

Sprache setzt in Gang. So naheliegend diese Beobachtung, so leicht gerät sie in Vergessenheit. Michael Thiele hat seiner Freude am Bewegen mit Sprache und ihrer Beweglichkeit immer wieder Ausdruck verliehen, im Denken wie im Tun. Ihn möchte dieses Buch zu seinem 65. Geburtstag ehren, indem es den Facettenreichtum der Sprach-Bewegung vor Augen führt. Dazu wurden Beiträge aus klar sprachbezogenen, aber auch nur mittelbar sprachaffinen Disziplinen vereint, die weite Felder von Wissenschaft und Kirche berühren. Ihre Entdeckungen gruppieren sich um fünf Kernideen:

mobilen: Reklamation sprachlicher Bewegung  
berzeugende Sprachbewegungen  
Sprache als Vehikel  
er Essenz: Bewegung in Sprache und Leben  
Flüchtigen: Sprache bewegt Wahrheit

dieser Ideen gewinnt eine Überzeugung immer neu  
Geheimnisse der Sprache, mit der sich bewegen lässt,  
slust für kleinste Volten, flüchtige Momente und über-  
mitbringt.

ische Verlagsoffizin Bauer & Raspe  
Edition Schneider & Weigel  
ISBN 978-3-8461-1005-8

SUSANNE GÖPFERICH · ELŻBIETA KUCHARSKA-DREISS · PETER MEYER (HRSG.)  
MIT SPRACHE BEWEGEN

BAND 5

THEO

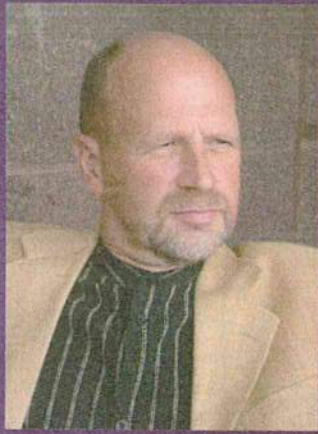
LINGUISTICA

HRSG. VON SUSANNE GÖPFERICH,  
ELŻBIETA KUCHARSKA-DREISS  
UND PETER MEYER

MIT SPRACHE BEWEGEN

FESTSCHRIFT FÜR  
PROF. DR. MICHAEL THIELE  
ZU SEINEM 65. GEBURTSTAG

Akademische Verlagsoffizin  
Bauer & Raspe



Sprache setzt in Gang. So naheliegend diese Beobachtung, so leicht gerät sie in Vergessenheit. Michael Thiele hat seiner Freude am Bewegen mit Sprache und ihrer Beweglichkeit immer wieder Ausdruck verliehen, im Denken wie im Tun. Ihn möchte dieses Buch zu seinem 65. Geburtstag ehren, indem es den Facettenreichtum der Sprach-Bewegung vor Augen führt. Dazu wurden Beiträge aus klar sprachbezogenen, aber auch nur mittelbar sprachaffinen Disziplinen vereint, die weite Felder von Wissenschaft und Kirche berühren. Ihre Entdeckungen gruppieren sich um fünf Kernideen:

- Wider sprachliche Immobilien: Reklamation sprachlicher Bewegung
- Voten für Mobilität: Überzeugende Sprachbewegungen
- Über Räume hinweg: Sprache als Vehikel
- Konturen dynamischer Essenz: Bewegung in Sprache und Leben
- Glaubwürdigkeit des Flüchtigen: Sprache bewegt Wahrheit

Im mannigfaltigen Echo dieser Ideen gewinnt eine Überzeugung immer neu Kontur: Auf die Spur der Geheimnisse der Sprache, mit der sich bewegen lässt, kommt, wer Entdeckungslust für kleinste Volten, flüchtige Momente und überraschende Wendungen mitbringt.

Akademische Verlagsoffizin Bauer & Raspe  
Edition Schneider & Weigel  
ISBN 978-3-8461-1005-8

SUSANNE GÖPFRICH · ELŻBIETA KUCHARSKA-DREISS · PETER MEYER (HRSG.)  
MIT SPRACHE BEWEGEN

BAND 5

THEO

LINGUISTICA

KERSTIN SÖDERBLOM  
(Friedberg/Hessen)

## „Der Traum von Indien“ – eine Coaching-Reise

### 1. Einleitung

Ich habe Michael Thiele in meiner Zeit als Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main kennen gelernt. Wir haben in der Vorlesung und dem Seminar zum Thema „Rhetorik“ zusammen gearbeitet. Es war der erste Teil der dreiteiligen homiletischen Ausbildung in der Praktischen Theologie der Universität. Sie bestand aus Rhetorik, Homiletik und Liturgik für PfarramtstudentInnen. Ich habe Michael Thiele nicht nur als klugen Denker erlebt, sondern auch als humorvollen Kollegen, der viel von Atemübungen, kreativen Aneignungen, Bewegungsspielen und dem gemeinsamen Singen hält. Solchen kreativen Methoden bin ich an der Universität nicht oft begegnet, obwohl sie mir persönlich sehr am Herzen liegen. Für seine unkonventionellen und gleichzeitig fundierten Ansätze und Methoden bin ich Michael Thiele dankbar. Ich nehme diesen Artikel zum Anlass, etwas über meine Erfahrungen als systemisch und geistlich orientierter Coach zu schreiben. Als Pfarrerin, Gemeindeberaterin und Coach arbeite ich mittlerweile im dritten Jahr hauptberuflich am Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision ([www.ipos-ekhn.de](http://www.ipos-ekhn.de)). Spannend finde ich an meiner Arbeit nicht nur die Vielfalt des Beratungsgeschäfts mit seinen analytischen, methodischen und beraterischen Herausforderungen, sondern auch mein professionellen Zugang dazu: Als ausgebildete Theologin und Seelsorgerin berichte ich bewusst auf der Grenze zwischen Seelsorge, Beratung und Coaching, wobei ich meine pastorale Herkunftspraxis nicht ablege, sondern mit einbeziehe und meine verschiedenen Rollen kritisch im Blick behalte. In diesem Artikel werde ich mein systemisch kreatives Coaching-Verständnis erörtern und mit Hilfe einiger exemplarischer Wegstationen eines Coaching-Prozesses konkretisieren. Im Folgenden erläutere ich meine Erkenntnisse und zeige Schnittstellen zwischen geistlich orientiertem Coaching und systemisch grundierter Seelsorge auf.

## 2. Theoretische Bausteine für mein Coaching-Konzept

### 2.1. Der systemische Beratungsansatz

Ich beziehe mich im Hinblick auf systemische Bausteine meines Coaching-Konzepts insbesondere auf die Ausführungen von RICHTER (2010: 39–44). Die systemische Beratung geht davon aus, dass Menschen Mitglieder von größeren und kleineren Systemen sind, die ihrerseits wiederum Subsysteme bilden. Die einzelnen Menschen docken mit ihren Eigenschaften und Fähigkeiten auf ganz verschiedene Weise im System an. Da sie sich aber stets in mehr als einem System bewegen, sind sie mit einer Vielfalt von Regeln und Handlungsmustern konfrontiert. Sie werden dazu angehalten, darauf mit jeweils angemessenen Verhaltensweisen zu reagieren. Das kann zu Verwirrung und Störungen führen. Symptome entstehen in einem System, wenn bestimmte Phänomene oder Ereignisse nicht mehr intern im System integriert und vermittelt werden können, sondern aus der Selbststeuerung (Autopoiesis) herausfallen. Symptome können auch als Anzeichen von nicht mehr brauchbaren Bewältigungsversuchen im System bezeichnet werden. Sie zeigen an, dass Hilfe oder Unterstützung gebraucht wird. Unterstützung von außen kann aber nur in dem Maße im System wirksam werden, wie sie kompatibel ist mit den Regeln und Eigengesetzlichkeiten des Systems. Sonst wird sie abgestoßen.

