

Wege der Sinn-orientierung

In diesem Essay wird versucht, Antworten auf Fragen zu geben, die immer wieder an BeraterInnen gestellt werden, die sie sich aber auch selbst stellen: Muss beratende Tätigkeit methodisch arbeiten? Reicht nicht die Tatsache aus, dass sie wirkt – oder eben nicht wirkt? Um dieses Thema konkret werden zu lassen, wird die Sinn-orientierte Beratung, deren Fundierung und Praxis heran gezogen. Der Text wird entlang folgender Fragen strukturiert: Ist Sinn-orientierte Beratungspraxis theoretisch fundiert? Und wenn ja: Wo liegen die Schwierigkeiten hinsichtlich der Anwendung von theoretischen (sei es philosophischen oder psychologischen) Konzepten in der Praxis? Jedes anthropologische Konzept und jede Methode stößt in der Praxis an eine Grenze, an der letztlich die beteiligten Personen und deren Situation entscheiden müssen, ob und wie zu handeln ist. Der (zugegeben fragmentarisch bleibende) Vergleich zweier Kunstwerke im Rahmen des Essays ist ein Hinweis auf die Notwendigkeit einer stetigen Auseinandersetzung mit theoretischen Grundlagen von Sinnkonzepten bei gleichzeitigem Bewusstsein der Begrenztheit einer jeden Theorie, die auf das Leben angewandt wird. Meine These lautet: Auf der verborgenen Grenze, die erst in der Praxis überhaupt sichtbar zu machen ist, wandelt sich jede Beratungstheorie – also auch die hier angesprochene Existenzanalyse¹ und die Systemische Beratung – zu einer Form der Kunst jenseits der fixierten Methodik. Insofern ist Coaching und Training ein schöpferischer Prozess im Dialog mit dem/den Coachingnehmer/n (Coachee/s).

Kunst beginnt dort, wo technische Fertigkeiten gekonnt, ja spielerisch eingesetzt werden. Damit ist Kunst das Gegenteil von „gut gemeint“. Kunst ist, wenn nichts mehr hinzugefügt, aber auch an dem entstandenen Werk nichts mehr weggelassen werden kann. So entspricht professionelles Handeln weit mehr als einem gut-meinenden Agieren. Ein Berater, der weiß, was er tut, kann einschätzen, wann der schöpferische Prozess abgeschlossen und das Kunstwerk der Interaktion vorläufig (!) vollständig ist. Die Kunst des Redens, Schweigens, Hörens oder der blickenden Kommunikation kann teilweise als Wissen systematisch vermittelt werden und entfaltet dennoch erst im hier

¹ Die Existenzanalyse entspricht der Forschungsrichtung der Logotherapie Viktor E. Frankls. Angesichts der Arbeit im unternehmerischen Kontext im Institut für Sinn-orientierte Beratung verstehen die Mitarbeiter ihr Vorgehen existenzanalytisch, da nicht psychotherapeutisch orientiert.

schwerlich zu beschreibenden Einsatz jenseits aller Lerntechniken ihre jeweilige Wirkung. Die Kunst der Beratung ist nicht theorie-verachtend, vielmehr wird hier postuliert, dass alle Theorien und empirischen Befunde immer nur Hinweise geben können, die in der aktuellen Situation überprüft werden müssen. „Was der Mensch eigentlich ist, das bleibt die große Frage an der Grenze aller Erkenntnis von ihm“ – so Karl Jaspers. In Sinn-orientierter Beratung wird Arbeit auf der Grundlage von Forschung und Methodik befürwortet; zugleich wird eine Orientierung an festlegenden Methoden abgelehnt. Theorie wird als eine Leiter gesehen, über die der Berater geht, um sie letztlich hinter sich lassen zu können. Und doch ist die Leiter nötig, um zum Ausgangspunkt der eigentlichen Beratung zu gelangen. ISOB-Beratung hat zwei solcher Leitern: Zum einen das reflektierte Umgehen mit theoretischen Beratungsansätzen aus der Psychologie und zum anderen die Verankerung in der Philosophie.

