

5. Glaube, Selbstregulation und (wirtschaft-)psychologische Praxis in Coaching und Training

Wenn wir über charismatische und transformationale Führung sprechen, stellt sich z.B. auch die Frage, welche Herausforderungen die o.g. Erkenntnisse an Trainer und ihre Klienten stellen. Durch ihre Verantwortung, Menschen in Prozessen der Selbstwahrnehmung, Selbstregulation und somit Persönlichkeitsentwicklung zu leiten und zu begleiten, stellen sie auf besondere Art und Weise ebenfalls Führungspersonen dar. Wesentliches Charakteristikum dieses Berufsfeldes ist oftmals das „Stehen zwischen den Stühlen“: Zwischen Auftrag und Realisierbarkeit, zwischen dem eigenen Wunsch nach Veränderung und den Möglichkeiten und Grenzen, zwischen eigenen Werten (z.B. Nachhaltigkeit) und denen der Kunden (kurze Seminare, keine Nachbetreuung) etc..

Diese häufige Rollenambiguität macht es unumgänglich, dass man nicht nur andere, sondern auch sich selbst leiten kann. Menschen in Veränderungsprozessen zu leiten und zu begleiten setzt eine Auseinandersetzung mit den eigenen Maximen voraus und schließt auch eine gute wertgeleitete Selbstwahrnehmung und Selbstregulation ein. Für eine erfolgreiche Selbstregulation im Falle o.g. Zielkonflikte brauchen Trainer und Coaches also einen klaren Standpunkt, um zu vermeiden, ein „unternehmerisches Chamäleon“ zu werden. Umgekehrt ist das Leiten und Begleiten anderer stark abhängig von deren eigener Fähigkeit zu Selbstregulation. McCullough und Willoughby (2009) konnten außerdem aufzeigen, dass Religiosität einen entscheidend positiven Einfluss auf die Selbstregulation ausüben kann und sie ist demzufolge eine von beiden Seiten – Trainer und Klient – zu beachtende Größe.

Im Folgenden werden die beiden Aspekte Selbstleitung und (Beg-)Leitung vor dem Hintergrund der o.g. Befunde diskutiert:

Trainer und Coaches benötigen einen klaren Standpunkt, eine eigene „Spiritualität“ im Sinne der Selbstleitung. Bevor sie anderen helfen, ihre blinden Flecke zu erkennen und an sich zu arbeiten, sollten sie selbst wissen, wie es ist, „geschliffen“ zu werden. Zu wissen, was für sie zählt, woran sie sich orientieren, woran sie glauben und wer sie demzufolge sind, was sie ausmacht, wo ihre Stärken und ihre Grenzen liegen, sollte nicht nur bekannt sein, sondern auch in Entscheidungssituationen abrufbar sein. Das Konzept der Logischen Ebenen von R. Dilts (siehe Abbildung 2), mit dem

viele Coaches arbeiten, zeigt diese Zusammenhänge auf. Eine klare Vorstellung davon, wofür man etwas tut und wer man eigentlich ist, erleichtert die Selbstwahrnehmung und –regulation, wie es durch die benannte Studie untermauert wird. Im christlichen Glauben entspricht dies sogar dem biblischen Vorbilde Davids („Erforsche mich, Gott, und erkenne mein Herz. Prüfe mich und erkenne meine Gedanken“, Psalm 139,23). Ein gläubiger Christ würde zusammen mit seinen Teilnehmern vielleicht ein Bier trinken gehen, ein gläubiger Moslem würde eher etwas nicht-alkoholisches trinken oder vielleicht ablehnen. Ein Buddhist würde den Ratschlag, mehr Yoga zu praktizieren als hilfreich empfinden, ein Christ könnte unter Umständen nichts damit anfangen, sondern lieber mehr beten. In allen Fällen ist es wichtig, zu wissen wofür man etwas tut oder nicht tut, was einem wichtig ist und wie weit man seine Grenzen stecken kann ohne sich selbst oder das woran man glaubt zu verraten. Gleichermäßen gilt es, die Bedürfnisse der Teilnehmer und Klienten zu berücksichtigen, denn schließlich ist dies die zentrale Aufgabe von Trainern und Coaches. Ruth Cohn (1976) bringt es mit ihrem sog. „Chairpersonpostulat“ auf den Punkt: „Gebrauche Deinen Geist, dein Wissen, deine Urteilkraft, deine Verantwortung, deine Denkfähigkeit. Wäge Entscheidungen sorgfältig ab. Niemand kann dir deine Entscheidungen abnehmen. Wir müssen uns untereinander klar aussprechen können und einander sorgfältig zuhören.“

