



Dr. Regina Mahlmann, Coaching Training Beratung Vorträge

Impulsreferat, Mittwoch, 6. Juni 2012

Coachingkultur, Schwarze Schwäne und Multimedianer

Es gibt immer mehr „Schwarze Schwäne“ (N.N. Taleb), nämlich überraschende, unvorhersehbare, vermeintlich unmögliche, nicht antizipierbare Ereignisse, die Unternehmen ins Straucheln bringen. Selbst „Graue Schwäne“, die zwar überraschend auf dem Weg stehen, grundsätzlich indes erwartbar, wenn auch selten mitbedacht und antizipiert sind, lassen Unternehmen stolpern. Das Konzept der High Reliability Organisations (HRO) oder Hochsicherheits-Unternehmen genießt daher zunehmende Attraktivität. Philosophie, Konzept und Praxis zielen auf Resilienz von Menschen und Organisationen und heben eine Haltung von Achtsamkeit und Intellektualität hervor, die verknüpft wird mit Geduld und Empathie, mit Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit erfordernden kognitiven Bereitschaften und Leistungen, mit Freude an Denken, Selbstreflexion, Lernen und Kooperation.

Aus dem Blickwinkel der Digitalisierung der Lebensräume legt ein Fächer von Indizien nahe, davon auszugehen, dass insbesondere primär multimedial sozialisierte, vor allem anderen digitale Kulturtechniken beherrschende Menschen: „Multimedianer“, intensiv dabei unterstützt werden müssen, Resilienz-Anforderungen zu genügen.

Das Konzept der persönlichen und organisationalen Resilienz eignet sich als Anlass und Stichwortgeber, einen dringend nötigen Diskurs über „Kultur der Kultur des Coachings“ sowie über lebbare Coachingkultur zu beginnen.

Um für die erwähnten Herausforderungen gewappnet zu sein, genügt Coaching als interaktive Praxis individueller oder kollektiver Unterstützung nicht mehr. Es bedarf einer Überschreitung der direkten Interventionsebene mit dem Blick auf Coaching als Metakultur oder Kultur der Kultur des Coachings sowie als Teil- oder Coachingkultur auf der empirischen Ebene. Im ersten Fall klärt sie ihre eigenen Voraussetzungen (z.B. ideologische, erkenntnistheoretische, ethische Narrative und Dispositive), wirkt sie propädeutisch und begründet die Auswahl für Theorien, die zur Anwendung gelangen. Als Metakultur infiltriert sie Geist, Gemüt, Verstand und Handeln, analog dem „Zeitgeist“, der mit der Nabelschnur inhaliert wird. Die politisch-kulturelle Dimension der Verantwortung manifestiert sich in der breitenkulturellen Wirkung in Form von Bahnungen (Bereitschaften, Einstellungen, Werte, Vorannahmen, Haltungen, basale Kategorien, Denkweisen, Interaktionsmodi). Als Metakultur erhält sie den Status der Bedingung der Möglichkeit einer zu ihr kompatiblen empirischen Coachingkultur, die sich als Coachingpraxis offenbart. Als Teilkultur wirkt sie konzeptionell, pragmatisch-praktisch und wird instrumentell. Teilkultur und Praxis sind eingebettet in jene Aprioris und Theorien, die der Metakultur entstammen.

Beide Kulturdimensionen und Selbstverständnisse richten sich an einer Wertentscheidung aus: umfassend: an der des Ermöglichens und Befähigens, konkret: im Rahmen von Resilienz als der Fertigkeit, nach einem Sturz - um Erkenntnisse bereichert - wieder aufzustehen, um – tja, und hier beginnt das Fragen: Aufzustehen, um was zu tun, fühlen, denken bzw. zu was fähig zu sein? Metakulturell müssen wir uns fragen, vor dem Hintergrund von welchen Vorannahmen (z.B. Anthropologie, Kulturphilosophie, Ethik, Lebensphilosophie) wir was ermöglichen, zu was befähigen wollen. Teilkulturell ist zu klären, welche philosophischen und wissenschaftlichen Theorien und Konzepte als Referenz für Plädoyers dienen, und pragmatisch-praktisch steht in Frage, was genau an Interventionen dem Anvisierten förderlich ist.