Auf der Seite professioneller Beratungsansätze verortet sich die Sinn-orientierte Beratung des ISOB in der Existenzanalyse und in systemischen Konzepten. Diese Verbindung ist sehr ungewöhnlich; die jeweiligen philosophischen Grundlagen scheinen im Widerspruch zueinander zu stehen. Der Begründer der Existenzanalyse Viktor Frankl bestand auf der These, Sinn werde ge-funden, nicht er-funden, denn Sinn sei objektiv vorhanden. Dem stehen die Vertreter systemischer Beratungskonzepte konträr entgegen: die Verwurzelung im radikalen Konstruktivismus macht sich in der Annahme deutlich, Sinn sei letztlich immer ein Produkt menschlichen Denkens und Handelns. Die beiden Konzepte „vorhandener“ (objektiver) versus „geschaffener“ (subjektiver) Sinn lassen sich Weltbildern zuordnen, die hier mittels der bildenden Kunst erläutert werden. Die im folgenden interpretierten Kunstwerke verdeutlichen zum einen die jeweilige Stringenz in der Theorie, zum anderen die Konsequenzen für die Lebenspraxis. Auf diese Weise wird klar, dass das Leben selbst den Rahmen jeder Theorie sprengt und eine angemessene Beratung dieser „lebenspraktischen Inkonsequenz“ durch differenziertes und flexibles perspektivisches Denken entgegen kommen muss. Daher ist der Begriff „Kunst“ für eine gelingende Gestaltung von Beratung angemessen.

Wie ein Musiker vergessen muss, welche technischen Fertigkeiten er anwendet, um sich seinem Spiel ganz hingeben zu können, so muss ein Berater bzw. eine Beraterin ihre Technik vergessen, um den Klienten in den Mittelpunkt zu stellen: Die Person und Situation entscheidet, wie gearbeitet wird. Ob eine Teamstellung (systemisches Element) oder eine Werteanalyse (existenzanalytisches Element) angebracht ist, ob das Beleuchten der Verknüpfungen einzelner Personen (systemisches Element) oder die gemeinsame Erschließung von Sinn für die konkrete Lage (existenzanalytisches Element), das kann zwar vorgedacht, jedoch nicht geplant werden. Die best geplanten Coachings und Trainings werden manchmal von der Realität überholt und können nur durch spontanes Umstellen des gesamten Programms erfolgreich gestaltet werden. Diese gekonnte Improvisation steht am oberen Ende der Leiter und setzt das Beherrschen der Methodik voraus, um diese spontan einsetzen und miteinander kombinieren zu können.

Eine breit angelegte Studie zur Wirkung verschiedener Beratungsansätze in der Psychotherapie ergab, dass die Persönlichkeit des Beraters und v.a. dessen Fähigkeit, mit verschiedenen Methoden unterschiedliche Aspekte des Ratsuchenden anzusprechen (z.B. Reaktivierung der positiven Kräfte, konkrete Hilfestellung hinsichtlich des aktuellen Problems, Stärkung des Selbstmanagements), die ausschlaggebenden Faktoren für Erfolg sind². Natürlich werden dabei die Ansätze der verschiedenen Beratungskonzeptionen in der Praxis immer wieder sichtbar; gerade im Bereich des Coachings, also der persönlichen Begleitung bei der Erschließung persönlicher Ressourcen und der Weiterentwicklung sozialer, emotionaler und intuitiver Kompetenzen, spielt die Interpretation von Welt und Wirklichkeit eine grundlegende Rolle und kommt dadurch mit philosophischen Konzeptionen direkt in Verbindung. In letzteren mögen sich Widersprüche ergeben. Im Zentrum der Beratung steht jedoch keine philosophische Konzeption von Welt, sondern der Mensch selbst. Daher geht es nicht um die (In-)Kompatibilität von abstrakt-logischen Abhandlungen, sondern um das, was aus diesen heraus gestaltet werden kann.³

² vgl. Grawe, K./Donati, R./Bernauer F., Psychotherapie im Wandel – Von der Konfession zur Profession, Göttingen 1994.