Auf der anderen Seite ist im Training und Coaching auch die Fähigkeit der Teilnehmenden und Klienten zur Selbstregulation eine wichtige Größe für den Erfolg der Maßnahme im Sinne von Effizienz und Nachhaltigkeit. Sie ist wichtig für Konsequenzhaltigkeit, d.h. einmal gefasste Ziele im Rahmen des Coaching müssen nicht nur für eine Woche lang halten und motivierend sein, sondern sich auch dauerhaft im Verhalten widerspiegeln. Ein Coaching kann noch so klärend, lösungsorientiert, motivierend und professionell sein. Wenn der/die Coachee nicht über ein entsprechendes Maß an Selbstregulation verfügt, wird es auf Dauer keine Wirkung erzielen. Die Fähigkeit zur Selbstregulation ist also eine entscheidende Variable und somit praktisch eine Voraussetzung für den Coachingerfolg. Das gleiche gilt für Trainings, die das Ziel haben, den Teilnehmern zu einer dauerhaften Verhaltensänderung zu verhelfen. Wie die o.g. Forschungsergebnisse zeigen, ist Selbstregulationsverhalten immer auch die Auswirkung starker Überzeugungen die wiederum auf gelernten und verankerten Werten und

Normen basieren, d.h. es gibt eine feste Verankerung in innerpsychische Prozesse.

Welche Rolle spielt dabei der Glaube der jeweiligen Personen? Werte und Normen basieren häufig auf religiösen Glaubenssystemen. So zum Beispiel leitet sich die Grundstruktur unserer deutschen Rechtsordnung zum großen Teil von den zehn Geboten ab. Gerechtigkeit ist ein zentrales Thema der jüdischen und christlichen Kultur und spiegelt sich wieder in Werten wie Fairness, Ordnung, Zuverlässigkeit, etc.

Das Konzept der Logischen Ebenen von R. Dilts (siehe Abbildung 2), mit dem viele Coaches arbeiten, macht deutlich, wie viel mehr Umsetzungskraft hinter Veränderungsprozessen steckt, die eine klare und ausdifferenzierte Spiritualität haben, da sie die Wahrnehmung aller untergeordneten Ebenen stark beeinflusst. Dies deckt sich mit den Befunden über die von Carver und Scheier beschriebenen Zielhierarchien. Der Glaube, der sich nicht nur durch Sozialisierung in einem religiösen System manifestiert, sondern durch echtes und tiefes Gotteserleben geprägt ist, kann auf Basis dieser Beziehung weitaus mächtigere Einstellungs- und Verhaltensveränderungen bewirken.

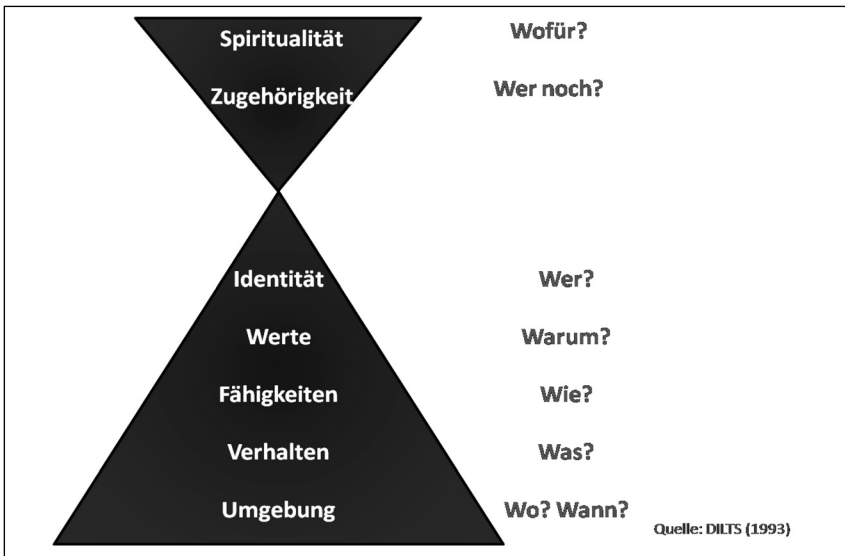


Abb. 2: Die logischen Ebenen nach R. Dilts (1993).

