

Alfried Längle  
Dorothee Bürgi

# Existentielles Coaching

Theoretische Orientierung, Grundlagen und Praxis  
für Coaching, Organisationsberatung und Supervision

2., aktualisierte Auflage

Dasein  
Können

Leben  
Mögen

Sosein  
Dürfen

Sinnvolles  
Wollen

Faktizität

Wert

Identität

Sinn

facultas



**Alfried Längle, Dorothee Bürgi**

•

**Existentielles Coaching**



**Alfried Längle**  
**Dorothee Bürgi**

# Existentielles Coaching

Theoretische Orientierung, Grundlagen  
und Praxis für Coaching, Organisationsberatung  
und Supervision

2., aktualisierte Auflage

**facultas**

Wegen stilistischer Klarheit und leichterer Lesbarkeit wurde im Text auf die sprachliche Verwendung weiblicher Formen verzichtet. Die Verwendung der männlichen Form gilt inhaltlich für alle Geschlechter gleichermaßen.

### **Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Angaben in diesem Fachbuch erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr, eine Haftung der Autoren oder des Verlags ist ausgeschlossen.

2. Auflage 2020

Copyright © 2014 Facultas Verlags- und Buchhandels AG

facultas.wuv Universitätsverlag, 1050 Wien, Österreich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten.

Umschlagbild und Grafikbearbeitung: Florian Spielauer, Wien

Satz: SOLTESZ

Druck: finidr

Printed in Czech Republic

ISBN 978-3-7089-1992-8

e-ISBN 978-3-99111-116-0

## Vorwort

Als Coach und Leadership-Trainer begleite ich seit über 20 Jahren Transformationsprozesse in internationalen Großunternehmen und weiß um die Bedeutung der Entwicklung einzelner Personen. Sie ist Ausgangspunkt, Nukleus und Träger identitätsstiftender, für den Erfolg nachhaltiger Entwicklungsprozesse der Betroffenen und darüber hinaus auch für das System der gesamten Organisation. Transformationen müssen, um nachhaltig zu sein, bei den Führungskräften, in ihrem eigenen Menschsein beginnen, weil Transformation dem Wesen des Menschen entspricht. Doch was ist das Wesen des Menschen? Gerade bei Führungskräften ist die Ausrichtung auf Erfolg, auf Gutes und Lebenswertes gleichsam Programm. Doch was ist das Gute? Was ist Glück, was ist Erfolg? Diese Fragen sind nicht neu, doch im schnelllebigen und öffentlichen Leben von großen Unternehmungen wird selten verstanden, dass diese Fragen so alt sind wie die Menschen selbst. Wissen wir nicht seit Aristoteles, worin ein gutes Leben besteht, und seit Seneca, worauf es beim Glück und beim Erfolg ankommt?

„Existentielles Coaching“ – dieses Buch handelt vom Wesen des Menschen. Es zeigt, auf die Beratungspraxis ausgerichtet, die Grundkategorien des existentiellen Denkens auf und führt in die faszinierende Welt der abendländischen Philosophie, die den Berater nicht von der Wirklichkeit fortführt – im Gegenteil: sie führt ihn zu ihr hin, in den Kern.

Die Leistung dieses Buches besteht für den Praktiker darin, umsetzbare Vorgehensweisen auf das Wertvollste der Philosophie zu stützen und so den weiten Bogen des Menschen-Möglichen in den Alltag, in das individuell Relevante, zu bringen.

Mit fundierten theoretischen Grundlagen, dem durchgängigen Praxisbezug sowie den zahlreichen methodischen Anleitungen legen Dorothee Bürgi und Alfred Längle uns einen Coaching-Ansatz vor, der an den Tiefen des menschlichen Daseins ansetzt. Von der schier unerschöpflichen Quelle ausgesuchter und zueinander in lebhaft Beziehung gebrachter Gedankengebäude der Philosophie liefert dieses Buch dank seiner der Existenzanalyse entnommenen Modelle konkrete Coaching-Anleitungen, die nicht nur den Coachees in ihrer Selbstentdeckung und Selbstentfaltung in jeder Alltagsfrage zugute kommen werden, sondern darüber

hinaus – davon bin ich überzeugt! – dem Coach selbst seine Arbeit in reicherem, hellerem Licht erscheinen und seine Möglichkeiten in seinem Wirken weiter entdecken lassen werden. Mit diesem Buch ist es gelungen, die philosophischen Grundzüge des existentiellen Denkens für die Beratung und Begleitung von Menschen in der Arbeitswelt zugänglich zu machen. Die Entsprechung von Aufnahmen der Welt in sich und dem Finden des für das Entfalten des eigenen Wesens entsprechenden Ausdrucks dank der empfundenen inneren Resonanz lässt den Betroffenen seine Einmaligkeit in seiner Geschöpflichkeit entdecken und seine Möglichkeiten des Wirkens in der Welt mit Stimmigkeit gestalten. Dieser synthetisierende Prozess führt zur eigentlichen spirituellen Geburt des Individuums im Ganzen. „What a man can be, he must be.“ (Abraham Maslow)

Dieses Buch ist ein höchst wertvoller Begleiter für alle, die den Menschen in seinen ureigenen Möglichkeiten entdecken, entwickeln und ihm begegnen wollen, eine Einladung zum Dialog über Wesentliches im Berufsleben sowie eine Bereicherung für jede Coachingpraxis.

Möge dieses Buch beitragen zu einer humaneren, leistungsfreudigeren, befreienden und sinnstiftenden Arbeitswelt, dem Einzelnen mehr Erfüllung und erlebte Würde im Vollzug des Berufslebens bescheren und sowohl der Entfaltung der Persönlichkeiten wie dem gemeinsamen Erfolg von Unternehmungen zur Verschönerung unserer Welt dienen.

Die Menschwerdung und die Verschönerung unserer Welt können dank der in diesem Buch vorgestellten Vorgehensweisen parallel verlaufen und so das Arbeiten „existenzerhellend“ (Karl Jaspers) mit Kraft erfüllen.

