbesserung, wie Sloterdijk (2001, S. 203) das mal nannte. Nietzsche, der große Metaphysikkritiker, brachte die Idee ins Spiel, dass ein Denken jenseits von Gut und Böse notwendig werden könnte¹⁹. Ein Denken, welches darauf achtet, wann es hilfreich ist, in der Kategorie gut und böse zu denken, und in welchen Fällen es nicht hilfreich ist. Ein Denken, welches es von seiner ganzen Theorieanlage leichter macht, etwas nur zu beschreiben. Ein Denken, welches es erschwert, die eigenen Standpunkte an die Stelle des moralisch Guten zu setzen und andere Standpunkte als böse zu klassifizieren. Die von Niklas Luhmann ausgearbeitete Systemtheorie könnte eine erste tragfähige Grundlage für ein Denken jenseits von Gut und Böse darstellen. Leider erschließen sich seine Texte nicht so leicht und werden deshalb außerhalb der soziologischen Zunft nur zögernd rezipiert.²⁰

4.2 Was hat das für Folgen im Management?

Gut und Böse werden, wie eben dargestellt, als Polarität verstanden. Dieses Konzept ist für das Führen von Organisationen (und nicht nur von diesen) ein größeres Problem. Warum? Das ist deshalb ein Problem, weil man dann nicht mehr mit guten Gründen Böses tun kann. Nachdem aber Führungskräfte ständig Entscheidungen treffen müssen, die andere Menschen belasten, in Schwierigkeiten bringen und wehtun, tun sie aus der Sicht der metaphysischen Moral und der so denkenden Menschen (= Mitarbeiter) ständig Böses. Sie sitzen gewissermaßen zwangsläufig ständig auf der Anklagebank und haben sich zu rechtfertigen. Berater und Coaches, aber auch die mediale Öffentlichkeit, erwarten, dass Manager human, gut und sinnstiftend handeln. Sie sollen eine Organisation

19 „Seitdem der Glaube aufgehört hat, daß ein Gott die Schicksale der Welt im Grossen leite und, trotz aller anscheinenden Krümmungen im Pfad der Menschheit, sie doch herrlich hinausführe, müssen die Menschen selber sich ökumenische, die ganze Erde umspannende Ziele stellen. Die ältere Moral, namentlich die Kant's, verlangt vom Einzelnen Handlungen, welche man von allen Menschen wünscht: das war eine schöne naive Sache; als ob ein Jeder ohne Weiteres wüsste, bei welcher Handlungsweise das Ganze der Menschheit wohlfare, also welche Handlungen überhaupt wünschenswerth seien; es ist eine Theorie wie die vom Freihandel, voraussetzend, dass die allgemeine Harmonie sich nach eingeborenen Gesetzen des Besserwerdens von selbst ergeben müsse. Vielleicht lässt es ein zukünftiger Überblick über die Bedürfnisse der Menschheit durchaus nicht wünschenswerth erscheinen, dass alle Menschen gleich handeln, vielmehr dürften im Interesse ökumenischer Ziele für ganze Strecken der Menschheit specielle, vielleicht unter Umständen sogar böse Aufgaben zu stellen sein. – Jedenfalls muss, wenn die Menschheit sich nicht durch eine solche bewußte Gesamtregierung zu Grunde richten soll, vorher eine alle bisherigen Grade übersteigende Kenntniss der Bedingungen der Cultur, als wissenschaftlicher Maassstab für ökumenische Ziele, gefunden sein. Hierin liegt die ungeheure Aufgabe der grossen Geister des nächsten Jahrhunderts.“ (Nietzsche, KSA Bd.2, Aph. 25, S. 46)

20 U.a. versucht Fritz Simon derzeit mit seinen Veröffentlichungen, dieses Manko etwas zu mildern; s. Simon 2009a; 2009b; 2009c; 2010.

schaffen, in der sich die Menschen wohlfühlen und niemandem ohne Grund übel mitgespielt wird. Dies ist schon deshalb eine merkwürdige Erwartung, weil an ihr schon der Schöpfergott der griechischen Philosophie wie der christlichen Theologie gescheitert ist: Selbst er konnte keine gute, leidfreie Welt erschaffen.

