

Persönlichkeitscoaching -
Beratung für die Person in ihrer Organisations-, Berufs- und Privatwelt
von Dr. Bernd Schmid

1. „Das ist ein weites Feld ...“

Diesen Ausspruch kennen viele als den begleitenden, die Verstrickungen verstehenden und etwas hilflos nach einem höheren Sinn suchenden ahnungsvollen Kommentar des Vaters, während Effie Briests tragisches Schicksal in THEODOR FONTANES Drama seinen Lauf nimmt. In der Tat, Coaching ist ein weites Feld, in dem der Klient auf seinem Lebensweg unterwegs ist. Er trifft den Coach als Berater für eine kurze Zeit, wie man einen Erfahrenen auf dem Weg trifft, oder vielleicht ein Kind, das noch unverfangen Dinge aussprechen kann. Manchmal wird daraus eine regelmäßige Begleitung für einige Zeit, in der Dialog gehalten wird über den Weg und die Welten, die auf diesem Weg zu durchschreiten, aber auch miteinander zu verbinden sind.

2. Verantwortung

Der Berater verantwortet die Qualität seines Beitrags zum Dialog, sein eigenes Verstehen der Welten, die verbunden werden sollen, das Profil seines Könnens und die Markierung seiner Grenzen. Der Klient verantwortet seinen Weg, den er gestaltet oder erleidet, denn er wird die Folgen tragen. Niemand kann ihm dies abnehmen. Verantworten heißt Antwort geben auf Fragen, die uns gestellt sind. Hierbei gibt es selten eine einzige, eine richtige oder eine vollständige Antwort. Leben ist immer fragmentarisch, ein Mosaik bestehend aus den Ruinen von gestern, der Wohnung von heute und den Baustellen für morgen.

Fehler sind erlaubt, wenn man nur aus ihnen lernt. Antworten können morgen anders lauten als heute, und sie dürfen heute anders lauten als gestern. Verantworten heißt also, Resonanz geben auf die Schwingungen, die unsere eigene Bewegung durchs Leben und die vielfältigen Einflüsse um uns herum erzeugen. Geistige Resonanz geben, heißt Fragestellungen zu formulieren, die bewusst entscheidbar und freundlich-kritisch befragbar machen, was wir ansonsten reflexhaft und mit manchmal überkommenen Antwortgewohnheiten abhandeln. Verantwortung klären, heißt definieren, wer wann welche Frage beantworten muss, nicht unbedingt welche Antwort er zu geben hat.

Menschliche Verantwortung ist dort besonders gefragt, wo das einfache Kalkül eben nicht die eine oder andere Antwort nahelegt, sondern Antworten unter Unsicherheit zu geben sind. Hier ist zu bestimmen, welche Gesichtspunkte aus den vielfältigen Welten überhaupt zu berücksichtigen sind. Welche Fragen muss man sich selbst und welche anderen stellen? Welche Fragen bzw. Antwortwege

- außer dass sie gegenwärtig nützlich sind - ergeben auch einen Sinn und tragen zur Würde der fragenden Person bei? Wesentliche Fragen, also Fragen, die etwas mit der unverwechselbaren Eigenart der Person und des Schicksals des Fragenden zu tun haben, sind meist sehr komplex und dann wieder sehr einfach (Und wenn Ihr nicht werdet wie die Kinder ...). Verkomplizierung von Fragen wie auch schematische Vereinfachungen - Zynismus und Verzagttheit einerseits, aber auch blinder Mut und illusionäre Hoffnung auf die Zukunft andererseits - sind die Hauptgefahren auf diesem Weg.

3. Orientierung

Der Berater hilft, bessere Fragen zu stellen, denn er wird fast immer gerufen, wenn die Antworten auf die bisherigen Fragestellungen eine befriedigende Orientierung nicht ermöglichen. Nur selten gibt er dem Fragenden direkt eine Antwort, doch kann auch dies zum Zwecke des Ausprobierens dieser Antwort, die Erfahrungsmöglichkeiten und Gesichtspunkte in sich trägt - ohne dass sie diskutiert werden müssten - sinnvoll sein.