Philipp Johner  
Founder Manres AG

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	11
<b>Lebenswertes im Coaching</b> .....	11
<b>Phänomenologie und Existenzphilosophie im Coaching</b> .....	12
<b>1. Die Kunst, sein Leben persönlich zu leben</b> .....	13
<b>Vom Leben befragt</b> .....	14
<b>Der Blick auf die Freiheit</b> .....	15
<b>Ich bin mich – nicht irgendwer</b> .....	17
<b>Person – die Begleiterin des Ichs</b> .....	19
<b>2. Existentielles Coaching – ein Überblick</b> .....	23
<b>Was ist Existentielles Coaching?</b> .....	23
<b>Das Prozess-Modell</b> .....	24
<b>Das Struktur-Modell</b> .....	25
<b>Faktizität – Wert – Identität – Sinn</b> .....	26
<b>Das Menschenbild</b> .....	32
<b>Drei Dimensionen der Existenz</b> .....	33
<b>Die Landkarte im Existentiellen Coaching</b> .....	36
<b>3. Das Wesentliche sehen</b> .....	43
<b>Vor der Methodik steht die Person</b> .....	43
<b>Das Freie im Menschen ansprechen</b> .....	44
<b>Die phänomenologische Haltung der Offenheit</b> .....	45
<b>Phänomenologie produktiv anwenden</b> .....	47
<b>Der Blick durch das Schlüsselloch</b> .....	48
<b>Subjektivität – Individualität – Einmaligkeit</b> .....	49
<b>Drei Schritte zum Verstehen der Person</b> .....	50
<b>Dos und Don'ts der phänomenologischen Haltung</b> .....	52
<b>4. Das Prozess-Modell – Die Person sich selbst näher bringen</b> .....	55
<b>Die Person – das Freie im Menschen</b> .....	55
<b>Zustimmung zum Leben</b> .....	55
<b>Das Potenzial des Geistigen</b> .....	56

Charakteristika der Person .....	57
<b>Das Prozess-Modell in der Praxis</b> .....	62
Grundfähigkeiten der Person .....	65
<b>5. Das Struktur-Modell – Die vier Bausteine der Existenz</b> .....	71
Bausteine der Motivation .....	74
<b>Sein-Können in dieser Welt</b> .....	75
Die erste Grundfrage der Existenz .....	75
Das Gefühl, ich kann .....	77
Können und Lassen .....	79
Die Copingreaktionen beim Nicht-Können .....	81
Aushalten und Annehmen .....	83
Schutz, Raum und Halt.....	86
Vertrauen – die Brücke über die Unsicherheit.....	88
<b>Leben-mögen</b> .....	91
Die zweite Grundfrage der Existenz .....	91
Das Gefühl, ich mag .....	93
Die Copingreaktionen des behinderten Lebens.....	94
Zuwendung und Trauer.....	97
Beziehung, Zeit und Nähe .....	99
Grundbeziehung – die Brücke zum eigenen Leben.....	103
<b>Selbstsein dürfen</b> .....	105
Die dritte Grundfrage der Existenz .....	105
Das Gefühl, ich darf .....	107
Das authentische Selbst.....	109
Die Copingreaktionen beim verlorenen Selbst .....	112
Verzeihen und Bereuen .....	114
Beachtung, Gerechtigkeit, Wertschätzung .....	116
Selbstwert – die Brücke zu mir .....	119
<b>Sinnvoll leben</b> .....	122
Die vierte Grundfrage der Existenz .....	122
Das Gefühl, ich soll.....	125
Die existentielle Wende .....	127
Die Copingreaktionen beim Sinnverlust .....	134
Etwas anfangen – Zeit und Existenz .....	137
Zukunft – Kontext – Aufgabe.....	140
Hingabe – die Brücke zur Erfüllung.....	142

<b>6. Die geistigen Fähigkeiten in uns und ihre Gebiete</b> .....	147
<b>Wahrheit</b> .....	148
Die existentielle Wirklichkeit .....	149
<b>Gefühle</b> .....	151
Der Prozess des Fühlens .....	152
Die Hauptkategorien der Gefühle .....	153
<b>Werte</b> .....	158
Die existentielle Bedeutung von Werten .....	161
Nutzwerte und Eigenwerte .....	162
Spüren und Gespür .....	168
<b>Gewissen</b> .....	170
Das in mir Sprechende .....	171
Der Unterschied Gewissen – Über-Ich .....	175
<b>Sich abstimmen</b> .....	178
Win-Win-Situation .....	179
<b>Sinn</b> .....	180
Der existentielle Sinn .....	180
Die Ingredienzien des Sinns .....	185
<b>Wille</b> .....	188
Wille und Freiheit .....	188
Das Lassen – der Boden der Freiheit .....	194
Der Bauplan des Willens.....	197
<b>7. Methoden</b> .....	205
<b>Die Person entfalten</b> .....	205
Das Wichtigste in Kürze .....	206
<b>Die Personale Positionsfindung (PP)</b> .....	208
Die PP bei unterschiedlichen Gefühlszuständen.....	214
<b>Methode zur Einstellungsänderung (EÄ)</b> .....	215
Vier Schritte zur Horzonterweiterung .....	216
<b>Die Willensstärkungsmethode (WSM)</b> .....	222
Die Entdeckung des freien Willens .....	223
<b>Die Sinnerfassungsmethode (SEM)</b> .....	227
Die vier „Ws“ zum Sinn .....	229

<b>8. Die Arbeit mit Gruppen</b> .....	235
<b>Teamentwicklung</b> .....	235
Der Zugang über die Person.....	235
Konstruktive Haltungen in Teams .....	236
Wo Begegnung stattfindet ... ..	240
<b>Organisationsberatung</b> .....	241
Führen mit Sinn .....	241
<b>Supervision</b> .....	243
<b>9. Theoretische Vertiefung</b> .....	247
<b>Gespräch – Kunst oder Technik?</b> .....	247
<b>Die anthropologische Dimension der</b> <b>Personalen Existenzanalyse (PEA)</b> .....	271
<b>10. Literaturverzeichnis</b> .....	289
<b>11. Empfohlene Literatur</b> .....	294
<b>Autoren</b> .....	295

# Einleitung

## Lebenswertes im Coaching

*Alles wirkliche Leben ist Begegnung.*

M. Buber

Wenn Coaching mit dem Menschen zu tun hat, dann braucht es ein Bild von dem, was den Menschen ausmacht – es genügen nicht die Vernetzungen und Dynamiken, das Erkennen der Probleme und Stärken. Das greift zwar – aber letztlich greift es zu kurz, weil es sich nicht auf das Wesen des Menschen bezieht.

Coaching soll vor dem Hintergrund eines Verstehens des Menschen stattfinden, um nicht einfach funktional abzulaufen. Ein Verstehen des Menschen beinhaltet Kenntnis von seinen persönlichen Strebungen und Wissen um die Voraussetzungen, um zu einem erfüllten Leben zu gelangen. Auch Arbeitsprozesse sind in diesem Lichte zu sehen – anderenfalls verrät man den Menschen im Coachee und bedient nur seine Funktionstüchtigkeit.