In der Rolle als Coach wäre eine Vernachlässigung dessen nicht nur weniger effizient für das Coaching, dies könnte sogar ggfs. kontraindikativ wirken, wenn der Coach als Persönlichkeit nicht entsprechend GLAUBwürdig ist. Glaubwürdigkeit meint hier die Stimmigkeit zu seinen eigenen Werten: Wenn es zum Alleinstellungsmerkmal eines Trainers gehört, jüdisch-orthodox gläubig zu sein, sollte er – um dies glaubwürdig vorzuleben – z.B. keine Aufträge am Samstag annehmen (Sabbat=heiliger Tag, an dem nicht gearbeitet wird) oder zum Beispiel nach einem fleischhaltigen Mittagessen keinen Kaffee mit Milch trinken (ist nicht koscher, da Fleisch und Milch getrennt zu sich genommen werden). Oder wie glaubwürdig ist ein christlicher Coach, der die Stunden bar und ohne Rechnung abrechnet? Nach o.g. Forschungsergebnissen spielt der Glauben – wenn er tief verankert ist im Lebens- und Glaubenssystem – eine zentrale Rolle zur Voraussetzung der Selbstregulationsfähigkeit. Man kann z.B. davon ausgehen, dass tief religiöse Menschen gute soziale Voraussetzungen mitbringen, um Veränderungsprozesse maßgeblich unterstützen zu können. Ein hinderliches oder nicht vorhandenes soziales Netzwerk kann den Erfolg von Maßnahmen sehr einschränken. Vor allem aber legen die erwähnten Ergebnisse nahe, dass religiöse Menschen über eine ausgeprägte emotionale Stabilität verfügen. Diese fördert die Fähigkeit, mit eigenen Schwächen umzugehen und sie konstruktiv anzugehen. Aber handelt es sich bei dem „Faktor Religiosität“ lediglich um eine funktional zu betrachtende Größe? Kann man sie als einfachen Prädiktor oder eine Persönlichkeitsvariable in eine Gleichung übernehmen, derer man sich bedienen sollte um in Personal- oder Persönlichkeitsentwicklung die Effizienz zu steigern? Oder entzieht sie sich ähnlich wie bei der Wissenschaft auch im Coaching und Training dem menschlichen Verstand?

Sicher ist es sinnvoll, die „Ressource Glauben“ in den Prozess von Persönlichkeitsbildung und Verhaltensänderung einzubinden, sich praktisch „zu Nutzen“ zu machen. Und natürlich ist es wichtig, den Glauben einzubinden, mit zu berücksichtigen an den Stellen, wo er Auslöser für blockierende oder fördernde Prozesse in der praktischen psychologischen Arbeit darstellt. Zum Beispiel sind Personen die ernsthaft und praktizierend gläubig sind, zugleich eine maßgebliche Diagnostikhilfe für Trainer und Coaches. So z.B. weiß der Coach einer Klientin, die ein lebendiges und tiefes christliches Glaubensleben hat, dass ihr die Konzepte Schuld und Vergebung sehr vertraut sind. Mit diesem Wissen kann man ihr in Situationen des

Versagens gezielte emotionale Unterstützung bieten, bzw. Hilfe zur Selbsthilfe leisten, indem man die Klientin an ihre Identität in Christus Jesus erinnert, ihren Blick nach vorne ausrichtet und den Neuanfang mit ihr zusammen gestaltet.

Schwierigkeiten bei dieser „Coaching-Technik“ können auftauchen, wenn die betroffenen Personen auf dem Gebiet sensibel sind und sich als „Humanressource“ behandelt und nicht verstanden fühlen. Zudem lassen sich Glaubenssysteme nicht immer in klassische psychologische Muster einfügen. Dort hat die Empathie-Fähigkeit des Coaches ein Ende und/oder er stößt auf bereits beschriebene Zielkonflikte. Beispielsweise wenn ein Kunde zum Coaching kommt um seine Schwierigkeit, sich in verschiedenen Lebensbereichen zu enthalten, zu besprechen und zu verbessern. Wie reagiert ein Coach, der das Ziel des Kunden nicht versteht oder im schlimmsten Fall nicht wertschätzen kann? Hier kommt es zu echten Werte- und Gewissenskonflikten.