³ Im Rahmen des ISOB sind sowohl existenzanalytische als auch systemische Methoden Grundlage der Beratungstätigkeit. Ihre möglichen Schnittstellen und Überschneidungen sowie die Verbindungen mit weiteren

Die zweite der beiden Leitern Sinn-orientierter Beratung ist die zuweilen verborgener, jedoch keineswegs unwichtigere: die Philosophie und ein kreativer, manchmal spielerischer Umgang mit ihr. Die Fragen nach (Lebens-)Sinn, Lebenskunst, Glück oder Gerechtigkeit stehen von jeher im Zentrum philosophischer Reflexionen und greifen damit aktuellen Debatten mitunter vor. Auch Vertreter der Analytische Philosophie greifen diese Fragen immer wieder auf⁴. Was unterscheidet Philosophie von guten Gesprächen über existentielle Themen? Wichtige Kriterien sind die Systematik und der Versuch, begrifflich klar zu kommunizieren. Die hier genannten Themen wie z.B. die nach dem Sinn werden im philosophischen Kontext zunächst auf ihre Fragestellung hin untersucht. Auf diese Weise wird vorentschieden, ob und wie sie zu beantworten ist. Im Gegensatz zu anderen wissenschaftlichen Disziplinen, ist im Rahmen philosophischer Diskurse manchmal der Weg ebenso wichtig wie das erzielte Ergebnis. Wer meint, eine Philosophie sei nur dann fruchtbar, wenn eindeutige Antworten daraus entstünden, der will jenseits der Lebenspraxis philosophieren. Eine Philosophie muss zwar um klarer Argumentationslinien willen systematisch und dadurch manchmal abstrakt formuliert werden; die Abstraktion bleibt jedoch kein Selbstzweck, vielmehr dient sie der Bildung einer Metaebene, auf der ein distanzierteres Reflektieren über die eigene Person im Verhältnis zur Situation (Um-Welt, Beziehungen zu anderen Menschen) ermöglicht wird, ohne dabei den Bezug zu sich und der Welt zu verlieren. Wege der Sinnfindung können auch über Metaphern der ganz „Alten“, der „Großen“ der Geschichte gehen. Platons Seelenwagen ist ein Beispiel dafür, wie Ambiguitäten verbildlicht werden können und so ein Muster geschaffen wird, wie systematisch über die Spannung von Emotion, Drang und Vernunft gesprochen werden kann. Ein weiteres Beispiel ist die aristotelische Theorie der Angemessenheit aus der Nikomachischen Ethik, die im Gespräch über adäquates Verhalten in Situationen oftmals „Kronleuchter aufgehen“ lässt. Philosophie ist in verschiedener Hinsicht ein unverzichtbarer Hintergrund für eine Beratungstätigkeit, die nachhaltige Wirkung zeigen soll. Kants Aufforderung „sapere aude!“ – habe den Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen – wird bis

Konzepten z.B. aus Kommunikationstheorien und Typenlehren sind Gegenstand einer beginnenden Forschungsarbeit.

⁴ Vgl. Fehige/Meggle/Wessels, Der Sinn des Lebens, München 2000. In diesem Band sind Texte verschiedenster Vertreter aus Philosophie, Psychologie, Literatur und Religion zusammen gestellt.

heute zu wenig Folge geleistet. Philosophisches Denken hilft, sich in der Distanz zu sich selbst und der eigenen Situation für neue Wege zu entscheiden oder die bisherigen bewusster zu beschreiten. Wer philosophiert, denkt nach und nicht hinterher. So kann das grundlegende Ziel der ISOB-Beratung verfolgt werden: Selbst-bewusstes Handeln, um dieses verantworten zu können.

Die Grundfragen nach dem Sinn einer Handlung, nach dem Sinn eines Unternehmens (auch dem des Unternehmens „Leben“) stehen oftmals unsichtbar im Raum und zeigen sich in dem wachsenden Bedürfnis nach Verstehen von Zusammenhängen. Menschen wollen verstehen, warum etwas so und nicht anders ist, sie suchen Begründungen und Verflechtungen. Die althergebrachten religiösen Sinnangebote stehen schlecht im Kurs und doch bleibt: wer eine Mindestkomplexität der Welt anerkennt, kommt aus dem Fragen nicht heraus. Sinn-Orientierung beginnt bei der Reflexion des Geflechtes von Personen und Ereignissen. Aus diesen Gründen ist die Verknüpfung von Existenzanalyse mit systemischen Konzepten eine Möglichkeit, jenseits dogmatischer Haltungen einen größtmöglichen Spielraum zu schaffen: Im Rahmen der Beratung wird auf diese Weise Freiheit von vorgefertigten Konzepten erreicht, um zu eigenständigen Handlungsmöglichkeiten und deren Verwirklichung zu finden. Der Coach ist für den Coachee da, nicht der Coachee dafür, sich in die theoretische Konzeption des Coaches einzupassen und diese zu bestätigen.