Dagegen stellt sich Existentielles Coaching. Es macht sich zum Anwalt des Menschen. Es sieht sein Wesen als wichtiger an als sein Funktionieren und geht von der Prämisse aus: Die Arbeit ist für den Menschen da, nicht umgekehrt.

Der Mensch zuerst – so auch der Coach zuerst: die Ausweitung und Vertiefung seiner Lebenserfahrung dient ihm zum besseren Verständnis und als Zugang zum Coachee. Die Strukturen der Existenz sind in allen Menschen dieselben. Die Erfahrungen und Fähigkeiten sind immer verschieden, aber auf der Basis des Gemeinsamen kann viel entstehen: Grundlegendes, Tiefes, Lebenswertes.

Dieses Buch schaut auf die Grundstrukturen der Existenz: Wie ist unser Leben aufgebaut, was ist zu tun, um zu einem erfüllten Leben zu kommen?

## Phänomenologie und Existenzphilosophie im Coaching

*So einfach wie möglich, aber nicht einfacher.*

A. Einstein

In den ersten Kapiteln werden die Basiskonzepte und -modelle des Existentiellen Coachings vorgestellt. Sie führen den Leser mit Anleitung und Begleitung Schritt für Schritt in die Grundzüge des existentiellen Denkens ein, aber auch an die theoretischen Hintergründe und in die Welt der Phänomenologie und der Existenzphilosophie heran. Dabei wird das Vorgehen des Existentiellen Coachings anhand zahlreicher Praxissituationen illustriert.

Im Mittelpunkt steht die Person – das Wesen des Menschen. Mit ihm sind grundlegende Fragen zum menschlichen Dasein verbunden: Wie kann man im Coaching mit der Person im Menschen arbeiten? Wie lässt sich diese Kraft mobilisieren? Was ist ein Wert? Was bedeuten Begriffe wie Gewissen, Wille oder Sinn in einem existentiellen Verständnis? Ein eigenes Kapitel ist den Methoden gewidmet. Sie sollen dem Coach die Verknüpfung von Theorie und praktischen Anwendungsmöglichkeiten aufzeigen und ihm Instrumente anbieten, mit denen er den Coachee darin begleiten kann, sich in seiner Wirklichkeit und in seinen Entscheidungen wiederzufinden.

Existentielles Coaching ist ein Coaching-Ansatz auf der Grundlage der Existenzanalyse nach Alfred Längle. Im Schluss-Kapitel findet der Leser in kompakter und dichter Form die theoretischen Hintergründe, die Grundzüge der Anthropologie sowie die philosophischen Grundlagen dazu.

Wir wünschen allen Lesern eine interessante und für ihre Praxis inspirierende Lektüre.

Alfried Längle  
Dorothee Bürgi

# 1. Die Kunst, sein Leben persönlich zu leben

Seit jeher ist der Mensch mit der Frage befasst, was ein gutes Leben sei. Welche Verhaltensweisen, Einstellungen, Wertbezüge, religiösen Einbindungen – früher sprach man besonders von der Lehre der Tugenden – verheißen uns Glück? Und: Was ist Glück? – Ist es ein gelungenes Leben, liegt es im Besitztum, Ansehen, in der Verwirklichung der größten Zahl von Möglichkeiten in der Welt, in der Verwirklichung von dem, was in einem angelegt ist? Oder ist es gar in der Spiritualität zu suchen? Solche Fragen führen schnell eher zu Verwirrung als in eine konstruktive Lösung der Themen.

Obwohl es im Coaching nicht primär um solche Fragen geht, sind sie doch häufig im Hintergrund mit dabei. Dem Coachee geht es im Allgemeinen um weitaus praktischere Themen. Ihn beschäftigen Fragen wie: „Wie kann ich meine Potenziale entwickeln?“ – „Wie kann ich erfolgreicher werden, meine Ziele erreichen?“ – „Ich möchte meine Ängste und Widerstände überwinden, werteorientiert entscheiden, authentisch sein und in meiner Arbeit Sinn erfahren!“ Es ist unschwer zu erkennen, dass in diesen konkreten und praktischen Fragen auch die großen Fragen enthalten sind. Denn auch in den praktischen Fragen geht es darum, ein gutes und glückliches Leben zu erlangen. Und wie soll das möglich sein, ohne dass die Arbeitswelt mit einbezogen würde? Wenn es in dieser nicht gut geht, wenn es beruflich und/oder kollegial „nicht stimmt“, belastet dies das ganze Leben, denn man verbringt den größeren Teil der Zeit in der Arbeit. So wird der Erfolg bedeutsam, das Vorankommen, der Stressabbau. Warum sind diese Themen wichtig? Weil man mit ihnen ein besseres Leben verbindet, ein leichteres, unbeschwertes Leben, das die Gefahr des Scheiterns und seiner Last beiseite schieben kann.

Wenn es direkt oder indirekt um solche Themen im Coaching geht, dann sind sie nicht zu lösen, ohne sich ein Bild zu machen über die große Frage, was denn der Mensch ist und worum es im Leben geht. Das sind Grundfragen der Philosophie und der Religion. Auch wenn es im Coaching nicht das Ziel ist zu philosophieren oder eine religiöse Praxis zu vermitteln, soll dieser Hintergrund im Rahmen des Existentiellen Coachings bedacht sein und auch der Coach sich damit befasst haben.

Die praktischen Fragen des Coachees werden im Existentiellen Coaching daher vor dem Hintergrund der großen Fragen des Menschen-Seins gesehen. Um diese Spezifität des Existentiellen Coachings von Anfang an deutlich zu machen, beginnen wir die Darstellung mit einem kurzen Blick auf das Menschenbild – vor allem unter dem Aspekt, der Menschen ganz besonders interessiert: Wie gelingt es, das eigene Leben persönlich zu führen?

## Vom Leben befragt

Der französische Mathematiker und Philosoph Blaise Pascal hat den Menschen beschrieben als ein „Nichts“ – angesichts der Unendlichkeit. Ist der Blick auf das Große gerichtet, etwa auf die Unendlichkeit des Sternenhimmels mit ihrer beinahe unendlichen Zahl von Sternen, verschwindet der Mensch. Vor solchem Hintergrund verliert er sich in einem Nichts.<sup>1</sup>

Doch wenn sich der Blick wendet, wenn er sich von der Unendlichkeit wegbewegt und in die Gegenrichtung schaut, in das Nichts schaut, was ist dann der Mensch? An genannter Stelle meint Pascal: Er ist eine Unendlichkeit angesichts des Nichts. Gegenüber dem Nichts, dem Nicht-Sein, dem Vergänglichen, dem Ende – da hat der Mensch eine Größe, die unendlich über dem Nichts steht. Sich gegenüber dem Verfallen, der Auflösung, der Zerstörung, der Leere, der Sinnlosigkeit zu behaupten, darin aufrecht zu stehen und sich so gegen das „Nichts“ zu stellen, lässt den Menschen im Licht einer Unendlichkeit erscheinen.

