



© iStock.com/Obnadovic

Existenzielles Coaching

In komplexen Zeiten sinnvolle Entscheidungen treffen

In: Personal Manager 4/2022

Führungskräfte gestalten mit ihren Entscheidungen die Zukunft ihres Unternehmens. Ob eine Entscheidung sinnvoll ist, zeigt sich jedoch oft erst, wenn es bei der Umsetzung hapert. Existenzielles Coaching hilft Führungskräften, die Zukunft ihres Unternehmens sinnvoll zu gestalten.



© privat

// AUTOR

Christian Kuhlmann

Geschäftsführer, Gesellschafter des Beratungsunternehmens dimension21, Studienleiter im Rahmen der wissenschaftlichen Weiterbildung der Universität Bielefeld, Lehrtrainer in existenziellem Coaching & Leadership.

Coachingfragen beziehen sich in der Regel auf die positive Gestaltung der Zukunft. Wie gehe ich mit einer Aufgabe, einer Situation oder einem Menschen um, damit etwas Sinnvolles in der Zukunft entsteht? Bei Führungskräften, die heute immer noch der „Hauptempfänger“ von Coaching sind, können sich diese Fragen auf die Mitarbeiterentwicklung, die Gestaltung effizienter Prozesse und Strukturen, die Entwicklung erfolgreicher und tragfähiger Produkte oder auch die passende Markt- und Kundenorientierung beziehen (vgl. Wimmer 2006).

Auch im existenziellen Coaching ist die Gestaltung der Zukunft das Kernthema. Der auf der existenzanalytischen Theorie von Alfried Längle (vgl. u. a. Längle 2014) basierende

Ansatz begleitet Führungskräfte dabei, sinnvolle Zukunftsentscheidungen zu treffen und erfolgreich umzusetzen. Allerdings fokussiert der Ansatz in besonderer Weise auf die persönliche Zustimmung und Verantwortung für Entscheidungen. Die Erwartungen Dritter, die Dringlichkeit bestimmter Entscheidungen oder auch die Orientierung an Routinen und Prozessen sind zwar wichtige Entscheidungsfaktoren. **Nach Längle geht es bei Entscheidungen im Kern jedoch darum, sie mit sich als Person in Einklang zu bringen. Auf diese Weise werden Entscheidungen zu existenziellen Entscheidungen.**

Ein anderer Coaching-Ansatz

Herkömmliche Coachinggespräche beginnen oft mit der Frage, was das Ziel oder das

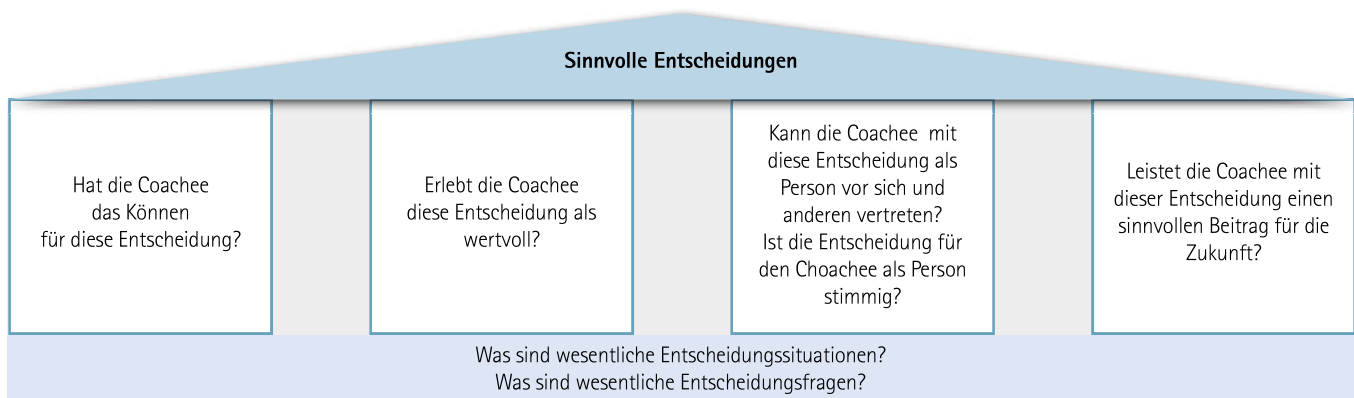


Abbildung 1: Eckpfeiler sinnvoller Entscheidungen im existenziellen Coaching nach Alfred Längle

Thema dieses Gesprächs ist, was geklärt, reflektiert und entschieden werden muss. Ein solcher Einstieg findet sich im existenziellen Coaching nicht. Existenzielles Coaching versteht es als seine Hauptaufgabe, zunächst herauszuarbeiten, ob das vom Coachee eingebrachte Thema wirklich das wesentliche Thema ist, welches es zu bearbeiten gilt. **Wesentlich ist ein Thema dann, wenn es den Coachee persönlich betrifft, es ihn wirklich in seinem Wesen bewegt, er sich aufgefordert erlebt, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Wesentlich wird es dann, wenn jemand mit seiner Entscheidung und seiner Person gebraucht wird.**

