

Das Spannungsfeld zwischen Altruismus und Egoismus als Kraftquelle für Kooperation und Entwicklung

Dr. Markus Hänsel 2013

In: Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V. (Hrsg.) „Altruismus zwischen Angrenzung und Abgrenzung“, Klein Verlag

Einführung

Altruistisches Handeln, Empathie und Mitgefühl werden zunehmend als wesentliche soziale Kompetenzen erkannt, gerade dort, wo Menschen sinnvoll und tragfähig kooperieren wollen – damit auch in den Arbeitskontexten von Unternehmen und Organisationen. Wie gehen wir andererseits mit dem häufig gescholtenen Egoismus um, der doch gleichzeitig ein fester Bestandteil unseres Verhaltens und des Bedürfnisses nach Individualität und Selbstbestimmung zu sein scheint. Eine bewusste Auseinandersetzung mit diesem Spannungsfeld bietet eine Chance die Polarität dieser zwei ‚Wirkkräfte‘ in und zwischen Menschen als Ressource für Entwicklung und bewussteres Handeln zu nutzen. Die Herausforderung ist, wie eine Balance von „gesundem“ Altruismus bzw. Egoismus in unserem beruflichen Handeln, in Organisationen und Unternehmen gelingt. In diesem Sinne kann die Profession des Coaching für viele Arbeitsfelder Impulse zur Reflexion und Gestaltung von Unterstützung in Kooperationsbeziehungen geben. Im Coaching können wir Erfahrungsfelder schaffen, die das Bewusstsein und die Verantwortung für Tendenzen zu altruistischem bzw. egoistischem Handeln erhöht – und tragen damit zu einer Kultur bei, die humanistische Werthaltungen in Beruf und Gesellschaft aktiv fördert.

Altruismus und Egoismus – zwei Seiten einer Medaille?

Bevor ich auf den spezifischen Kontext im Coaching eingehe, möchte ich zunächst darauf eingehen, wie das Verständnis und die Bewertung von Altruismus und Egoismus vom Menschenbild des jeweiligen Kontexts, der Kultur und des Zeitgeists geprägt ist. Werfen wir zu Beginn einen kurzen Blick in die Historie: Der Begriff „Altruismus“ wurde von Auguste Comte im Zuge der Aufklärung und des entstehenden Humanismus zunächst als Gegenbegriff zu Sozialdarwinismus und Egoismus im Zuge der fortschreitenden Eigentumsentwicklung geprägt. Das zugrundeliegende Menschenbild charakterisiert beispielsweise J.J. Rousseau, wenn er postuliert, der „natürliche Mensch“ sei gut und am Wohl seiner Mitmenschen orientiert, während erst die widrigen Umstände den Egoismus hervorbrächten. Im religiösen und spirituellen Kontext wird Altruismus mit Tugenden wie Güte, Barmherzigkeit und Nächstenliebe in Verbindung gebracht. Sie sind als überkonfessionelle, ethische Verhaltensmaximen Teil der spirituellen Entwicklung, die sich am Dienste am Mitmenschen vollzieht und versucht „Untugend“ der Selbstsucht zu überwinden.

Die Wissenschaften haben sich aus unterschiedlichen Richtungen genähert, Altruismus und Egoismus zu verstehen: Allgemein beschreibt man Verhalten als altruistisch, wenn eine Handlung einem Anderen einen Vorteil bringt und selbst mit „Kosten“ verbunden ist – egoistisch dagegen, wenn der Handelnde alleine auf seinen eigenen Vorteil bedacht ist und dabei bewusst einen Nachteil für einen Anderen in Kauf nimmt. In der Biologie geht man davon aus, dass Lebewesen solche materielle „Fitness-Kosten“ für Verwandte in Kauf nehmen, d.h. wenn die genetische Nähe bedingt, dass altruistisches Verhalten zum Vorteil des anderen das Überleben des eigenen Gen-Material fördert. Um den



Altruismus in Beziehungen ohne direkte Verwandtschaft zu erklären, hat sich das Modell des reziproken Altruismus etabliert, das verkürzt nach dem Motto „Kratz du mir meinen Rücken, kratz ich dir deinen“ verläuft. Damit wird Altruismus zu einem Kooperationsfaktor im gegenseitigen Tauschgeschäft sozialer Zuwendungen innerhalb von Gruppen: Ich werde Hilfe und Unterstützung anbieten, wenn ich davon ausgehe, dass ich die Zuwendung der anderen Gruppenmitglieder im Laufe der Zeit ebenfalls benötige. Die klassische Handlungsmaxime „Wie du mir, so ich dir“ offenbart den Sinn für Fairness, Gerechtigkeit und Verhältnismäßigkeit im Geben und Nehmen. „Bis zu einem gewissen Grade selbstlos sollte man schon aus Selbstsucht sein“ riet mit diesem Hintergedanken schon Marie Freifrau von Ebner-Eschenbach.

