

# ISOB = Vorträge

## Führungscoaching als philosophische Praxis

Ein Vortrag von Dr. Anette Suzanne Fintz

## ***Führungscoaching als philosophische Praxis***

*„... Ein gründliches philosophisches Studium [...] hat erstens einen negativen Wert. Wer kritische Philosophie gründlich durchzudenken sich bemüht hat, ist vor zahlreichen falschen Fragestellungen, überflüssigen Diskussionen und hemmenden Vorurteilen geschützt, die bei unphilosophischen Köpfen [...] nicht selten eine Rolle spielen. Zweitens hat das philosophische Studium einen positiven Wert für die Art der menschlichen Haltung [einer Führungspersönlichkeit] in der Praxis und für die Klarheit ihrer Motive im Erkennen.“*

Dieses Zitat von Karl Jaspers aus der Einleitung der *Allgemeinen Psychopathologie* (1913) beschreibt treffend die Relevanz und den Gewinn der Philosophie für Menschen, die in Wirtschaft und Gesellschaft Führungsverantwortung tragen. Auch wenn im Original statt „Führungspersönlichkeit“ „Psychopathologe“ steht, verfälscht die vorgenommene Wortersetzung Jaspers' Perspektive vom „Wert der Philosophie“ nicht, sondern erweitert diesen Wert, weil Philosophie dort als notwendig erachtet wird, wo Reflexion, Selbstdistanz und Klarheit in Entscheidungsprozessen besonders wichtig ist, nämlich im Führungshandeln. Sowohl in Führungstheorien als auch in der Praxis wird häufig Management mit Leadership verwechselt. Während es beim Managen um Effektivität und Optimierung von Abläufen geht, dreht sich Leadership um die Kunst, richtungweisend zu handeln, andere für damit in Verbindung stehende Ziele zu begeistern und dafür zu sorgen, dass diese anderen den vorgeschlagenen Weg als gemeinsame Aufgabe in ihr (Arbeits-)Leben integrieren. Das viel beschworene Charisma reicht hierfür bei weitem nicht aus; unter anderem müssen Vernunft, Mut zur Entscheidung, Kommunikation und Intuition ineinander greifen, um langfristig gut führen zu können.

Coaching, das sich aus philosophischem Denken heraus versteht, kann bei der Herausbildung dieser Kompetenzen anderes und vor allem Nachhaltigeres bieten als eine rein betriebswirtschaftliche oder psychologische Beratung. Besonderes Gewicht im philosophisch fundierten Coaching kommt der Anthropologie und der Fähigkeit des dialektischen und dialogischen Denkens zu.

Im Rahmen eines Coachings bietet der Coach dem Coachee (= Coachingnehmer) zunächst an, ihn in seiner Leadershipaufgabe zu unterstützen. Das bedeutet konkret, dass z.B. ethische Fragen nicht zuerst unter normativen Gesichtspunkten gestellt werden („Nach welchen ethischen Prinzipien *muss* ein Unternehmer handeln?“), sondern unter dem Aspekt der Nützlichkeit stehen („Inwiefern bzw. wann und wo kann Ethik sowohl dem wirtschaftlichen als auch dem persönlichen Erfolg *dienen*?“). Diese Herangehensweise wirkt sich mitnichten „unmoralisch“ im Sinne von subjektivistischem bzw. egoistischem Verhalten aus: Aktuelle Forschungsergebnisse der Motivationspsychologie und Hirnphysiologie weisen nach, dass Glaubwürdigkeit und Motivationskraft einer Führungs-

persönlichkeit abhängig sind von deren Wertorientierung und Kommunikationsfähigkeit. Erstere sind notwendige Bedingungen für erfolgreiches Führen; letztere widersprechen egoistischen Motiven.

