



## Von Philosophieren, Begleiten und Coachen

Matthias Ohler und Prof. Dr. Monika Zimmermann im Gespräch  
(Transkript zum Podcast „Zum Wachstum inspirieren“)

Das Kürzel MZ steht für Monika Zimmermann, mit MO sind die Beiträge von Matthias Ohler gekennzeichnet)

MZ: Lieber Matthias, ich freue mich so sehr, dass du dir jetzt die Zeit nimmst, im Podcast Zum Wachstum inspirieren mit mir ein Gespräch zu führen. Ich habe insgesamt acht Impulse dafür vorbereitet – freue mich natürlich auch, wenn du deine individuellen Ergänzungen bringst. Gerne möchte ich damit anfangen, dich zu fragen, wer bist du eigentlich? Gib uns deinen Elevator Pitch, möglichst in einer Minute.

MO: Ich bin Mathias Ohler. Meine Hauptbeschäftigung seit sechs Jahren ist die Geschäftsleitung des Carl-Auer-Verlages. Darauf bin ich stolz und es macht mir unheimlich Spaß. Ich bin dem Verlag schon sehr lange verbunden, eigentlich seit seiner Gründung, da ich einige der Leute kannte, die ihn gegründet haben. Ich bin ausgebildeter Philosoph, Linguist und Germanist und habe eine sehr diverse Karriere hinter mir: Ich habe zunächst bei der IBM gearbeitet, wo wir Grammatikprogramme kodiert haben, dann hatte ich ein eigenständiges Hotel-Restaurant. Vor 28 Jahren habe ich mit Carl Auer die Kongressbuchhandlung gegründet und mache das seither intensiv.

MZ: Spannend, du bist in der Person interdisziplinär, würde ich sagen. Apropos spannend, zu unserem Buch „Coaching: Zum Wachstum inspirieren“ hast du zu meiner Freude das Kapitel „Coaching ist ein Verb: Philosophieren im und über Coaching“ beigetragen. Bevor wir konkreter auf deinen Beitrag zu sprechen kommen, will ich kurz den Elefanten ins Bild und ins Gespräch bringe. Das berühmte Elefanten-gleichnis bildet die erkenntnistheoretische Orientierung für das ganze Buch und dient als roter Faden. Es geht in diesem Gleichnis um die Unterschiede, die bei des Sehens nicht mächtigen Beobachtenden entstehen, wenn sie unterschiedliche Körperteile eines Elefanten betasten und dabei über ihre unterschiedlichen Wahrnehmungen ins Streiten geraten. Welche Bedeutung hat dieses Elefantengleichnis für dich?

MO: Es ist ein altes und viel zitiertes Gleichnis. Das spricht dafür, dass es eindeutig etwas trifft. In meinem Beitrag bin ich kurz darauf eingegangen, dass es im Bereich von Beratung und Coaching wichtig ist, sich immer wieder klarzumachen, dass es Perspektiven – wobei Perspektiven vielleicht nicht das richtige Wort ist, es ist eine visuelle Metapher, aber im Gleichnis sind die Leute ja blind – unterschiedliche Erfahrungen sind. Oder mit den abstrakten Begriffen der Systemtheorie „Beobachtungen“, d.h. da ist jemand der beobachtet. Das kann man nicht weg kürzen. Ohne Beobachtung gibt es nichts und Beobachtungen können unterschiedlich sein, daraus wächst die Spannung: Was nehme ich wahr, was erfahre ich und was erfahren die anderen? Und wie kann ich deren Erfahrungen mit meinen vereinen? Da könnte man mit Fragen der Kybernetik zweiter Ordnung anknüpfen usw.