Aber die Manager sollen es können? Das mag sich hier etwas zugespitzt anhören, dennoch bleibt die tägliche Erfahrung im Coaching, dass viele Führungskräfte – bewusst oder unbewusst – unter Schuldgefühlen leiden. Sie machen sich Vorwürfe oder spalten jegliches innere Mitgefühl ab und werden hart, gefühllos, cool, souverän und rücksichtslos. Viele spüren intuitiv, dass sie sowieso den Erwartungen an ihr „Gut-Sein“ nie und nimmer erfüllen können, und finden sich mit dem „Böse-Sein“ ab oder gefallen sich irgendwann darin. Ich kenne darüber hinaus kein einziges Führungskräfteentwicklungsprogramm, in dem die Teilnehmer systematisch unterstützt würden, wie sie mit Schuldgefühlen gut und gesundheitserhaltend umgehen können. Das ist jedoch die Voraussetzung, um überlegt und mit Bedacht abzuwägen, welche (bösen) Nebenwirkungen man in seinem Handeln in Kauf nimmt. Denn eine (nicht-metaphysische) Handlungstheorie würde davon ausgehen, dass jedes Handeln nicht intendierte oder zwangsläufige negativen Nebenfolgen hat.

Es entsteht aus der Projektion „guter“ Normen in die Führungsfunktion allerdings noch eine zweite, ähnlich bedenkliche Wirkung. Luhmann (1984, S. 112ff.) hat drei Dimensionen unterschieden, in denen kommunikatives Geschehen sich abspielt: die Sachdimension (dies oder jenes, so oder anders), die Sozialdimension (du oder ich, Konsens oder Dissens) und die Zeitdimension (jetzt oder später, vorbei oder dauerhaft). Nun ist im Hinblick auf Normativität auffällig, dass die ersten beiden dieser Dimensionen im Managementalltag mit klaren Regeln des Gutseins aufgeladen sind. In der Sachdimension herrscht die Regel, dass man seine Entscheidungen gut zu begründen hat. Dies wurde ja weiter oben schon ausführlicher dargestellt. Die Bereitstellung von Zahlen, Daten, Fakten, die Aufbereitung der Argumente und Präsentationen verbraucht jedoch Zeit! Je komplizierter und komplexer der Sachverhalt, desto mehr Zeit nimmt dies in Anspruch. In der Sozialdimension wiederum gilt es als notwendig, alle von der Entscheidung Betroffenen einzubinden und diskursiv abzuholen. Auch das braucht Unmengen an Zeit in Meetings und Abstimmungsrunden. Dies ist aus meiner Sicht der ausschlaggebende Grund, wieso kein Mensch in Organisationen mehr Zeit hat. Die Zeitdimension ist die einzig verbliebene, die keine normative Bearbeitung erfahren hat. Angenommen es gäbe die Regel, dass niemand vor 9 Uhr und nach 17 Uhr im Büro sein darf und in dieser Zeit auch nur Computer und Handys funktionieren, dann müsste man sich genau überlegen, zu welchen Meetings man unbedingt hin muss und welche Sachanalysen man sich antun kann. Also auch hier: Burnout ist keineswegs nur ein Defizit an Selbststeuerungsfähigkeit der einzelnen Manager (auch das gibt es natürlich), sondern eine direkte Folge von metaphysischen Grundsätzen, die die Welt mit Normen bearbeiten und die Zeit dabei außer Acht gelassen haben. So gesehen wird sich an den Burnout-Bedingungen bei Managern erst etwas ändern, wenn man sich mit den impliziten Regeln des Entscheidungsfindungsprozesses grundlegend beschäftigt.