Im Kontext von Coaching wird Philosophie weder als Vermittlung objektiven Wissens noch als Ethik-Beratung „verkauft“, vielmehr als Grundlage, auf der eine individuelle (Lebens-)Führungskompetenz bewusst angeeignet bzw. vertieft wird, die kognitiv begründet und authentisch (also auch emotional getragen) gelebt werden kann. Die Aufgabe eines Coachs *vor jeder Beratung* liegt deshalb zum einen darin, verschiedenste Philosophien in Hinblick auf Lebens- und Unternehmensführung zu prüfen, zum anderen darin ein Tätigkeitsleitbild zu erarbeiten, das eine ethische Grundhaltung gegenüber Mandanten bzw. Aufträgen sowie Kriterien für die eigene Arbeit festlegt.

### **Philosophische Arbeit als Nutzenstiftung für die Wirtschaft**

Das Institut für Sinn-orientierte Beratung (ISOB) bietet seit 1998 Menschen in Führungsverantwortung Coaching an, das einem Sinn- und Werteorientierten Konzept folgt. Grundlage der Arbeit bildet ein anthropologischer Ansatz, der sich im wesentlichen aus der Existenzphilosophie ableitet (im besonderen bei Jaspers, Buber, Sartre und über sie hinausweisende Philosophen wie Rombach). Außer dieser Grundlage werden weitere Philosophien als Denkwege besprochen, je nachdem welche Situation oder Problemstellung im Rahmen des Coachings thematisiert wird. Das Definieren von Begriffen und das Analysieren und Differenzieren von Sachverhalten bietet das notwendige „Handwerkszeug“, um zu begründbaren Ergebnissen zu kommen, die Ausgangspunkte für weitere Entscheidungsprozesse darstellen.

Anlass eines jeden Coachings ist die Frage nach einer konkreten Nutzenstiftung für den Coachee. Was dieser Nutzen ist, hängt ganz von der Situation der anfragenden Person(en) ab. Das Coaching bewegt sich in der Regel in Hinblick auf zwei Aufgabenebenen: zum einen hinsichtlich alltäglicher Aufgaben (z.B. Teams zusammen setzen, Mitarbeitergespräche führen), zum anderen hinsichtlich besonderer Herausforderungen (z.B. Strategieplanungen erarbeiten, Konflikte lösen, Machtkämpfe). Beratungsziele sind sowohl der wirtschaftliche als auch der persönliche Erfolg, der sich darin äußert, dass die gecoachte Führungspersönlichkeit ihr eigenes Handeln möglichst klar definieren und verantworten kann, wodurch ein Führungsprofil bewusst entwickelt und authentisch gelebt wird (vgl. „positiven Wert“ der Philosophie bei Jaspers). Im Kern geht es um die Erweiterung einer Lebensführungskompetenz, eine philosophisch reflektierte Lebenshaltung, der die Fähigkeit inhärent ist, mit Kontingenzen sowohl im Wirtschafts- als auch im politischen Leben umzugehen. Im Zentrum steht deshalb keine Philosophie oder normative Ethik, vielmehr der Coachee mit seiner Realitätserfahrung. Der Coachingprozess fokussiert drei Persönlichkeitsaspekte, die die Basis für langfristigen Erfolg im Bereich Leadership darstellen.

## Persönlichkeitsaspekte erfolgreichen Führens

Als drei grundlegende Aspekte einer Führungspersönlichkeit gelten erstens *Kraft* (physische, psychische, intellektuelle), zweitens *Einsichts- und Urteilsvermögen* (analytisches und dialektisches Denken, argumentatives Vermögen) und drittens *Konsequenz* (Durchhaltevermögen, Begeisterung für Aufgabe, Kunden, Mitarbeiter).

**Zu 1.:** Kraft im hier gemeinten Sinne dient der Lebensqualität und der Umsetzung der Lebensführung, für die sich ein Mensch entschieden hat. Die Herausbildung und der Erhalt einer besonderen Qualität dieser Kraft bedingt Selbstführung, die einen anderen Akzent als Selbstdisziplin setzt. Im Fokus steht eine Balance zwischen Verstand und Leidenschaft, Aktivität und Ruhe, persönlichen und Unternehmenszielen. Letztlich geht es um eine Ausgeglichenheit zwischen dem Kraftaufwand für andere(s) und der Selbstsorge, dies bezogen auf Körper, Seele und Geist.