Häufiger studiert der Berater die Landkarte, anhand deren der Klient sich die Gestalt seiner eigenen Welt zu beschreiben versucht. Er prüft, welche Art von Karte bei dem jeweiligen Orientierungsversuch für den nächsten Schritt ausgewählt wird. Hier macht es einen Unterschied, ob man eine Klimakarte, eine Wanderkarte oder sonst eine andere wählt. Der Berater hilft, die oft reflexhafte Auswahl der Landkarten bewusst zu machen, und stellt auf diese Weise an den gewohnheitsmäßigen Orientierungsversuch des Klienten einige prüfende Fragen. Er hilft z.B. zu klären, ob die Karten auf dem neuesten Stand sind, also die Veränderungen der Landschaft und veränderte Verständnisse ihrer Gestalt berücksichtigen, oder ob sie sich früher wohl bewährt haben, aber heute und morgen keine geeignete Orientierung mehr bieten.

Der Berater hilft dem Klienten, sein Orientierungssystem mit zu beachten, während er sich nach diesem orientiert. Dies ist ein etwas komplexer Vorgang, der vom Berater mehr erfordert, als irgendeine Richtung anzugeben oder dem Klienten die eigene Landkarte zu vermitteln. Es erfordert, dass der Berater darüber hinaus die aus den Orientierungsschritten des Klienten ableitbaren Orientierungsregeln versteht und eine sorgfältige Überprüfung und - wenn nötig - Neuformulierung fördert.

Der Berater hilft dem Klienten, sich auf die eigenen Stärken und Erfahrungen zu besinnen und diese auch unter veränderten Bedingungen und bei gesteigertem Stress zugänglich zu halten. Er weist ihn auch auf Erfahrungsmöglichkeiten im Gespräch mit anderen hin. Dies ist wichtig, damit gerade in Krisenzeiten Gespräche nicht verstummen, sondern sich neu beleben. Der Berater vermittelt dem Klienten auch die Erfahrungen anderer Klienten, aus denen man exemplarisch lernen kann, und lässt

unvermeidlich auch seine eigene Lebenserfahrung und Lebensorientierung in der Beratung zum Ausdruck kommen.

4. Drei Welten und Persönlichkeiten

Zurück zur Metapher vom weiten Feld. Dieses Feld bzw. der Weg hindurch liegt in verschiedenen Welten, die in einem Lebenslauf zwangsläufig gleichzeitig durchschritten werden. Für die einzelnen Schritte bieten diese Welten auch gleichzeitig Horizonte, an denen man sich orientiert. Schritte auf diesem Weg können die Welten bewusst verbinden oder so auseinander dividieren, dass es die Person, die letztlich nur einen Weg gehen kann, zu zerreißen scheint. In der zweidimensionalen Metapher verbindet das Feld des Coaching z.B. drei verschiedene Welten: die Organisationswelt, die Berufswelt und die Privatwelt.

Die erste Welt ist die *Organisationswelt*, in der der Klient lebt und arbeitet, und die Umwelten für diese Organisation. Hier sind Verpflichtungen, Einfluss und Spielräume, Organisationsrollen und deren Einbindung in Netze von offiziellen Regelmäßigkeiten und von ungeschriebenen Regeln der Organisationskultur zu berücksichtigen. Das Kraftfeld, das durch die Organisationswelt für den Klienten entsteht und die Möglichkeit seiner Gestaltung, könnte man für den Zweck des Coachings die Organisationsrollen der Persönlichkeit des Klienten nennen. Gemeint ist damit das Kraftfeld einer Position mit seinen vielfältigen komplexen Vernetzungen, das für den Positionsinhaber Wirkungszusammenhänge und Regeln bestimmt, mit denen er umgehen muss. Diese Organisationsrollen bekommen zwar ihre eigene Ausprägung durch die Professionalität des Positionsinhabers und dessen menschlichen Eigenarten, sind aber durch diese nicht hinreichend beschrieben.