Der systemische Ansatz, wie ihn Niklas LUHMANN (2011) grundlegend formuliert hat, geht weiterhin davon aus, dass Herausforderungen und Probleme nicht im Menschen entstehen, sondern zwischen Menschen in konkreten Systemen, deren Subsystemen und Umwelten. Augenmerk wird darauf gelegt, wie Menschen in einem System miteinander umgehen, wie sie miteinander reden, wie sie sich in einem System organisieren, miteinander Regeln aushandeln, welche Botschaften sie geben, welche Aufträge sie an wen verteilen, welche Double-Binds erlebbar sind und wie Konflikte angegangen oder vertuscht werden. Dabei werden Phänomene, Probleme und Symptome nicht als Eigenschaften einer Person angesehen, sondern als ein „Fenster ins System“ (RICHTER 2010: 40) wahrgenommen, also als Hinweis für die Funktionsweise eines Systems und dessen Problematiken.

Auf der Grundlage von LUHMANN sind systemische Ansätze von DE SHAZER (1997), VON SCHLIPPE/SCHWEITZER (2003) und anderen für die Familientherapie konzipiert worden. Später sind sie von FALLNER/POHL (2001), von KÖNIGSWIESER/EXNER (2002) und anderen in systemische Coaching- und Beratungskonzepte überführt worden. Eine der Grundannahmen von SystemikerInnen ist es, dass nicht mehr der Mensch als Individuum im Zentrum von Beratung steht, sondern die Beziehung und Wechselwirkung von Individuen in einem System mit allen Subsystemen. Denn die Wechselwirkungen innerhalb eines Systems leisten Kontakt, Begegnung, Organisation und Systemerhalt und folgen gewissen Regeln,

Verknüpfungen und (Handlungs-)Mustern. Diese können mit Hilfe von externen BeraterInnen sichtbar und besprechbar gemacht werden. Ziel eines Systems ist es, sich durch Selbstorganisation so zu strukturieren, dass es funktionsfähig bleibt und seinen Bestand sichert. Wenn dies gefährdet ist, werden gegebenenfalls externe BeraterInnen ins System gerufen. Ziel einer systemischen Beratung ist es, das System dabei zu begleiten, eine gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion wiederherzustellen oder sie neu zu gestalten und die bisherigen Handlungsmuster zu verstehen. Auf dieser Grundlage können Handlungsmöglichkeiten erweitert, Ressourcen (neu) aktiviert und Lösungen entwickelt werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass die notwendigen Fähigkeiten und Lösungsmöglichkeiten bereits im System vorhanden sind. Sie müssen für alternative Wege mit Hilfe der externen Beratung bewusst gemacht und gegebenenfalls freigelegt werden. Die Ausrichtung von beraterrischen Interventionen ist ressourcenorientiert, zielgerichtet und lösungsorientiert (vgl. RICHTER 2010: 41).<sup>1</sup>

### 2.2. Systemische Seelsorge

Da ich im Erstberuf Theologin und Pfarrerin bin, ist meine Beratungsarbeit von meiner christlich theologischen Sicht auf die Welt und auf die Menschen geprägt. Außerdem sind die Übergänge zwischen meiner Beratungsarbeit und meiner Seelsorgetätigkeit gelegentlich fließend. Aus diesem Grund beschäftige ich mich im Hinblick auf mein Coaching-Konzept auch mit Einsichten aus der systemischen Seelsorge. Ziel ist es, diese bewusst als Quelle meiner Arbeit nutzen zu können.

Seit einigen Jahren bedienen sich einige Ansätze der Seelsorge – nicht unumstritten – der Erkenntnisse aus der Systemtheorie. Lange Zeit wurden vor allem psychoanalytische, tiefenpsychologische, gruppensystemische und teilnehmerzentrierte Grundlagen genutzt, um sie für die Seelsorge einzusetzen. Die Einsicht, dass die Systeme und Subsysteme, in denen sich Menschen bewegen, Einfluss auf deren Verhaltens- und Denkweisen und deren Wirklichkeitssicht haben, ist in den Kultur- und Geisteswissenschaften wie oben gezeigt schon lange bekannt. Nun beginnen auch die Pastoraltheologie und die Seelsorge, diese Einsichten aufzunehmen und in ihre Arbeit einzuführen (so z. B. MORGENTHALER 2005 und GÖTZELMANN 2008).

<sup>1</sup> Systemische Methoden, die ich nutze, sind z. B.: zirkuläre Fragen, die die vermuteten Perspektiven von Dritten mit einbeziehen; Skalierungen und Prozentfragen; Wunderfragen; systemische Aufstellungen (z. B. Tetralemma); systemische Landkarten (z. B. Lebenslinie, Pfeiler der Identität, Systemhaus); Differenzierungen; Reframing von Sachverhalten, um neue Perspektiven und Handlungsspielräume anzuregen.

Von alters her richtet sich das Interesse der Seelsorge auf den einzelnen Menschen in seiner Ganzheit. Seine seelischen Nöte, seine innerpsychischen, emotionalen, aber auch körperlichen und geistigen Prozesse stehen im Mittelpunkt der Seelsorgearbeit. Grundlage und Ausgangspunkt der Seelsorge ist die biblisch verbrieftete Sorge Gottes um den Menschen. Insofern wird in der Seelsorge die Botschaft des Evangeliums auf die Situation des einzelnen Menschen bezogen, um Gottes Beziehungsverhalten widerzuspiegeln und Lebensdeutung anzubieten. Mit der Zeit wuchs aber die Klarheit darüber, dass zur Situation des Menschen auch soziale Kontexte, kulturelle Rollenzuweisungen und strukturelle Bezugssysteme gehören und sie einen hohen Einfluss auf menschliches Denken, Handeln und Fühlen haben. Es wuchs die Einsicht, dass Menschen nicht alleine für sich leben, sondern in Beziehungssystemen handeln. Sie gestalten diese mit und werden gleichzeitig von ihnen geprägt. Folglich müssen diese systemischen Bezüge in der Seelsorgearbeit, wie in jeder anderen Beratungsarbeit auch, stärker berücksichtigt werden. So wurde in einigen Seelsorgeansätzen in den letzten Jahren ein umfassender Perspektivwechsel eingeleitet. Er wird u. a. von folgenden Leitfragen begleitet (vgl. MORGENTHALER 2005: 15–19): Wie können vernetzte Beziehungswelten, ihre Subsysteme und ihre Umwelten in der Seelsorge stärker in den Blick kommen? Wie kann stärker erfasst werden, dass Menschen in verschiedenen Beziehungssystemen unterschiedlich agieren, da sie verschiedene Rollen ausfüllen und darin vielfältige Funktionen zu erfüllen haben? Wie können die Strukturen und Rollenzuweisungen von Systemen im Wechselspiel mit ihren Umwelten verstanden werden und welche Handlungs- und Deutungsmuster entwickeln darin die Menschen? Und was passiert, wenn Menschen in den jeweiligen Systemen nicht mehr funktionieren, weil ihre Rollen unklar werden oder ihre Verhaltensweisen für das System nicht mehr funktional sind? Aus theologischer Sicht scheint außerdem die Frage auf, wie Gott innerhalb von solchen Bezugssystemen ins Spiel kommt und welche Funktionen dadurch ausgefüllt bzw. transzendiert werden.

<sup>9</sup>Ging es in vielen Entwürfen der Seelsorge bisher um Stärkung von Identität, um Berufung eines einzelnen Menschen vor Gott, geht es in systemischer Seelsorge um Berufung und Versöhnung von Menschen in Beziehungssystemen und damit zusammenhängende systemische Veränderungen. Methodisch standen bisher Empathie, Echtheit und seelsorgerliche Arbeit. Nun werden Interpathie, Zirkularität des Verstehens und Selbstdifferenzierung in Beziehungssystemen betont (MORGENTHALER 2005: 16 f.).

Mit dem systemischen Fokus soll die stark am Einzelnen orientierte Seelsorge nicht ersetzt werden. Es geht stattdessen vielmehr um eine Horizonterweiterung hin zu den Bezugssystemen und Lebenswelten der Menschen. MORGENTHALER schlägt darüber hinaus die Entwicklung einer „p s y c h o -systemisch akzentuierten religiös-existentialen Beratung“ (MORGENTHALER 2005: 17) vor, die auch einen

einzelnen Menschen als System psychischer Kräfte versteht und „sich eigenwillig und vernetzt mit umfassenden sozialen Systemen organisiert und verhält“ (MORGENTHALER 2005: 17).