**Zu 2.:** Die Herausbildung des Entscheidungs- und Urteilsvermögens stellt einen besonderen Schwerpunkt im Coachingprozess dar. Etliche Probleme in Wirtschaft und Politik entstehen durch Unklarheit, Zögerlichkeit und mangelnde Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Neben dem daraus resultierenden finanziellen, personellen und Image-Schaden folgt außerdem das Problem, dass Mitarbeiter sich mittelfristig Vorgesetzten verweigern, die inkonsequentes Verhalten an den Tag legen, keine Entscheidung treffen oder diese nur nebulös kommunizieren. Dieselben Schwierigkeiten stellen sich ein, wenn Entscheidungen spontan aus dem zur Zeit als besonders „kompetent“ erklärten „Bauch heraus“ getroffen werden. Sie lassen häufig große Lücken klaffen, weil das komplexe System mit deren Situationen und damit in Zusammenhang stehende Personen nicht in seiner Komplexität berücksichtigt wurde. Gewissen und Intuition stellen bei strittigen Konflikten zwar wesentliche Aspekte dar; sie sind aber von spontanen, noch unreflektierten Emotionen deutlich zu trennen und im Zusammenhang mit der persönlichen Wertestruktur zu sehen.

Die Fähigkeit, Situationen so zu reflektieren, dass daraus Handeln folgt, das begründet und persönlich verantwortet werden kann, hängt im ISOB-Coaching eng mit Menschenbild, Sinn- und Werte-Orientierung zusammen.

**Zu 3.:** Die Sinn- und Werte-Orientierung steht in der Regel am Anfang des Coachings, weil sie das Fundament für den gesamten Prozess bildet und sich zugleich entscheidend auf den dritten Aspekt auswirkt: das konsequente Verhalten. Wer eine Aufgabe, einen Weg, einen Inhalt für individuell sinnstiftend erachtet, der wird begeistert, belastbar und – um es mit einem altmodischen, aber treffenden Begriff zu belegen – er wird hingebungsvoll. Leidenschaft an Stelle der Verbissenheit, Produktqualität aus Überzeugung an Stelle des bloßen Produzierens sind Effekte, die aus Sinn-orientierter Arbeit entstehen und die sowohl Mitarbeiter als auch Kunden anziehen. Sinn und Werte lassen sich dem entsprechend keiner

metaphysischen oder normativen Kategorie zuordnen. Sie stehen in direktem Zusammenhang mit dem anthropologischen Konzept der Self-decisive Person.

### **Self-decisive Person, Werte- und Sinnorientierung**

Aus der Arbeitspsychologie haben sich im Laufe des letzten Jahrhunderts mehrere Menschenbilder entwickelt, aus denen sich verschiedene Führungstheorien ableiten. Vom „economic man“ (Taylor, 1911; Ford 1922), dessen Interessen im wesentlichen darin bestehen, mit möglichst wenig Arbeitsaufwand möglichst bequem zu leben, bis hin zum „complex man“ (Frankl, 1948), dem Motivationsfähigkeit auf verschiedenen Ebenen zugeschrieben wird: Bei jeder Definition wird der Versuch unternommen, den Menschen auf bestimmte Bedürfnisse, Reaktionsmuster und behavioristische Modelle zu fixieren. Angelehnt an Jaspers' anthropologische Konzeption, bei der „menschliches Sein“ wesentlich als „entscheidendes Sein“ charakterisiert wird, liegt dem ISOB-Coaching das Bild der „Self-decisive Person“ zu Grunde: Der Mensch entscheidet frei – auch geachtet der Gegebenheiten – wer er sein will, d.h. selbst noch als Opfer widriger Umstände bleibt er Gestalter der immer noch verbleibenden Handlungsspielräume. Da der Freiheit in diesem Sinne auch die Übernahme für die Verantwortung für das Gewesene und Gewesensein inhärent bleibt, steht sie der Verantwortungslosigkeit und Willkür entgegen. Aus dem Konzept der Self-decisive Person mit seinem appellativen Charakter folgt die Verantwortungszuschreibung für Entscheidungen und Handlungen. Aus dieser Perspektive wird die Sinn-Thematik konkret und handlungsrelevant.