Oft handelt es sich bei den ins Coaching eingebrachten Fragestellungen um Erwartungen anderer oder sie entstammen dem Druck einer bestimmten Situation („Mein Team fordert mehr Einbindung in Themen ein. Wie kann mir das nun gut gelingen?“). Gerade im Rahmen von Leadership-Coaching ist der Fokus auf das wesentliche Thema herausfordernd, weil Führungskräfte sich in einem Dickicht von Themen und Aufgaben befinden. **Existenzielles Coaching begleitet den Coachee darum zunächst dabei, zu reflektieren, was das wesentliche Thema für diesen Coachee ist, wo seine Aufmerksamkeit jetzt gefragt ist.**

Wichtige Fragen im existenziellen Coaching sind daher: Bei welchem Thema bin ich persönlich angefragt und gefordert? Welches Thema sollte jetzt in der Vielfalt der Anfor-

derungen meine persönliche Aufmerksamkeit erfahren? Welches ist das Thema mit der größten Auswirkung? Existenzielles Coaching konzentriert sich darum erst einmal nicht – wie es andere Ansätze tun – darauf, Lösungen zu finden oder Ressourcen zu mobilisieren, sondern unterstützt zunächst dabei, die zukunftsrelevanten Themen zu erkennen. In diesen Themen Entscheidungen zu finden, aus denen dann eine sinnvolle und wertvolle Zukunft entstehen kann, dafür stellt existenzielles Coaching wirksame Methoden zur Verfügung (vgl. Längle 2014).

Was sind sinnvolle Entscheidungen?

Es lässt sich lange darüber streiten, was eine sinnvolle Entscheidung ist. Genügt es beispielsweise, dass die Umsetzung einer Entscheidung funktioniert? Reicht es aus, dass der Coachee sich mit einer Entscheidung gut fühlt? Oder ist eine Entscheidung sinnvoll, wenn sich die Coachee damit verwirklichen kann? Im existenziellen Coaching gelten Entscheidungen nach Alfred Längle als sinnvoll, wenn sie von vier Grundmotivationen getragen werden (Abbildung 1; vgl. u. a. Längle 2016). Konkret lassen sich diese Motivationen anhand von vier existenziellen Fragen reflektieren beziehungsweise prüfen.

1 Habe ich das Können für diese Entscheidung?

Der erste existenzielle Eckpfeiler bezieht sich auf die Frage, ob eine Entscheidung „gekonnt wird“ (vgl. Längle 2014). Es mag auf den ersten Blick trivial klingen, aber sinnvolle

Entscheidungen sind solche, die für eine Person umsetzbar sind. Möchte eine Coachee zum Beispiel ihr Team agiler werden lassen, obwohl die Fähigkeit dazu bei den Teammitgliedern gar nicht vorhanden ist, weil Erfahrungen, Skills oder Voraussetzungen fehlen, kann die Entscheidung alle Beteiligten schnell überfordern. **Wenn die Fähigkeit zur Umsetzung fehlt, ist eine Entscheidung nicht sinnvoll.** Natürlich kann die Coachee die Erfahrungen und Fähigkeiten ihres Teams erweitern. Dann kann die Entscheidung jedoch erst in der Zukunft sinnvoll werden.

2 Erlebe ich diese Entscheidung als wertvoll?

Der zweite existenzielle Eckpfeiler, auf den ein Coachee seine Entscheidung stützen sollte, bezieht sich auf die Frage, ob er oder sie die Entscheidung als wertvoll erlebt. „Wertvoll“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Idee attraktiv und anziehend ist, Energie freisetzt und ein Kräfteerleben ermöglicht. Wenn wir etwas als wertvoll für uns erleben, dann tut es uns gut, stärkt uns und nährt unsere Kraft (vgl. Längle 2021). **Trifft der Coachee eine Entscheidung, die zwar notwendig erscheint, die er aber persönlich nicht als wertvoll erlebt, wird die Umsetzung anstrengend und mühselig sein.** Ich erlebe es oft in meiner Coachingpraxis, dass Coachees Entscheidungen allein aus einem Pflichtgefühl heraus treffen. Entsprechen diese aber nicht dem persönlichen Werterleben, gerät die Umsetzung ins Stocken, weil der Antrieb und die Kraft fehlen.

Im existenziellen Coaching ist die Gestaltung der Zukunft das Kernthema. Allerdings fokussiert der Ansatz in besonderer Weise auf die persönliche Zustimmung und Verantwortung für Entscheidungen.