Menschen sind aber sogar bereit zu prosozialem Verhalten, wenn sie offensichtlich keinen direkten Nutzen vom Anderen zu erwarten haben, etwa beim Spenden, ehrenamtlicher Tätigkeit oder der schlichten spontanen Hilfeleistung für Fremde. Hier spricht man von ‚indirekter Reziprozität‘, nach dem Motto „Gutes Tun und dabei gesehen werden“. Evolutionsbiologisch wird bei dieser Form des altruistischen Verhaltens vermutet, dass sie in größeren Gruppen zu einer Steigerung von Anerkennung und Status führt. In dieser Interpretation hätten wir also wiederum ein egoistisches Grundmotiv, da der Altruismus einen mittelbaren Vorteil der Reputation, die in einer Gruppe von hoher sozialer Bedeutung ist.

An dieser Stelle offenbart sich ein zentrales Problem im Umgang mit den Begriffen Altruismus und Egoismus: Wir können einem Verhalten nicht unmittelbar ansehen, welcher Motivation es entspringt – ein Problem, das die empirische Psychologie prinzipiell betrifft, die Verhalten als „Außenseite“ des Menschen viel besser beforschen kann als die „Innenseite“ der Motivation. Aus dieser Sicht können auch egoistische Motivationen zu nachhaltig altruistischem Verhalten führen, nach dem Motto „Sich gut fühlen und anerkannt sein, wenn man hilft“. „Altruismus ist verkleideter Egoismus“, konstatierte daher der Spieltheoretiker George Price, etwas zynischer ist der Psychologe Michael Ghise: „Kratze einen Altruisten und du siehst einen Heuchler bluten.“

Die Stilisierung des Egoismus im ‚homo oeconomicus‘

In der Ökonomie ist zu Beginn des letzten Jahrhunderts das Menschenbild des ‚Homo Oeconomicus‘ entstanden, nach dem der Mensch ausschließlich danach strebt, rational den eigenen Nutzen in allen Lebensbeziehungen zu maximieren. Für den Moralphilosophen Adam Smith, einem der Begründer moderner Ökonomie, ist das egoistische Interesse des Einzelnen seine Erträge zu steigern, sogar eine Voraussetzung für das Gemeinwohl der Gesellschaft. Laut Smith strebt zwar jeder Marktteilnehmer danach seinen eigenen Güterbedarf decken und doch führt der Marktmechanismus durch seine „unsichtbare Hand“ zum volkswirtschaftlichen Optimum. Das eigennützige Streben der wirtschaftenden Menschen oder Unternehmen trägt so zum Wohl der gesamten Gesellschaft bei.



Welch bizarre Entwicklung diese Idee im Laufe des 20. Jahrhunderts genommen hat, zeigt sich in einer legendären Ansprache des Bankers Gordon Gecko im Film Wallstreet: „Der entscheidende Punkt ist, daß die Gier gut ist. Die Gier ist richtig, die Gier funktioniert.“ Die destruktiven Auswirkungen dieser einseitigen Handlungsmaxime sind durch die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen im 21. Jahrhundert gut dokumentiert. Hier führt ein Menschenbild, wie das des homo oeconomicus, auf individueller wie auf kollektiver Ebene nicht nur zu einer selbsterfüllenden Prophezeiung, sondern auch zu einer unheilvollen Eskalation des Egoismus. Diese kann sich nur durch das Zutage treten ihrer inhärenten Widersprüche und Unvollständigkeiten auflösen – ein Prozess, den wir in letzter Zeit wohl immer stärker beobachten können.

