

EXISTENTIELLES COACHING: FIT FOR THE FUTURE?

SUSANNE POINTNER

Die Existenzanalyse hat im Coachingbereich einen Fundus an Wissen, Methodik und Praxiserfahrung gesammelt. Sie gewinnt im wirtschaftlichen Bereich, in der Burnout Prophylaxe, in der Gestaltung des Arbeitslebens sowie im Management von Profit- und Nonprofitunternehmen an Aufmerksamkeit. Wir wollen hier die theoretischen Beiträge zum existentiellen Coaching und darauf basierende Fort- und Weiterbildungsangebote würdigen und ihnen zugleich gängige Begriffe aus der Coaching-Szene gegenüberstellen. Einige Aspekte der gängigen existenzanalytischen Coaching-Praxis werden unter dem Blickwinkel aktueller gesellschaftlicher Anforderungen und Entwicklungen betrachtet. Dafür nehmen wir Bezug auf soziologische Generationenforschung sowie Aussagen der Zukunftsforschung. Schließlich geht es in diesem Beitrag um die Beantwortung der Frage, ob und in welchen Aspekten existentielles Coaching den Herausforderungen aktueller und zukünftiger gesellschaftlicher Entwicklungen gerecht wird.

SCHLÜSSELWÖRTER: Coaching, Zukunftsforschung, Gruppen, Supervision, Generationenforschung

EXISTENTIELLES COACHING: FIT FOR THE FUTURE?

Existential Analysis has collected a pool of knowledge, methodology and working experience in the area of coaching, and is gaining attention in the field of economics, in burnout prophylaxis, in the shaping of working life as well as in the management of profit- and nonprofit organizations. In this paper, we want to acknowledge the theoretical contribution to existential coaching and the training and educational offerings based on them, and simultaneously contrast this with current terms in the coaching scene. Some aspects in the current existential analytical coaching practice are considered from the point of view of popular requirements and developments in society. To do this, we refer to sociological generation research as well as statements from futurology. Finally, the paper is concerned with the answer to the question, whether existential coaching, and which aspects of it, does justice to the challenges of current and future developments of society.

KEYWORDS: coaching, futurology, groups, supervision, generation research

Einleitung

„Ein Unternehmen behandelt seine Mitarbeiter mit Würde und Respekt. Es schätzt Diversität und strebt nach kontinuierlicher Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Wohlbefindens seiner Mitarbeiter. In einer Welt des raschen Wandels fördert das Unternehmen die fortlaufende Beschäftigungsfähigkeit durch Fortbildungs- und Umschulungsangebote.“ (Schwab 2020) Dieses Statement von Klaus Schwab, dem Gründer und Chef des Weltwirtschaftsforums WEF, ist Teil des neuen Davoser Manifests. Die Wertewende, die sich schon seit längerem abzeichnet, weg vom Fokus auf den ökonomischen Wohlstand hin zu einer beziehungsorientierten, entwicklungsfördernden, nachhaltigen Lebensqualität, hat auch großen Einfluss auf Fortbildungsangebote im Businesskontext. Damit gewinnt die Existenzanalyse an Gewicht in diesem Feld, auch im gesellschaftlichen Kontext, etwa durch Anfragen für Vorträge oder Medienbeiträge.

Coaching ist ressourcenorientiert, manchmal auch problemfokussiert, vor allem aber prozessorientiert. Der phänomenologische Zugang der Existenzanalyse, der am Umgang mit seelischen Leidenszuständen geschult ist, kann auch für das Coaching Fundamentales beitragen. Dabei gibt es Unterschiede innerhalb des existentiellen Coachings, je nach Grundausbildung und Berufsfeld. Außerdem kann man zwischen Supervision, Coaching

und Organisationsentwicklung unterscheiden (Tutsch 2005, 5; Kinast 2005, 52; Kinast und Mendler 2006, 51). Hier sollen vor allem die Gemeinsamkeiten der existentiellen Haltung und Methodik im Coachen, Entwickeln und Beraten im Arbeitskontext aufgegriffen und vor dem Hintergrund der Generationen- und Zukunftsforschung betrachtet werden. Um die Lesbarkeit zu erleichtern, werden in der Folge existenzanalytische Coaches, Psychotherapeut*innen oder Lebensberater*innen, Berater*innen genannt.

Die Coachees der Zukunft: Identitätsdesigner und Slackers

Die Soziologie erforscht Gemeinsamkeiten von Personen, die in einem bestimmten Zeitfenster geboren wurden und aufgewachsen sind und von einem bestimmten Zeitgeist geprägt wurden (vgl. z. B. Hurrelmann & Albrecht 2014). Wenn man durch die soziografische Brille auf die Altersverteilung der GLE- Kongressteilnehmer*innen sowie Teilnehmer*innen an Weiterbildungen und Ausbildungsgruppen schaut, so liegen diese im Feld über dem Altersdurchschnitt. Stark vertreten sind die „Boomer“, die Nachkriegsgeneration, und die „Slacker“, die Generation 1965-1980, der derzeit etwa die Hälfte der derzeitigen Führungskräfte angehören (Workfront 2016). Sie haben