Dieser philosophische Blick auf den Menschen gemahnt einerseits zur Bescheidenheit und Demut und fordert andererseits unbedingten Respekt vor der Größe des Menschen, die ihm eine unantastbare Würde verleiht. Dies sind die äußersten Marken im Menschenbild des Existentiellen

1 Pascal B., Fragment 72, zit. nach Spoerri T (1955) Der verborgene Pascal. Hamburg: Furche-Verlag, S. 43. Das vollständige Zitat aus dem 72. Fragment, 7. Abschnitt, von Blaise Pascal lautet in deutscher Übersetzung (Theophil Spoerri 1955, 43f.): „Denn was ist letzten Endes der Mensch in der Natur? – Ein Nichts im Blick auf das Unendliche, ein All im Blick auf das Nichts, eine Mitte zwischen dem Nichts und dem All. Unendlich entfernt von dem Begreifen der äußersten Enden, sind ihm Ziel und Ursprung aller Dinge undurchdringlich verborgen in einem unerfassbaren Geheimnis; er ist gleich unfähig, das Nichts zu fassen, aus dem er hervorgeholt wurde, wie das Unendliche, darin er verschlungen ist.“

Coachings. In diesem Rahmen wollen wir an den Menschen herangehen – bescheiden in der Haltung, zurückhaltend in der Interpretation, ohne Forderung, begleitend und mitgehend, aber stets im Versuch, die eigene Größe des Coachee zu sehen, seine Fähigkeiten zu entdecken, sein Erleben zu respektieren, seine Entscheidung zu stützen, seine Verantwortung zu markieren.

In dieser existentiellen Perspektive wird der Mensch in seiner Betroffenheit gesehen, in dem, was ihn angeht und berührt. Seine Realität, seine Wahrheit, sein Erleben des Lebens, sein Entscheiden und Verantworten, sein Handeln und Sich-Einlassen stehen im Mittelpunkt des Interesses. Der Coachee wird als ein Gefragter gesehen, die Situationen als Herausforderung an seine Person. Es geht um seine Antworten, seine Person, seine Individualität, sein Besonderes und Unverwechselbares, Eigenes – nicht um Allgemeines, Anpassung, Funktionieren. Der Coachee ist gefragt und stellt sich selbst in Frage: „Wer bin ich, was macht mich aus, was ist wesentlich für mich? Was gehört so sehr zu mir, dass ich mich dadurch definiere, dadurch erkenne und verstehe?“

Wenn wir annehmen, dass der Mensch ein Wesen ist, das über sich selbst entscheidet, dann fängt das Wesen des Menschen dort an, wo ihn die Naturwissenschaften aufhören lassen. Sie gehen von einem deterministischen Denken aus und sehen den Menschen in seinen Kausalitäten und Bedingungen. Wenn wir dort stehen bleiben, haben wir zwar die Bedingtheiten am Menschen gesehen, nicht aber den Menschen selbst. In einem existentiellen Verständnis ist der Mensch grundsätzlich mehr, als er von sich wissen kann (Jaspers 1965). Dieses Mehr liegt in seinen geistigen Fähigkeiten, die ihn sich selbst sein lassen, mit sich und seiner Welt authentisch umgehen lassen, Entscheidungen treffen lassen und sich in einen sinnvollen Zusammenhang stellen lassen. So er selbst seiend, in sich verankert seiend, kann der Mensch über seine Begrenztheit hinauswachsen und sich auf andere Menschen und andere Werte einlassen, in denen er aufgehen und seine Erfüllung finden kann.

## Der Blick auf die Freiheit

Der Coach in der Praxis erlebt immer wieder, wie Menschen Probleme haben oder nicht weiterkommen, weil sie gerne einen größeren Spiel-

raum zur Verfügung hätten, um Entscheidungen zu treffen. Sie wüssten z. B. genau, was sie beruflich tun möchten, aber dieser Job ist nicht ausgeschrieben oder so schlecht bezahlt, dass sich damit der Lebensunterhalt nicht verdienen lässt. Sie wüssten genau, wie ihr Projekt aussehen müsste, aber das Budget ist begrenzt, und das Projekt lässt sich nur in Teilen realisieren. Und somit fühlen sie sich selbst limitiert und leiden unter Ohnmachtsgefühlen, weil die äußeren Bedingungen ihre Entfaltung nicht ermöglichen. Manchmal sind es auch innere Bedingungen, die sie hemmen, wie das Gefühl, Opfer zu sein („da kann man ohnehin nichts ändern“), Selbstzweifel, Ängste usw.

Eine wichtige Aufgabe im Existentiellen Coaching besteht daher darin, den Blick auf die Freiheit der Person zu richten und die Möglichkeiten der Situation ausfindig zu machen. In der Abstimmung mit der Person geht es aber um eine wesentliche Spezifizierung. Nicht alle Möglichkeiten sind geeignet für den Coachee. Die Frage ist vielmehr die der Individualisierung: Welche Möglichkeiten kann er aufgreifen, und wie kann er effektiv mit Begrenzungen und Gegebenheiten umgehen? Hier kommen die kreative Größe und die Größe der Entscheidungsfähigkeit zum Zuge, die, wie Pascal meinte, den Menschen vor dem Nichts abhebt, ihm seine Unendlichkeit verleiht. Doch bei aller Größe muss er auch seine Grenzen und Bedingtheiten akzeptieren, sich beugen vor einer Größe und vor Mächten, die ihn übersteigen. Mit Akzeptanz zu leben meint, die Bedingungen und Umstände des eigenen Daseins als gegeben annehmen zu können. Darin liegt für manche Menschen ein existentieller Spagat, wenn sie nicht darin geübt sind, beide Pole der Existenz in ihr Leben zu integrieren.