Experimentelle Untersuchungen zum Altruismus

Im Bereich der Verhaltensökonomie und der Spieltheorie versucht die Wissenschaft, sich dem Verhältnis von Altruismus und Egoismus im menschlichen Sozialverhalten experimentell zu nähern. Differenzierte Versuchsanordnungen, wie z.B. das ‚public-goods-experiment‘, versuchen zu überprüfen, ob sich Menschen tatsächlich nach dem rationalen Eigennutzkalkül steuern, wie es das ökonomische Menschenbild proklamiert (vgl. Fehr 2008).

In diesem Experiment ist eine Gruppe von Menschen in folgender Spiel-Situation: Jeder Teilnehmer hat einen bestimmten Betrag X zur Verfügung und kann je Spielrunde entscheiden, einen Teil dieses Betrags in einen gemeinsamen Topf zu investieren oder selbst einzubehalten – die Höhe der Aufteilung ist frei wählbar. Eine entscheidende Zusatzregel besagt, dass das Geld im Topf am Ende der Runde vom Spielleiter verdoppelt und danach gleich unter allen Spielern verteilt wird. Die meisten Menschen verhalten sich zunächst grundsätzlich optimistisch bezüglich des kooperativen, altruistischen Verhaltens anderer und investieren 50-80% ihres Gelds in den Gemeintopf. Wenn dies die Mehrheit tut, profitieren durch die Verdoppelung alle. Die Erwartung von Altruismus bei den anderen, fördert also die Bereitschaft des eigenen altruistischen Handelns.

Leider führt die Interdependenz aber auch dazu, dass wenige Spieler das System egoistisch ausnutzen können. Wenn im Experiment 10% der Mitspieler nichts in den Gemeintopf geben und trotzdem von dem profitieren, was die anderen einbezahlen, führt dies in wenigen Spielrunden zu einer egoistischen Verhaltensänderung aller Spieler der Gruppe. Das egoistische Verhalten weniger bewirkt also, dass die Kooperationsbereitschaft aller rapide sinkt. Eine wesentliche Änderung im Spiel tritt nur ein, wenn es eine Möglichkeit des Feedbacks gibt, z.B. unkooperatives Verhalten zu sanktionieren. Dann sind die ursprünglich kooperativen bereit, das unfaire Verhalten zu bestrafen, sogar wenn es sie etwas kostet. Feedback und Möglichkeit zur Sanktion unkooperativen Verhaltens erhöht damit die Kooperationsbereitschaft aller.



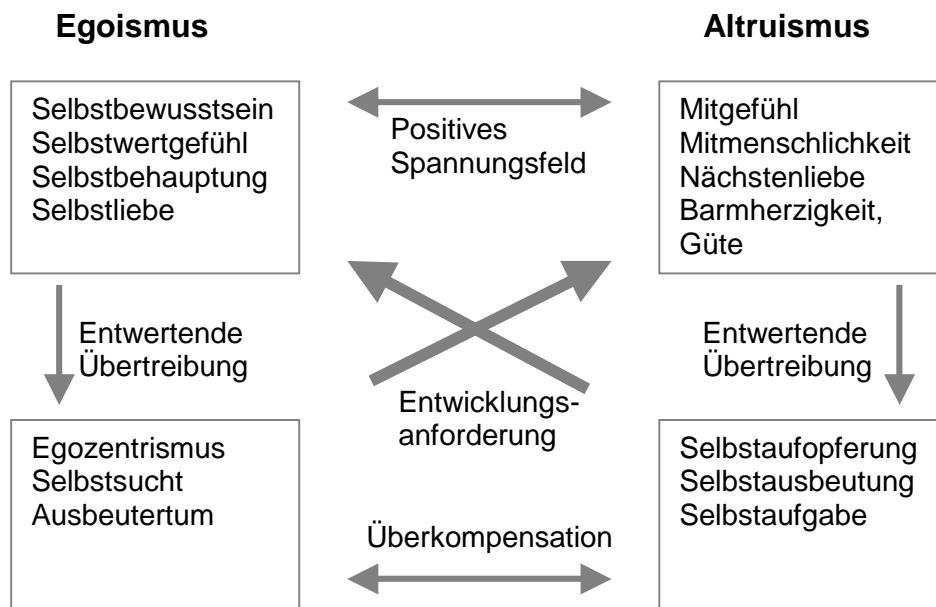
Diese und viele ähnliche Experimente zeigen, dass in den meisten Fällen ein sogenannter ‚bedingter Altruismus‘ vorherrscht (vgl. Fehr 2008). Dieser ist dadurch gekennzeichnet, dass die Erwartungen und das Vertrauen bzgl. des zukünftigen Verhaltens anderer, maßgeblich das eigene Verhalten beeinflussen. In Kooperationsbeziehungen besteht eine dynamische Balance von Egoismus und Altruismus als „motivationale Mischkalkulation“ von Eigen- und Fremdnutzen. Direktes Feedback, soziale Regeln und kulturell fundierte Werte stabilisieren schließlich das prosoziale Verhalten und die Kooperation in Gruppen.