ihren Namen von „slack – locker“. Sie, die Schlüsselkinder und Greenpeace-Gründer, wehrten sich gegen die einseitige Wertorientierung der Nachkriegsgeneration, und fanden doch noch nicht zu der selbstverständlichen Trendumkehr ihrer jüngeren Geschwister oder ihrer Kinder, der Millennials. „We are caught in the middle: middle-aged, middle management, following the middle course ...“ aber „we have the highest work ethic and are, apparently, the most skilled“ schreibt die Autorin und Unternehmensberaterin Solitaire Townsend (Forbes 2020). So finden sich die erwachsen gewordenen, einstmals als Aussteigergeneration etikettierten Slackers in der Verantwortlichkeit der täglichen Entscheidungen wieder, im Entwickeln neuer Rollenmuster. Die Älteren haben Lösungen parat, die teilweise zu eng geworden sind, die Jungen verlangen nach Modellen, die noch nicht am Markt sind. Die Vermittler im Generationenkonflikt, die für beide Generationen Sorge tragen, sind auf der Suche nach maßgeschneiderten Designs. Gerade das existentielle Coaching kann auf Basis einer phänomenologischen Haltung hier Wesentliches beitragen und zu einem echten Verstehen des jeweils anderen verhelfen.

Die Zielgruppe der Zukunft, speziell für Weiterbildungsangebote und Firmencoachings, sind die Millenials, die Generation Y (Jahrgang 1980–1995). Sie weisen besonders viele H.E.N.R.Ys auf (Abkürzung für High Income Not Rich Yet). Vielleicht werden viele auch nicht reich im herkömmlichen Sinn, weil sie das – in Abgrenzung zum Lebensentwurf der eigenen Eltern – nicht anstreben. Sie setzen sich – wieder generalisierend formuliert - nicht ein für Besitz, Abschlüsse und Statussymbole, sondern für den Zugang zu Erfahrungen, Kompetenzen, Wissen, Gruppen und (Lern-)Möglichkeiten. Sie – und mehr noch die Generationen nach ihnen – wollen keinen festgeschriebenen Beziehungsstatus definieren (manche auch keinen Gender Status), sondern individuelle Identitätsdesigns entwerfen, verwerfen und neu entwickeln. Sie wollen in Erlebniswerte eintauchen und schöpferische Werte verwirklichen (Frankl 1987, 81 ff.). Das Anliegen der Existenzanalyse – nämlich den Menschen zu einem freien und verantworteten Leben zu verhelfen – sollte auch bei ihnen auf Resonanz stoßen – und doch gibt es dafür noch ein paar Hürden zu überwinden. Die aufstrebenden Führungskräfte der Generation Y sind nicht so frei, wie sie es gern wären (vgl. Nast 2016), stehen sie doch unter einem – oftmals selbst auferlegten – Optimierungsdruck, nicht nur was die alltäglichen Konsumgüter betrifft (Stichwort: Digitalisierung der Haushaltsgeräte, etc.), sondern auch den Umgang mit anderen und mit sich selbst, bis hin zum eigenen Körper mit Hilfe von Gentechnologie, Anti-Aging, etc..

Gewissenhafte Auftragsklärung: „Joined venture“

Die Generation Y ist mit weniger klaren Wertvorstellungen und Lebenskonzepten aufgewachsen als ihre Eltern und Großeltern. Sie suchen Menschen, die ihnen Beziehungen auf Augenhöhe anbieten, ihnen aber zugleich helfen, Orientierung zu finden, indem sie ansprechende Lebens- und Arbeitsmodelle vorleben. Berater*innen, die Fürsorge für sich selbst übernehmen, und gut auf die Stimmigkeit des Auftrags achten, können Vorbild sein für den inneren Dialog. Sie können eine dialogische Haltung nach innen und nach außen vorleben, indem sie auf die notwendigen Rahmenbedingungen, auf die Motive der Anfragenden, auf die erforderlichen Befugnisse und auf den Gewinn für die Auftraggeber, auch in der Gesamtentwicklung und in einem größeren Kontext, achten. Durch den sorgfältig aufbereiteten Einstieg ermöglichen sie die Voraussetzungen für ein Modell-Lernen, und schaffen Vertrauen und Kooperationsbereitschaft bei den Auftraggeber*innen und bei den involvierten Mitarbeiter*innen. Darüber hinaus wird beim Ausverhandeln des Auftrags bereits eine wichtige Beratungsleistung erbracht, nämlich wenn der Coach mit dem existenzanalytischen Handwerkszeug hilft, dass die Klient*innen herausfinden, welches Anliegen sie eigentlich an die Beratung bzw. das Coaching haben (vgl. Kinast und Milz 2013).

