

Rezension

zur Schrift „Die Würde des Managers ist antastbar! Wider das Mitläufertum im Coaching“

von Bernd Schmid

von Nele Haasen

Bewertung

Warum ist der Inhalt wichtig?

Der Artikel zeigt anhand eines Coaching-Falles aus der Praxis von Bernd Schmid das Spannungsfeld zwischen persönlicher Ethik von Führungskräften und Sachzwängen in Organisationen, denen sie zu unterliegen meinen. Er ist ein Plädoyer dafür, die Würde von Managern anzutasten - im Sinne von, sie zu bewahren helfen. Ziel von Coaching kann sein, Führungskräfte wieder in Kontakt mit ihrer Scham, ihren Ängsten und damit letztlich auch mit ihren ethischen Maßstäben und ihrer Würde zu bringen. Der Artikel ist wichtig, weil er Coaches wie Manager aufrütteln kann, ihre Spielräume nicht vorschnell abzuwerten und auszublenden, um nicht als ethischer Mitläufer, sondern als Gestalter mit ethischem Augenmaß zu wirken.

Was ist im Artikel zu lesen?

Führungskräfte verlieren sich leicht in der Logik ihrer Organisation und in scheinbaren Sachzwängen. Sie meinen, keinen Spielraum zu haben, um kritische Dinge zu verändern, die sie als Privatpersonen ethisch verurteilen würden. Der skizzierte Coachingfall zeigt, dass ethische Betrachtungen einerseits eine Auseinandersetzung mit der eigenen Lebensgeschichte sind, in der Ängste und Schattenanteile ausgeklammert sein können, was zu destruktiven Dynamiken im Umgang mit anderen führen kann. Ethische Betrachtungen müssen aber auch das System, also die Organisation, mit einbeziehen, in der „mafiose Systeme“ dafür sorgen, dass Manager wie Marionetten versuchen, fremdbestimmte Ziele zu erreichen. Spielräume, sich nach eigenen ethischen Maßstäben zu verhalten, werden ausgeblendet. Coaching kann dazu beitragen, den Scheinwerfer verstärkt auf diese Spielräume zu richten und Manager dazu zu verhelfen, als aktive Akteure diese Spielräume zu nutzen und sich mit den dabei entstehenden Ängsten auseinanderzusetzen.

Wer würde diesen Artikel mit Gewinn lesen?

Coaches, Manager – alle, die das Thema „Ethik in Organisationen“ anspricht.

Was ist im Artikel nicht zu finden?

Es finden sich keine Modelle oder fertigen Konzepte. Der Coachingfall dient als Anlass, über Ethik zu reflektieren. Wie ein Coaching aussieht, in dem Spielräume mit einem Coachee ausgelotet werden, wird angedeutet, aber nicht ausführlich beleuchtet – es ist ja auch ein Artikel und kein Coaching-Mitschnitt.

Und nach der Lektüre?

Ich finde es eine interessante Anregung, im Coaching mit Führungskräften das Wechselspiel zwischen Persönlichkeit und Organisation bezogen auf die Themen Ängste und Ethik im Hinterkopf zu haben. Den Zusammenhang zwischen persönlichen Ängsten und persönlicher Würde mit ethischen Spielräumen in Unternehmen fand ich sehr spannend.

Zusammenfassung

Ein Manager, Mitte 40, ist auf der Suche nach Lebenssinn und kommt damit ins Coaching. Anhand seines bislang erfolgreichen Steuerungsprogramms versucht er über neue Ziele und neue Aktivitäten wieder Schwung in sein Leben zu bringen. Im Folgenden kommt er in Kontakt mit seinen Ängsten in einer „paranoiden Beziehungsdynamik“ mit einem Geschäftspartner: Beide gestehen sich ihre Ängste nicht ein und überprüfen nicht, ob der Andere tatsächlich bedrohlich ist. Stattdessen wird mit Stärke und Drohgebärden agiert, der Aufbau einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung ist nicht möglich. Wer sich erniedrigt sieht, sucht Ausgleich über die Identifikation mit der Täterdynamik. Nur die Auseinandersetzung mit der eigenen Täterdynamik befreit nachhaltig von diesem Kreislauf und von den damit verbundenen Ängsten.

Gleichzeitig ist das Problem aber nicht nur mit persönlichen Dynamiken zu erklären, sondern auch aus der Organisation heraus zu verstehen. Mafiöse, weil sehr bedrohliche Strukturen tragen dazu bei, dass Manager fremdbestimmte und teilweise unrealistische Ziele mit allen Mitteln zu erreichen suchen – ohne Rücksicht auf ihre eigenen Werte oder andere gesellschaftliche Risiken (Finanzkrise).

Führungskräfte meinen, wenig Spielräume zu haben. Coaching kann dazu beitragen, dass eine Führungskraft wieder Verantwortung übernimmt.

Bernd Schmid zieht Parallelen zu Hannah Arendt und ihrem Buch „Eichmann in Jerusalem“, in der sie die Mitläufer-Persönlichkeit Eichmanns (und so vieler anderer) während des Nationalsozialismus beschreibt. Und er bezieht sich auf Michael Kohlhaas, der versucht, sein Recht gewaltsam zu erzwingen.

Manager, die ethisch verantwortlich handeln wollen, sollten sich einerseits mit ihren eigenen abgedrängten Schattenanteilen befassen und sich jenseits von Omnipotenz mit Fragen von Verantwortung und Schuld auseinandersetzen, um Spielräume zu erkennen. Nur wer sich nicht reflexhaft mit einem System identifiziert, kann seine Schlüsse ziehen und danach handeln. Oder Kompromisse eingehen, von denen er weiß und akzeptiert hat, dass sie Kompromisse sind. Oder sich auf Argumentationen mit anderen einlassen und darlegen, aus welchen Gründen man etwas nicht akzeptieren mag. Angst gehört dabei immer dazu: „Wer in einem mafiösen System keine Angst mehr zeigt, ist, was man psychotherapeutisch ‚charaktergestört‘ nennt.“