Eine weitere ungünstige Doppelung der Ansprüche an Manager haben wir gerade eben gestreift. Auf sie sei jedoch noch einmal besonders hingewiesen: Handeln ist im metaphysischen Konzept Streben nach guten Zwecken. Daher muss jede Entscheidung mit guten Zwecken legitimiert werden. Was für den einen aber gut ist, ist für andere schlecht oder gefährlich. Was in der Gegenwart gut erscheint (billiger Strom), mag sich in der Zukunft als schlecht erweisen (Radioaktivität). D.h. wahre Entscheidungen in der Sachdimension sind nicht automatisch auch gut in der

Sozialdimension und risikolos in der Zeitdimension! Genau das wird Managern mit der metaphysischen Entscheidungstheorie zugemutet. Entscheidungen haben eindeutig wahr, standpunktlos gut und dauerhaft richtig zu sein. Es leuchtet ein, dass das unmöglich ist. Dennoch sind solche Erwartungen an Führungskräfte weit verbreitet: Wirtschaftlich erfolgreich, gut zu allen Mitarbeitern und heute schon wissen, was morgen passend ist. Hier schließt sich der Kreis chronischer und struktureller Überforderung. Führungskräfte leben in einer Welt, wo nichts mehr richtig zu machen ist. Klar, dass da der Bedarf nach Coaching in den letzten Jahren massiv gestiegen ist.

Wie wenig hilfreich das metaphysische Verständnis von Gut und Böse für die Steuerung von Unternehmen ist, kann man auch noch an einem weiteren Themenfeld illustrieren. In den letzten Jahrzehnten ist es immer mehr in Mode gekommen, explizit sich mit Unternehmenswerten zu beschäftigen. Firmen brauchten (angeblich) zur Orientierung und Ausrichtung ihrer Belegschaft Werte. Diese wurden meistens von der Unternehmensspitze ausgedacht, dann für verbindlich erklärt und in „Werteworkshops“ in die Organisation getragen. Ich möchte hier nicht auf die Problematik dieser Verfahrens eingehen, sondern mich mit den Inhalten dieser Werte kurz beschäftigen. Die metaphysisch geprägten Morallehren – gleich ob theologischen oder philosophischen Ursprungs – hatten schon immer die Schwierigkeit, dass die inhaltlichen Setzungen ihrer Normen erstens miteinander in Konflikt gerieten: Man kann nicht gleichzeitig lieben und gerecht sein!²¹ Oder, zweitens, die Norm führt bei absoluter Beachtung zu sehr unerwünschten Ergebnissen!²² Letztlich bot die metaphysische Moral genau in den Fällen, wo es drauf ankommt – Güterkollusionen und Übelabwägungen, Handeln unter Risiko – keine Orientierung. Es gab dort keine Regeln für die Auflösung von Normenkonflikten, hätte dies doch zum Einsturz des gesamten Denkschemas geführt. Die Unternehmen machen nun den gleichen Fehler. Sie definieren Werte, die alle in sich hübsch anzusehen sind. Sie sind deshalb so hübsch, weil sie allesamt so genannte nicht-widerspruchsfähige Begriffe sind. Einige Beispiele: Bei einem Autokonzern sind es die Werte „Begeisterung, Integrität, Wertschätzung und Disziplin“. Bei einem Technologiekonzern sind es „exzellent, verantwortlich und innovativ“. Wer könnte diesen Werten widersprechen? Wer könnte für Depression statt für Begeisterung sein, wer für Schlampigkeit statt für Exzellenz, wer für Geringschätzung statt Wertschätzung? Keiner! Darum ist der orientierungsstiftende Effekt gering, insbesondere weil keiner weiß, was zu tun ist, wenn diese Werte miteinander konkurrieren oder gegen welche anderen Begriffe sie sich abgrenzen wollen!

4.3 Was hat das für Folgen im Coaching?

Die metaphysischen Setzungen wirken größtenteils im Untergrund. Bewusst meint man sich davon verabschiedet zu haben. Wenige werden heute ihr Handeln damit begründen, dass sie das Gute tun wollen, um in den Himmel zu kommen oder um der moralischen Pflicht nachzukommen. Ehemals metaphysische Standardtugenden wie Gehorsam und Sittlichkeit sind eher am Rande unserer Gesellschaft. Aber die Funktion, die das Gute für die Menschen hat, ist nicht obsolet. Die Funktion ist auf einer psychologischen Ebene, dass Menschen sich motiviert

²¹ Entweder Gott ist gerecht und bestraft am Ende der Tage die Sünder mit der Hölle oder er liebt, dann holt er alle heim in das Paradies. Mit beiden Varianten macht er sich bei einem Teil seiner Gläubigen keine Freunde!