In neuerer Zeit widmet sich auch die Hirnforschung dem Themengebiet Altruismus in Verbindung mit der Erforschung von Empathie und prosozialem Verhalten. Die Neurowissenschaftlerin Tania Singer betont, dass Mitgefühl neuronal beobachtbare Reaktionen sind, wenn Menschen dem Leid und Schmerz anderer ausgesetzt sind (Singer 2008). Die Empathie-Distressstheorie besagt, dass die Beobachtung von Leid auch empathisches Mit-Empfinden *und* damit auch Stress beim Beobachter erzeugt. Dieser wiederum kann durch aktive Hilfeleistung verringert werden (aber auch durch Vermeidung der Situation!). Mitgefühl und altruistisches Handeln aktivieren das Mitgefühl im Gehirn insbesondere, wenn die andere Person als der eigenen sozialen Gruppe zugehörig empfunden wird. Daher schlägt Mitgefühl auch schnell in Schadenfreude um, wenn der Proband dem Leidenden eine negative Haltung entgegenbrachte und ihn als nicht zugehörig empfand. Die Frage, ob wir uns mitfühlend oder abgrenzend dem Anderen gegenüber verhalten, hängt also maßgeblich von den aktuellen Einstellungen und der Beziehungsdynamik zum Gegenüber ab.

Altruismus-Egoismus als Wertepolarität

Eine weitere Dimension der wechselseitigen Bedingtheit von Altruismus und Egoismus tritt zutage, wenn wir die mit den beiden Begriffen verbundenen *Bewertungen* betrachten. Wie stark diese Bewertungen sind, wird in der typologisierenden Alltagsverwendung deutlich: Wir sprechen häufig von den ‚Egoisten‘, wahrscheinlich etwas weniger oft von den ‚Altruisten‘. Es ist augenscheinlich, dass diese Typologisierung oftmals eine Selbstoffenbarung beinhaltet: Einen anderen als Egoist zu bezeichnen drückt lediglich die Klage aus, der Andere möge unsere (ebenfalls oft egoistischen) Bedürfnisse stärker berücksichtigen. Natürlich hängt die Bewertung nicht nur vom persönlichen moralischen Urteil ab, sondern auch von den Wertevorstellungen in einem bestimmten Kontext, in dem wir uns bewegen.

Versuchen wir nun das Spannungsfeld, das sich zwischen Altruismus und Egoismus entwickelt etwas differenzierter zu betrachten. Dazu will ich das Modell des Wertequadrats von Paul Helwig benutzen. Es ist eine Weiterführung, der in der "Nikomachischen Ethik" von Aristoteles entwickelten Vorstellung, nach der jede Tugend als die rechte Mitte zwischen zwei fehlerhaften Extremen zu bestimmen ist (vgl. Schulz von Thun 1990). Werte werden damit grundsätzlich als Polaritätspaare aufgefasst. Angewendet auf unser Wertepaar Altruismus und Egoismus läßt sich folgender Zusammenhang skizzieren:



Nicht die Bevorzugung eines Werts für sich ist gut oder schlecht, sondern die Balance und das Maß entscheiden über *Tugend* oder *Laster*. Das anzustrebende Optimum ist hier als eine dynamischen Balance zweier positiver Werte gedacht, die sich situativ immer wieder neu etablieren muss. Es gilt der Versuchung der Übertreibung eines Wertes ins Negative zu widerstehen und durch die Entwicklungsanforderung der jeweiligen ‚Komplementärtugend‘ im diametral gegenüberliegenden Feld ergänzen.