Wichtige Fragen bei der Auftragsklärung sind: Welche Zielsetzung verfolgt der Auftraggeber; wie ist die Vorgeschichte der Organisation; was sind die Beweggründe der beteiligten Personen, wer muss involviert werden in den Prozess und welche Werte ziehen die Initiator*innen und die Beteiligten an (vgl. Kinast und Milz 2013, 20). Besonders bei längeren Entwicklungsprozessen, zu denen auch regelmäßige Teamsupervisionen gehören, ist die Präzisierung der wünschenswerten „Zielkultur“ als Leuchtturm (Kinast 2021, 75ff) notwendig. Dabei ist die dialogische Offenheit, aber auch die klare Stellungnahme gefragt. Teilnehmer*innen und Coachees wollen darauf vertrauen können, dass Berater*innen in weiterer Folge mit Gegenwind umgehen können (an dem sie möglicherweise selbst zu scheitern drohen). Die Herausforderungen, die auf den Coach zukommen werden, zeigen sich meist schon im ersten Kontakt; die Kunst besteht darin, etwaige Spannungen und Konflikte in Teams möglichst frühzeitig atmosphärisch erfassen zu können.

Eine Stärke von existenzanalytischen Berater*innen kann es sein, dass sie durch die Wachsamkeit in der Auftragsübernahme, sowie durch die Einübung von Positionierungen schon beim Aushandeln des Auftrages den Klient*innen, oft aber auch deren Vorgesetzten, ein spür-

bares Gegenüber sein können. Das ist notwendig angesichts der Wucht der Ansprüche und des Getrieben-Seins der Coachees. Es ist hilfreich in Zeiten der Funktionalisierung und der Selbstoptimierung, die Haltung zu vermitteln, dass der Erfolg sich eher einstellt, wenn er nicht im Fokus steht (vgl. Längle 2002, 75–94). Das kann authentisch transportiert werden, wenn Berater*innen selbst ihr Ja zum „Ereignischarakter der Begegnung“ spüren und zu einem „Rest an Unprofessionalität [stehen], der dem echten Verstehen und Sich-verstanden-Fühlen eigen ist“ (Längle und Bürgli 2014, 264). Erfolg im existentiellen Sinn schließt die Möglichkeit des Scheiterns ein: „Erfolg ist, selbst wenn Ziele einmal verfehlt werden, das Ergebnis von Selbstdeutung, Selbstwertung und Sinnerfüllung.“ (Johner, Bürgli und Längle 2018, 46). Das ist im Grunde eine ermutigende Botschaft, gerade in einer Zeit, wo das Unberechenbare Normalität ist.

Phänomenologische Sichtweise: „Experience innovation“

Im existenzanalytischen Coaching versuchen Berater*innen einen offenen Blick zu kultivieren, der sich von den Phänomenen ansprechen lässt, sodass sich Wesentliches zeigen kann. Alfried Längle, der die Existential Leadership Academy leitet, wählt gern das Bild des Schlüssellochs – man nähert sich und erkennt zunächst wenige Zusammenhänge, bis sich, manchmal ganz plötzlich, das Bild einstellt, sich erkennen lässt, „welch großer Raum sich dahinter befindet“ (Längle 2014, 49). Das verlangt zunächst viel Selbstvertrauen, Geduld, und die Fähigkeit, sich dem Coachee zuzumuten. Manches Nichtwissen und Nichtmachen wird als Tugend vorgelebt.

Existenzielle Kommunikation: Peer to peer

Da die empirische Wissenschaft heute vielfach als Maßstab für Wirklichkeitsgehalt genommen wird, ist es oft notwendig, psychologische Erkenntnisse anhand von Daten und Fakten zu belegen. So können neurobiologische oder soziologische Forschungsergebnisse die Aussage untermauern, dass die Zeit für gemeinsames Feiern – nicht im Sinne einer feuchtfröhlichen „Weihnachtsfeier“, sondern in Form ritualisierter Begegnungs- und Lebensräume – gut investiert ist. „Intelligente Teams wissen um den Erfolgsfaktor `Verbundenheit`.“ (Johner, Bürgli und Längle 2018, 101). Manchmal sind Teams, wenn sie solche Möglichkeiten wenig hatten, ungeübt in dem Gestalten von Beziehungsfeldern. Wird der Raum in einem

unternehmensinternen Workshop unbedarft geöffnet für Austausch in der Gruppe, ist die Gefahr gegeben, dass es zum fruchtlosen Schlagabtausch kommt, der die Lernatmosphäre beeinträchtigt und die Zuhörer*innen langweilt. Deshalb braucht es in solchen Situationen eine engmaschige Unterstützung durch die externe Begleitung, damit die Teilnehmenden eine konstruktive Gesprächsführung in Konfliktsituationen einüben. Positive Erfahrungen der existenziellen Begegnung können für Teams Motivationshilfen und Ermutigung sein, sich auf vertiefende Schritte im Coachingprozess, etwa das Einüben der Selbstdistanzierung oder die intensivere Auseinandersetzung mit einer der Grundmotivationen, einzulassen.