Nach diesen theoretischen Überlegungen über den Sinn und Unsinn von Methoden bleibt die hier immer wieder kehrende Frage nach „dem Sinn“ bestehen. Wie handle ich sinnvoll – sowohl im unternehmerischen als auch im persönlichen Kontext? Ist Sinn (vor-)gegeben oder ein Konstrukt? Spätestens im Beratungsprozess wird deutlich, daß die Beantwortung der Frage Konsequenzen hinsichtlich der Lebenshaltung und -führung nach sich zieht. Praktische Konsequenzen dieser Art besitzen zunächst nur wenig analytische Aussagekraft; ob es mir z.B. besser geht, wenn ich an einen Gott glaube, sagt nichts über die wirkliche Existenz Gottes aus. Und dennoch können solche Konsequenzen nicht außer Acht bleiben: Schließlich muss jeder Mensch mit der Antwort auf die Frage nach dem Sinn leben und sterben können. Um diesen Gedanken zu veranschaulichen, werden im folgenden zwei Kunstwerke interpretiert,

die sich inhaltlich zu widersprechen scheinen: Die Erschaffung Adams von Michelangelo und die zeichnenden Hände von M.C. Escher.

Die Schöpfung (Michelangelo)

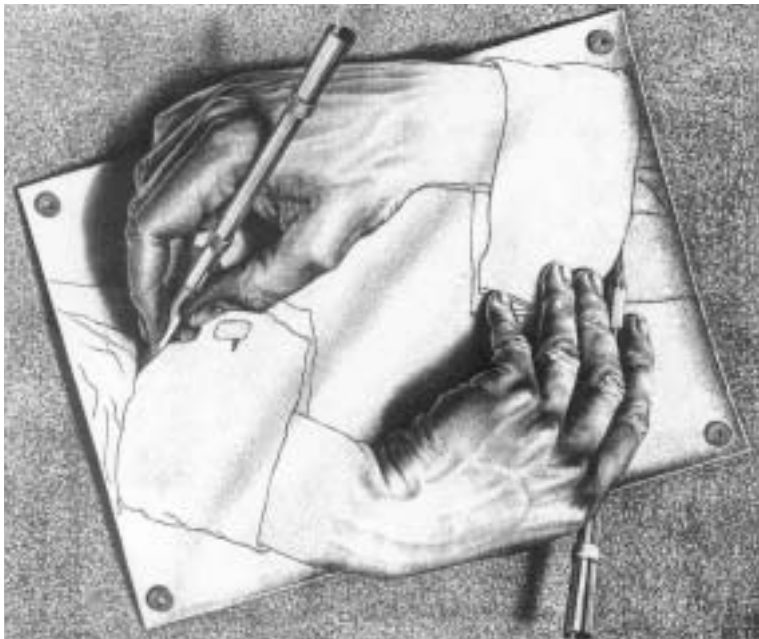


Der Ausschnitt wird hier auf die Darstellung des Adam begrenzt, der als Stellvertreter für jeden Menschen steht. Adam blickt konzentriert und fragend auf seinen Schöpfer. Die Geste der Hand Gottes (vom rechten Bildrand her kommend) kann als Anspruch interpretiert werden: „Du bist gemeint“. Der Zeigefinger deutet kraftvoll und intentional auf den Menschen. Adams Arm liegt auf das Knie gestützt. Seine Hand hingegen weist in die Richtung des Schöpfers, aber nicht auf diesen selbst. Adams Blick zeigt, daß er die Ansprache Gottes entgegen nimmt; er scheint zu antworten. Die beiden Zeigefinger berühren sich nicht. Die Schöpfung ist bereits geschehen, ein einziger Akt durch das Wort „es sei“. Adam ist nun eigenständig, auf eigenem Terrain. Durch den Blickkontakt wird deutlich, daß Michelangelos Mensch um seine Geschöpflichkeit weiß; er *weiß*, wer ihn geschaffen hat. Damit ist er von uns Heutigen unterschieden. Sind wir Gattungswesen einer Zufallswelt oder intentional geschaffen? Gibt es einen – wie auch immer gearteten – Schöpfer?