3 Kann ich die Entscheidung vor mir und anderen vertreten? Ist die Entscheidung für mich als Person stimmig?

Der dritte existenzielle Eckpfeiler nimmt die Person der Coachee in den Blick. **Entscheidungen müssen mit dem Wesen und den Werten der Coachee übereinstimmen und von ihr als stimmig erlebt werden.** Ist dies der Fall, kann die Coachee die Entscheidung vor sich und anderen authentisch vertreten und für sie einstehen (vgl. Längle und Bürgi 2014). In einem Coaching thematisierte ein 56-jähriger Produktionsleiter die Frage, ob er seine Erwartungen an die nächste Führungsebene erhöhen sollte. Ein neuer Geschäftsführer hatte ihn mit dieser Forderung konfrontiert. Es

gab durchaus Gründe, die Erwartungen zu erhöhen, aber am Ende des Coachings sagte der Produktionsleiter: „Ich weiß, dass vieles für höhere Erwartungen an meine Abteilungsleitungen und Teamleitungen spricht. Aber ich kann dies trotzdem nicht tun. Es fühlt sich für mich als Person und Mensch nicht stimmig an.“ **Sinnvoll ist eine Entscheidung, wenn wir anschließend in den Spiegel schauen können und uns treu bleiben.** Werden wir uns untreu, verlieren wir auf mehreren Ebenen Kraft. Wir werden zögerlich und zweifelnd, sobald die Entscheidung kritisiert wird, und wir werden sie nicht mit voller Hingabe und Verantwortung umsetzen.

4 Leiste ich mit dieser Entscheidung einen sinnvollen Beitrag für die Zukunft?

Der vierte und letzte existenzielle Eckpfeiler rückt die Auswirkungen in der Zukunft in den Fokus. **Will der Coachee eine sinnvolle Entscheidung treffen, sollte diese einen Beitrag für eine gute Zukunft leisten.** Entscheidungen, die die ersten drei Grundmotivationen erfüllen, müssen nicht unbedingt einen solchen Beitrag leisten. Eine Praxiserfahrung verdeutlicht dies: Ein Geschäftsführer, der seit drei Monaten diese Rolle bekleidete und neu ins Unternehmen gekommen war, stellte im Coaching die Frage, ob er grundlegende und aus seiner Sicht dringend notwendige, ja sogar überfällige Veränderungen durchführen sollte. Denn er hatte bemerkt, dass sein Geschäftsführungspartner, der seit 15 Jahren im Unternehmen und seit acht Jahren in dieser Rolle war, die Veränderungen ablehnt. Der neue Geschäftsführer war überzeugt, dass das Unternehmen die Veränderungen leisten kann (existenzieller Eckpfeiler 1), er empfand die Veränderungen als persönlich wertvoll (existenzieller Eckpfeiler 2) und er konnte sie auch gut vor sich und anderen vertreten (existenzieller Eckpfeiler 3). Allerdings dachte er im Coaching darüber nach, ob die Veränderungen auf etwas Gutes hinauslaufen würden, wenn es zu einem grundlegenden Konflikt mit seinem Geschäftsführungspartner käme. Ein Change wäre möglich und vertretbar, er würde aber – so das Ergebnis des Coachings – in diesem Kontext und Unternehmenszusammenhang mit Blick auf die Zusammenarbeit in der Geschäftsführung zurzeit in keine sinnvolle Zukunft führen.

// FAZIT

Existenzielles Coaching bringt den Coachee mit vier existenziellen Fragen in die Auseinandersetzung. Beantwortet die Coachee im Rahmen dieser Auseinandersetzung die vier grundlegenden Fragen mit Ja, ist gewährleistet, dass sie der Entscheidung persönlich zustimmt und Verantwortung dafür übernimmt. Existenzielles Coaching leistet damit einen wesentlichen Beitrag dafür, dass im Horizont des eigenen Wirkungs- und Entscheidungsbereichs eine gute Zukunft entsteht.

// WEBTIPP

>> [dimension21-akademie.de](https://www.dimension21-akademie.de)

// LITERATURTIPPS

Sinnvoll leben. Von A. Längle. Residenz Verlag 2007.

Emotion und Existenz. Von A. Längle. Facultas Verlag 2013.

Lehrbuch zur Existenzanalyse. Von A. Längle. Facultas Verlag 2014.

Existenzielles Coaching. Von A. Längle und D. Bürgi. Facultas Verlag 2014.

Existenzanalyse. Von A. Längle. Facultas Verlag 2016.

Existenzanalyse und Logotherapie. Von A. Längle. Kohlhammer 2021.

Führung und Organisation. Zwei Seiten einer Medaille. Von R. Wimmer. In: Revue für posthistorisches Management 2006, S. 76–81.