Ausgangspunkt für eine Sinndefinition ist das Erleben des Fragmentarischen, das eine besondere Bedeutung in der Existenzphilosophie hat und zu einem Identitätsverlust des heutigen Menschen geführt hat, den Schnädelbach beschreibt als verlorenes Gefühl der „Unvermeidlichkeit eines Gesamtzusammenhanges, der den Sinn des Ganzen ausmache“ (vgl. Zitat FAZ, 08. Aug. 2004). Dieser Sinnzusammenhang muss als persönlicher Sinnhorizont gewählt werden. Innerhalb dieses Horizontes bleibt Sinn ein schöpferischer Prozess, der einer individuellen „Sinndramaturgie“ folgt (abgeleitet von drama, grie. = handeln), nach der das Leben als Werk gestaltet wird. Dem entsprechend ist Sinn als Wahl zu verstehen, die von der jeweiligen Person und Situation abhängt. (vgl. hierzu auch Rombachs Auseinandersetzung mit Sinn in: H. Rombach, *Strukturanthropologie: der menschliche Mensch*, Freiburg/ München, 1987).

Die Entscheidung für diesen Sinnhorizont, der den Kontext für weitere Entscheidungen und Handlungen darstellt, leitet sich von den persönlichen Werten ab, die sich immer schon als individuelle Gewichtungen bei Entscheidungen und Handlungen gezeigt haben. Dabei folgt der Wert-Begriff keinen normativen Vorstellungen. Werte werden definiert als „bewusste und unbewusste Motive, die unser Denken, Entscheiden und Handeln maßgeblich beeinflussen“. Während der Analyse der indi-

viduellen Wertehierarchie wird nicht die Frage bewegt, was sein soll, sondern *was der Fall ist* und was daraus entworfen werden kann.

Dieser Selbst-Entwurf im Rahmen eines gegebenen, aber nun auch als persönlich angeeigneten Kontextes, bildet den Sinn-Horizont und bietet Orientierung in konkreten Situationen. Philosophische Praxis zeigt sich hier als Aufgabe, verantwortende Subjektivität im Kontext einer großen Wirtschafts- und Lebensgemeinschaft zu fördern, die von Kontingenzen geprägt ist. Wie können zum Beispiel wirtschaftlich erfolgreiche Entscheidungen getroffen werden, nach denen der Entscheider abends noch gerne in den Spiegel blickt – sich also selbst bejaht und als „gut“ bezeichnet? Insofern handelt es sich nie um die Vermittlung einer Lehre, vielmehr um das Führen eines Gespräches, um kreative und komplexe Denkarbeit.

### Die „Übersetzung“ in die Coaching-Praxis

„Ich habe keine Lehre, ich führe ein Gespräch“, so Martin Buber und dasselbe muss für eine Arbeit gelten, die den Mandanten ernst nimmt und ihn als Auftraggeber sieht, der mit seiner Individualität in einer spezifischen Situation steht. „Keine Lehre“ darf nicht mit Beliebigkeit gleichgesetzt werden. Im Gegenteil: Um ein partnerschaftliches Gespräch führen zu können, sind philosophisch gut begründete Standpunkte und Lebenshaltungen notwendig, die zwar diskutiert, aber nicht einfach zur Disposition gestellt werden. Der oben skizzierte Grundriss des anthropologischen Ansatzes sowie der Sinn- und Werte-Orientierung bilden die geistige Grundhaltung im Coaching.