Hilfreich und dem Zeitgeist sehr entgegenkommend ist das Einführen in die existenzielle Kommunikation, wie Christoph Kolbe (2020), der Leiter der Weiterbildungen „Supervision und Coaching“ und „Personales Leadership“ sie beschreibt, oder der Einsatz der Personalen Existenzanalyse (Längle & Künz 2016, 158ff). Existenzielle Beteiligung hat eine große Unmittelbarkeit zur Folge. „Das führt zu Lebendigkeit im dialogischen Prozess und eröffnet Möglichkeiten, dass sich ein Erkenntnisgewinn nachhaltig verankern kann.“ (Kolbe & Dorra 2020, 78) Voraussetzung ist der Verzicht auf ein hierarchisches Gefälle, stattdessen nehmen Berater*innen dieser Methode eine „Peer-to-Peer-Haltung“ ein. Sie liefern nicht vorgefertigte Konzepte und Handlungsanweisungen. Sie fragen nicht (erwartete) Antworten ab, sondern sie interessieren sich für die originären Gedanken und Empfindungen der Coachees und helfen ihnen, individuelle und flexible Strategien zu entwickeln. So können z. B. Mitarbeitergespräche nicht nach dem „optimalen“ schematischen Ablauf, sondern sehr unterschiedlich verlaufen, je nach Persönlichkeit der Mitarbeiter*innen und je nach Fokus der Intention des Dialogs. Durch die Grundstruktur der PEA ist es der Führungskraft, in Anwendung des vom Coach gelernten, dennoch möglich, den roten Faden zu behalten, und zu einem Ergebnis zu gelangen, und die Gestaltung des Gesprächs nicht aus der Hand zu geben. Das Bedürfnis nach einem wertschätzenden Umgang braucht nicht das Du, das in manchen Firmen zur Umgangskultur gehört, und eine scheinbar flache Hierarchie vermittelt. Es gibt Organigramme und Verantwortungsbereiche, die besser zu nehmen sind, wenn sie transparent sind. Gefragt ist eher der Blick auf die Ressourcen des Einzelnen, auf die sehende Akzeptanz seiner Schwächen, und die integrale Antwort auf die Herausforderungen, in denen gerade dieser Mensch steht. Es ist die Sehnsucht nach einer ebenbürtigen Geschwisterlichkeit im dem Sinn: Wir sitzen letztlich im gleichen Boot, wenn auch an anderen Stellen.

Durch die wertschätzende, interessierte Haltung des Coachs liefert er/sie Modelle für die zu fördernde Art des

Miteinanders und führen unauffällig weg von der konkurrierenden diskursiven Debatte hin zur entwicklungsfördernden personalen Gesprächsführung. Diese ermöglicht, dass die Mitarbeiter*innen voneinander lernen, ohne sich belehrt zu fühlen. Sie erleben sich kooperierend im Verstehen, statt ringend um Akzeptanz.

Authentisch und dialogisch: Agile Unternehmensführung

In der Coaching Praxis stand im Corona-Jahr in vielen Therapie- und Beratungsstunden die Strukturierung des eigenen Tagesablaufs im Vordergrund. Online standen nun viel mehr Mitarbeiter als Kontaktmöglichkeit zur Verfügung – und ganz wenige als direktes Gegenüber. Kein Chef kontrollierte über die Schulter blickend die Aktivität am Bildschirm – und keine Besprechung markierte den Anfang oder das Ende des Arbeitstages. Stellungnahme wurde zur psychohygienischen Überlebensfrage. „Um sich in diesem `Supermarkt an Möglichkeiten` zurechtfinden zu können, sind die Menschen in höherem Maße eigenverantwortlich und müssen auf sich selbst gestellt leben – vor allem auch in ihren Entscheidungen. Nur so können sie es schaffen, sich selbst und die Beziehung zu anderen Menschen nicht zu verlieren und sich psychisch gesund zu erhalten.“ (Längle 2020, 53) Manchmal sind auch „einsame“ Entscheidungen gefragt (Kinast 2005, 47). Die Menschen waren im Arbeitsalltag im Umgang mit Ansteckungsgefahren persönlich angefragt und mit Lockdowns und dem raschen Erwerb neuer Kompetenzen herausgefordert. Führungskräfte waren – und sind - im größeren Kontext mit gesellschaftlichen Veränderungen konfrontiert. Sie mussten neue Wege gehen, Meetings auf Onlineformate umstellen, Mitarbeiter eigenständiger arbeiten lassen, Kurzarbeitsmodelle entwerfen. Darin liegen auch Chancen – denn „Krisen erzwingen Innovationen, die vorher im Latenten stecken geblieben waren“ (Horx 2020). Viele Führungskräfte haben verstärkt auf Eigenverantwortung bauen müssen und Strukturen aufgebaut, damit Ziele vermittelt und erreicht werden und Ergebnisse abgenommen werden. Dabei braucht es viel Flexibilität – heute subsummiert unter dem Schlagwort „Agilität“, Beweglichkeit, von Führungskräften und Mitarbeiter*innen.

Das Konzept der demokratischen Führung, heute oft unter „New Leadership“ propagiert, ist nicht neu – aber umso notwendiger, wenn ganze Belegschaften im Homeoffice arbeiten und direktive Führung an ihre Grenzen stößt. Das bestätigt auch eine Umfrage, die von der Personalberatung Müncheberg (2020) inmitten der Pandemie unter

750 Führungskräften durchgeführt wurde. Trotz organisatorischer Hürden war ein großer Teil der Befragten mit den Arbeitsergebnissen aus dem Homeoffice zufrieden. Die Stärkung der Eigenverantwortung und das Vertrauen in die Mitarbeiter wurden als die erfolgskritischen „Stellschrauben“ erlebt. Rund drei Viertel haben angegeben, dass ihre Mitarbeiter im Homeoffice deutlich mehr geleistet und weit eigenständiger gearbeitet hätten als erwartet. Die Hälfte der befragten Führungskräfte wollen Homeoffice-Angebote zukünftig ausbauen. Gleichzeitig erfahren der persönliche Kontakt und die kollektive Gemeinschaft eine neue Aufwertung. Mitarbeiter sollen wieder fest angestellt werden – dabei werden allerdings jene bevorzugt, die ein hohes Maß an Flexibilität und Eigeninitiative aufweisen.