Was ich im Zusammenhang mit dem Buchprojekt wichtig finde, ist, dass es dir als Herausgeberin gelungen ist, diese Perspektivität konsequent einzuladen und aufzuzeigen. Daher finde ich die Idee, das an einem Gleichnis aufzufädeln, witzig und gut. Dadurch entsteht eine Bezüglichkeit der Beiträge untereinander, so unterschiedlich sie sind. Mir hat das die Chance gegeben, zu wissen an was ich beteiligt bin, auch wenn ich nur meine „Betastung“ beitragen kann. Mir ist zudem das goldene Kalb in den Sinn gekommen.

MZ: Aha! Inwiefern das goldene Kalb?

MO: Das war ein provokanter Gedanke, Coaching als ein Tanz ums goldene Kalb. Aus meiner Sicht ist es daher eine gute Idee durch das Elefantengleichnis die Perspektivität wieder einzuführen. Das ist eine Geschichte, die ihre Attraktivität nie verlieren wird.

MZ: Diese Geschichte begleitet mich schon seit über 20 Jahren. Mir ist sie im Bereich interdisziplinäres Lehren und Lernen zum ersten Mal begegnet, weil es auch da um Perspektivenwechsel und Kooperation geht.

Jetzt habe ich eine kleine Rückfrage an dich. Du hast eben gesagt, Perspektive ist für dich etwas Visuelles. Für mich ist das Wort Perspektive auf Denken und Wahrnehmen bezogen. Für mich besteht Wahrnehmung aus viel mehr als nur dem Sehen, dem Hören und dem Tasten. Du verstehst das Wort Perspektive also mehr visuell?

MO: Das wollte ich so nicht unbedingt sagen. Es ist eine Metapher, bei der viele Menschen, ich gehöre dazu, schnell an Visualität denken. Aber ich gebe dir natürlich völlig recht, Denken ist genauso perspektivisch und das sollte man beachten. Wenn ich die Perspektivität auch ins Denken einführe, eröffnet sich etwas: Was gibt es da an Chancen und Risiken? Und warum fürchte ich die Risiken, ohne es zu müssen?

MZ: Ich bin da ganz nah an der konstruktivistischen Denkweise. Also mein Denken konstruiere ich im Prinzip auch selbst und damit generiere ich meine eigene Perspektive, mein eigenes „Sehen“. Deswegen fand ich auch den Titel, den wir für den Podcast gefunden haben, spannend, weil er den Perspektivenwechsel aufgreift. Denn nur eine ist langweilig.

Was verstehst du denn unter Coaching im Vergleich zu anderen Beratungsformaten, Supervision, Therapie? Was verstehst du unter Coaching?

MO: Der Begriff Coaching ist, zumindest ist das mein Eindruck, aus bestimmten Tätigkeitsbereichen, Sport zum Beispiel, migriert. Ich selbst verstehe unter Coaching mehr als nur jemanden zu Topleistungen zu bringen. Wobei es Coachings und Kontexte gibt, wo es tatsächlich darum gehen kann. Das beinhaltet aber auch andere Überlegungen, etwa ob das mit der Person, um die es geht, in ihrem Setting überhaupt hinzukriegen ist. Ist das überhaupt ein relevantes Ziel?



Ein herrliches Beispiel, das mir immer wieder einfällt, ist Jürgen Hingsen: Er war mal ein Weltklasse Zehnkämpfer, aber hat bei den olympischen Spielen 1988 in Seoul dreimal einen Fehlstart begangen, ist dann ausgeschieden und wurde disqualifiziert. Hinterher hat er gesagt, dass er das als Befreiung erlebt hat. Er konnte selbst nicht sagen, „Ich will aus dem Leistungssport aussteigen,“ und dann hat sein Körper oder sein System, wenn man so will, das für ihn gemacht. Das soll jetzt kein Paradebeispiel sein, nur ein Hinweis darauf, was alles noch zu bedenken ist.

Ich verwende lieber das Verb „coachen“, weil man sich dann eher ansieht, wer bei dem, was wir Coaching nennen, eigentlich beteiligt ist und in welchen Perspektiven, in welchen Rollen, auf welcher Augenhöhe es stattfindet. Es ist immer wieder zu reflektieren, dass Coachen etwas ist, das Menschen miteinander machen. Man spricht immer gerne davon, dass jemand jemand anderen coacht, dadurch kann potenziell ein hierarchisches Gefälle entstehen. Dieses Risiko ist immer gegeben.