Die *zweite Welt* ist die der *Professionalität des Klienten*. Hier spielen seine Vorbildungen, seine fachlichen Qualifikationen, seine Ambitionen und seine Vorstellungen von Karriere und professioneller Lebensqualität eine Rolle. Dabei sind die Kompetenzvorstellungen der eigenen Profession bzw. der Professionalität, in die man hineinwächst, von Bedeutung. Es ist nach wie vor so, dass für Naturwissenschaftler, Kaufleute, Techniker und Ingenieure Management-Funktionen im modernen Sinn eigentlich eine neue professionelle Qualifikation darstellen. Mit der Fortschreibung des Wirklichkeitsverständnisses aus der alten Profession allein ist dies nicht zu bewältigen. Fragen der professionellen Rollen der Persönlichkeit sind eigentlich auch immer Fragen der lebenslangen Entwicklung von Professionalität und professioneller Identität. Die Zugehörigkeit zu Fach- bzw. Berufsverbänden, die eigene, vom jeweiligen Arbeitsplatz unabhängige professionelle Selbstverständnisse, Standards und Qualifikationsregeln etablieren, kann sehr wichtig sein. Durch

Tagungen und Weiterbildungen werden hier Profile der professionellen Persönlichkeit und deren Entwicklung herausgearbeitet, die sich aus den Selbstverständnissen und Zuschreibungen der Organisationsrollen nicht unbedingt ableiten lassen. In der persönlichen Professionalität werden wichtige Fragen formuliert und Kompetenzen entwickelt, die helfen, Organisationen zu verbessern und fruchtbare Spielräume für die Veränderung oder Ausgestaltung der Organisationsrollen zu schaffen.

Die dritte Welt ist die *Welt des privaten Lebens*. Hierzu gehört die familiäre, gesellschaftliche und regionale Herkunft, die bisherigen Lebenserfahrungen und der private Lebensstil, der sich daraus entwickelt hat, die Verbundenheiten mit Familie, Freunden und Bekannten. Hier spielen Vorstellungen von der privaten Zukunft und ihrer Gestaltung bis hin zum eigenen Tod eine Rolle. Alle diese Gesichtspunkte können für das Coaching unter dem Kristallisationsbegriff *private Persönlichkeit* zusammengefasst werden.

5. Horizonte und Perspektiven

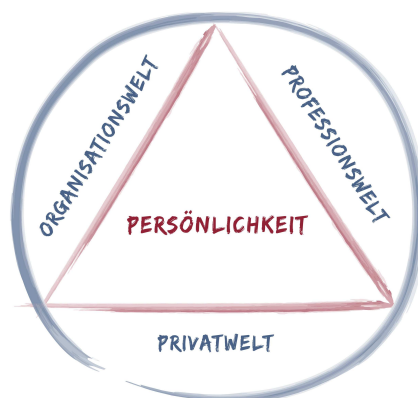
Zurück zu unserer Metapher. *Horizonte* haben kein eigenes Profil und keine Eigenschaften an sich, sondern existieren nur im Zusammenhang mit einer bestimmten Perspektive. Der Ort und die Sichtweise des Beraters spielen hier eine entscheidende Rolle. Aus Perspektiven des Coachings zeichnen sich die drei genannten Lebenswelten als Horizonte ganz anders ab als von anderen Betrachtungsstandpunkten aus. Nimmt man die geographischen Horizonte unseres Planeten, so ist klar, dass sie nie erreicht werden können, sondern sich mit zunehmender Fortbewegung verschieben. Sie haben natürlich auch durch die Positionierung des Beobachters und die Art der Fortbewegung ganz unterschiedliche Bedeutung. Von einem bestimmten Ort aus kann es so scheinen, als würden die Organisationswelt, die professionelle Welt und die Privatwelt in verschiedenen Richtungen liegen. Von einem entfernteren, höher gelegenen Standpunkt kann derselbe Ort ohne weiteres gleichzeitig innerhalb aller drei Welten erkannt werden. Jeder Weg im weiten Feld des persönlichen Lebens ist von daher gleichzeitig ein Weg durch mindestens diese drei Welten, und jeder Schritt hat seine Bedeutung für jede dieser Welten.