Auch vor der Covid 19 Krise war das Thema V.U.C.A – Vulnerabilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität – in der Coaching-Szene in aller Munde. Milz und Pointner (2021) betonen in ihrem Lehrgang für Führungskräfte die Wichtigkeit der Authentizität in der Auseinandersetzung mit der Agilität unserer Zeit. In Zeiten von „Nix ist fix“ soll die Führungskraft flache Hierarchien schaffen und Eigeninitiative ermöglichen. Das setzt ein hohes Maß an Selbstverantwortung bei den Mitarbeitern voraus. Damit steigt der Bedarf an Persönlichkeitsentwicklung, an Auffassungsgabe, Empathie- und Dialogfähigkeit, Erfassen von Wesentlichem, Entschiedenheit, Willenskraft und Abstimmung mit der Welt, mit dem Du, mit dem sinnvollen Kontext – kurz, an persönlichen und sozialen Kompetenzen.

Für Existenzanalytiker*innen bedeutet Persönlichkeitsentwicklung einerseits, Tools zu verwenden, um Menschen darin zu unterstützen, das im Beruf Geforderte zu erbringen, und ihre Arbeit so zu gestalten, dass sie sie mögen. Andererseits liegt ihr Auftrag darin, Klient*innen zu ermutigen, ihr Eigenes und Eigentliches zu finden und zu entwickeln. Mitarbeiter*innen und Führungskräfte werden angeleitet, ihr Selbstbild und ihr Verständnis von Leben zu überdenken, damit sie klarer sehen, wer sie im Arbeitsalltag sein und was sie tun wollen. Und das ist derzeit leichter, und notwendiger als bisher – weil die bisher gekannten Leitplanken ohnehin wackeln.

Authentisch handeln: „Thrawn“ ist das neue Normal

Harry Gatterer (2020) greift das alte keltische Wort „thrawn“, das man übersetzen kann mit „verrückt, schief“ aber auch „widerspenstig“ auf und kürt es zur neuen Tugend. „Thrawn bedeutet ,verrückt zu sein gegenüber den

äußeren Kontexten- und sich selbst dabei treu zu bleiben‘. Ausrichtung nach innen ist angesagt. In Zeiten, ‚wo der Kalender unzuverlässiger ist als die Wettervorhersage, nicht einmal der nächste Tag kann mit Sicherheit vorhergesagt werden ...‘“ (Gatterer 2021, 11), ist die Orientierung an Rahmenbedingungen schwierig geworden. Die anhaltende Verunsicherung, die vergebliche Suche nach rationalen, eindeutigen Erklärungen und Verhaltensregeln führt zu Erschöpfung und Rückzug sowie zur Übertreibung von mutmaßlichen Mustern und Zusammenhängen, wo keine sind, bis hin zur Bildung von Verschwörungstheorien.

In Zeiten der Verunsicherung ist ein verstärkter Trend zu simplifizierenden Erklärungsmodellen und emotional aufgeladenen Konzepten zu verzeichnen. Negative Begriffe und Bilder aktivieren unsere primären Schutzinstinkte. Können wir da mithalten mit Begriffen wie Wertekultur, Verantwortung und Sinnstreben? Vieles spricht dafür – dennoch tun wir gut daran, auch unser Wissen zu den Copingstrategien, zur Emotionslehre und zur Psychopathologie in die Managersprache zu übersetzen. Denn Eigenwilligkeit, die aus einer psychodynamischen Fixierung entsteht, und in der der Dialog mit der Welt und die Auseinandersetzung mit Lebensanfragen nicht mehr gelingt, ist wenig entwicklungsfördernd.

Verarbeitungswege: „Let’s participate“

Anleitung brauchen Coachees, insbesondere Teams, derzeit auch ganz besonders in der Auseinandersetzung mit Krisen, Umbrüchen, Verlusten. Gefühle sind insgesamt wichtig für Berater*innen, weil sie „wie Sinnkeime sind“ (Längle 2014, 156). In einem digitalisierten, funktionalisierten, optimierten Arbeitsumfeld, inmitten von Umzugskartons und neuen Firmenschildern, zwischen Entlassungen und Bewerbungsgesprächen, ist es schwer, den Raum für Emotionalität, insbesondere für Trauer und Abschiede (von Arbeitsräumen, Firmenritualen, Kolleg*innen, Kulturen) zu finden und zu schaffen. Berater*innen empfehlen entsprechende Freiräume und Rituale nicht aufgrund sentimentaler Nostalgie oder aus moralischem Bekehrungswillen heraus, sondern weil sie die Auswirkungen unterdrückter Verarbeitungsprozesse auf die Gesundheit, die Qualität der Zusammenarbeit und die Leistungsfähigkeit von Mitarbeiter*innen kennen und belegen können (vgl. Pointner 2018). Das gleiche gilt für Konfliktbearbeitung. Nicht Übergehen oder Ausagieren ist die Devise, sondern Standpunkte sehen, kreative Spannung aushalten, neue Wege entwickeln. Und sogar einmal einen Fehler eingestehen – oder mit dem Fehler eines Mitarbeiters nachsichtig umgehen.