Frankl hat auf seine Weise Antwort gegeben: Aus seiner Sicht gibt es einen „unbewußten Gott“, der zumindest als „Sinnanrufer“ erfahren werden kann. Allein die Erfahrung eines Lebenssinnes weist aus Frankls Sicht darauf hin, daß jeder einzelne Mensch ein Wozu zum Leben *qua seiner Existenz* hat. Unter diesem Aspekt ist der hier gewählte Bildausschnitt gewählt: der Mensch und seine persönliche Sinn-Erfahrung steht im Mittelpunkt. So verstanden gilt Sinn als individueller Auftrag und deshalb steht im Fokus der existenzanalytischen Frage nie das „Wer“ des Schöpfers oder das „Warum“ der Schöpfung, sondern das „Wozu“ des einzelnen Menschen.

Dieses „Wozu“ erschließt sich aus Faktoren, die zum einen abhängig von der individuellen Gewordenheit einer Person, zum anderen abhängig von deren historischer Situation sind: Welchen Wert messe ich bestimmten Menschen, Tätigkeiten, Erlebnissen oder Idealen zu? Wofür bin ich begabt? Welche Möglichkeiten lassen sich verwirklichen? Dies sind, existenzanalytisch gesprochen, Hinweise für persönliche Sinnmöglichkeiten und damit Wege der individuellen Sinnfindung.

Die Selbstschöpfung („Zeichnende Hände“, M.C. Escher)



Kontrastierend dazu steht Eschers Zeichnung: dargestellt werden zwei Hände, die zur selben Person gehören und die einen Kreis ohne Anfang und Ende bilden, der durch das gegenseitige Zeichnen der Ärmel entsteht. Die Frage, wer wen wie geschaffen hat, wird völlig anders beantwortet: Jeder steht in einem fortlaufenden Prozeß der Selbstschöpfung, in einem geschlossenen Zirkel; so drängt sich dem Betrachter das Bild des hermeneutischen Zirkels regelrecht auf. Kein Anstoß dringt von außen vor oder scheint überhaupt nötig zu sein, der eine Entwurfsänderung ermöglichte. Eschers Hände zeichnen nicht die jeweils andere Hand, sondern deren Ärmel, also die „Hüllen“ der Arme, die zu dem Menschen gehören. Findet der Mensch sich und die „Stifte“ sozusagen als Material vor und bestimmt dann seine Lebensbedingungen? Das Blatt, auf dem gezeichnet wird, ist mit Reißzwecken befestigt: Der Mensch als Selbst-Entwurf auf dem Reißbrett; er ist vorhanden – auf das Reißbrett „geworfen“? – und schafft sich selbst, er schafft seine eigene Wirklichkeit, die er als Realität erleben wird. Eine „Irritation“, wie Luhmann äußere Einflüsse bezeichnet, gibt es nicht. Kein Gott fordert oder stört. Der Mensch ist mit seiner Sinnsuche auf sich geworfen und dreht sich mit ihr im Kreise.

Wie bereits in Michelangelos Gemälde finden sich auch in dieser Zeichnung wegweisende Aspekte für Sinn-orientierte Beratung: Es kommt auf den einzelnen an;

darauf, was er aus seinem Leben zu machen versteht. Dies zu vermitteln ist eine der vordringlichsten Aufgabe, nicht nur, aber gerade in einer Praxis, die sich wie das Institut für Sinn-orientierte Beratung auf Existenzphilosophie bezieht. „Menschsein ist entscheidendes Sein“ (Jaspers) – und nach Frankl immer eine Entscheidung zum Sinn. Im Fokus jeder Beratungstätigkeit kann und darf nach diesen Maßgaben nicht die Vermittlung eines konkreten Sinnes oder der Hinweis auf einen objektiv vorhandenen Sinn sein, sondern die Begleitung, eben das Coaching, auf dem individuellen Weg der Sinnorientierung. Beide Kunstwerke geben Hinweise darauf, wie Lebenssinn erfahren und umgesetzt werden kann. Zugleich bergen sie die Gefahren fixierter Sinnkonzepte, die letztlich nichts anderes als fest gefügte Weltanschauungen sind:

Ein Mensch nach Eschers Zeichnung kann daran verzweifeln, immer auf sich selbst verwiesen zu bleiben. Er kann, wie Kierkegaard es treffend bezeichnet, verzweifelt versuchen, er selbst zu sein und zugleich an der Sehnsucht nach einem objektiven Kriterium, das Sicherheit bieten könnte, vergehen. In Michelangelos Bild kann ein Mensch hingegen daran verzweifeln, sich fixiert vorzufinden, geschaffen zu sein, ohne die Chance auf Mitbestimmung und gebunden an einen festgelegten Lebenssinn. Eschers und Michelangelos Kunstwerke illustrieren zwei verschiedene Perspektiven hinsichtlich der Sinnfrage. In ihrer Verschiedenartigkeit verbindet sie die wichtigste Frage an den Betrachter: Was fängt der je einzelne mit seinem Leben an?