Der Organisation bzw. dem Unternehmen sind metakulturelle Klärungen indirekt, in den praktischen Auswirkungen (Anwendungen) direkt dienlich: Der „Geist“ der Coachingaktivitäten ist ausbuchstabierbar, und gemeinsam kann beispielsweise explizit geklärt werden, inwiefern Coaching- und Unternehmenskultur anschlussfähig sind; ob und wo kulturelle Infiltrierung der Kultur der Organisation durch Coachingkultur gewünscht und wie dies zu bewerkstelligen ist.

Am Beispiel Resilienz, individuell wie kollektiv, lässt sich das paradigmatisch zeigen. Wiederum plakativ etwa: Welche (metakulturell imprägnierten) Verständnisweisen von Resilienz und „Hilfe zur Selbsthilfe“ stehen in Rede? Worin sind sie eingebettet? Wo sind Grundprinzipien, Aprioris, erste Annahmen, Ausrichtungen? Beispielsweise kann ein Resilienzverständnis von reinem Pragmatismus genährt sein; es ist dann auf der Suche nach unmittelbar Praktischen im Sinn von Tools, Rezepten, Regeln etc. und folgt einer Zweckrationalität, die situativ greift und Ergebnisse erzeugt. Ein anderes Verständnis rückt den Goetheschen und Kantschen Begriff von Bildung und Verstandestätigkeit ins Zentrum und thematisiert eine Lebensrationalität oder gar – teleologie, die lebenslang leitend und integrativ wirkt und dem Leben dient. Die Antwort entscheidet über Theorien, die zur Anwendung kommen, und kanalisiert die Möglichkeiten, praktisch zu intervenieren. Im ersten Fall etwa kommen Konzepte und Interventionen zum Zuge, die kontextspezifisch und ziel-, passgenau in die Lage versetzen, Copingstrategien für definierte Situationen zu entwickeln. Im zweiten Fall weitert sich der Rahmen: Interventionen beziehen etwa lebensphilosophische und ethische Ausrichtungen ein, um zu entscheiden, wobei Copingstrategien generell dienlich sind. Ziel ist hier nicht primär, kontextspezifisch handlungsfähig zu werden, sondern die Fertigkeit, das Spektrum von Coping über spezifische Kontexte hinaus, quasi unabhängig von ihnen, anzuschauen und schlussendlich jene Strategien zu wählen, die in die Lebensführung integriert sind.

Es gibt belastbare Argumente dafür, Coaching über die Tätigkeit hinaus als kulturelle Praxis zu begreifen und damit ihre breitenwirksame, ihrerseits kulturell-politische, gestaltende Kraft (Potenzial) zu thematisieren. Exemplarisch konkretisieren lässt sich dies an der Verbindung von dringenden Herausforderungen, mit denen Menschen und Organisationen (Unternehmen) konfrontiert sind, und dem Konzept der individuellen und organisationalen Resilienz.

Kurzvita

Dr. rer. soc., MA phil Regina Mahlmann; geboren 1959; Doppelstudium und Promotion (Dr. rer. soc (Soziologie)., MA phil. (Philosophie), Nebenfächer bis Vordiplom Sozialpsychologie, Pädagogik; einige Jahre in Forschung und Lehre an unterschiedlichen Lehrstühlen, Fakultäten, Instituten; ab 1991 Trainer, Projektleiter am MZSG in der Schweiz; ab 1994 freiberufliche Tätigkeit (bis 2000 Kooperation mit Instituten in der Schweiz); Weiterbildungen (NLP, Selbststudium, Kollegenfeedback); Herausbildung des Schwerpunkts von individueller Beratung/Begleitung und Gruppen-Coaching vor etwa 15 Jahren; Autorin von Büchern und Artikeln seit Mitte 1980er Jahre, sowohl unter eigenem Namen als auch als „Textcoach“/Ghostwriter.