Die systemische Seelsorge nutzt für ihre Arbeit auf der analytischen Ebene systemische Erkenntnisse über Bezugs- und Beziehungsgewebe und ihre Umwelten. Im Hinblick auf beraterische Methoden macht sie sich bekannte systemische Instrumente zu eigen. MORGENTHALER z. B. arbeitet mit Instrumenten aus der systemischen Familientherapie (Genogrammarbeit, familiäre Systemlandkarten, Skulpturarbeit, zirkuläre Fragen, entwicklungsfördernde Aufstellungen, Arbeit mit systemischen Symptomen und mit erhöhter Aufmerksamkeit gegenüber systemstabilisierenden Faktoren wie Homöostase und Autopoiesis etc.). Er geht davor aus, dass auch Religiosität verschiedene Funktionen im Familiensystem oder in anderen Bezugssystemen erfüllt. Diese können betrachtet und in der Seelsorge (wie auch im Coaching) zum Thema gemacht werden. Leitfragen dazu sind z. B. (vgl. MORGENTHALER 2005: 79): Wie beeinflussen religiöse Regeln und Normen Familienstrukturen? Wie stark bestimmen sie Geschlechterrollen, Eltern- und Kinderrollen, Werte und Erziehungspraktiken? Welche religiösen Rituale gibt es im Familienprozess? Welche Problemlösungs- und Entscheidungsstrategien prägen sie? Wessen ‚Rechtgläubigkeit‘ prägt die Familienmitglieder? Führt Religiosität zu Konflikten im System oder hilft sie diese zu bearbeiten? Welche Formen von Traditionen, Ritualen und Ordnung werden durch Religiosität vermittelt und getragen? Wie stark vermitteln sie den Mitgliedern ein Gefühl von Zugehörigkeit oder Ausgrenzung? Wie prägt die Familienreligiosität das Verhältnis, die Nähe und Grenzen zu nachbarschaftlichen, religiösen und kulturellen Bezugsgruppen? Wie beeinflusst Religiosität die jeweilige Wirklichkeitskonstruktion, in der Gott eine Rolle spielt oder gerade nicht? Welche Gottesbeziehungen gibt es im System, und wie können sie für Problemlösungen zirkulär nutzbar gemacht werden (vgl. MORGENTHALER 2005: 252 ff.)?

Je nachdem, welche Antworten auf diese Fragen gefunden werden, können SeelsorgerInnen Handlungsperspektiven aufzeigen. Oft tun sie es mit Hilfe von biblischen Geschichten, Gebeten und Ritualen, die im systemischen Sinne kein Problemgeschichten, sondern „(Er-)Lösungsgeschichten“ (MORGENTHALER 2005: 124) und Ritualen darstellen, um Menschen zu ermächtigen, ihren eigenen Lebensweg gestärkt weiter gehen zu können. Religiosität und religiöse Rituale, die sich bisher als hilfreich in Krisen erwiesen haben, werden auch für die Zukunft als Ressource ernst genommen, um Probleme zu lösen.

Wichtig ist aber, dass SeelsorgerInnen – genau wie in anderen Beratungsformen auch – nicht diejenigen sind, die Lösungsrezepte und Antworten parat haben und alles besser wissen. Stattdessen bieten sie ihrem Gegenüber auch in systemischer Perspektive an, mit ihnen innezuhalten, zur Ruhe zu kommen, Luft un-

Raum zu lassen für das, was der Andere sagt oder nicht sagt, und den Anderen in seinem Suchprozess aufmerksam und wertschätzend zu begleiten. Der persönliche Zuspruch aus dem Glauben der Seelsorgerin heraus kann Lösungsschritte ermutigen und verdeckte Ressourcen freilegen, wenn sie anschlussfähig sind an die Sprache, die Werte und den Glauben des Gegenübers.

Wichtig erscheint mir darüber hinaus auch für die systemische Seelsorge, dass die Beratungsprozesse letztlich nicht vorhersehbar und verfügbar sind und entsprechend offen gehalten werden müssen, damit Gottes Geist wirken kann, wo immer es geschehen mag.

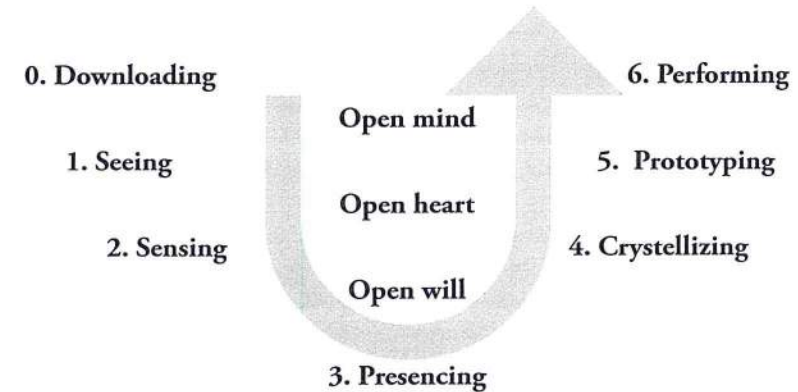
Besteht doch die Aufgabe kirchlichen Tuns gerade darin, Menschen in dieses Geheimnis einzuführen, das von Grund auf im Leben eines jeden besteht, nämlich die Liebesgeschichte Gottes mit uns Menschen. Ebenso sorgt Jesus für neue Sichtverhältnisse. Sollte dies am Ende auch uns und unserer Seelsorge im Umgang mit den Menschen und ihren Lebensbedingungen inspirieren, dann heißt es doch zum guten Schluss: »Ich sehe was, was du auch siehst!« (ECKART 2008: 57).

### 2.3. Die „Theorie U“: Presencing

Neben dem systemischen Beratungsansatz und der systemisch orientierten Seelsorge ist die „Theorie U“ nach Claus Otto SCHARMER zentral für mein Coaching-Konzept (SCHARMER 2009).<sup>2</sup> SCHARMERS entscheidende Frage ist es, wie Führungskräfte, Individuen und Organisationen von der Zukunft her inspiriert entscheiden, handeln und führen können und nicht durch die lineare Verlängerung von Handlungsmustern aus der Vergangenheit (SCHARMER/KÄUFER 2008: 4). Nach SCHARMER behindern die bekannten rein kognitiven Denk- und Handlungsstrukturen Innovationen, überraschende Verbindungen und neue Perspektiven. Dafür ist seines Erachtens eine veränderte Aufmerksamkeitsstruktur nötig. SCHARMER nennt den Prozess, der dies ermöglicht, „Presencing“. Es ist eine Wortschöpfung aus den Worten *presence* („Gegenwart“) und *sensing* („hinspüren“).

Diesem Prozess liegt nach SCHARMER eine besondere Qualität des Zuhörens zugrunde, die m. E. auch fürs Coaching und für die Seelsorge wichtig ist. Zuhören ist demnach nicht nur faktenbezogenes und empathisches Hinhören, sondern auch eine schöpferische Angelegenheit. Kreative und intuitive Fähigkeiten werden ausgeprägt und gestärkt, um Lösungsstrategien und Perspektiven aus der Zukunft her zu entwickeln (SCHARMER/KÄUFER 2008: 6). Dafür sind sechs Kernfähigkeiten nötig, die über rein vergangenheitsorientierte Muster hinausgehen:

1. innehalten, hinhören und hinsehen (*seeing*)
2. umwenden und hinspüren (*sensing*)
3. loslassen und anwesend werden (*presencing*)
4. entstehen lassen und verdichten (*crystallizing*)
5. hervorbringen und erproben (*prototyping*)
6. verkörpern und in die Welt bringen (*performing*)



„Theorie U“ (SCHARMER 2009: 242)

Nach SCHARMER werden diese sechs Schritte nacheinander von links nach rechts abgeschritten, wobei einzelne Schritte auch mehrfach abgegangen werden können oder ineinander ragen. Wichtig ist SCHARMER vor allem, dass der Weg nicht in der Weise verkürzt wird, dass vom Sehen und Hinhören direkt zu den bekannten und gewohnten Handlungsmustern übergegangen wird. Diesen Prozess nennt er „Downloading“, also das Herunterladen von bekannten und eingespielten Routinen, die keinen Spielraum für Neues und Unerwartetes eröffnen (SCHARMER 2009: 124–133). Eine solche Verhaltensweise führt vom „Downloaden“ direkt zur Umsetzung („Performing“) und umgeht den mühsameren, aber nach SCHARMER notwendigen Prozess des U: also den Weg durch die Tiefen von Krise, Schmerzen Umwälzung, Wendepunkten und nachhaltigen Veränderungen. Die Möglichkeit Momente der Krise, der Vergegenwärtigung und überraschender Transzendenz zu durchleben, wird durch solche verkürzten Handlungsmuster verstellt. Stattdessen werden alt bekannte Handlungsstrategien „heruntergeladen“ und aus der Vergangenheit in die Zukunft hin verlängert. Ziel des „Presencing“ ist es dagegen, Zukunftspotentiale aus einer konkreten Situation in einem konkreten Feld heraus zu erspüren und von der Zukunft her neue Handlungsmöglichkeiten zu erfinden auszuprobieren und in die Welt zu bringen.