Menschen verschiedener Kulturen waren sich des delikaten Zusammenhangs zwischen den Wertedimensionen schon immer bewusst, was uns folgende Zitate verdeutlichen:

- Wem das Wohl der Menschen am Herzen liegt, arbeitet an seiner eigenen Vervollkommnung (Tibet)
- Egoismus entsteht aus Mangel an Selbstliebe. Andreas Tenzer, deutscher Philosoph

In der Praxis erlaubt das Wertequadrat Zugang zu einer Haltungsänderung. Im Coaching können wir dieses Schema etwa anwenden, um dem Klienten bewusst zu machen, daß ein beklagter Fehler oder ein Problem, sowohl bei sich selbst als auch bei anderen, nicht etwas ausschließlich "Schlechtes" oder "Krankhaftes" ist, das es auszurotten gilt. Vielmehr läßt sich immer ein positiver Aspekt entdecken, der zu schätzen ist und allein dessen Übertreibung

(„des Guten zuviel“) problematisch erscheint. Dadurch wird auch deutlich, daß jeder Mensch mit einer einseitigen Eigenschaftsausprägung immer auch über den "schlummernden" Gegenpol verfügt, den er in sich wecken und zur Entwicklung bringen kann (der systemisch orientierte Coach wird Ähnlichkeiten zu Ansätzen wie dem ‚Reframing‘ erkennen).

Die innere Beziehungsdynamik von Altruismus und Egoismus

Das im letzten Absatz polare Spannungsfeld der Werte und Haltungen zwischen Altruismus und Egoismus führen oft zum Konflikt sowohl *zwischen Menschen* als auch in der *innerpsychischen Dynamik*. Eine Balance, wie sie im Wertequadrat idealtypisch dargestellt ist, erfordert in der Praxis eine kontinuierliche Selbstreflexion und Selbststeuerung. Eine wirkliche Entwicklung auf persönlicher und beruflicher Ebene entsteht nicht nur durch Bewusstheit der eigenen Grundwerte, sondern insbesondere auch durch bewusste Betrachtung und Gestaltung dort, wo diese Grundwerte miteinander in Konflikt stehen. Dies ist umso bedeutender, da die Auseinandersetzung mit den eigenen Tendenzen zu Altruismus und Egoismus eng mit weiteren basalen Wertepolaritäten wie Autonomie-Abhängigkeit, Abgrenzung-Verbindung oder Vertrauen-Kontrolle verbunden ist.

Die Gefahr in der Dynamik einer Wertepolarität ist die Tendenz zur Dissoziation. Wir kennen diesen Prozess in der Psychologie C.G. Jungs auch als ‚Schatten‘, durch den unangenehme, nicht zum offiziellen Selbstbild passende Seiten abgespalten und entwertet werden. Die Idealisierung, sei es von Altruismus oder von Egoismus führt dann dazu, nur noch eine Seite der Polarität als gut und richtig zu präsentieren und die andere Seite strikt abzuwerten. Dann sind Polarisierung, Heuchelei und schließlich Zynismus nicht weit. In Diskussionen zu dem Thema Altruismus wird dabei oft der Begriff des ‚Gutmenschentum‘ eingeworfen, den wir hier kurz in seiner psychologischen Wirkung untersuchen wollen. Er bringt zunächst den legitimen Zweifel am Idealbild der altruistischen Tugendhaftigkeit zum Ausdruck und nimmt allen etwas von dem Druck, diesem Ideal zu entsprechen. Er wertet aber leider auch altruistische Werte an sich ab und wird von deren Vertretern als zynischer Angriff empfunden. Interessant ist, dass wohl niemand das Gegenteil, also ‚Schlechtmenschentum‘ propagieren würde.

Freuds klassische Abwehrmechanismen können ebenfalls als Variationen der Dissoziation verstanden werden, z.B. wenn wir uns eigene egoistische Anteile nicht eingestehen, sie auf das Gegenüber projizieren und dort abwerten und bekämpfen. Die Herausforderung ist die Integration der inneren Widersprüche. So müssen wir uns eingestehen, dass wir oft nicht so altruistisch handeln, wie es unserem Ideal entspricht – sei aus Nachlässigkeit, sei aus bewusster Entscheidung. Das erfordert das Ertragen von kognitiver Dissonanz und das Eingestehen eigener Widersprüchlichkeit - für die persönliche Entwicklung eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit der eigenen Integrität.