In manchen Situationen kann der Raum für Entscheidungen sehr klein sein. Entscheidend für das Erleben der Freiheit, des Selbstseins und der Autonomie ist nicht der faktische Spielraum, sondern das Bewusstsein, dass immer etwas da ist, das nicht festgelegt ist und einen Spielraum offen lässt. Diesen Freiraum in jeder Situation zu finden, ist das Entscheidende, mag er auch noch so klein sein. Diese Perspektive ist besonders dann bedeutsam, wenn Menschen in ihrer Gestaltungsfähigkeit an Grenzen kommen, weil die äußeren Bedingungen den Spielraum schmerzlich einschränken. Denn wenn der Mensch seine Freiheit verliert, wenn er genötigt wird, wenn man ihm keine Wahl lässt, so nimmt das dem Menschen die Würde. Oder in den Worten von Max Frisch: „Die Würde des Menschen (...) besteht in der Wahl.“ (1998, 488)

## Ich bin mich – nicht irgendwer

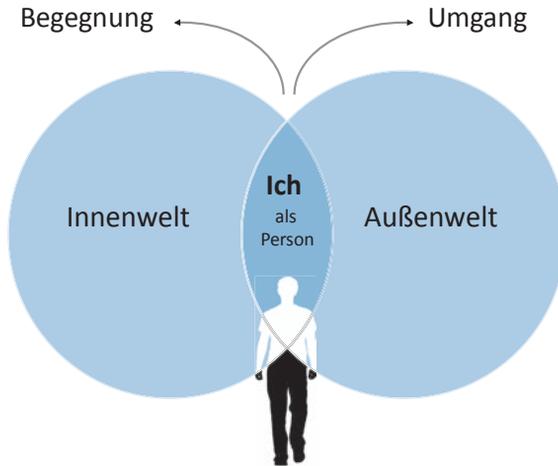
Mensch *ist* man. Doch wird der Mensch umso mehr er selbst, als er etwas aus seinem Sein macht. Er kann sich entwickeln, wachsen, vertiefen usw. – und vor allem kann er mehr er selbst werden. Denn der Mensch ist nicht irgendetwas: Der Mensch *ist* nicht nur – der Mensch ist vor allem *sich*. Mit diesem Gedanken verweist Lévinas<sup>2</sup> darauf, dass er eine Identität mit sich hat, in einer unaufhebbaren Verbundenheit mit sich steht, die ihn nicht nur sich nicht trennen lässt von sich selbst, sondern vor der er auch zu bestehen hat. Denn nicht nur lebt der Mensch mit sich, sondern er sieht und beurteilt sich auch stets.

Der Mensch ist sich, ist sich kein Fremder, und er ist „ganz“, wenn er sowohl den körperlichen und psychischen Bedürfnissen folgen kann, als auch über sich selbst hinausgehend sich anderen Dingen zuwendet. Bei alledem ist wichtig, dass die Entscheidungen, die er trifft, in Stimmigkeit mit sich selbst und in Übereinstimmung mit den Werten im Außen erfolgen. Wenn er sich in dieser Stimmigkeit entscheidet, wenn er mit innerer Zustimmung „Ja“ sagt zu dem, was er tut und was er lässt, dann ist er ganz *sich*.

Der Mensch lebt sein Leben persönlich, wenn er in seinen Entscheidungen Bezug nimmt auf die Erfordernisse und Werte der Außenwelt und zugleich auf das, was in ihm schwingt. Er vollzieht sich im dialogischen Austausch mit der Außenwelt und der inneren Bearbeitung dessen, was ihn erreicht, berührt und anspricht. Existentiell gesehen ist nicht Erfolg oder Misserfolg im Äußeren das Maßgebliche, sondern die Stimmigkeit und das Erleben, sich selbst treu zu bleiben.

---

2 Das Originalzitat lautet: „Man ist nicht, man ist sich!“ (E. Lévinas, *De l'existence à l'existant*, Paris: Gallimard 1978, 38).



**Abb. 1:** Das Ich als Person hat die Fähigkeit, das Außen mit dem Innen zu verbinden – denn sie steht gleichermaßen stets in beiden Welten, die sich im Ich überlappen.

Die Person, dieses „Ich in mir“, ist einmalig und einzigartig. Aber sie ist in die Welt eingewoben. Sie kann nicht sein ohne die *Außenwelt*, ohne das Du. Erst in der Begegnung mit dem Du kann das Ich entstehen, in der Erfahrung des anderen, des Gegenüber. Aber das Ich hat auch eine Autonomie, die nicht nur davon abhängt, was die andere einem spiegeln, entgegenhalten oder wie sie einen sehen und einem begegnen. Das Ich hat eine *Innenwelt*, in der es gründet und in der es schwingt. „Der Mensch wird am Du zum Ich“, sagt Martin Buber (1977, 37). Ohne das Andere kann das Ich nicht zur Person werden, kann die Person nicht geboren werden.

Dank dieser Fähigkeit, zugleich bei sich und beim anderen sein zu können, ist das „Bei-Sein“ eine grundlegende Fähigkeit der Person, die sie auch charakterisiert. So kann der Mensch innerlich bei etwas sein, Anteil nehmen, mitfühlen, aus der Verbundenheit heraus auch über Distanzen geistig „beim Partner“ zu Hause sein, geistig-emotional sogar bei einem Verstorbenen sein. Dieses Bei-Sein ist keineswegs passiv. Es ist wie ein innerer Dialog, und es geschieht innerliche Auseinandersetzung. In diesem Bei-Sein kann der Mensch in einen Umgang kommen mit dem anderen, sich innerlich auseinandersetzen, die Beziehung verändern und

z. B. ohne physische Anwesenheit des anderen ihm verzeihen. Er kann sich Gedanken zu etwas machen, Stellung dazu beziehen, eine Haltung einnehmen oder etwas umsetzen. Im Umgang mit den Dingen realisiert er seine Freiheit, die er *ist*.

Übertragen auf die Arbeit im Coaching führt diese Fähigkeit vor allem dazu, mit Schwierigkeiten in einen (besseren) *Umgang* zu kommen und sie nicht einfach stehen zu lassen. „Mach was damit!“ ist ein Grundsatz im Existentiellen Coaching, aber verstanden als: „Geh damit persönlich um, stell dich!“. Mit dem „in Umgang kommen“ fädelt der Coachee sozusagen seine Freiheit in seine Welt ein, fädelt er sein Person-Sein ein in den Bereich, mit dem er konfrontiert ist und in dem er gerade „ansteht“.