Das bisher umrissene Coachingkonzept weist schon darauf hin, dass jede Sitzung individuell und intensiv vorbereitet werden muss. Dabei finden sich in der Philosophie unersetzliche Anstöße, die Beratungen arm und kurzsichtig wirken lassen, wenn sie sich allein aus betriebswirtschaftlicher oder psychologischer Perspektive heraus verstehen:

Die Antike bietet hinsichtlich der Selbstführung bis heute aktuelle Kerngedanken. Platons Politeia, das Modell des Seelenwagens, die nikomachische Ethik und die Lehre der Stoa bergen Schätze, wenn es zum Beispiel darum geht, individuelle Führungsprofile heraus zu arbeiten, deren Grundlage darin besteht, sich selbst zu führen, bevor man andere führt.

Machiavellis „Fürst“ bietet einen Ausgangspunkt für Coach und Coachees in der Diskussion, inwiefern eine Führungspersönlichkeit „gut“ sein kann, darf oder muss. Besonders herausfordernd gestaltet sich die Auseinandersetzung dann, wenn ein Antipode wie Gandhi gegenüber gestellt wird. Vor dem Hintergrund eines nicht-normativen Vorgehens besteht die Aufgabe der/des Coachs nicht darin, eine Beurteilung der Führungsphilosophien zu liefern, vielmehr muss er den *Advocatus Diaboli* zu spielen, der einen dialektischen Prozess in Gang setzt, um zur Schärfung eigener Urteilsfähigkeit und zur Entwicklung eines bewusst gestalteten Führungsprofils beizutragen. „Wie will ich sein und was bin ich bereit zu opfern – z.B. an ethischen und moralischen Prinzipien, an persönlicher Freiheit – , um so zu sein?“ lautet die Frage. Und umgekehrt: „Was bin ich

bereit zu opfern – an Einfluss, Position, Finanzen, Ansehen – , um nicht so zu sein?“ Letztlich: „Was will ich am Berufs- oder Lebensende über meine Person und mein Werk sagen können?“

Mit dem Ziel, in Gegensätzen denken zu lernen und das Urteilsvermögen zu schärfen, werden im Coaching den Mandanten beispielhafte Konfliktsituationen vorgestellt, in denen hochrangige Werte (z.B. Sicherung des Lebens, Menschenrecht, Freiheit, Rechtsstaatlichkeit) in Gegensatz zu einander geraten. Sei es als fiktiver Richter im Folterandrohungs-Prozess Daschner-Gäfgen, sei es im Weichensteller-Beispiel, bei dem der Betreffende über den sicheren Tod von Menschen entscheiden muss, egal wie die Weiche gestellt wird: Das sich-Hineinversetzen in Dilemmata dient dem Bewusstsein, dass die meisten Entscheidungen mit Tragweite letztlich nicht ohne Verantwortung für evtl. entstehenden Schaden für das Unternehmen oder Mitarbeiter abgehen. Auf diese Weise gerät Entscheidungsfreiheit in einen Kontext der persönlichen Verantwortung, die ein Urteilsvermögen voraussetzt, dem Selbstdistanz, komplexes Denken und analytisches Vorgehen inhärent ist. Entsprechend Jaspers' Vokabular wird der Mandant an dieser Stelle mit einer Grenzsituation konfrontiert: Er kann nicht wählen, ob er in einer Situation ist, er kann nur seine Wahl in dieser Situation bestimmen, die er als Existenz zu verantworten hat.