Praxisübung 1: Exploration ‚innerer Steuerungsmodi‘

Ich möchte nun die Auseinandersetzung mit dem Thema hin zu einer praktischen Selbstexploration führen. Nehmen wir dazu als erste gedankliche Hilfskonstruktion an, Altruismus und Egoismus wären so etwas wie zwei unterschiedliche *Modi der Selbststeuerung* - als Überbegriff für jeweils unterschiedliche Motivations- und Verhaltenstendenzen (in Anlehnung an die Ich-Zustände des transaktionsanalytischen Modells). Zunächst wollen wir beide ‚*Steuerungsmodi*‘ zunächst in ihrer Unterschiedlichkeit erkunden (eingedenk ihrer im Wertequadrat gezeigten Interdependenz). Dabei können wir verschiedene Perspektiven betrachten, einige möchte ich hier in Frageform vorstellen (und so den geneigten Leser gleich zu einer ersten eigenen Selbstreflexion einladen):

1. Zunächst die Selbstexploration im Hinblick auf verschiedene Aspekte in der *inneren Wahrnehmung und Selbststeuerung*:
 - Welche Wahrnehmungsgewohnheiten verbinden Sie mit Altruismus und Egoismus? Wie nehmen Sie aus den beiden Steuerungsmodi Ihre Umwelt und die Menschen in Ihrer Umgebung wahr?

- Welche Emotionen treten bei den beiden Steuerungsmodi auf: Wo erleben Sie eher Stresssignale wie Angst, Ärger, Starre - wo eher Freude und Wohlfühl?
 - Welche mentalen Modelle und Glaubenssätze sind mit den beiden Steuerungsmodi verbunden? (z.B. von „Jeder ist sich selbst der Nächste“ bis zu: „Wer gibt, dem wird gegeben“)
 - Welches unterschiedliche Körpererleben bringen die beiden Steuerungsmodi mit sich: Körperausdruck, Bewegungen, Körpersymptome, Spannungen etc.?
 - In welchem Steuerungsmodi fühlen Sie sich gut mit sich im Kontakt, in der Selbstbeziehung flexibler, wohler, klarer?
2. Nun lade ich Sie zu einer ergänzenden Betrachtung im Hinblick die *äußeren Bedingungen* von Altruismus und Egoismus ein:
- Welche eigenen biographischen Hintergründe fallen Ihnen zu Altruismus und Egoismus ein: z.B. Wer tendierte in Ihrer Familie in welche Richtung? Wie wurden die Werte in Ihrer Familie gelebt und konnotiert? Durfte man offen altruistisch / egoistisch sein, was wurde eher sanktioniert?
 - Wie erleben Sie Altruismus und Egoismus in Ihren aktuellen Lebensbezügen: Welche Verhaltensweise tritt häufiger im Kontakt mit Menschen in Ihrer Umgebung, der Familie, den Freunden auf? Was fällt Ihnen aktuell leichter – egoistisch sein, sich altruistisch um andere zu kümmern?
 - Wie erleben Sie Altruismus und Egoismus in Ihren aktuellen Arbeitskontexten: Welche Verhaltensweise wird vom Umfeld z.B. den Vorgesetzten, den Kollegen (ev. in welcher Situation) belohnt? Was schätzen Sie als erfolgsträchtiger ein? Was schätzen Sie als sozial verträglicher ein?
 - Welche Konfliktmuster bringen die beiden Steuerungsinstanzen mit sich: Welche Umgangsformen und Lösungsideen haben Sie eher im egoistischen Modus, welche im altruistischen Modus?

Das ‚Teilemodell‘ als Zugang zur innerpsychischen Beziehungsdynamik

Die Psychodynamik metaphorisch als ein Zusammenwirken ‚innerer Anteile‘ oder eines ‚inneren Teams‘ zu beschreiben, hat sich in der Psychotherapie und im Coaching schon vielfach als nützliches Modell bewährt (Schulz. v Thun 2004, G. Schmidt 2010). Dabei wird eine *Pluralität* des menschlichen Selbst angenommen, das unterschiedliche Ziele, Intentionen, Bedürfnisse und Werthaltungen beinhaltet. Wenn wir diese im veranschaulichenden Sinne als ‚innere Anteile‘ personifizieren ist die innere Beziehungsdynamik zwischen diesen verschiedenen Wirkkräfte ausschlaggebend für unser Handeln. Wenden wir dieses Modell nun für die Exploration der *Dynamik* zwischen den zwei ‚inneren Anteilen‘ Altruismus und Egoismus im innen Team an: Wenn wir davon ausgehen, dass wir als Menschen immer beide Tendenzen in uns tragen, dann stellt sich damit die Frage, wie die innere Beziehungsdynamik der beiden Anteile beschaffen ist und wie sie sich dann in unserem Handeln ausdrückt.