Im Außen realisiert der Mensch das Person-Sein und seine Freiheit im *Umgang* mit den Dingen und Menschen. Hier dominiert die Begegnung. Im Innen ist dieser Umgang das innere Antreffen von sich selbst. Es bedeutet, in der Intimität mit sich selbst zu sein, „ich mit mir“. Hier atmet der Mensch sein Person-Sein. Hier achten wir darauf, welche inneren Schwingungen in uns aufkommen, ob es stimmig ist, was wir tun, ob es zu uns passt. Was spricht mich an – was lässt mich unberührt? Diese Gedanken, mehr noch: diese Gefühle und Schwingungen sind Wahrnehmungen, die auf die innere, ursprüngliche – persönliche – Wirklichkeit bezogen werden, und aus diesem Grunde kommen die Antworten zu dem, womit wir in der Welt in Berührung und mit uns selbst im Gespräch sind. Was da im Inneren auf diese Weise aufkommt, ist nicht einfach Echo von dem, was gehört, gesehen, erlebt wurde, sondern ist autonomes Sprechen. Es ist das, was in uns zu „lauten“ beginnt, laut zu werden beginnt, angestoßen und angeregt von außen. Zu dem, was in der Außenwelt wahrgenommen wurde, kommt in dieser dialogischen, begegnenden Auseinandersetzung auf diese Weise das ganz Eigene dazu: ich selbst als der, der ich bin. Woher kommt dieses innere Sprechen, dieses Lauten der Person? – Wir wissen es nicht. Bei allem Wissen über den Menschen bleibt in dieser Tiefe das Geheimnis Mensch bestehen.

## Person – die Begleiterin des Ichs

Der Mensch ist autonom, weil er in sich eine Resonanzfähigkeit hat, die sein Wesen ausmacht und seine Intimität darstellt. Aus dem Innersten,

das nur ihm gehört, stammt die Entscheidung. Das macht sein Eigenes aus. Der Unterschied zum anderen, die Differenz, der Kontrast vielleicht, kann eine Anregung sein. Aber dieser Unterschied kann nicht das ganz Persönliche ersetzen. Dieses gehört nur uns selbst, ist unverfügbar für andere und kann von außen eigentlich auch nicht gezwungen werden. Man kann einen Menschen wohl nötigen, Druck auf ihn ausüben, aber man kann ihn nicht eigentlich zu einer Entscheidung zwingen. Die Freiheit ist radikal, sie geht in die Wurzel des Menschen. Natürlich kann man die Bedingungen so schwierig gestalten, dass der Mensch „gezwungenermaßen“ ja sagt. Aber dieses Ja ist dennoch eine Entscheidung. Menschen haben die Fähigkeit in sich, Entscheidungen treffen zu können – immer und prinzipiell unter allen Umständen.

Das Sprechen von innen kommt aus der Tiefe der Person. Es wird angestoßen von außen und fasst das, was den Menschen in seinem Innersten berührt: die Schönheit einer Landschaft, die Erhabenheit eines Sonnenaufgangs, die strahlenden Augen eines Kindes. Wenn diese Eindrücke den Menschen in seinem Wesen erreichen, beginnt es in ihm zu „lauten“, weil es zu Resonanz mit dem eigenen Wesen kommt, das von der Außenwelt angestoßen wird. Die Person ist in diesem Verständnis die intime Begleiterin des Ich – sie schaut auf das Wesentliche und hat die Fähigkeit, den geistigen Inhalt einer Situation wahrzunehmen. Dank dieser Fähigkeit des Bei-sein-Könnens bei Wesentlichem durch die eigene Wesentlichkeit kommt dem Menschen eine Größe zu, die sein Ich übersteigt. Dieses Potenzial, das er eigentlich nicht hat, sondern *ist*, ist der spirituelle Grund des Menschen – diese Tiefe, dieses Person-Sein gibt ihm Würde. Nimmt er sich – in der Haltung der Offenheit sich selbst gegenüber – in seinem Wesen selbst in Empfang, dann ist er authentisch. Dann kommen seine Einmaligkeit und seine wesensmäßige Einzigartigkeit zum Ausdruck. Das vollzieht sich ganz im Hier und Jetzt und hat immer wieder neu zu geschehen. So wie alles Leben in einem ständigen Fluss ist, ist auch der Mensch in einem ständigen Werden, Vergehen und wieder Neu-Werden.

Man kann sich an dieser Stelle eine erkenntnistheoretische Frage stellen, die für die Praxis große Bedeutung hat: Was hat der Mensch von der Realität in Händen? Existentiell gesehen hat er von der Realität nur ihre Wirkung auf sich in Händen. Man spricht daher von der Wirklichkeit, sie ist Abbild und Eindruck der Realität auf das Subjekt, auf die Person. Diese Wirklichkeit geschieht uns – aber in Händen haben wir den Umgang mit

ihr, die Verantwortung für sie. Die Dinge selbst haben wir nicht, aber in der Verantwortlichkeit ihnen gegenüber besteht die Wirklichkeit des Menschen. Der Mensch kann sich selbst dabei realisieren, wenn er auf die Stimmigkeit seines Umgangs im Inneren achtet: „Ich stehe dahinter – ich gebe meine Zustimmung dazu – dieses Verhalten ist meines und passt zu mir.“ Wenn er in dieser Authentizität steht, ist der Mensch nicht einfach, sondern ist er *sich*. Dann ist Mensch-Sein entscheidendes Sein, wie Karl Jaspers es formuliert (1962). Der Mensch trägt stets eine Verantwortung dafür, wer er eigentlich sein könnte. So steht der Mensch als Person ständig vor den Fragen: „Wer bist du – was bewegt dich – wie gehst du mit einem Thema oder einer Sache um – mit dir – mit den anderen?“ Setzt er dieses Potenzial um, wird er nicht nur, was er *ist* – so formuliert es Pindar in den kritischen Oden –, sondern er wird, was er sein *könnte*. Setzt er sein Person-Sein um, macht er aus sich eine Persönlichkeit.

Existentielles Coaching ist darauf aus, dass sich der Coachee in seiner Wirklichkeit und in seinen Entscheidungen wiederfindet. D. h., dass er so handelt, dass sein Verhalten ihm entspricht. Oder in den Worten Jaspers: „... was der Mensch ist, ist er durch die Sache, die er sich zur seinen macht.“ (1941/1977, 398)



## 2. Existentielles Coaching – ein Überblick

### Was ist Existentielles Coaching?

Existentielles Coaching baut auf den Grundlagen der Personalen Existenzanalyse (PEA) auf, die eine praktische Anwendung der Phänomenologie ist. Existentielles Coaching will den Coachee in die Begegnung führen mit dem, was ihn angeht, was das Wesentliche in der Situation ist. Dabei ist das Heranführen zu sich selbst der Ausgangspunkt, das Mit-sich-selbst-Sein, um so auch besser mit anderen sein zu können. Auf dieser Basis kann dann auch eine authentische Stellungnahme gefunden werden, die Ausdruck seines unverwechselbaren, einzigartigen und einmaligen Wesens ist. Dazu ist es wichtig, dass der Coachee Bezug nimmt zu den *Fakten*, zu dem, was für ihn einen *Wert* darstellt, zu dem, was *ihm selbst wichtig* ist und *richtig* erscheint, und auch zu dem, was für ihn einen *Sinn* darstellt. Erst auf dieser vierfachen Basis entstehen ein freies Wollen und eine innere Zustimmung. Innere Zustimmung, das heißt, „ich kann, ich mag, ich darf und ich sehe in meinem Tun einen Sinn“. Dies ist die Grundlage für ein erfülltes Dasein. Existentielles Coaching