<sup>2</sup> SCHARMER ist Dozent der MIT Sloan School of Management und Mitbegründer von ELIAS (Emerging Leadership Innovate Across Sectors) sowie des Presencing Institute Cambridge, USA.

Ich habe schon mehrfach an Fortbildungen und Trainings zu „Presencing“ teilgenommen und selbst schon Fortbildungen zum „Presencing“ angeleitet. Ich bin von der „Theorie U“ überzeugt, die für mich eher eine bewusste Grundhaltung für meine Beraterische Arbeit als eine Theorie oder eine Technik darstellt. Nach meiner Überzeugung lässt sie sich mit den Grundlagen eines geistlich orientierten Coachings gut kombinieren. Dadurch entsteht für mich ein undogmatisches und bewusst fragmentarisches und flexibel angelegtes Coaching-Konzept. Damit versuche ich, Erträge aus der systemischen Theorie, der systemisch orientierten Seelsorge und dem „Presencing“ für meine Beratungsarbeit fruchtbar zu machen. Am Praxisbeispiel werde ich diese Erkenntnisse exemplarisch überprüfen.

### 3. Die Coaching-Reise: Wegstationen und Interventionen

Über das gesamte Jahr 2010 habe ich mit Herrn Z. gearbeitet. Wir trafen uns zehnmal zu jeweils zweistündigen Coaching-Sitzungen. Z. ist etwa 30 Jahre alt und ein ausgebildeter Bankkaufmann. Zu Beginn des Coachings war er seit einem Jahr arbeitslos. Er suchte eine Stellung in einer nachhaltig orientierten Bank. In diesem Bereich wollte er unbedingt arbeiten. Er hatte die Anstellung in seiner alten Bank selbst gekündigt, weil er sich zutraute, zügig eine neue Arbeit in dem von ihm anvisierten Bereich zu finden. Dies stellte sich aber als wesentlich schwieriger heraus als gedacht, zumal er aus der Position der Arbeitslosigkeit Misstrauen und Skepsis bei potentiellen Arbeitgebern weckte. Die Arbeitslosigkeit rüttelte an seinem Selbstvertrauen und machte ihn zögerlich und ratlos. Als er auch nach einem Jahr noch keinen neuen Job hatte, begriff er, dass er Unterstützung brauchte.

Er suchte nach einem Coach, der oder die ihn dabei unterstützte, wieder handlungsfähig zu werden, und ihn ermutigte, seine Frömmigkeit und seine spirituellen Suchbewegungen mit einzubeziehen. Er sprach mich in meiner fachlichen Kompetenz als Theologin an und wusste gleichzeitig von meiner Arbeit als Organisationsberaterin und Coach. Beide Felder meiner Expertise waren ihm wichtig. In seiner schwierigen beruflichen Situation wollte er neue Übersicht und Klarheit gewinnen, um gestärkt seine Zukunft gestalten zu können. Er wollte ganz bewusst von einer „Nicht-Bankerin“ beraten werden. Fachwissen im bankkaufmännischen Bereich erwartete er nicht. Dies betonte er deutlich, als ich ihn darauf hinwies, dass ich in diesem Bereich keine Fachkenntnisse besitze.

Wir klärten daraufhin seine Ziele und hielten sie in einem Vertrag fest. Ich schlug ihm vor, sich im Coachings-Prozess auch auf kreative Arbeitsformen einzulassen und nicht nur kognitiv zu arbeiten, um sich vorhandene Urteils-, Denk- und Handlungsgewohnheiten bewusst zu machen und gegebenenfalls zu verändern. Damit war Z. einverstanden.

Das Coaching erwies sich für mich als Prozess, der zwischen systemischer Seelsorge und geistlich geprägter Beratung hin und her oszillierte. Insgesamt folgte die Dynamik des Beratungsgeschehens ganz bewusst den sechs Wegstationen der „Theorie U“. Ich nutzte meine Verantwortung für den Rahmen und die Gestalt des Coachings, um die Kernkompetenzen des Presencings einzuspielen. Mein Ziel war es, Räume zu eröffnen, die Z. dazu ermutigten, seine eigenen Ressourcen wieder zu entdecken und neue Perspektiven für seine Zukunft zu gewinnen.

#### 3.1. Gefühle wahrnehmen

Zu Beginn des Coachings hörte ich Z. vor allem zu, fragte nach und versuchte zu verstehen, was seine Probleme sind und welche Auswirkungen sie für ihn haben. Er haderte mit sich selbst, dass er eine sichere Stellung gekündigt hatte ohne eine neue in Aussicht zu haben. Er wirkte enttäuscht und verunsichert zugleich, ohne dass er das konkret ausdrücken konnte. Durch aktives Zuhören, Nachfragen und Spiegeln ermutigte ich Herrn Z., näher an seine Gefühle heran zu kommen und sich selbst zu spüren. Dies ist nach SCHARMER ein wichtiger Schritt beim *Sensing*. Es geht darum, in seine Erfahrungen *einzutreten* und sie für sich spürbar zu machen. Vertieftes Hinhören und dichter Austausch werden aus dem Hinspürer heraus erleichtert, sodass sich herauschälen kann, was in der Situation hilfreich wirken mag. Eine Garantie für solche Hinweise gibt es freilich nicht. Außerdem ist beim *Sensing* oder Hinspüren nach SCHARMER wichtig, die Aufmerksamkeit auf das ganze beteiligte „Feld“, wie er es nennt, zu richten (SCHARMER 2009: 162). Es geht also um Wahrnehmungserweiterung. Herr Z. hatte nicht nur Probleme, einen neuen Job zu finden, sondern er ist auch ein begabter Sportler, ein für Spiritualität und Sinnsuche empfänglicher junger Mann mit gutem Abschlusszeugnis als Bankkaufmann. Das Umlenken auf die eigenen Fähigkeiten kann gelingen, wenn Gefühle heraus dürfen und nicht mehr weg kontrolliert werden müssen. Außerdem braucht es den Blickwechsel vom Starren auf die Defizite hin zu den eigenen Ressourcen. Es geht um die Intelligenz des Herzens, die Spielraum braucht und dann wirksam werden kann, wenn sie zugelassen werden darf.

#### 3.2. Ressourcen erkennen

Um Herrn Z. bewusster an seine Ressourcen heranzuführen, bat ich ihn, mit Hilfe einer Lebenslinie Highlights und Krisen in seinem Leben auf einer horizontalen Zeitachse und einer vertikalen Gemütslagenachse zu notieren. In der nächsten Sitzung arbeiteten wir mit seiner aufgemalten und von ihm selbst kommentierten Lebenslinie. Nachdem er mich in die Systematik seiner Lebenslinie eingeführt hatte

und einiges zu seinen Höhen und Tiefen gesagt hatte, bat ich ihn darum, mir zu erzählen, was jeweils den Wendepunkt aus seinen Krisen eingeleitet hatte: Wer war dabei beteiligt? Welche eigenen Fähigkeiten hatte er sich bedient, um aus Krisen wieder heraus zu kommen? Was waren bisher günstige Rahmenbedingungen, in denen er sich voller Energie und Selbstbewusstsein erlebt hat? Z. arbeitete durch diese Fragen für sich heraus, dass er es in Krisensituationen bisher stets geschafft hatte, seine Schwäche oder Ohnmacht vor sich und anderen einzugestehen und sich kompetente Hilfe zu organisieren, auch wenn es manchmal lange gedauert hat. In der Vergangenheit waren das u. a. eine Lehrerin und ein Sporttrainer, die ihm zur Seite gestanden haben. Dadurch konnte er selbst eine Wende in der jeweiligen Krise einleiten und wieder Verantwortung für Lösungsschritte übernehmen. Dieses Erkenntnis stärkte Z. in seiner aktuellen Krise. Denn er erkannte, dass er es auch aktuell wieder geschafft hatte, sich Unterstützung zu suchen.