In meinem Beitrag habe ich versucht darzustellen, dass ich Coachen zuallererst als eine Begegnung von, wenn man das Einzelsetting nimmt, von zwei Leuten verstehe, die zunächst klären müssen, was sie voneinander wollen. Erst wenn das geklärt ist, man kann das die Auftragsklärung nennen, dann entscheiden sie, ob und an welcher Stelle es gut wäre, ein hierarchisches Verhältnis einzugehen. Wo der Coach doch einen Ratschlag aus seiner Perspektive gibt und wo man dann wieder in diese Verbalstruktur, dass hier Coachen von zwei Seiten oder mit zwei Menschen stattfindet, zurückkehrt. Ich plädiere nicht dafür, dass nie einen Ratschlag gegeben werden darf. Aber das muss transparent geschehen, und immer im Dienst dessen, worauf man sich ursprünglich geeinigt hat.

MZ: Ich kann es nachvollziehen. Ich mag die Herangehensweise mit dem Verb und möchte darauf gleich noch einmal eingehen. Zuvor habe ich aber noch eine Idee im Kopf, die ich auch immer parallel mitgedacht hab, als ich dein Kapitel gelesen habe: Für mich ist Coaching etwas, was sich ereignet, wenn mindestens zwei Elemente zusammenkommen. Nach meinem Coachingverständnis kann ich gar nicht so coachen, dass es die Wirkung hat, die der Klient haben möchte, sondern es ist etwas, das sich ereignet, wenn wir zwei gut zusammenpassen, wenn ich professionell bin und wenn der Klient will. Wie siehst du das? Wenn ich sage, es ist ein Zustand, der auch nur bedingt kontrollierbar ist, scheint das diametral zu deiner Auffassung, es sei ein Verb.

MO: Ich finde es gut, dass du diesen Unterschied ausformulierst. Ich glaube, dass das gut zueinander passt. Etwas anderes, das sich „ereignet“ ist Regen und da sagen wir „es regnet“. Wir könnten beim Verb bleiben und sagen „es coacht“. Wie Lichtenberg mal gesagt hat, „wir sollten eigentlich nicht sagen, ich denke, sondern ‚es denkt‘, wie ‚es blitzt‘.“ Ich finde, dass die verbale Perspektive sehr gut dazu passt. Und ich bin dir dankbar, dass du das sagst, weil dieser Aspekt, dass da auch einfach was passiert, sich etwas ereignet, wie du sagst, entschlüpft leicht.

MZ: Ich würde das gerne nochmal mit dir denken, im Vergleich zur Therapie. Wo siehst du da Ähnlichkeiten zwischen Therapie und Coaching? Vielleicht komplette Unterschiede?

MO: Ich denke, dass der Hauptunterschied in der Zusammensetzung der Personen liegt, wie das zustande kommt, funktioniert und auch, was Leute glauben, sich erlauben zu dürfen: Coaching-Prozesse passieren in Businesskontexten oder beruflichen Kontexten, manchmal wechselt es ins Private. Das



sollte man auch nicht scheuen. Es gibt persönliche Dinge, wo man besser beraten ist, wenn man auch aus dem therapeutischen Feld Handwerkszeug hat. Ich bin kein Therapeut, um es klar zu sagen. Tatsächlich ist es so, dass die Beratungslandschaft, gerade das Systemische, sich dahingehend entwickelt hat, dass sehr viele Modelle, Methoden, Denkansätze – Konstruktivismus zum Beispiel – am ehesten ihre Anwendungsfelder in therapeutischen Kontexten hatten und dann Aufmerksamkeit dafür entstanden ist, dass sie auch für unsere Beratungsprozesse interessant sind. Es ist daher kein Wunder, dass es eine semipermeable Grenze, eine unscharfe Grenze ist.