### **Authentic Performance:**

#### **Glaubwürdiges Auftreten als Führungsaufgabe**

Für eine Führungspersönlichkeit bleibt neben den Kompetenzfeldern der Selbst- und Mitarbeiterführung noch das Feld der Authentic Performance als Schlüsselqualifikation. Reden, Mitarbeitergespräche, vor allem auch Entscheidungen vor dem Hintergrund strittiger Sachverhalte verlangen eine Kommunikation, die durchgängig als authentisch und nicht „antrainiert“ erkennbar ist. Insofern muss Authentic Performance in direktem Zusammenhang mit Selbstführung gesehen werden:

„Wie abhängig ist der Umgang mit Mitarbeitern von meiner Stimmung? Wie konzentriert auf mich selbst und den anderen wirkt mein Auftreten? Wie konsequent und strukturiert leite ich eine Sitzung bzw. verhalte ich mich in Sitzungen?“ Hier hat die Philosophie im Vergleich zum Trainingsmarkt, auf dem Psychotechniken als hilfreiche Methoden vermittelt werden, einen Vorteil: sie setzt tiefer an, nämlich bei der eigenen Persönlichkeit und deren Fähigkeit zur Selbstdistanz, Reflexion und damit zu individuell angemessener Variabilität. Philosophisch begründetes Coaching strebt nicht einmal eine Methodenvielfalt an, vielmehr die Loslösung von durchaus zunächst wirksamen Methoden, um hinsichtlich der persönlichen Haltung und des Auftretens zu einem authentischen Führungsprofil zu gelangen.

„Bei sich beginnen, aber nicht bei sich enden“ lautet der Titel einer von Bubers chassidischen Geschichten. Diese Überschrift könnte als Titel vieler Coachingeinheiten dienen. Sich selbst als Ausgangspunkt, als Verantwortungs- und Sinnträger, aber nicht als Ziel zu sehen, steht im Fokus des ISOB-Coachings. Mandanten kommen ins Coaching, weil sie ihre Lebensqualität und ihren beruflichen Erfolg steigern wollen. Sich selbst als An-

fang und nicht als Ziel zu sehen, zeigt sich bei näherem Hinsehen als Lebenshaltung, die sich sowohl in persönlichen Beziehungen als auch in Hinblick auf die berufliche Karriereleiter positiv auswirkt. Jeder kennt aus eigener Erfahrung die Menschen und Reaktionen auf dieselben, denen es hauptsächlich um sich selbst und nicht um die Sache oder damit verbundene Menschen geht, und die schnell das Vehikel wechseln, wenn sie davon einen größeren Nutzen haben. Genau diese Strategie zeigt sich langfristig als Führungs- und Erfolgshindernis. Die Leidenschaft an einer Sache macht die eigene Person *und* die Sache attraktiv, weshalb es eine eigene Kompetenz darstellt, Mitarbeiter durch persönliches Engagement zu begeistern und das Augenmerk auf ein gemeinsames Ziel zu lenken anstatt methodengläubig an rhetorischen Fertigkeiten zu feilen.

Die Authentic-Performance-Arbeit legt daher den Schwerpunkt darauf, von der individuellen Persönlichkeit mit deren wörtlich zu nehmenden Selbst-Verständlichkeit zu einem durchgängig glaubwürdigen Auftreten zu kommen. Was an Theorie für die Praxis benötigt wird, lässt sich in der antiken Philosophie finden: Die Berücksichtigung der Werte, die Emotionalität und Sprache der Zuhörer, Selbstdistanz und Selbsttranszendenz, Anordnung von Redeteilen, Selbstführung (auch in der Redevorbereitung), allem voran die Glaubwürdigkeit der Rede und die Authentizität des Redners. – Wer Aristoteles' und Quintilians Rhetorik durcharbeitet, dem erscheint alles, was auf dem Buchmarkt zu diesem Thema nachfolgte, wie eine Fußnote.