### 3.3. Bewerbungen

Auf der beruflichen Ebene übten wir Bewerbungssituationen ein, in denen ich kritische und misstrauische Chefs spielte und ihm „Worst-Case-Fragen“ stellte. Seine Antworten und die strategischen Schritte, die wir aus den Rollenspielen ableiteten, hielt ich auf Flipcharts fest. Herr Z. nahm die Flipcharts mit nach Hause und entwickelte daraus Bewerbungsschreiben und -strategien. Darüber hinaus erhielten wir durch Skalierungs-Aufstellungen und eine Tetralemma-Übung<sup>3</sup> Klarheit darüber, dass sich Z. nicht mehr länger nur bei nachhaltig arbeitenden Banken bewerben würde, sondern sich von nun an breiter bewerben wollte. „Es geht darum, ganz pragmatisch überhaupt wieder einen Job zu finden – egal welchen, um mich von da aus mittelfristig weiter bewerben zu können; aber aus einer gestärkten Situation heraus!“ Das war das Fazit, das Herr Z. auf der Position des Jokers im Tetralemma formulierte und sich zu eigen machen konnte. Er war erleichtert, strahlte mich zum ersten Mal am Ende einer Sitzung an. Er schien die Erlaubnis von außen dafür gebraucht zu haben, sich breiter zu bewerben, ohne dadurch seine hohen ethischen Standards aufs Spiel zu setzten.

In der Haltung des *Presencing* könnte man vorsichtig sagen, dass Z. dabei war, seinen eigenen Schwung wieder zu finden und dabei Selbstvertrauen aufbaute, um wieder an seine Ressourcen und seine Energie heranzukommen. Sein „authentisches Selbst“ (SCHARMER 2009: 189) hatte neuen Spielraum, indem er eigene und fremdbestimmte Erwartungen, Pflichten und Anforderungen aus dem

<sup>3</sup> Tetralemma-Übung visualisiert in einer Aufstellungsarbeit fünf verschiedene Entscheidungsmöglichkeiten, die abgeschritten und gespürt werden: Das Eine – das Andere – Beides – Keins – etwas ganz Anderes (Joker).

Weg räumte, um wieder näher zu sich selbst zu kommen. SCHARMER nennt die sen Prozess „Inversion“ (Umkehr). Das dazu gehörige Verb *invertieren* bedeute ‚etwas von innen nach außen zu wenden oder umgekehrt‘. Hinter dieser Schwelle sieht SCHARMER den Ausgangspunkt für Umkehrungen und Wendepunkte, für neue Blickrichtungen, die eine „im Entstehen begriffene Zukunft mit einschließt“ (SCHARMER 2009: 189).

### 3.4. Balance halten

Im Hinblick auf eine ausgewogene Balance zwischen Beruf und Privatleben arbeiteten wir daran, was ihm neben dem Beruf und seiner Partnerschaft wichtig ist, um sich selbst zu stärken und sich etwas Gutes zu tun. Er erzählte von Taizé Gottesdiensten, die bei ihm in der Nähe regelmäßig stattfinden und bei denen er Ruhe und Gemeinschaft findet. Das gemeinsame Singen und Beten bedeute ihm viel. Die Kurzpredigten seien ermutigend und lebensnah, und das gemeinsame Essen danach tue ihm gut. Neben den Gottesdiensten sei regelmäßiges Laufen für ihn wichtig. Wir erarbeiteten eine Tagesstruktur, die sowohl den wöchentlichen Gottesdienst als auch das regelmäßige Laufen zu festen Eckpunkten seiner Woche machte. Als Zusage und Segenswort schrieb ich ihm ein biblisches Wort auf und gab es ihm mit auf den Weg. Er hatte um ein biblisches Wort gebeten: „Gott hat uns nicht gegeben den Geist der Furcht, sondern den der Kraft, der Liebe und der Besonnenheit“ (2. Tim 1,7). Ich erzählte ihm meine Gedanken dazu, und wir kamen darüber intensiv ins Gespräch. Zum Schluss der Sitzung bat er mich um Gottes Segen für seinen Weg, und ich segnete ihn.

### 3.5. Grund zum Feiern

In der Sitzung vor den Sommerferien kam Herr Z. mit einer Flasche Sekt und Kuchen zur Coaching-Sitzung. Er hatte einen Job in einer Wirtschaftsprüfer-Firma gefunden und sollte die Probezeit sofort anfangen. Er war glücklich und erleichtert und wirkte ganz anders auf mich als in den Sitzungen zuvor. Er konnte wieder lachen, machte auch mal einen Witz und hatte eine viel aufrechtere Körperhaltung. Es hatte sich viel verändert seit dem Beginn unserer gemeinsamen Coaching-Reise. Aber er sagte auch, dass er nach den Sommerferien gerne mit den Coaching-Sitzungen weitermachen wolle. Sozusagen als Einstiegs-Coaching in den neuen Job. Herr Z. hatte sich offensichtlich durch das Nadelöhr hindurch gekämpft, das SCHARMER in der Phase des „Crystallizing“ beschreibt (SCHARMER 2009: 193). Am tiefsten Punkt der Krise konnte Z. die Wende einleiten. Als er seine strengen Prinzipien fallen ließ, gelang ihm der Umschwung. Es konnte sich ein neues Zukunfts-



und einiges zu seinen Höhen und Tiefen gesagt hatte, bat ich ihn darum, mir zu erzählen, was jeweils den Wendepunkt aus seinen Krisen eingeleitet hatte: Wer war dabei beteiligt? Welcher eigener Fähigkeiten hatte er sich bedient, um aus Krisen wieder heraus zu kommen? Was waren bisher günstige Rahmenbedingungen, in denen er sich voller Energie und Selbstbewusstsein erlebt hat? Z. arbeitete durch diese Fragen für sich heraus, dass er es in Krisensituationen bisher stets geschafft hatte, seine Schwäche oder Ohnmacht vor sich und anderen einzugestehen und sich kompetente Hilfe zu organisieren, auch wenn es manchmal lange gedauert hat. In der Vergangenheit waren das u. a. eine Lehrerin und ein Sporttrainer, die ihm zur Seite gestanden haben. Dadurch konnte er selbst eine Wende in der jeweiligen Krise einleiten und wieder Verantwortung für Lösungsschritte übernehmen. Dieses Erkenntnis stärkte Z. in seiner aktuellen Krise. Denn er erkannte, dass er es auch aktuell wieder geschafft hatte, sich Unterstützung zu suchen.

### 3.3. Bewerbungen

Auf der beruflichen Ebene übten wir Bewerbungssituationen ein, in denen ich kritische und misstrauische Chefs spielte und ihm „Worst-Case-Fragen“ stellte. Seine Antworten und die strategischen Schritte, die wir aus den Rollenspielen ableiteten, hielt ich auf Flipcharts fest. Herr Z. nahm die Flipcharts mit nach Hause und entwickelte daraus Bewerbungsschreiben und -strategien. Darüber hinaus erhielten wir durch Skalierungs-Aufstellungen und eine Tetralemma-Übung<sup>3</sup> Klarheit darüber, dass sich Z. nicht mehr länger nur bei nachhaltig arbeitenden Banken bewerben würde, sondern sich von nun an breiter bewerben wollte. „Es geht darum, ganz pragmatisch überhaupt wieder einen Job zu finden – egal welchen, um mich von da aus mittelfristig weiter bewerben zu können; aber aus einer gestärkten Situation heraus!“ Das war das Fazit, das Herr Z. auf der Position des Jokers im Tetralemma formulierte und sich zu eigen machen konnte. Er war erleichtert, strahlte mich zum ersten Mal am Ende einer Sitzung an. Er schien die Erlaubnis von außen dafür gebraucht zu haben, sich breiter zu bewerben, ohne dadurch seine hohen ethischen Standards aufs Spiel zu setzen.