So sehr wir heute – und in Zukunft vermutlich noch mehr – Individualität und persönlichen Gestaltungsraum schätzen, so groß ist doch die Sehnsucht und die psychohygienische und soziale Notwendigkeit, Teil einer Gemeinschaft zu sein, und Sinnvolles einzubringen. Manchmal entspricht die Aufgabe den individuellen Interessen der Mitarbeiter*innen, und manchmal muss sie einfach getan werden, weil die Sache es verlangt. Die Spannung zwischen Eigen- und Nutzwert ist im Coaching präsent. Der „Einsatz für die gute Sache“, oder „die Verantwortung gegenüber den Kolleg*innen“ kann missverstanden und missbraucht werden, um sich und andere auszubeuten. „Auch Arbeitsprozesse sind in diesem Licht zu sehen – andernfalls verrät man den Menschen im Coachee und bedient nur seine Funktionstüchtigkeit“ (Längle 2014, 11). Eine besondere Herausforderung im Coaching von Teams und Organisationen liegt in der doppelten Auftragslage: Die Produktivität soll gesteigert, die Humanität soll erhalten oder gefördert werden (vgl. Kinast und Milz 2016, 21). Berater*innen unterstützen Führungskräfte, die Voraussetzungen (unter dem Blickwinkel der Grundmotivationen) zu schaffen, dass Leistung mit persönlichem Engagement erbracht werden kann.

Methoden: Icebraker and key skills

In einer Kultur, die Sachwissen fordert und leicht zugänglich macht und in der gefühlte Erfahrung als Qualitätskriterium von Botschaften gilt, ist es vorteilhaft, wenn Methoden den Liebhabern von Flowcharts ebenso gerecht werden wie YouTube-Lernern. „Hybrides Coaching“, bei dem Vorträge, Workshops, Trainings, Einzelcoaching, Onlinetools, Videomeetings und Peer-group-Aufgaben kombiniert werden, entsprechen dem Bedürfnis nach kürzeren, freier wählbaren, unterschiedlich gestalteten Lerneinheiten. Die Wahrheit ist auch: Seminaranbieter hatten im Corona-Jahr schwere Zeiten, und die Aussicht auf einen Aufschwung nach der Krise ist vage. Daher empfiehlt es sich, kleinere Pakete mit persönlicher Präsenz zu schnüren, die durch Angebote zur persönlichen Vertiefung, Literaturempfehlung, Arbeitsblätter, Lehrvideos, Impulse für Peergroup-Treffen (die ev. von Teilnehmer*innen geleitet werden) ergänzt werden. Der Fundus ist hier in der Existenzanalyse groß (siehe z. B. Archiv auf www.existenzanalyse.net; Videos auf www.existenzanalyse.at sowie auf den Homepages von Lehrtherapeut*innen). Damit hat man auch den „Fuß in der Tür“, wenn die Nachfrage an Trainings wieder steigt. Und sie wird wieder steigen. Der Trend „Individualisierung“ wandelt sich laut Zukunftsinstitut, beschleunigt

durch die Nähe-Deprivation in Corona Zeiten, in eine Co-Individualisierung (vgl. Horx 2020). Menschen, besonders gestaltende Menschen – also Führungskräfte – möchten persönliche Lebensdesigns, aber sie möchten sie zunehmend mehr mit anderen gemeinsam entwickeln. Daher punkten Veranstaltungen und Fortbildungen, wo induktives Lernen ermöglicht wird. Erlebte Erfahrung, Austausch von bereits vorhandenem Wissen der Teilnehmer*innen, situativ adaptierter Input von erfahrenen Expert*innen und Learning-by-doing-Übungen werden dabei verknüpft. Dazu benötigen Berater*innen Know-how und Erfahrungen im Umgang mit Gruppen. Innerhalb der Existenzanalyse ist ein gutes Lernfeld dafür die von Lilo Tutsch (2005) entwickelte Weiterbildung „Supervision/ Coaching/ Leadership“, inzwischen erweitert durch den von Kordula Wagner geleiteten Teil „Organisationsentwicklung“.

Der Wille zum Sinn: Eine Win-Win-Situation

Engagement, Motivation durch Sinnfindung, Gemeinschaftssinn sind gefragt und gefordert, von Mitarbeiter*innen und von Führungskräften. Die Coachees von morgen interessieren sich mehr für Projekte als für Berufe (Rustrum et al. 2015). Sie wollen sich einsetzen für eine gemeinsame Sache, deren Hintergrund sie verstehen, die sie hinter dem Ofen hervorlockt und die sie als sinnvollen Beitrag in der Welt betrachten. „Der beste Coach kann mir nicht einreden, dass mein Kunde eine Versicherung für seine Zahnbürste braucht“, meint ein seminarmüder Mitarbeiter. Er war lange Zeit das, was Ariadne von Schirach (2019) in Anlehnung an Kierkegaard (1849) den „Kurator“ (Pos 1870) nennt: Er erfüllte seinen Job, ohne die Sinnhaftigkeit seiner Handlungen zu hinterfragen, und rieb sich wund am Chef vom Typ „Fanatiker“ (Pos 1880) der in paraexistenzieller Manier Sinnkonstrukte durchziehen wollte, ohne in Begegnung zu gehen mit den Mitarbeiter*innen. Die beiden Haltungen, ebenso wie die der „Spirituellen“ (Pos 1875) Schwärmer, die sich im Möglichkeitsraum verlieren, finden wir in Trainings und in der Coachingpraxis häufig – und auch deren Suche nach Alternativen.