Ich glaube, wichtig ist, klarzustellen, dass ich als Coach keinen therapeutischen Auftrag habe. Daher finde ich es wichtig, dass man diese Unterschiede überhaupt in Worte bringen kann. Ist das, was sich hier ereignet, Coachen oder rutscht das schon ins Therapieren? Das muss man beleuchten. Meiner Ansicht nach sind sich auch die Ausbildungen, wenn sie gut sind, was theoretische Konzepte anbetrifft, durchaus ähnlich. Erst wenn man sich die genauen Settings ansieht, wird es unterschiedlich. Dass wirtschaftlichen Sachen anders aufgefasst werden, muss man gar nicht sagen. Das ist ein anderes Thema. Vorsichtige Antwort, aber ich hoffe, du kannst was damit anfangen.

MZ: Ja, bei mir entstehen noch viel mehr Fragen durch deine Antwort. Zum Beispiel hast du eben das Wort Handwerkszeug verwendet. Du hast gesagt, man kann gucken, ob die Therapie oder die Theorien, die da dahinter liegen, eventuell auch gewisses Handwerkszeug fürs Coachen bereitstellen. Jetzt erinnere ich mich an eines meiner Lieblingsbonmots von dir, die Tooligans, und frag mich, was ist in deinem Kopf repräsentiert? Was denkst du tatsächlich, was können therapeutische Ansätze, Theorien, Modelle, Therapiekonzepte für Coaching bereithalten? Eine Art Handwerkszeug? Wie würdest du das in Worte fassen?

MO: Ja, das Wort ist Handwerkszeug oder Tools. Ich will Tools nicht in Bausch und Bogen kritisieren. Im Gegenteil, wenn man bestimmte Ideen hat, wie man einen Gesprächsverlauf oder einen Kommunikationsverlauf beeinflussen kann, im Sinne von irritieren, dann ist das ein Handwerkszeug, etwas, was man bereit hat: Wie stelle ich welche Fragen? Stelle ich offene, geschlossene Frage? Stelle ich zukunftsbezogene Fragen, Vergangenheitsfragen? Das wird davon beeinflusst, was meine Veränderungsideen sind, was geklärt werden muss usw. In der Geschichte der Psychotherapie gibt es da unheimlich viele Methoden und Erfahrungen – ich nenne es mal bewusst Erfahrungen nicht Wissen – und davon können Coaching-Prozesse auch stark profitieren, glaube ich. Nehmen wir das zirkuläre Fragen, wenn wir mit Teams oder ähnlichem zu tun haben. Ein Team ist etwas anderes als eine Familie, aber das Modell des zirkulären Fragens ist aus meiner Sicht abstrakt in seiner Grundidee, Perspektivitäten zu erfragen und Leute dahin einzuladen, Multiperspektivität zu erfahren. Ich würde sagen, man kann sehr viel von dem profitieren, was ursprünglich in therapeutischen Kontexten entwickelt worden ist.

MZ: Ich erhöhe die Komplexität jetzt noch mal ein bisschen: Es gibt ja nicht nur die Psychotherapie. Es gibt einige Schulen, die manchmal diametral unterschiedliche Perspektiven einnehmen und praktizieren und dem gemäß dann über Jahrzehnte hinweg Erfahrungen aufbauen in ihrer Schule. Diese Perspektiven zu vereinen und friedlich miteinander ins Gespräch zu bringen, finde ich so bedeutsam. Naja, was heißt „vereinen“, zusammenzubringen und sich miteinander zu vergegenwärtigen, aus welcher Perspektive, wer guckt, aber dass es letzten Endes, aus meiner Sicht, doch immer um den Menschen geht oder eben den Elefanten, der aus verschiedenen Perspektiven betrachtet wird. Da ist aus meiner Sicht weder die eine besser noch die andere, sondern die gucken sich halt unterschiedliche Körperteile an.