In der Haltung des *Presencing* könnte man vorsichtig sagen, dass Z. dabei war, seinen eigenen Schwung wieder zu finden und dabei Selbstvertrauen aufbaute, um wieder an seine Ressourcen und seine Energie heranzukommen. Sein „authentisches Selbst“ (SCHARMER 2009: 189) hatte neuen Spielraum, indem er eigene und fremdbestimmte Erwartungen, Pflichten und Anforderungen aus dem

Weg räumte, um wieder näher zu sich selbst zu kommen. SCHARMER nennt diesen Prozess „Inversion“ (Umkehr). Das dazu gehörige Verb *invertieren* bedeutet ‚etwas von innen nach außen zu wenden oder umgekehrt‘. Hinter dieser Schwel sieht SCHARMER den Ausgangspunkt für Umkehrungen und Wendepunkte, für neue Blickrichtungen, die eine „im Entstehen begriffene Zukunft mit einschließt“ (SCHARMER 2009: 189).

### 3.4. Balance halten

Im Hinblick auf eine ausgewogene Balance zwischen Beruf und Privatleben arbeiteten wir daran, was ihm neben dem Beruf und seiner Partnerschaft wichtig ist, um sich selbst zu stärken und sich etwas Gutes zu tun. Er erzählte von Taizé Gottesdiensten, die bei ihm in der Nähe regelmäßig stattfinden und bei denen er Ruhe und Gemeinschaft findet. Das gemeinsame Singen und Beten bedeute ihm viel. Die Kurzpredigten seien ermutigend und lebensnah, und das gemeinsame Essen danach tue ihm gut. Neben den Gottesdiensten sei regelmäßiges Laufen für ihn wichtig. Wir erarbeiteten eine Tagesstruktur, die sowohl den wöchentlichen Gottesdienst als auch das regelmäßige Laufen zu festen Eckpunkten seiner Woche machte. Als Zuspruch und Segenswort schrieb ich ihm ein biblisches Wort auf und gab es ihm mit auf den Weg. Er hatte um ein biblisches Wort gebeten: „Gott hat uns nicht gegeben den Geist der Furcht, sondern den der Kraft, der Liebe und der Besonnenheit“ (2. Tim 1,7). Ich erzählte ihm meine Gedanken dazu, und wir kamen darüber intensiv ins Gespräch. Zum Schluss der Sitzung bat er mich um Gottes Segen für seinen Weg, und ich segnete ihn.

### 3.5. Grund zum Feiern

In der Sitzung vor den Sommerferien kam Herr Z. mit einer Flasche Sekt und Kuchen zur Coaching-Sitzung. Er hatte einen Job in einer Wirtschaftsprüfer-Firma gefunden und sollte die Probezeit sofort anfangen. Er war glücklich und erleichtert und wirkte ganz anders auf mich als in den Sitzungen zuvor. Er konnte wieder lachen, machte auch mal einen Witz und hatte eine viel aufrechtere Körperhaltung. Es hatte sich viel verändert seit dem Beginn unserer gemeinsamen Coaching-Reise. Aber er sagte auch, dass er nach den Sommerferien gerne mit den Coaching-Sitzungen weitermachen wolle. Sozusagen als Einstiegs-Coaching in den neuen Job. Herr Z. hatte sich offensichtlich durch das Nadelöhr hindurch gekämpft, das SCHARMER in der Phase des „Crystallizing“ beschreibt (SCHARMER 2009: 193). Am tiefsten Punkt der Krise konnte Z. die Wende einleiten. Als er seine strengen Prinzipien fallen ließ, gelang ihm der Umschwung. Es konnte sich ein neues Zukunfts-

<sup>3</sup> Tetralemma-Übung visualisiert in einer Aufstellungsarbeit fünf verschiedene Entscheidungsmöglichkeiten, die abgeschritten und erspürt werden: Das Eine – das Andere – Beides – Keins – etwas ganz Anderes (Joker).

bild verdichten, das vorher abgeschattet geblieben war. Es hieß: Herr Z. findet einen Job in einem Wirtschaftsprüfer-Unternehmen und arbeitet sich von da aus mittelfristig in eine Position, in der er seine Ideale und Visionen umsetzen kann.

### 3.6. Prototypen erstellen

Im Herbst 2010 sahen wir uns nach längerer Pause wieder. Er hatte Ringe unter den Augen, sah blass aus und wirkte gehetzt. Zwölf Stunden arbeite er im Schnitt, erzählte er mir ohne lange Einleitung, und auch an Wochenenden müsse er sich Arbeit mit nach Hause nehmen.

Er fühlte sich in den verschiedenen Abteilungen, die er in seiner Probezeit durchlaufen musste, nicht gut angeleitet und hatte viel Stress mit Aufträgen, die er alleine eigentlich nicht bewältigen konnte, mit denen er aber trotzdem allein gelassen wurde. Konkret beschäftigte ihn zur Zeit der Coaching-Sitzung eine E-Mail von seinem vorherigen Abteilungsleiter. Er wurde darin aufgefordert, eine Arbeit fertigzustellen, durch die er sich in den letzten Wochen mühsam durchgebissen hatte. Nach eigenen Angaben könne er die auch später nicht besser abgeben, weil er dazu keine Hilfestellung bekommen habe. Nun sollte er das unzureichende Ergebnis nachbessern. Aber er wusste weder wann noch wie. Denn er hatte auch in der nächsten Abteilung wieder zwölf Stunden pro Tag zu tun. Für ihn war die Sache klar: Es kam noch mehr Wochenendarbeit auf ihn zu. Frustriert hatte er das Gefühl, in einem Hamsterrad zu sitzen und sich zu drehen und zu drehen, ohne dass er je die Arbeit schaffen würde. Er erzählte von Ansprüchen und Erwartungen und noch mehr Ansprüchen und Erwartungen. Er benutzte mindestens fünfmal das Wort „müssen“ und hätte am liebsten alles hingeschmissen. Auf meine Nachfrage hin stellte sich heraus, dass er wütend auf den Abteilungsleiter war, sich das aber nicht eingestehen wollte, denn er hatte eigentlich keine Zeit dafür. Er musste doch arbeiten, arbeiten, arbeiten ... Ich konfrontierte ihn mit meiner Wahrnehmung, dass er wie ein gehetztes Tier wirke, das trotz aller Anstrengung nie die erhoffte Anerkennung bekommt, stattdessen nur weiter den Ansprüchen und Erwartungen hinterherrennen würde.

„Das ist Sisyphusarbeit“, bot ich ihm als Metapher an und fragte ihn, wo er in zehn Jahren wäre, wenn er so weitermachen würde. „Im Krankenhaus oder in der Klapsmühle!“, antwortete er ohne Zögern. Diese Einsicht leitete die Wende in der Sitzung ein. Wir hielten danach erst einmal inne. Mit Hilfe von Atemübungen, die ich ihm anbot, wurde er ruhiger. Ich sprach ein Gebet. Langsam nahm er Dampf aus seiner übertourigen und nervösen Haltung heraus. Er schloss die Augen, und wir sagten eine Weile lang gar nichts.