## Die Aufgabe im Coaching

Coaching kann kein Philosophieunterricht sein, sondern eine philosophische Praxis, deren Schwerpunkt auf dem Praxisbezug liegt. Im Mittelpunkt steht, was als Realität wahrnehmbar ist, d.h. wie Menschen tagtäglich entscheiden, nicht wie sie „vernünftigerweise“ entscheiden sollten. Aufgabe des Coachs ist daher, Philosophie in die Sprache der Coachees zu übersetzen, um deren Inhalte als wertvolle Anstöße und teilweise als Grundlage für Denken, Entscheiden und Handeln präsentieren und implementieren zu können. Der Coachee muss keinen philosophischen Text je gelesen haben (auch wenn dies in der Praxis häufig vorkommt). Hingegen muss er im Laufe des Coachingprozesses auf ihn zugeschnittene Kompetenzen vermittelt bekommen, die ihn darin unterstützen, sein (Berufs-)leben bewusst als ein Sinnganzes zu schaffen, das ihn in alltäglichen und kritischen Situationen klar und verantwortlich entscheiden lässt. Insofern muss der Coach sich schon allein um der Glaubwürdigkeit willen selbst dieser Aufgabe stellen.

## Coach-Sein als Entscheidung

Das Anliegen der Arbeit besteht nicht darin, aus Philosophie Geld zu „machen“; Philosophie ist keine Methode und kein Vehikel. Es geht darum, als Philosophin einen finanziellen Gewinn aus dem Können zu ziehen, das nur durch Philosophie auf diese Weise möglich ist. Eine philosophische Praxis aufzubauen, die Dienstleistungen anbietet, für die Man-

danten bereit werden, Zeit und Geld zu investieren, bietet Herausforderung und Reiz gleichermaßen. In den Markt ohne jegliche einschlägige Weiterbildung einzusteigen, erweist sich hier in aller Regel als wenig sinnvoll, denn Führungspersönlichkeiten bezahlen keine Arbeit, die vorrangig dem Philosophen lohnend erscheint oder die kaum Auswirkung im Berufsalltag hat. Daher ist nach dem Magisterabschluss eine qualifizierte berufsbegleitende Coachingausbildung mit Supervision der Arbeit oder ein Trainee-Programm in einem Unternehmen dringend anzuraten. Im Freiberuf muss hinsichtlich der Platzierung der Dienstleistung auf dem Markt mit einem langwierigen Prozess gerechnet werden: Einerseits zeigen sich trainingsmüde Menschen in Führungsverantwortung für philosophisch fundiertes Coaching interessiert. Andererseits kostet individuelles Coaching gerade wegen der Losgelöstheit von standardisierten Sitzungen den Coach intensive Vorbereitungszeit und den Coachee entsprechend Geld und Zeit. Das Vertrauen, dass beides gut investiert wird, braucht zum einen überzeugendes Auftreten des Coachs, zum anderen Referenzen von Führungspersönlichkeiten, die bereits positive Erfahrungen bei diesem Coach oder zumindest in diesem Beratungsunternehmen gemacht haben. Gerade am Anfang gilt, dass ein gutes Konzept nicht ausreicht; es muss potentiellen Mandanten auch als nutzenstiftend präsentiert werden. So teilt der Coach die Erfahrung des Coachees, weil er selbst Unternehmer und damit bestimmten kommunikativen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen unterworfen ist.

Wirtschaft, Politik und Gesellschaft braucht nicht Philosophie; gebraucht werden Philosophen, die ihre Persönlichkeit einsetzen, um das, was durch Philosophie in ihnen entstehen konnte, weiter zu verarbeiten und über sich hinaus wirklich werden zu lassen. Coaching kann man nicht machen, man kann nur Coach *sein* und im Rahmen der damit verbundenen Aufgaben weiter wachsen. Insofern ist diese Arbeit als philosophische Praktikerin keine schlechtere Alternative für eine akademische Laufbahn. Entsprechend des Bildes der Self-decisive Person entspricht es einer Entscheidung für eine bestimmte Lebensführung mit ihren spezifischen Inhalten, Problemstellungen und einer damit verbundenen Prägung. Denn: *„Der Mensch wird durch die Sache, die er zur seinen macht.“* (K. Jaspers)