²² Gilt das Gebot „Du sollst nicht töten!“ auch noch im Falle des Tyrannenmordes oder bei Gefahr für das Leben der Mutter?

fühlen. Wenn es nicht mehr darum geht, in den Himmel zu kommen oder aus der platonischen Höhle zur Sonne aufzusteigen, dann muss man sich selber Ziele setzen oder irgendwas erstrebenswert finden, und dafür ist man dann motiviert. Durch den Verlust allgemein gesetzter guter Normen ist diese Aufgabe dem einzelnen Individuum zugefallen. Es ist nun für seine Glücksetzungen selbst zuständig. Man muss heute seinem Leben Sinn geben! Da liegt es nahe, der eigenen Arbeit Sinngebung zuzuweisen. Arbeit soll sinnvoll sein. Dann motiviert sie.

Wenn Manager nichts Gutes mehr in ihrem Tun sehen, kommen viele ins Coaching (und andere Menschen in Psychotherapie), um ihre Motivation wieder zu finden oder um herauszufinden, ob ihre Arbeit sinnvoll ist. Wenn man nun im Coaching sich dieser Weltsicht anschließt, kann man keinen echten Mehrwert mehr stiften. Sobald man Sinn (metaphysisch) als Eigenschaft der Arbeit ansieht, würde vermutlich ein Großteil der Arbeit, die auf der Welt getan wird und getan werden muss, liegen bleiben müssen. Auch hier gilt es, sich von den metaphysischen Vorstellungen zu lösen. Erst dann wird es möglich, die Problematik des Sinnkonzepts als solchem zu erkennen. Es gibt keine „Sinnspendeautomaten“ in der Welt (wie man etwa an depressiven Helfern, die sehr sinnvolle Arbeit tun, bemerken kann). Es gibt keinen extern verbürgten Sinn. Sinn erscheint somit als Überlastungskonzept, welches den Menschen zusätzlich etwas abverlangt. Alternative Konzepte von Sinn als Form einer spezifischen Selbst- und Weltwahrnehmung (also jenseits des Tuns!), als Prozess der dauernden Selbstüberraschung und Übung im Loslassen (also jenseits der Kontrolle) fehlen weitgehend oder sind nicht sehr anerkannt.²³ Fakt bleibt, dass im Coaching oft Hilfe für ein Anliegen gesucht wird, für welches die meisten Coachingansätze m.E. nicht gut gerüstet sind.

Denn ein nicht unerheblicher Anteil der Anliegen sind Symptome von unbearbeitbaren Gegensätzen, welche die Metaphysik vorgab, auflösen zu können (das Sein ist gut!). Geht man davon aus, dass das Sein in sich zerrissen und voller Polaritäten ist, dann ist es eine Größenvorstellung, zu einer allgemeinen Harmonie, zu einem perpetuierten Konsens, zu einem ewigen Frieden zu kommen. Die Metaphysik ist ein Konzept, welches die Gegensätze, die jeder Beobachtung innewohnen, aufheben wollte. Welche davon sind im Coaching besonders relevant?

- Der Einzelne soll Erfolg haben – und er soll solidarisch sein.
- Der Einzelne soll Karriere machen – und er soll teamfähig sein.
- Der Einzelne soll sich durchsetzen – und er soll auch Mitgefühl haben.
- Der Einzelne soll ein entfaltetes Individuum sein – und ein Repräsentant des Ganzen.
- Der Einzelne soll entscheiden – und er soll die Zustimmung aller haben.

So zeigen sich die Brüche einer traditionsreichen Philosophie im täglichen Erleben von Managern. Und sie versuchen, mit Hilfe von Coaching etwas zusammenzubringen, was so nicht vereinbar ist. Handhabbar werden diese Polaritäten nur auf der Grundlage eines anderen Denkens, welches Paradoxien und Dilemmata als notwendige Phänomene im Umgang mit der Welt und in der kommunikativen Verständigung über diese ansieht.

²³ Sloterdijk (2010) hat in seinem jüngsten Buch „Du musst Dein Leben ändern!“ einen öffentlich wahrgenommenen Versuch in diese Richtung gemacht.

Die Schwierigkeiten, die sich dem Denken hier stellen, sind enorm. Die Ergebnisse, die schon vorliegen, werden eher zögernd zur Kenntnis genommen oder sind nicht so beliebt. Jedenfalls sind die Erwartungen von Kunden an Coaches und Berater oft andere, und es bedarf einigen Aufwands und Geschick, um hier zum Umdenken und Umfühlen anzuregen!