Auf dem mittlerweile fast unüberschaubaren Markt der Sinnangebote haben mich Irvin Yalom (Vertreter der existentiellen Psychotherapie) und Georg Meggle (Vertreter der Analytischen Philosophie) am meisten überzeugen können. Ihre „Antworten“ sind weltanschauungsfrei, dabei herausfordernd, weil sie aus einer persönlichen Frage an den Leser bestehen: Wofür, also für welchen Sinn, will bzw. kann ich mich entscheiden?⁵ Sinn als persönlich zu verantwortende Entscheidung entspricht dem, was Jaspers unter einer philosophischen Lebenshaltung versteht. Und wieder ist die Philosophie eine Leiter, an deren oberen Ende die eigene Person steht, die bewusst und verantwortend handelt.

⁵ vgl. A. Fintz, *Frankl mit Jaspers verstehen. Logotherapie und Existenzphilosophie*, 2002, Kapitel 4. Unter www.isob.de zum kostenlosen Download.

vgl. G. Meggle, *Das Leben eine Reise*, in: W. Lenzen (Ed.), *Das weite Spektrum der analytischen Philosophie. Festschrift für Franz von Kutschera*, Berlin/New York, 1997, S. 178-192.

Sinn-orientiertes Coachen bedeutet, methodisch fundiert und mit dem Mut zur Improvisation zu arbeiten. Der Coachee bzw. das Team steht mit der/den jeweiligen Person(en) und den persönlichen Werteorientierungen im Mittelpunkt. Wir nennen diese Arbeit daher in Anlehnung an die Existenzanalyse person- und situationsorientiert. Das Ziel Sinn-orientierten Coachens besteht in der Schaffung eines Freiraumes des Denkens, um den Spielraum des Handelns größtmöglich zu erweitern. Angesichts dieses entstandenen Handlungsfreiraumes werden sinnvolle Möglichkeiten in der aktuellen Situation entdeckt; es folgt die Wahl einer der Möglichkeiten und die weitere Begleitung bei der Umsetzung. Menschen, die ein Ziel gewählt (und nicht nur vorgefunden) haben, sind bereit, für dieses Ziel engagiert zu arbeiten. Die Bereitschaft zur Leistung steigt durch Druck nur kurzfristig. Durch die Anziehungskraft des Sinnes, der in der Arbeit selbst liegt, werden Menschen langfristig motiviert. Durch Sinn-orientiertes Coachen werden Leiter und deren Mitarbeiter gefördert, nicht alleine ihre Kraft, sondern v.a. ihre Persönlichkeit zu entfalten, um ihren Beitrag am Produkt (am „Werk“) zu leisten und um andere motivieren und führen zu können.

Nach einer Gallup-Umfrage arbeiten lediglich 30% aller Arbeitnehmer in ihrem Beruf engagiert mit. Die restlichen 70% gaben an, weit weniger zu leisten, als sie es eigentlich könnten. Sie arbeiten entweder nach dem Prinzip „Dienst nach Vorschrift“ oder sogar bewusst bzw. absichtlich weniger⁶. Angesichts dieser Zahlen befindet sich noch ein großes, bislang zu wenig beachtetes Potential durch Begeisterung, Identifikation und Eigenverantwortung in den Mitarbeitern selbst. Das Konzept der Sinnorientierung kann einen wichtigen Beitrag leisten, um hier weitere Ressourcen frei zu setzen. Im Spannungsfeld von Freiheit und Verantwortung werden in Sinn-orientierter Beratung intrinsische Motivationswege geöffnet. Diese kommen nicht nur dem Unternehmen zu Gute, sondern ebenso dem einzelnen Menschen, der langfristig motiviert arbeitet, weil er vom Sinn seines Engagements überzeugt ist, weil dieser Sinn ein Teil seines Lebenssinnes ist.

⁶ “Gallup’s Employee Engagement Index reveals that on average, 70% of U.S. workers are not engaged in or are actively disengaged from their work.” in: Measuring and Improving Employee Engagement, http://www.gallup.com/management/Q12_system.asp