Zu den geographischen Horizonten dieser Metapher kommen die Zeithorizonte hinzu. Aus den Beurteilungen des Augenblicks heraus ergeben sich für die drei Lebenswelten andere Perspektiven, als wenn man größere Lebenszeiten und deren Gesetzmäßigkeiten berücksichtigt. Für eine bestimmte Position in einer Organisation oder eine bestimmte Professionalität und deren Entwicklung in einem Umfeld, oder für private Lebensphasen und die gesamte Lebensspanne, sind je nach Fragestellung unterschiedliche Zeiträume zu betrachten. Zusätzliche, häufig vernachlässigte Gesichtspunkte sind Zeithorizonte, die über die eigene Generation im privaten Leben, in der Professionalität und in der

Lebenszeit von Organisationen hinausreichen. Dennoch spielen sie mit zunehmendem Alter der Klienten eine oft entscheidende Rolle für das Empfinden von Sinn und für eigene Orientierungen. Diese Zeithorizonte reichen an ein anderes Verständnis von Zeit, nämlich Zeit nicht als quantitative Aneinanderreihung von Ereignissen, die durch Ursache und Wirkung verbunden sind, sondern Zeit als Sinngefüge, als Begreifen und Erfülltsein von bedeutungsvollen Lebenserscheinungen.

6. Persönlichkeit und Lebensqualität

Der Begriff der Persönlichkeit kommt vom lateinischen personare und heißt hindurchtönen. Gemeint ist, dass wir von Persönlichkeit im eigentlichen Sinn dann sprechen, wenn etwas Wesentliches, etwas menschlich Bedeutungsvolles durch die privaten und professionellen Rollen hindurchtönt. Persönliche Beziehungen werden hier oft mit privaten Beziehungen verwechselt. Persönliche Schwingungen erzeugen in anderen Personen eine Resonanz, die auch professionellen Beziehungen und Organisationen persönliche Qualitäten geben, ohne dass sie ins nur Private abgleiten. Es ist wichtig zu verstehen, dass es nur begrenzt möglich ist, Persönlichkeit im nur privaten Bereich zu entfalten. Die professionellen wie die organisatorischen Rollen sollte man nicht als eine davon getrennte Angelegenheit betrachten, in der man darauf verzichten muss oder kann, sein unverwechselbares Menschsein zu erfahren und zum Ausdruck zu bringen. Eine solche Spaltung der Welten unter dem Motto „privat kann ich Mensch sein“ ist gesellschaftlich gefährlich und Mitbedingung für ein Empfinden von Sinnlosigkeit, auch wenn man ein im Prinzip intaktes Privatleben führt.



Schmid 1990

Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit

Schaubild: Bereiche der Persönlichkeit und Lebensqualität

Von daher beschäftigt sich Coaching sehr häufig nicht nur mit dem angemessenen Vorankommen in den verschiedenen Lebenswelten, sondern gleichzeitig mit den miteinander verbundenen Lebensvollzügen des Klienten in allen drei Welten. Die Abbildung zeigt, wie man sich die Lebensorganisation und Persönlichkeit in den drei Welten als unauflösbar miteinander verbunden und aufeinander bezogen vorstellen kann. Die Entwicklung der Persönlichkeit und der Lebensqualität in den verschiedenen Welten ist auf Dauer - ob man will oder nicht - unauflösbar aufeinander bezogen und man darf von einer Konzentration auf eine dieser Welten nur begrenzt und nur für gewisse Lebenszeiten Erfüllung erwarten.

Hier können vielschichtige Betrachtungen der Situation des Klienten durch bewusstes Übereinanderlegen von verschiedenen, auf durchsichtigen Folien aufgezeichneten Landkarten angestellt werden. Komplexere Fragestellungen und umfassendere persönliche Entwicklungsstrategien können formuliert werden, als dies bei einer, wenn auch qualitativ hochwertigen, einseitigen Betrachtung möglich und nötig wäre. Wenn es um die Gestaltung des täglichen Lebensablaufes geht, hat allerdings die Optimierung auch ihre Grenzen. Es gibt so etwas wie nur einmal aufteilbare Zeit und ein nur einmal verfügbares seelisches Budget. Hier gibt es Illusionen und seelische Miswirtschaft. Um sein Privatleben, insbesondere das mit Kindern, leben zu können, braucht man nicht nur Zeit, sondern auch noch unerschöpfte seelische Energie.