Der Wille zum Sinn (Frankl 1987) ist wieder brandaktuell. Sinnhaftigkeit wird zum neuen Qualitätsmerkmal. „In der vernetzten Welt erwächst nun eine neue sechste Dimension, die das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung übersteigt: Selbsttranszendenz“ schreibt Christian Schuldt, Soziologe und Forscher für Kulturwandel (Schuldt 2020, 112). Allerdings stehen Coachs vor der gleichen Herausforderung wie die Unternehmen: „Practise what you pray“ steht über dem Echtheitstest. „Das

Soll im Ist identifizieren bedeutet, den Mitarbeitern das Anliegen der Geschäftsleitung sichtbar zu machen, indem diese den Zielzustand „sieht“, glaubt und umsetzt.“ (Johner, Bürgi und Längle 2018, 25). Berater*innen werden danach gemessen, ob sie für die Coachees tatsächlich einen Mehrwert bringen, und auch danach, wie authentisch sie mit Menschen, mit Organisationen und mit sich selbst umgehen. Beides zählt: Selbstoptimierung und Selbstfürsorge, gute Marketingkonzepte und Integrität. Coachees durchschauen hohle Werthülsen ebenso schnell wie Mitarbeiter*innen und Konsument*innen. „Nicht das abstrakte Debattieren von Werten führt zum Wesentlichen, sondern das Verlieren der Angst vor dem Genuinen.“ (ebd., 54) Freude am innovativen Gestalten einer nachhaltigen, lebensfreundlichen, beziehungsfördernden Welt – das holt Menschen aus dem inneren Lockdown.

Wertekultur implementieren: Meaning sells

„Der Wert einer Marke wird sich künftig vor allem darin spiegeln, wie sie selbst Werte schafft.“ (Schuldt 2020, 113) Firmen, denen es gelingt, nicht mehr nur Dienstleister zu bleiben, die bei Konsument*innen Bedürfnisse erzeugen um diese dann zu befriedigen, sondern in denen Stellung bezogen wird für gesellschaftliche Anliegen, seien laut Zukunftsforscher*innen für die Zukunft gerüstet.

Die neue „Sinnökonomie“ ist eine logische Folge der Frustration einer mit Konsumgütern und Videoserien überfüllten Generation. Attraktiv sind gemeinsame Werte und Interessen, Möglichkeiten des Engagements in einer hybriden Wir-Kultur. Insofern ist es notwendig, die Bedeutung des Dialogs auch im Marketing zu betonen. „Brand Communities bieten Raum für wechselseitige Resonanzbeziehungen und die Möglichkeit, die Marke zu beeinflussen und weiterzuentwickeln“ (ebd., 113). Es geht um das Aufnehmen der Sinnkeime potentieller Kund*innen, um Raum für einen aktiven, positiven Beitrag zur Gesellschaft. Es geht nicht darum, ein Training für Mitarbeitermotivation zu verkaufen, sondern um die Entwicklung eines „Vision Developments“, das der Marke eine neue, verantwortungsvolle Rolle auf gesamtgesellschaftlicher Ebene zuweist und damit das Unternehmen und die Kund*innen von innen her in einem gemeinsamen Anliegen motiviert. „Sollen im Füreinander ist wie eine Aufforderung zum Tanz“ (Johner, Bürgi und Längle 2018, 135). Käufer*innen geht es nicht nur um ein Produkt. Es geht um eine grundsätzliche Einstellung zur Welt und zum Leben. Es geht um das Leben ... darum, dass wir selbst uns um das Werterleben und Sinngeben kümmern wollen.