- geht von einem existenzphilosophischen Menschenbild aus, das den Menschen als dialogisches Wesen versteht, das auf die Welt und ihre konkreten Anfragen ausgerichtet ist und die Fragen des eigenen Lebens zu verstehen und zu beantworten versucht. Im Mittelpunkt der Theorie stehen die Begriffe Existenz, Erfüllung, Zustimmung, Freiheit, Verantwortung, Sinn.
- beleuchtet die Grundbedingungen von Existenz und versucht die Ganzheitlichkeit und die geistige Dynamik des Menschen zu mobilisieren. Erst in zweiter Linie geht es um ein methodisches Vorgehen. Existentielles Coaching steht somit nicht im Widerspruch zu anderen Coaching-Methoden. Im Gegenteil: anthropologische Bezüge, Landkarten und Modelle, die Grundsätzliches zum Inhalt haben, ermöglichen Methodenvielfalt und sind eine Erweiterung für die verschiedenen Formen der Coaching-Arbeit in der Praxis.

- setzt an einem Verständnis von Leben an, das auf Sinn ausgerichtet ist und in Freiheit und Verantwortung gestaltet werden soll. Im Blick auf dieses zentrale Thema der menschlichen Existenz ist Existentielles Coaching stets auf Lebensrelevantes ausgerichtet. Die Landkarten und Modelle stellen einen Coaching-Zugang dar, der mit der „geistigen Kraft“ im Menschen und den mit ihr verbundenen personalen Ressourcen arbeitet. Dabei spielen die Grundbedingungen der Existenz die tragende Rolle. Sie erlauben, die Ganzheitlichkeit des Menschen im Blick zu behalten. Ausgehend vom Verstehen wird ein Handeln gesucht, das die Person integriert und das im Dialog begründet ist.

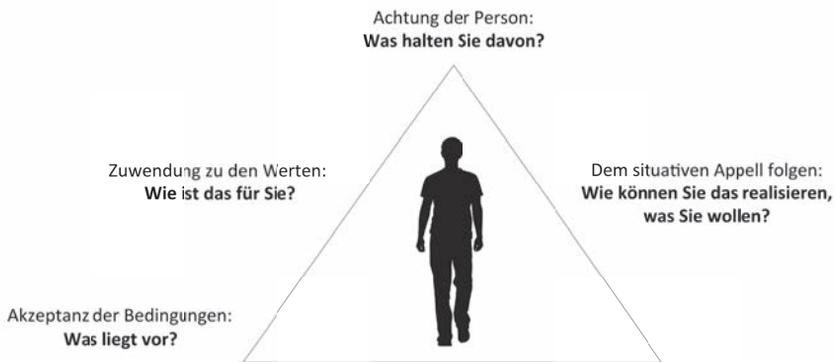
Existentielles Coaching basiert auf einem Prozess-Modell und einem Struktur-Modell. Von diesen beiden Grund-Modellen leiten sich weitere Methoden ab. Dazu gehören:

- *Personale Positionsfindung (PP)*: Klärt Gefühlszustände und unterstützt das Herausarbeiten dessen, was für den Coachee wesentlich ist.
- Methode zur *Einstellungsänderung (EÄ)*: Hier geht es um das Ausfindigmachen von hemmenden Einstellungen, ihre Klärung und um die Entwicklung von neuen Einstellungen und Haltungen, die der Situation besser entsprechen.
- *Willensstärkungsmethode (WSM)*: Unterstützt die Entscheidungsfindung und stärkt die Entschiedenheit und die Durchhaltekraft des Coachee.
- *Sinnerfassungsmethode (SEM)*: Beschreibt die vier Stufen zur Sinnfindung.

## Das Prozess-Modell

Existentielles Coaching versteht den Menschen als ein mehrdimensionales Wesen, in dessen Zentrum sein geistiges Wesen, sein Person-Sein steht. D. h. im Mittelpunkt des Verständnisses des Menschen steht die Person. Person wird in der Auffassung des Existentiellen Coachings als das Freie im Menschen verstanden (Frankl 1959; Längle 1993), d. h. als das, was sich nicht festhalten, nicht substanziiell fassen lässt und immer auch anders sein kann. – Wie aber kann man mit dem Geistigen im Coaching arbeiten, wenn es sich nicht festhalten lässt? Die Person – das Geis-

tige in uns – lässt sich zwar nicht festhalten, aber man kann ihr begegnen. D. h. die Person ist anzutreffen; sie „blitzt“ gewissermaßen auf, wenn wir ihr begegnen. Existentielles Coaching versucht mit seinen phänomenologisch-existentiellen Konzepten und Methoden dieser anthropologischen Gegebenheit Rechnung zu tragen. Dadurch soll ein tieferes Verstehen von sich selbst bzw. des anderen erreicht werden. So ein Verstehen soll die Entfaltung des eigenen Wesens des Coachee fördern und Klarheit in sein Erkennen, Fühlen, Entscheiden und in die Orientierung bringen. Werte, Emotionen, Gewissen, Wille und Sinn sind in diesem Zusammenhang wichtige Themen.