E-Mail: drmahlmann@aol.com

Website: www.dr-mahlmann.de

Wichtige Literatur

Bergmann, Wolfgang, Gerald Hüther: Computersüchtig. Beltz, Weinheim Basel 2010, 3. Aufl.

Carr, Nicolas: Wer bin ich, wenn ich online bin...: und was macht mein Gehirn solange? - Wie das Internet unser Denken verändert. Karl Blessing Verlag, München 2010, 2. Auflage

Dehaene, Stanislas: Lesen. Die größte Erfindung der Menschheit und was dabei in unseren Köpfen passiert. Knaus, München 2010

Ertelt, Jürgen, Franz-Josef Röhl (Hg.): Web 2.0: Jugend online als pädagogische Herausforderung: Navigation durch die digitale Jugendkultur, kopaed, München 2008

- Fausser, Markus: Einführung in die Kulturwissenschaft. WBG, Darmstadt 2003
- Hartmann, Frank: Wunschmaschine | Rhizom. Wollüstige Wucherungen als Modellstrategie gegen die kapitalistische Flexibilisierung – Notizen zu einem medienphilosophischen Konzept, PDF– leider ohne Jahresangabe
- Herzig, Bardo, Dorothee M. Meister, Heinz Moser, Horst Niesyto (Hg.): Jahrbuch Medienpädagogik 8: Medienkompetenz und Web 2.0, Vs Verlag; 2010
- Hildebrand, Bruno, Rosmarie Welter-Enderlin (Hg.), Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände, Sammelband, Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 2006
- Larnier, Jaron: Gadget: Warum die Zukunft uns noch braucht. Suhrkamp, Frankfurt 2010
- Paul, Gregor: Einführung in die Interkulturelle Philosophie. WBG, Darmstadt 2008
- Mahlmann, Regina: Vorbild im Wandel: Vom Schwarzen Peter zum Joker. In: io management 9, 1995 sowie zum Thema Vorbild: Führungskräfte als Vorbild? Nein, danke! Ja, bitte", in: Maelicke, Bernd (Hrsg.), Personal als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2004, S. 228-235.; und: Kontrovers. Führungskraft als Vorbild. In: Blickpunkt: KMU Ausgabe 2/2009, 56-59
- Mahlmann, Regina: Führungskraft als Vorbild? In: Gruppendynamik 27, 3, 1998
- Mahlmann, Regina: Schattentage. Stumm, aber immer dabei: Der Coach als Schatten des Managers. In: managerSeminare Heft 53, Februar 2002 und in: Coaching-Tools, hrsg. Rauen, Christoph, Bonn 2010, Manager Seminare Verlags GmbH
- Mahlmann, Regina: Zur Psycho-Pädagogisierung von Unternehmen. Speakers Corner. In: ManagerSeminare, November 2011
- Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. Internationaler Resilienz-Kongress 9. – 12. 2. 2005 an der ETH Zürich, Auditorium Netzwerk 2009
- Schulmeister, Rolf: Gibt es eine Net Generation? Verskon 3.0. PDF Dezember 2009
- Senge, Peter: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2011, völlig überarbeitete und aktualisierte 11. Auflage
- Taleb, Nassim Nicolas: Der schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse. Hanser, München 2008
- Weick, Karl E. und Kathleen M. Sutcliffe: Das Unerwartete Managen. Schäffer Pöschel, Stuttgart 2010
- Welsch, Wolfgang: Die zeitgenössische Vernunftkritik und das Konzept der transversalen Vernunft, Suhrkamp, Frankfurt/M 2000, 3. Aufl.
- Welsch, Wolfgang: Mensch und Welt I und II, Auditorium Netzwerk 2008/9 und 2009
- Welsch, Wolfgang: Kulturphilosophie. Auditorium Netzwerk 2007
- Wolf, Maryanne: Das lesende Gehirn. Wie der Mensch zum Lesen kam –und was es in unseren Köpfen bewirkt.
- Weyer, Johannes und Ingo Schulz-Schaeffer (Hrsg.): Management komplexer Systeme. Oldenbourg, München 2009