Selbsttranszendenz: Trend Marketing und Error Culture

Existenzielles Coaching ist gerüstet für eine Zukunft, die wir mitgestalten. Trend Marketing bedeutet, dass Zielgruppen, die durch große Strömungen oder deren Gegenbewegungen entstehen oder wachsen, angesprochen werden und entsprechende Leistungspakete geschnürt werden. Um am Ball zu bleiben, können wir gesellschaftliche Entwicklungen beobachten, hinterfragen und mit angemessener Adaptation übersetzen in existenzanalytische Theorie und Praxis. Dabei gibt es immer wieder einmal Misserfolge und Enttäuschungen – so wie viele von uns nach der ersten Begeisterung über die Möglichkeiten von Teams, Zoom und Co an schlechten Internetverbindungen, Klient*innen mit Kindern oder Ehepartnern im Hintergrund, und Kreuzschmerzen am Abend gelitten haben. Und wir haben entsprechende Maßnahmen gesetzt, die Tools verbessert, die Rahmenbedingungen geklärt. Neue Impulse weder zögerlich zu minimieren, noch vorschnell zu assimilieren, stellt für den Einzelnen und für Organisationen eine Herausforderung dar. So zollen wir all jenen Respekt, die uns das Wissen und den Erfahrungsschatz des existentiellen Coachings zur Verfügung stellen, den sie in langen Jahren unter viel Adrenalinausschüttung, unerschöpflichen Dopamindepots und wenigen Endorphinschüben gesammelt haben. Zukunft gestalten heißt auch, eine Fehlerkultur zu entwickeln, die Misserfolge als Lernschritte und Entwicklungschancen sieht. Und wer weiß, vielleicht ist auch unser persönliches Versagen, unser vermeintlicher Irrtum, unsere verrückte Idee, die Innovation von morgen.

Literatur

- Frankl V E (1987) Ärztliche Seelsorge. Frankfurt/M: Fischer
 Gatterer H (2021) Be Thrawn. Verrückt durch die Krise. In: Horx M, Zukunftsreport 2021. Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut, 10–13
 Horx M (2020) Die Zukunft nach Corona: Wie eine Krise die Gesellschaft, unser Denken und unser Handeln verändert. Düsseldorf: Econ
 Hurrelmann K, Albrecht E (2014) Die heimlichen Revolutionäre – Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Weinheim: Beltz
 Johner P, Bürgi D, Längle A (2018) Existential Leadership zum Erfolg. Philosophie und Praxis der Transformation. Freiburg: Haufe
 Kinast R (2005) Coaching – Chancen für Leitende. Existenzanalyse 22, 1, 43–48
 Kinast R und Mandler-Schach I (2006) Settings und Formen von Supervision. Existenzanalyse 23, 1, 51–53
 Kinast R und Milz A (2013) Existenzanalyse und Organisationsentwicklung. Existenzanalyse 30, 1, 15–37
 Kinast R (2021) Werteorientierte Führungskultur. Theorie und praktische Umsetzung. Freiburg: Lambertus-Verlag
 Kolbe C und Dorra H (2020) Selbstsein und Mitsein: Existenzanalytische Grundlagen für Psychotherapie und Beratung. Gießen: Psycho-sozial Verlag
 Längle A (2002) Sinnvoll leben. Logotherapie als Lebenshilfe. St. Pölten: NP-Verlag

- Längle A und Bürgi D (2014) Existentielles Coaching. Wien: Facultas
 Längle A und Künz I (2016) Leben in der Arbeit? Existentielle Zugänge zu Burnout-Prävention und Gesundheitsförderung. Wien: Facultas
 Längle A (2020) Neue Entwicklungen in der Psychotherapie. Existenzanalyse 37, 1, 52–56
 Milz A und Pointner S (2021) Angewandte Existenzanalyse in Organisationen. Unveröffentlichtes Weiterbildungsskriptum
 Müncheberg H, Hays AG (2020) Die neue Normalität. Wie verändert sich die Arbeitswelt nach der Pandemie? <https://www.hays.de/lp/die-neue-normalitaet>
 Nast M (2016) Generation Beziehungsunfähig. Hamburg: Edel
 Pointner S (2018) Die Wiederentdeckung der Berührbarkeit. Wien: Orac
 Rustrum C, Stempinski G, Liss A (2015) It's a shareable life. Kindle https://www.academia.edu/19929050/Sharing_Economy_Introduction_and_Conclusions
 Von Schirach A (2019) Die psychotische Gesellschaft: Wie wir Angst und Ohnmacht überwinden (German Edition). Stuttgart: Tropen. Kindle-Version
 Schwab K (2020) World Economic Forum: Das Davos Manifest 2020
 Schuldt C (2020) Brands for Future. In: Horx M Zukunftsreport 2021. Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut, 110–115
 Tutsch L (2005) Supervision und Coaching in Teams und Gruppen. Existenzanalyse 22, 1, 4–18
<https://es.weforum.org/agenda/2020/01/das-davos-manifest-2020-die-universelle-aufgabe-eines-unternehmens-in-der-vierten-industriellen-revolution/>
<https://www.forbes.com/sites/solitairetownsend/2020/01/07/ok-slacker-can-gen-x-save-the-world/?sh=5839744a7399>
<https://www.workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/02/uk-state-of-work-report-nonmarketing.pdf>
<https://www.workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/02/uk-state-of-work-report-nonmarketing.pdf>

Zur Person der Autorin:

SUSANNE POINTNER

Psychologin, Lehrtherapeutin (Existenzanalyse)

Vorstandsmitglied der GLE International, Co-Leitung des Wiener Instituts der GLE Österreich, Co-Leitung Wahlpflichtfach Existenzanalyse an der Sigmund Freud Universität

Leitung der Lehrgänge Existenzanalytische Paartherapie und Angewandte Existenzanalyse in Unternehmen

Anschrift der Verfasserin:

MAG. SUSANNE POINTNER

Wiener Institut der GLE-Ö

Einwaggasse 23/12

A–1140 Wien

praxis@susanne-pointner.at

www.susanne-pointner.at