Die Investitionen an Zeit und die Ausgaben an seelischer Kraft kann man einerseits nach dem Gewinn an täglicher Befriedigung beurteilen, andererseits ist es sicher hilfreich, sie unter Berücksichtigung der Zeithorizonte auch als Investitionen in einem Gesamt-Lebenszusammenhang zu verstehen. Hier muss der Realitätssinn um Zusammenhänge und Konsequenzen von Entscheidungen in größeren Zeiträumen erweitert werden. Manches wird aus geläufigen Wirklichkeitsgewohnheiten und aus dem momentanen Empfinden von Erfolgreich-Sein und Erfüllung heraus nicht hinreichend erfasst. Daher muss manchmal Einsicht in Lebenszusammenhänge in allen drei Persönlichkeitsbereichen über die Zeit hinweg geweckt werden, damit geläuterte Motivationen für gegenwärtige Beurteilungen und Entscheidungen entstehen können. Hierbei ist es eine Kunst des Beraters mitzuhelfen, dass Einsichten durch die Vergegenwärtigung von Zusammenhängen, durch das geistige und erlebnismäßige Heranholen von Horizonten zu Motiven, sprich zu Beweggründen werden. Allzu häufig werden Einsichten nur zu Quellen eines schlechten Gewissens, und auch ein schlechtes Gewissen ist oft ein gutes Ruhekissen.

7. Beraterqualifikation und Lebensweisheit

Coaching ist also ein weites Feld, so dass die Gefahr besteht, dass es als beliebiges Feld und als Tummelplatz für alle möglichen Einseitigkeiten missverstanden werden kann. Im Gegensatz dazu

verlangt Coaching vom Berater ein vielfältiges Lebensverständnis und eine hohe professionelle Kompetenz. Er muss sich in jeder der drei Lebenswelten einigermaßen auskennen, das heißt sich zumindest sinnvoll auf diese beziehen können. Der Berater sollte sich in etwa eine Vorstellung von der Einseitigkeit seines eigenen Zugangs und der Reichweite seiner eigenen Wirklichkeitsbetrachtung machen können. Dann kann er sich frei fühlen, andere Lebensbereiche als bedeutungsvoll, manchmal sogar entscheidender anzuerkennen als die, für die er Vorlieben hat oder kompetenzmäßig ausgestattet ist. Das heißt nicht, dass er perfekt und allround-kompetent sein muss, sondern lediglich, dass er einen genügend übergeordneten Standpunkt einnehmen kann, um auch Horizonte und Beratungsebenen mit einzubeziehen, für die er selbst kein spezifisches Angebot machen kann.

Er darf nicht nur Psychologe sein - für nur die private Lebenswelt gibt es schon genug Professionen. Auch Beratung und Training bezüglich professioneller Qualifikationen, Karriereentwicklung u.ä. wird bereits von verschiedenen Professionen sinnvoll abgedeckt oder ist in entsprechender Entwicklung begriffen. Auch sollte Beratung aus der Sicht der Lebenswirklichkeit einer Organisation, gerade wenn Personen berührt werden, nicht die Hauptperspektive des Coachs sein. Dies ist Sache der Organisationsberater, einer gegenwärtig in der Entwicklung begriffenen Profession.

Der Coach sollte Spezialist für das Zusammenwirken dieser Welten sein und zu einer Beratung ausgebildet und qualifiziert sein, die einer Person hilft, die verschiedenen Persönlichkeiten in sich zu einem einzigartigen und sinnvollen Ganzen, also einer Persönlichkeit, die in den verschiedenen Persönlichkeitsbereichen hindurchtönt, zu vereinen. KÜKELHAUS, der Lebensforscher, Künstler und Architekt, formuliert es so¹: „Bedeutende Wirklichkeiten setzen sich nicht durch, sondern tönen oder schwingen hindurch und erzeugen Resonanz.“ Er sieht damit auch einen wesentlichen Bezug zu den ethischen Fragestellungen unserer Zeit, denn er definiert Gewissen als ein Verstehen von Zusammenhängen, das fast immer Ehrfurcht im Menschen weckt. Kenntnisse würden letztlich nichts bedeuten ohne das Er-Kennen, wobei er darauf hinweist, dass das französische Wort "connaissance" übersetzt etwa „Mit-Geboren-werden“ bedeutet. In diesem Sinne geht es bei Coaching also auch um das Erkennen oder Verstehen weit über Kenntnisse und Erklärungen hinaus.

Autor: Bernd Schmid

Veröffentlicht in: www.coaching-magazin.de

Quelle: isb

¹ Leben ist Schwingung. Film © SWF 1990.