Praxisübung 2: Exploration des ‚inneren Teams‘

Die folgende Übung ist als Selbstexploration angelegt, kann jedoch auch leicht als kollegiale Übung oder Coaching-Intervention umgeschrieben werden. Ich verwende dieses Vorgehen im Coaching z.B. in Situationen in denen der Klient zwischen eigenen Zielen und Zielen der Gruppe/Organisation abwägt oder in Situationen, in der es Tendenzen gibt eigene Ziele und Bedürfnisse in einem Gruppenkontext übermäßig zu betonen oder zu sehr zurückzustellen.

Diese Auftragssituation ist ebenfalls in vielen Teamcoachings gegeben, in denen es ja meist um eine Aushandlung und Ausbalancierung unterschiedlicher Bedürfnisse und Ziele der Mitglieder geht.

- Wählen Sie eine Situation in der Sie Altruismus und Egoismus als Spannungsgefüge, z.B. Ambivalenz, Dilemma oder Konflikt erleben
- Visualisieren Sie Altruismus und Egoismus als „innere Teammitglieder“: Wie ist das Aussehen, die innere Stimme, das Körpergefühl des jeweiligen Anteils?
- Explorieren des „inneren Teammitglieder“: Fühlen Sie sich in die Anteile ein, erkunden Sie deren Bedürfnisse, Motive, Loyalitäten, Strategien.
- Explorieren Sie die innere Dynamik: Wie erleben Sie die *Beziehung* der inneren Anteile z.B. als inneres Ringen, Tanz, Streitgespräch, Partnerschaft...?
- Reflexion: Wann steht das innere Team in einer guten Beziehung?
Wie wirkt sich die innere Dynamik auf Verhalten und Kommunikation in der Situation aus?
- ‚Inneres Teamcoaching‘: Wie könnte die Kommunikation und Kooperation zwischen den beiden inneren Anteilen verbessert werden?

Hier können Coaches nun sämtliche Ansätze für Konfliktmanagement und Mediation, z.B. Reframing, Gewaltfreie Kommunikation, Moderationsformen etc., auf die innere Dynamik anwenden.

Coaching als Modell unterstützender Beziehungen im Beruf

Nachdem wir nun die innerpsychische Dynamik des Spannungsfelds Egoismus-Altruismus exploriert haben, möchte ich den Blick nun ausweiten auf die *Kontexte* in denen Coaching stattfindet. Coaching hat sich als eine Form der „helfenden Profession“, wie es der amerikanische Organisationswissenschaftler Edgar Schein genannt hat, mittlerweile in den meisten Arbeits- und Organisationsbereichen etabliert. Neben der unmittelbaren Unterstützung in den Anliegen der Klienten, stellt Coaching auch eine Form einer professionellen sozialen Begegnung dar, die einen *kulturbildenden* Einfluss in der Organisation bewirkt. So werden Kooperation und wechselseitige Unterstützung als Werte, Haltungen, Kompetenzen und Beziehungsformen unmittelbar gefördert. Schon im Aufbau einer tragfähigen Coachingbeziehung sind Empathie und Mitgefühl eine entscheidende Basis – sowohl beim Coach als auch beim Klient. Darüber hinaus sensibilisiert die Auseinandersetzung mit Altruismus und Egoismus im Coaching auch dafür, ob Werte wie Vertrauen und Fairness in der aktuellen Führungs-, Feedback- und Fehlerkultur in der Organisation des Klienten gelebt werden. Erfahren die Klienten eine große Diskrepanz zwischen den eigenen Werten und dem Status Quo der Organisation, ergibt sich häufig die Frage, wo das System im Kleinen veränderbar ist, welches Maß an Inkongruenz noch erträglich ist und wann es in Betracht zu ziehen ist, die Stelle zu wechseln. Auch für den Coach ist eine Reflexion von Altruismus in verschiedene Richtungen wichtig: Wie unterstütze ich andere? Unterstützen die anderen mich? Wie Sorge ich gut für mich?