Dann bot ich ihm eine Übung an, in der er die Ansprüche, die er eingangs formuliert hatte, in einem Rollenspiel übte anzusprechen und die Themen an die An-

fordernden zurückgab. Er notierte die Ansprüche auf Karten und formulierte da einen Satz, wie er das Thema ansprechen und zurückgeben könnte. Die Übung half ihm, die Menge der Ansprüche kritischer zu sehen und anders zu bewerten. Er musste plötzlich nicht mehr allen vermuteten und tatsächlichen Ansprüchen gerecht werden, sondern durfte sie auch umformulieren und zurückgeben. Diese danzierende Haltung wollte er in Zukunft beibehalten und in Coaching-Sitzung weiter einüben. Ich konnte hier einen ersten Punkt identifizieren, den SCHARMER den Prozess des „Prototypings“ nennt. Um Verhaltensweisen zu verändern und Zukunft neu zu gestalten, müssen sie eingeübt und erprobt werden. Es wird also ein Prototyp erstellt von der Haltung und dem Verhalten, die in Zukunft gelten soll (vgl. SCHARMER 2009: 204 f.). „Ansprüche ansprechen lernen ohne ein schlechtes Gewissen zu bekommen“ sollte so ein erster Prototyp werden. Dazu gehörte auch Entschleunigung: Nicht mehr, sondern weniger vom Selben wollte Herr Z. in Zukunft tun, um Sisyphusarbeiten zu unterbrechen oder gar zu vermeiden.

Wir hielten auf Flipchart Sätze fest, die Z. dem Abteilungsleiter sagen wollte. Sie alle beinhalteten die Klarstellung, dass er diese Arbeit nicht fertig machen würde. Er übte das Nein-Sagen mehrfach vor mir. Ich gab ihm Rückmeldung zum Klang seiner Stimme und zu seiner Körpersprache. Zum Schluss klärten wir was schlimmstenfalls passieren könnte, wenn er die Anweisung zurückgeben würde („Worst-Case-Szenario“). Möglicherweise stand seine Probezeit auf dem Spiel. Er wäre ökonomisch dramatisch für ihn, sagte Z. frei heraus. Andererseits wollte er nicht mehr herumkommandiert werden. Dann müsse er eben gehen und sich wo Anderes suchen. Also stand die Sache fest. Er wollte es so machen, wie wir es eingeübt hatten. Auch im Hinblick auf das Nein-Sagen hatte er nun im Sinne von SCHARMER einen Prototyp entwickelt, den es in die Praxis umzusetzen und zu üben galt. Ich erinnerte ihn an den Bibelvers aus dem 2. Timotheusbrief und beendete die Sitzung mit einem Segensspruch.

### 3.7. Ansprüche ansprechen

In der nächsten Sitzung kam Herr Z. mit Kaffee und Kuchen. Er hatte seine Probezeit bestanden und das Feedback seiner Vorgesetzten war viel positiver ausgefallen als er es je vermutet hätte. Das Lob hatte ihm gut getan. Er fühlte sich gestärkt und wirkte viel gelassener auf mich als vorher. Wir feierten seinen Erfolg, und berichtete von den Entwicklungen. Seine Nein-Sätze waren hilfreich gewesen. Er musste die Arbeit nicht fertig machen und konnte in einem Gespräch mit dem früheren Abteilungsleiter deutlich machen, dass er zu wenig angeleitet worden war. Man beließ es dabei. In der Folge wurde er schrittweise selbstbewusster. Vor allem übte er sich in einer veränderten Haltung. Ansprüche erkennen, sie ansprechen

und sich von ihnen abgrenzen, statt sich verrückt zu machen. Das war nun seine Devise. Er arbeite daran, seine Prototypen umzusetzen, auch wenn das nicht immer klappte.

### 3.8. Herzenswunsch: Indien

In einer weiteren Sitzung sammelten wir mit Hilfe von einem Mind-Mapping kurz- und mittelfristige Schritte für seine Karriereplanung. In welcher Abteilung des Unternehmens will er mittelfristig gerne arbeiten? Welche Fortbildungen braucht er dafür? Welche anderen Fähigkeiten muss er dafür ausbilden oder stärken? Als wir einige Punkte auf die Metaplanwand aufgeschrieben und sortiert hatten, fragte ich ihn danach, was denn im Hinblick auf seine Zukunft sein Herzenswunsch sei? Er dachte eine Weile darüber nach und sagte dann unvermittelt: „Ich will nach Indien!“ Überrascht fragte ich nach. Von Indien hatte ich bis dato noch nichts gehört. „Indien ist ein alter Traum von mir“, fügte er erklärend hinzu. „Ich wollte eigentlich schon als Student dahin, aber da hat es aus Zeit- und Geldgründen nicht geklappt. Eigentlich hatte ich das alles schon fast vergessen. Aber als Sie mich nach meinem Herzensanliegen fragten, da kam es einfach wieder hoch. Ich bin selbst ganz überrascht!“

Herr Z. war ganz intuitiv bei sich selbst angekommen. Indien war für ihn eine Chiffre für Abenteuer und ein Leben jenseits von Ansprüchen und strengen Kontrollen, wie er sie bisher durch sein Elternhaus, durch Schule und Ausbildung und Beruf erlebt hatte. Es war ein Traum, den er endlich einmal benennen konnte durch meine Frage nach seiner „Herzensintelligenz“, wie es SCHARMER (2009: 160) nennt. Sein Traum war noch nicht rückgekoppelt mit konkreten Erfahrungen oder mit realistischen Planungen. Er hatte auch noch mit niemandem darüber geredet. Aber nun war die Idee ausgesprochen. Und es stellte sich heraus, dass sie gar nicht so unrealistisch war. Herr Z. hatte nämlich bereits registriert, dass die Firma eine Zweigstelle in Indien hatte und Mitarbeiter für drei Jahre dorthin versetzt werden konnten. Dort ginge es vor allem um die Arbeit unter den Bedingungen einer Finanzwirtschaft in einem Schwellenland. Sie ist geprägt von der Suche nach alternativen und kreativen Finanzmodellen, die Mikrokredite berücksichtigen und zumindest offiziell den Menschen zugutekommen sollen. Plötzlich zeigte sich seine nachhaltige Werteorientierung und kritische Haltung zu großen Kapitalunternehmen wieder. Aber auch seine Suche nach Spiritualität und Sinn klang an: Er erzählte mir, dass er Interesse habe an Orten der Meditation. Er würde gerne verschiedene Formen der Zen-Meditation ausprobieren und den Buddhismus kennenlernen, ohne seinen christlichen Glauben dafür an der Haustür abgeben zu müssen. Er wolle Menschen begegnen, mit ihnen reden und ganz viel lernen.

Es zeigte sich für mich, dass sich sein interkulturelles Interesse stark mit seiner spirituellen Sehnsucht verbindet. Beides trifft sich mit seiner Suche nach alternativen Finanzierungs- und Wirtschaftsformen. Indien scheint dafür zum Kristallisationspunkt und zum Symbol seiner Träume geworden zu sein. Ich war überrascht und zugleich wach und neugierig, denn ich spürte, dass wir bei einem Herzenswunsch von Z. angekommen waren. Eine neue Perspektive auf seine Zukunft kam in den Blick. Sie ereignete sich, ohne vorausplanbar gewesen zu sein. Durch den kreativen Mind-Mapping-Prozess und meine Frage nach seinem Herzenswunsch war etwas ‚altes Neues‘ entstanden. Es kristallisierte sich Schicht um Schicht heraus. Dadurch verband sich ein vergangener Studententraum mit einer neuen Berufsperspektive. Die Frage war nun, wie er daran arbeiten konnte, seinen Herzenswunsch auf „Herz und Nieren“ zu überprüfen, mit allen Beteiligten darüber zu reden und die nötigen Schritte zu klären, um seinen Traum mittelfristig verwirklichen zu können.

### 3.9. Träume leben

SCHARMER nennt „Performing“ die Phase, die nach der Prototyperprobung und der experimentellen Erkundung des Neuen im Alltag kommt. Nun soll das Eingelernte verfestigt und eine neue Praxis eingeleitet werden, durch die nachhaltig Neues in die Welt kommen kann (SCHARMER 2009: 214 ff.). Für Z. gilt folglich, die in den gemeinsamen Sitzungen erarbeiteten Prototypen kontinuierlich umzusetzen und daraus für sich eine veränderte Verhaltensweise zu entwickeln. Die Herausforderung bleibt für ihn, die fest vorgenommenen Ziele und nächsten Schritte auf dem Weg nach Indien mit alltäglichen Inseln der Ruhe und Entschleunigung zu kombinieren, dass er auch in einigen Jahren noch Spaß an der Arbeit hat und gesund nach Indien aufbrechen kann.