MO: Mir fällt gerade noch ein Beispiel ein, das vielleicht überraschend ist, aber um diese Tooligan Geschichte nochmal kurz zu illustrieren, wenn ich darf: Zurzeit gibt es ein wieder erstarktes Interesse am Einsatz psychoaktiver Substanzen wie Psychocybin oder Ketamin in der Psychotherapie. Sehr ernsthaft wird das erforscht und diskutiert. Tooligan-Verständnis wäre, „Lasst uns das Zeug einschmeißen, das wird so und so wirken und gut ist“. Aus der systemtheoretischen Sicht, wie Fritz Simon es in dem Buch „Ketamin und psychoaktive Substanzen in psychotherapeutischen Prozessen“ gesagt hat, braucht es viel mehr als das Wirkungspotenzial des Stoffes, weil der Stoff dem Körper zugeführt wird, und da ist die Umwelt psychisch. In dem Moment geht es darum, wie ich das Tool begleite, das sozusagen die zentrale Gabe oder das zentrale Ritual ist. Wie begleite ich das in Vorbereitung, Begleitung der Prozesse und Nachbereitung? Darauf kommt es an und darauf kommt es aus meiner Sicht, wenn ich das so totalisierend sagen darf, bei jedem Tool an, wenn man es einsetzt. Ob es Klopfen ist, ob es zirkuläres Fragen ist, ob es sonst was ist.

MZ: Bei mir kam jetzt an, dass es wichtig ist, dass das eingebettet ist – das ist jetzt meine Formulierung – dass das eingebettet ist in ein Vorher, ein Nachher und in diverse Faktoren, die eben gutes Coaching und Therapie ausmachen.

MO: Genau. der Markt von Tools ist groß, so groß wie ein Wochenmarkt.

MZ: Allerdings, da kann man viel draus machen. Ich würde jetzt gerne mit dir noch ein weiteren kleinen Elevator Pitch probieren. Und zwar, wie beschreibst du denn deinen Coaching-Ansatz, wenn wir folgende vier Aspekte dabei berücksichtigen: wissenschaftliche Grundlagen, Leitbilder, zum Beispiel in Bezug auf Sinn und Zweck des Ganzen, in Bezug auch auf dein Menschenbild, Komponenten oder Kriterien beraterischer Professionalität und die Rolle des Coach in deinem Ansatz. Beschreib in fünf, sechs Minuten wesentliche Kriterien deines Ansatzes bzw. deiner Schule.

MO: Ich habe keine Schule. Wenn ich eine hätte, würde die niemanden kennen. Also wenn wir von wissenschaftlichen Grundlagen ausgehen, würde ich sagen, Systemtheorie und Konstruktivismus sind für mich sehr wichtig. Das hat auch viel mit dem Menschenbild zu tun. Oft ist das ja die Hiobsbotschaft, so wird es zumindest verstanden: Auflösung des Menschenbildes, Aufteilung in Systeme, diese drei Systemtypen, soziale Systeme, psychische Systeme, Organismus. Ich erlebe es bei mir selbst und ab und zu auch mit Klienten als eine Art von Befreiung, wenn man sich dieses Dreigestirn anguckt und sieht, wo die Beteiligungen sind. Beispiel: Ich habe im Klinikum mit Lotsen gearbeitet, mit Betreuerinnen und Betreuern von Wachkomapatienten. In dem Moment, wo diese Perspektive eingenommen wurde, sich die unterschiedlichen Systembeteiligungen und deren Wechselwirkungen und Systemumweltverhältnisse anzugucken, sind extrem interessante Chancen zur Reflexion aufgetaucht. Wie geht man mit welcher Situation um, wenn Verwandte kommen zum Beispiel, wenn aus der Presse oder Öffentlichkeitsarbeit harsche Fragen kommen. Wenn man das unter dieser Systemtypenunterscheidungen anguckt, was da wo wie mit wem passiert oder mit welchen Anteilen, fand ich das sehr spannend. Also, Systemtheorie und Konstruktivismus halte ich für unheimlich wichtig.