Betrachten wir daher nicht nur die Wirkung von Coaching auf den Einzelnen, sondern auch die systemische Wirkung auf die Organisation. Hier beobachten wir aktuell, dass Coaching in der Personal- und Führungskräfteentwicklung, in der Organisationsentwicklung und bei innovative Lern- und Bildungsprozessen als Modell für eine fundierte, reflektierte Unterstützung und Kooperation dient. Um sich in der Organisation zu etablieren, verändern sich dabei auch die klassischen Settings des bilateralen Coachings und es bilden sich neue Formen wie z.B. kollegiale Beratung, Mentoring, communities of practice. Sie greifen bewährte Methoden, Haltungen und Werte des Coachings auf und transferieren sie in angepasste Kommunikationssettings, mit entsprechenden Spielregeln und Vereinbarungen.

Schritte zu einer neuen Bewusstseins- und Kooperationskultur

Der amerikanische Philosoph Jeremy Rifkin zeigt an vielen aktuellen Entwicklungen, wie das Zeitalter des technischen Fortschritts in ein Zeitalter übergeht, in dem die Erforschung des Bewusstseins zunehmend wichtig wird (Rifkin 2011). Er entwirft das Zukunftsszenario einer „kollaborativen Wirtschaft“, die ihr kreatives, unternehmerisches Potential mit Weitsicht und Weisheit unter Berücksichtigung von ökologischen Ressourcen und Gemeingütern auf das Wohl der Menschheit als Ganzes ausrichtet. Wenn wir die enormen Herausforderungen dieses Wandels in den nächsten Jahrzehnten bewältigen wollen, werden wir eine vielschichtige Kultur der Kooperation zwischen Menschen mit ganz unterschiedlicher Profession, Herkunft, Bildungshintergrund, Nationalität benötigen. Der Kern dieser Transformation ist nicht weniger als ein spiritueller Prozess der Bewusstwerdung menschlicher Verbundenheit, der sich sowohl im privaten aber auch zunehmend im beruflichen Bereich zeigt (Hänsel 2012). Das umfangreiche Praxiswissen der helfenden Professionen kann diese Bewusstseinsentwicklung und Unterstützungskultur fördern. Kollegiale Formen des Coaching leisten schon jetzt in Bereichen wie Schule, Medizin, Pflege oder in Feldern sozialen Engagements einen äußerst hilfreichen Beitrag dazu.

Natürlich können wir mit diesem systemischen Blick die Profession des Coaching auch einer kritischen Selbstreflexion unterziehen. In unseren wettbewerbsorientierten Organisationen wird Coaching oft genug funktionalisiert und kommt metaphorisch gesprochen als ‚Feuerwehreinsatz‘ oder ‚Luftkissen‘ zur Abfederung harter Veränderungen zum Einsatz. Dies ist unter dem Gesichtspunkt klassischer Erfolgsfaktoren wie Effizienz und Produktivität sicherlich günstig, sollte im Hinblick auf eine längerfristige Werte- und Kulturentwicklung in Unternehmen aber differenziert betrachtet werden. Auch den Einfluss kollektiver Spielregeln im wirtschaftlichen Handeln sollten wir immer wieder kritisch hinterfragen: Wo ist Wettbewerb, der auf Nutzenmaximierung der Einzelnen beruht, wirklich günstig für ein besseres Ergebnis und verhindert Klüngel und Stillstand - wo führt er zu egoistischen Entgleisungen und zur Erodierung der existentiell nötigen Kooperation in Teams?

Zu einer wirklichen Kooperationskultur werden wir nur gelangen, wenn es gelingt Eigennutzen und Gemeinnutzen in Einklang zu bringen, nach dem Motto: „Sorge für deinen Nächsten, wie für dich selbst“!

Literatur

- Hänsel, M. (2012): Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung
- Fehr, E. (2008): Neuroeconomics: Decision Making and the Brain
- Rifkin, J. (2011): Die dritte industrielle Revolution
- Schmidt, G. (2010): Liebesaffären zwischen Problem und Lösung
- Schulz von Thun, F. (2004): Das innere Team in Aktion
- Singer, T. (2008): Understanding Others: Brain Mechanisms of Theory of Mind and Empathy

Dr. Markus Hänsel

Selbständig im Bereich Coaching, systemische Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung. Studium der Erziehungswissenschaft, Dipl.MT (FH), wissenschaftliche Arbeit an der Uniklinik Heidelberg. Aktuelle Buchveröffentlichung: „Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung“ bei V&R

Kontakt: markus.haensel@gmx.de