## 4. Fazit und Ausblick

Die Coaching-Reise mit Z. hat mir Spaß gemacht. Ich war wach und neugierig ihm gegenüber. Die Arbeit war für mich spannend und intensiv. Darüber hinaus war meine beratende Arbeit geprägt von einer gewissen Fürsorge ihm gegenüber wie ich mit meiner Supervisorin herausarbeiten konnte. Es war daher mehrfach Supervisionsthema, wie ich ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Empathie und professioneller Distanz halten kann.

Die Coaching-Sitzungen waren nicht einfach. Sie waren zumindest teilweise von existentiellen Themen geprägt, die mich an meine professionellen Grenzen geführt haben. Dabei habe ich es in keiner Situation als nachteilig erlebt, dass ich im Bankgeschäft keine Fachkenntnis besitze. Mein externer Blick hat es mir

ermöglicht, konsequent nachzufragen und scheinbare Selbstverständlichkeiten zu irritieren und mit meinem Gegenüber gemeinsam zu überprüfen. Es freut mich, dass sich für Z. nach seiner Einschätzung tatsächlich neue Handlungsspielräume und Perspektiven eröffnen haben.

Im Hinblick auf meine verschiedenen Rollen im Beratungsprozess habe ich Z. gleichzeitig als systemischer Coach und als geistlich orientierte Reisebegleiterin auf seinem wechselhaften Weg begleitet. Mit Hilfe meiner systemischen Sicht auf Feld und Umfeld, meine Fragen, Interventionen und Resonanzen habe ich als systemischer Coach Impulse gegeben, Blockaden gelöst und Richtungsänderungen ermutigt, die Z. nach seinen Angaben geholfen haben, seine eigenen Ressourcen und Stärken gezielter einzusetzen und Richtung und Ziele seines Weges klarer zu beschreiben. Ich habe zugehört, nachgefragt, gespiegelt, unterstützt, ermutigt und konfrontiert. Ab und an habe ich auch Orientierungsmarken gesetzt, wenn Unsicherheiten und Gemengelagen aus der Innenperspektive Herrn Z. zu sehr zu verwirren drohten. Im Anschluss konnte er sich wieder selbst sortieren und in einigen Momenten sogar seinen eigenen Schwung finden und spüren.

Darüber hinaus war ich als geistlich orientierte Reisebegleiterin für Entschleunigung und Pausen auf dem Weg zuständig. Ich bot ihm Atemübungen, Gebete und Momente des Schweigens an, wenn es mir angemessen erschien.

Darüber hinaus habe ich mit Hilfe der Grundkompetenzen des „Presencings“ immer wieder mit ihm zu Haltungsfragen und zur Werteorientierung gearbeitet. Ich konnte ihn dazu ermutigen, die Funktion und Bedeutung seiner strengen Wertepinzipien zu hinterfragen, sie nach und nach zu lockern und etwas gnädiger mit sich selbst umzugehen.

Ich habe in den gemeinsamen Sitzungen aber nicht nur als geistlich orientierter Coach, sondern auch als systemisch orientierte Seelsorgerin mit ihm gearbeitet. Ich brachte theologische Einsichten als Angebote ein und nutzte die Kraft von Ritualen, Gebeten, Bibelversen und Segenssprüchen, um alte Handlungs- und Deutungsmuster zu irritieren und rein kognitive Abläufe zu unterbrechen. Dadurch entstanden neue Spiel- und Erprobungsräume, die für den Weg von Z. nach seinen Worten hilfreich waren. Herr Z. war dafür offen. Er hatte sich biblische und geistliche Impulse von mir gewünscht. Ich ließ sie einfließen, wenn ich selbst dazu inspiriert war. So changierten meine Beraterischen Rollen im Prozess zwischen einem seelsorgerlich orientierten Coach, einer systemischen Seelsorgerin und einer geistlichen Reisebegleiterin.

Ein Höhepunkt für mich persönlich war die Sitzung, in dem Z. sich ganz unverhofft und überraschend seinem „Herzensthema“ nähern konnte. Sein Wunsch, einmal in Indien arbeiten zu können, wurde zur Metapher für seine unkonventionelle Arbeit als Bankkaufmann und als kritisch eingestellter Wirtschaftsprüfer. Völlig unvermittelt und überraschend trat sein Wunsch zutage und bestätigte mir

SCHARMERS Überzeugung, dass Menschen ihren eigenen Schwung finden und Neues in die Welt bringen können, wenn dafür Raum und Zeit gelassen werde und wenn nach der „Intelligenz des Herzens“ gefragt wird.

Theologisch gesprochen hat sich in der Situation etwas Unverfügbares ereignet. Ich bezeichne die Situation mit LUCKMANN als „kleine Transzendenz“ (LUCKMANN 1991). In der dichten Interaktion wurden Raum und Zeit für einen Moment transzendiert, und etwas ganz Anderes schimmerte hindurch. SCHARMER bezeichnet es als die Kraft der Zukunft, die in der Gegenwart aufschimmert, wodurch etwas Neues entstehen kann. Das Thema „Indien“ stellte damit den Wendepunkt dar für die Weiterarbeit im gemeinsamen Coaching-Prozess.

Wir bewegten uns in einem interaktiven Feld, das von werteorientierten und spirituellen (Glaubens-)Fragen durchdrungen war. Im Schnittpunkt dieser Bereiche konnten mir die „Theorie U“ und die Haltung des „Presencings“ helfen, den krisenhaften Prozess im Blick zu behalten und gleichzeitig Herrn Z. zu ermutigen, seine Träume und Visionen nicht aus dem Blick zu verlieren und seinen eigenen Weg weiterzugehen. Insofern waren SCHARMERS „Theorie U“ und die dahinter liegenden Kernkompetenzen des „Presencings“ für mich in der vorliegenden Beratungsarbeit bedeutsam, um der Dynamik des Beratungsgeschehens eine kreativ und ermutigende Gestalt zu geben und sie nachgängig beschreiben und reflektieren zu können. „Presencing“ ist für mich daher nicht nur eine Reflexionskategorie, sondern vor allem eine Beraterische Grundhaltung. Sie rekonstruiert das Geschehen nicht nur und bildet es ab, sondern sie wirkt auf dessen Verlauf ganzheitlich ein und gestaltet Wirklichkeit dadurch aktiv mit. Oder wie es SCHARMER sagt: „Der U-Prozess ist keine Mechanik [...]. Er beschreibt eine Landkarte von Aufmerksamkeitsfeldern, die neue Handlungsräume eröffnen“ (SCHARMER/KÄUFER 2008: 11)

## Literatur:

- ECKART, Jochen (2008): „Ich sehe was ...“ Zu den Perturbationen einer systemisch konstruktivistischen Seelsorge. In: GÖTZELMANN (2008): S. 29–57.
- FALLNER, Heinrich / POHL, Michael (2001): Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung. Opladen.
- GÖTZELMANN, Arnd (Hrsg.) (2008): Seelsorge systemisch gestalten. Konstruktivistische Konzepte für die Beratungspraxis in Kirche, Diakonie und Caritas. Norderstedt.
- KÖNIGSWIESER, Roswita / EXNER, Alexander (2002): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart.
- LUCKMANN, Thomas (1991): Die unsichtbare Religion. Frankfurt/M.

- LUHMANN, Niklas (2011): Einführung in die Systemtheorie. 6. Aufl. Heidelberg.
- MORGENTHALER, Christoph (2005): Systemische Seelsorge. Impulse aus der Familien- und Systemtherapie für die kirchliche Praxis. 4. Aufl. Stuttgart.
- RICHTER, Kurt F. (2010): Coaching als kreativer Prozess. 2. Aufl. Göttingen.
- SCHARMER, Claus Otto (2009): Theorie U. Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. Heidelberg.
- SCHARMER, Claus Otto / KÄUFER, Katrin (2008): Führung vor der leeren Leinwand. Presencing als soziale Technik. In: OrganisationsEntwicklung 2. S. 4–11.
- VON SCHLIPPE, Arist / SCHWEITZER, Jochen (2003): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen.
- DE SHAZER, Steve (1997): Muster familientherapeutischer Kurzzeit-Therapie. 2. Aufl. Paderborn.