Zwischenzeitlich kann Coaching zumindest sich der Richtung verweigern, die das Heil in mehr Rationalität, mehr Zielorientierung, mehr Schnelligkeit und mehr Erfolg zu sehen glaubt. Wenn man an der Bearbeitung von Polaritäten, an der Bearbeitung innerer Konflikte, an der Bearbeitung der Ambivalenz aller Grundbedürfnisse interessiert ist, dann ist es notwendig, viele Ansinnen und Wünsche von Kunden kritisch und gekonnt zu hinterfragen (vgl. Eidenschink 2006; Eidenschink, Horn-Heine 2005). Viele Coachingklienten kommen durchaus mit klaren Vorstellungen, worin ihr Problem besteht („Ich habe Angst“) und wie die Lösung aussehen soll („Die Angst soll weg!“). Sie glauben zu wissen, was gut für sie ist. Wenn Coaching nun so betrieben wird, dass man der Ist-/Soll-Analyse des Klienten glaubt und ihm hilft, sein Ziel zu erreichen, statt sorgsam und gründlich die psychologische Funktion seiner Selbstdiagnose verstehen zu lernen, bleibt man dem Klienten das Wichtigste schuldig, was Coaching leisten kann und soll.

Auftragsklärung ist eine hohe Kunst. Und auch diese Kunst lässt sich nicht unter metaphysischen Bedingungen ausüben, weil der dialogische Erforschungsprozess sich Eindeutigkeiten verweigert, weil nie objektiv feststeht, welche Bedeutung einzelne Phänomene haben, weil man jenseits von gut und böse auf die innere Dynamik des Klienten schauen muss. Sonst ist man als Coach schnell dabei, eindeutige Diagnosen und standardisierte Vorgehensweisen, Tools und Techniken zu nutzen. Damit aber behandelt man den Klienten nicht mehr wie ein lebendes System, sondern wie eine komplizierte, fehlerhafte Maschine (vgl. Rauen 2008, S. 11ff.). Je mehr die Coachingklienten ihre Wahrnehmung dafür schärfen, dass sich Polaritäten und Paradoxien nicht auflösen lassen, sondern nur für eine bestimmte Zeit in die eine oder andere Richtung bearbeitet werden können, desto mehr wächst ein demütiges Erkennen der eigenen Grenzen und ein erleichtertes Verabschieden von heroischen Modellen der Kontrolle und siegreicher Lösungen – für sich selbst, für andere und für die Firma.

Wenn wir erkennen, dass wahre Erkenntnis keine Leistung des menschlichen Bewusstseins sein kann, sondern dass wir alle Unterscheidungen treffen, die uns eine Perspektive auf die Welt eröffnen und damit gleichzeitig im selben Moment immer etwas von der Welt verbergen, in dem Moment wo wir etwas sichtbar machen, dann könnten wir aufhören, dieses Wahrheitsgespenst zu jagen und uns in dieser Jagd wechselseitig aufzureiben. Wenn Coaching in der Jagd nach dem richtigen Verhalten von Managern, nach richtiger Leadership, nach richtiger Kommunikation, nach richtiger Motivation und nach richtigen Zielen mitspielt, dann gibt Coaching all das auf, was Unternehmen wie Führungskräfte in dem Wahnsinn, in dem sie sich befinden, am allerdingendsten brauchen: nämlich den Abschied vom *Besitz* der Wahrheit und vom *Glauben* an die Rationalität. Das wäre die Voraussetzung, um den Segen, den rationale Vorgehensweisen haben können, zu erkennen und die Errungenschaften der technischen Welt angemessen würdigen zu können. Denn erst wenn man nicht mehr fixiert und festgelegt ist, hat man die Distanz, aus der heraus die Wahl, mit welcher Brille man die Welt beobachten möchte, sinnvoll zu treffen ist.