In Zeiten des Antidiskriminierungsgesetzes und des Gender Mainstreamings führt die Forderung nach Toleranz und Gleichbehandlung oft zu Unlösbarkeitskonzeptionen: Wie kann eine Bewerberin beispielsweise aus denselben Fehlern im Vorstellungsgespräch lernen, wenn man ihr nicht sagen darf, warum sie die Stelle nicht bekommen hat (ist laut Antidiskriminierungsgesetz verboten)? Wie fühlt sich eine Quotenfrau die weiß, dass man lieber einen Mann genommen hätte? Um es überspitzt zu formulieren: Wie schwierig ist es für einen „gendergerechten“ Trainer oder eine Trainerin, einen Coachs oder eine „Coachin“, sich gegenüber den Teilnehmern und Teilnehmerinnen oder Klienten und Klientinnen in der „richtigen“ Sprache auszudrücken, um jedem und jeder die Möglichkeit zur Entfaltung seiner oder ihrer Potenziale in seinem oder ihrem Umfeld zu geben? Wie sollen so genannte „blinde Flecken“ angesprochen werden, wenn das Motto ist, es sollte ja lösungsorientiert und an den Stärken orientiert sein? Wie gegenüber den Rauchern bei den Pausen tolerant sein, wenn die Nicht-Raucher weniger Pausen brauchen und ebenfalls Gleichbehandlung fordern? Hier zeigt sich, dass Ideologien aus prinzipiell guten Ideen oder Zielen entstehen, die ohne beiderseitige Selbstregulation alle Beteiligten unter unnötigen Druck setzen und auch z.B. die Ambiguitätstoleranz jedes Trainers überstrapazieren können.

An diesen Stellen kommt es zu einem sensiblen Zusammenspiel der jeweiligen Selbstwahrnehmung und Selbstregulation von Trainern/Coaches und

ihren Teilnehmenden/Klienten. Alle Beteiligten sollten sich hier selbst gut leiten und verantwortlich und respektvoll Position beziehen. Für eine Trainerin z.B. kann es bedeuten, dass sie einen Auftrag nicht annimmt in dessen Rahmen sie die vorgegebenen Ziele nicht erfüllen kann oder für den sie nicht ausreichend bezahlt wird. Für einen Coach kann es den Abbruch eines Coachings bedeuten, wenn ihm die Empathie-Fähigkeit aufgrund von Wertekonflikten abhanden kommt.

Deutlich wird in jedem Fall, dass Religiosität eine wichtige zu berücksichtigende Größe im Berufsfeld von Trainern und Coaches ist, vor allem vor dem Hintergrund der eigenen und fremden Selbstwahrnehmung und –regulation bei moralisch bedingten Zielkonflikten.

6. Grenzen: Schattenseiten der Religion und das Dilemma der funktionalen Äquivalenz

Die bisherigen Überlegungen zur Religion und Selbstregulation sowie zu potenziellen Maßnahmen zur Gestaltung von Unternehmensentwicklungsprozessen beschränken sich ausschließlich auf die positiven Effekte, die in religiösen Lebens- und Glaubenssystemen ihren Ursprung haben. Die eingangs erwähnten philosophischen und psychologischen Positionen lenken die Aufmerksamkeit allerdings auf eine potentiell gefährliche Facette von religiösen Lebenswelten hin, die in der Menschheitsgeschichte erheblichen Schaden erzeugt hat. Die tiefgreifende Wirkung von Religion auf psychische Prozesse der Verhaltens-, Gedanken- und Gefühlsregulation hat bekannter Weise auch aggressive, zerstörerische Motivationspotenziale – insbesondere wenn die dahinter stehenden Autoritäten ihren eigenen Vorteil und persönliche Macht anstreben. Die historische Kette von Ereignissen, die vermeintlich religiös motiviert und durch die beabsichtigte Tötung von Menschenleben gekennzeichnet sind, ist inzwischen unüberschaubar: Christen- und Judenverfolgung, Inquisition und Kreuzzüge im Mittelalter, Bauernkriege während der Renaissance, 60 Jahre Nahost-Konflikt, Terrorismus im 20. und 21. Jahrhundert etc. „Im Namen Gottes“ haben sich Machthaber praktisch „büffetartig“ der Mechanismen von Religion bedient und dazu missbraucht, Ideologien in den mentalen Systemen der Menschen zu vermehren und sie zu aggressiven Handlungen zu motivieren. Dieses Gefahrenpotenzial sollte in der Ableitung von Gestaltungs-