**Abb. 2:** Grundfragen des Prozess-Modells

## Das Struktur-Modell

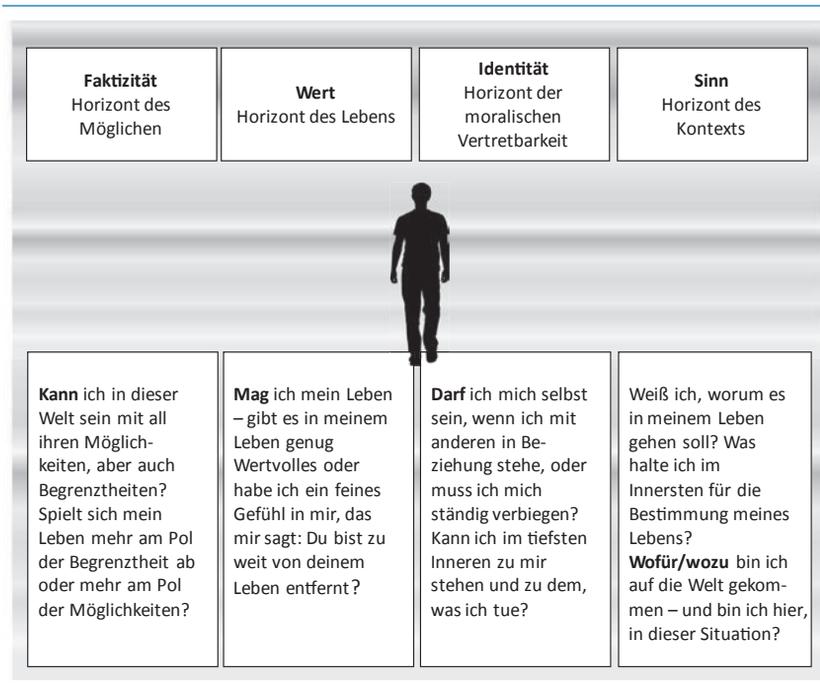
Das Finden der inneren Zustimmung zu dem, was man tut, ist ein Schlüssel im Existentiellen Coaching. Damit ist gemeint, dass der Mensch so leben und sich auf das einlassen soll, dass er mit innerer Zustimmung zum eigenen Handeln und Dasein dabei sein kann. Die Entwicklung dieses *inneren Ja* ist die zentrale Zielsetzung im Existentiellen Coaching. Innere Zustimmung ist ein komplexes Geschehen. Es umfasst eine Bezugnahme zu allen großen Bereichen, in denen das Leben des Menschen stattfindet. Entsprechend den Strukturen der Existenz stellt das innere Ja eigentlich

ein vierfaches Ja dar. Im Konkreten enthält es ein Ja zu den Bedingungen und Gegebenheiten, die man akzeptieren muss, um eine Handlungsbasis zu haben. Es enthält ein Ja zu den Werten, mit denen man gefühlsmäßig in Beziehung steht bzw. zu denen eine Beziehung aufgenommen werden soll. Es enthält ein Ja zum eigenen So-Sein und zu dem, was einem selbst wichtig ist; und es enthält ein Ja zur Zukunft und zur Veränderung, zur Entwicklung. So umspannt dieses innere Ja die vier Dimensionen der Existenz:

- die Welt – ihre Bedingungen und Möglichkeiten
- das eigene Leben – und die erlebte Vitalität
- das eigene Person-Sein – die Einzigartigkeit
- die Zukunft und die Aufforderung zum Handeln

### Faktizität – Wert – Identität – Sinn

Aus den vier existenzbegründenden Bereichen (Strukturen der Existenz) leiten sich für das Existentielle Coaching vier Dimensionen ab, an denen sich der Coaching-Prozess orientiert: *Faktizität – Wert – Identität – Sinn*. Jede Situation im Coaching steht im Lichte einer oder mehrerer dieser Dimensionen. Je *mehr* der Mensch Stellung bezieht zu diesen existenzbegründenden Gegebenheiten, desto mehr ist er sich selbst (authentischer, selbstbewusster), desto voller und erfüllter ist sein Dasein. Und je *tiefer* er sich auf die Gegebenheiten bezieht und sie durchdringt, desto reifer wird er als Person.



**Abb. 3:** Horizonte des Existenziellen Coachings

### Praxissituation

*In einer Coaching-Sitzung berichtete der Coachee von einem geschäftlichen Meeting, bei dem es ihm einmal mehr nicht gelungen ist, seine Position durchzubringen. Zu rasch – wie er sagt – habe er sich von seinen Zielen abbringen lassen und sich der Mehrheit angeschlossen. Er wollte auch keine Grundsatzdebatte vom Zaun brechen, denn das Meeting dauerte bereits drei Stunden, sodass wohl niemand mehr motiviert gewesen wäre, seinen Punkt nochmals durchzudiskutieren. Dem Coach gegenüber erklärt er, er wolle an seinem Durchsetzungsvermögen als Führungskraft arbeiten. Der Coach nimmt das eben geschilderte Beispiel und beginnt mit dieser konkreten Ausgangslage zu arbeiten. Auf die Frage hin, wie er seine Führungsfunktion erlebe, was ihn dazu motiviert und ob er dabei Erfüllung erfahre, war die Antwort des Coachee ziemlich*

*diffus. Es mache ihm schon Freude, aber er habe den Posten angenommen, weil man ihn damals gefragt habe, und zudem müsse er in seinem Alter eine Führungsfunktion haben, sonst würde was mit seiner Karriere nicht stimmen. Wenn er sich allerdings an die Anfänge zurückerinnere, sei er damals schon mit mehr Freude bei der Sache gewesen (der Coachee ist 46 Jahre alt).*

Entsprechend den vier Dimensionen der Existenz bieten sich im Coaching vier verschiedene Dimensionen an, der Frage nach dem Erleben bzw. der Motivation nachzugehen und ihre Grundlagen zu beleuchten. In diesem Fall lautet die Frage: Warum hat sich der Coachee für eine Führungsfunktion entschieden?

1. **Faktizität:** Weil er das gut *kann*, weil es seinen Fähigkeiten entspricht, weil er das Gefühl hat, in diesem Betrieb angenommen zu sein, weil er Raum, Terrain und Möglichkeiten zur Entfaltung hat und weil man ihm etwas zutraut? Oder ist er in dieser Funktion, um damit seinen Lebensunterhalt zu verdienen?



**Abb. 4:** Die erste Ebene der existentiellen Auseinandersetzung: Sein-Können

Auf einer existentiellen Ebene betrachtet, geht es um die Frage: „Ich bin da – aber kann ich sein? Was kann ich tun und welche Bedingungen brauche ich, um sein zu können?“

- Wert:** Weil er es *mag*, weil er gerne in diesem Betrieb ist, weil es ihm gefällt und er sich einbezogen und dazugehörig fühlt, weil er Nähe zu Kollegen und Mitarbeitern empfindet, weil er hier leben kann und nicht einfach nur funktionieren muss, weil er einen Bezug zu den Unternehmenszielen hat und sich auch innerlich an diesen Zielen beteiligt, da sie auch für ihn persönlich einen Wert darstellen. Oder fehlt es ihm schon lange an einer emotionalen Beteiligung, ist er nicht mit dem Herzen bei der Sache?



**Abb. 5:** Die zweite Ebene der existentiellen Auseinandersetzung: Leben-Mögen

Die existentielle Grundfrage hier lautet: „Ich lebe – aber mag ich leben? Gibt es hier genug, was mein Leben wertvoll macht und dem ich mich emotional zuwenden mag?“