Literatur

- Baecker, D. (2003). Organisation und Management. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bauer, J. (2004). Das Gedächtnis des Körpers: Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern. München, Zürich: Piper.
- Brugger, W. (1978). Philosophisches Wörterbuch
- Castell, L., Ischebeck, O. (2003). Time, Quantum and Information. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Damasio, A. (2002). Ich fühle, also bin ich. Berlin, Frankfurt/M.: Ullstein.
- Diels, H., Kranz, W. (1960). Die Fragmente der Vorsokratiker. Griechisch und deutsch, I-III Berlin: Weidmann
- Eidenschink, K. (1995). Ein Versuch mit der Wahrheit. Gestalttherapeutische Überlegungen mit Nietzsche. Gestalttherapie 2, 36-50.
- Eidenschink, K., Horn-Heine, K. (2005). Vorsicht vor falschen Ratgebern. Harvard Business Manager, 4, S. 37-45.
- Eidenschink, K. (2006). Der einäugige Riese. Zur Problematik lösungsorientierter Coachingansätze. OSC, 13 (2), 153-164 (Nachdruck in diesem Buch).
- Eidenschink, K., Horn-Heine, K. (2007). Der professionelle Einsatz von Coaching-Tools. In C. Rauen (Hrsg.), Coaching-Tools II (S. 11-22). Bonn: Managerseminare.
- Esposito, E. (2010). Die Zukunft der Futures. Die Zeit des Geldes in Finanzwelt und Gesellschaft. Heidelberg: Carl Auer.
- Grawe, K., Donati, R., Bernauer, F. (1994). Psychotherapie im Wandel – von der Konfession zur Profession. Göttingen: Verlag für Psychologie.
- Grawe, K. (2000) Psychologische Psychotherapie. Göttingen: Hogrefe.
- Heidegger M. (1927). Sein und Zeit (10. Aufl. 1977). Tübingen: Max Niemeyer.
- Heidegger, M. (1954). Platons Lehre von der Wahrheit, Berlin: Francke
- Hüther, G. (2009). Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Jullien, F. (2006). Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen. Berlin: Merve.
- Lau, F. (2006). Die Form der Paradoxie. Heidelberg: Carl-Auer.
- Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1971). Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1990). Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral: Rede von Niklas Luhmann anlässlich der Verleihung des Hegel-Preises 1989. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1998). Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2008). Moral der Gesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000). Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Müller, A.M.K. (1973). Die präparierte Zeit. Stuttgart: Radius.
- Nietzsche, F. (1988). Sämtliche Werke. Kritische Studienausgabe (KSA, 15 Bde.), hrsg. von G. Colli und M. Montinari. München/Berlin/New York: DTV/ de Gruyter.
- Picht, G. (1992). Zukunft und Utopie. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Picht, G. (1996). Die Fundamente der griechischen Ontologie. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Picht, G. (1998). Der Begriff der Natur und seine Geschichte. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schadewalt, W. (1978). Die Anfänge der Philosophie bei den Griechen. Die Vorsokratiker und ihre Voraussetzungen. Tübinger Vorlesungen Bd. I. Frankfurt: Suhrkamp.
- Simon, F. (2009a). Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F. (2009b). Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F. (2009c). Einführung in die systemische Wirtschaftstheorie. Heidelberg: Carl-Auer.

- Simon, F. (2010). Einführung in die systemtheoretische Theorie des Konflikts. Heidelberg: Carl-Auer.
- Sloterdijk, P. (2001). Nicht gerettet: Versuche nach Heidegger. Frankfurt: Suhrkamp.
- Sloterdijk, P. (2010). Du musst Dein Leben ändern: Über Anthropotechnik. Frankfurt: Suhrkamp.
- Tenbruck, F. (1972). Zur Kritik der planenden Vernunft. Freiburg: Alber.
- Varga v. Kibed, M., Sparrer, I. (2001). Ganz im Gegenteil. Heidelberg: Carl-Auer.
- Wimmer, R. (2010). Was macht Unternehmen nachhaltig erfolgreich? Evolutionstheoretische Zugänge zu Fragen der Lernfähigkeit von Organisationen. In hirsteiner 3/2010, S. 6-9.
- Weick, K., Sutcliffe, C. (2010). Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen (2., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weizsäcker, C.F.v. (1974). Einheit der Natur. München: DTV.
- Weizsäcker, C.F.v. (1985). Aufbau der Physik. München, Wien: Hanser.