Soweit ich was davon verstehe, da verstehen sicher andere viel mehr davon, tatsächlich auch Psychodynamik. Nicht immer zu glauben, wenn wir die sozialen Systeme als eigenes Untersuchungsgebiet erkannt haben, dass sich alles dort abspielen muss, auch das, was wir an Konzeptualisierung dessen, was Menschen sind, verstehen. Es ist nur die Frage, wie interveniere ich, und wenn ich in dem Coaching oder sonstigen Beratungssystem bin, kann ich in Kommunikation intervenieren beziehungsweise etwas machen, was kommunikativ wahrnehmbar wird. Psychisch und transparent. Das sind große Themen, aber ich denke, das sind zwei Sachen, die wichtig sind.

Was ich auch wichtig finde als wissenschaftliche Grundlage, wenn man das so nennen will, ist so viel historische Kenntnis wie möglich. Denn immer wieder werden biografische Faktoren berührt und dann je nach Alter der Leute zu wissen, in welchen politischen und gesellschaftlichen Kontexten bestimmte Entscheidungen oder Entwicklungen standen, kann oft sehr hilfreich sein. Ich halte es für sehr sinnvoll, sich immer wieder mit der Erweiterung der eigenen historischen Kenntnisse beschäftigen. Die drei wähle ich mal aus.

In Bezug auf Leitbilder habe ich viel von der Heidelberger Schule erfahren. Durch das, was ich da mitgekriegt habe von Leuten wie Fritz Simon, Gunther Weber, Arnold Krätzer, Bernd Schumacher, der im Band dabei ist, und anderen, ist viel Einfluss entstanden, der mich überzeugt und auch irritiert hat. Also Komponenten und Kriterien beraterischer Professionalität, eine gute Ausbildung machen, was ich habe tun dürfen. Aus meiner Sicht ist auch ein professionelles Netzwerk wichtig. So dass man in dem Moment, wo man an die Grenzen seiner eigenen Kompetenzen kommt, weiß, wie kann man weitermachen und mit wem. Regelmäßig in Austausch gehen, in Intervision oder Supervision. Auf die Begriffe kommt es da nicht so an, sondern darauf zu sagen, „ich lass mir zugucken, ich berichte und hole mir andere Ideen und andere Sichtweisen.“ Da sind wir wieder bei Perspektivität. Ich hole mir andere Sichtweisen und gehe kritisch damit um, was bisher aufgrund meiner Beiträge als Coach in dem Prozess gelaufen ist, auch dann, wenn es gut läuft. Man verliebt sich oft in Erfolgsgeschichten und das nächste Mal läuft es anders.

MZ: Wie siehst du die Rolle des Coach?

MO: Eine Sache ist mir besonders wichtig, das habe ich auch in meinem Buchbeitrag berührt: Derjenige, der in die Coach-Rolle kommt, muss gewählt sein. Das muss dem Anliegen entsprechend ausgesucht sein und es geht demnach von Klient\*innenseite aus, ob die Wahl richtig war. Natürlich macht man Werbung, aber man sollte aus meiner Sicht genau aufpassen, womit man Werbung macht. Ich sehe das Versprechen „Ich löse Ihr Problem“ kritisch, in alle Schattierungen, die es gibt, vom direkten Aussprechen bis zum indirekten. Das kann manchmal der Fall sein. Natürlich rufe ich auch einen Installateur, weil ich es selbst nicht kann, und solche Kompetenzen darf man sich ab und zu auch zuschreiben, aber es darf nicht die Kernkompetenz sein. Zugespitzt ist also die Rolle des Coaches immer verhandelbar und kündbar.

MZ: Danke für deine Zusammenfassung. Das hat mich inspiriert.

Jetzt muss ich mir überlegen, welche Fragen ich mich da noch zu ergänzen traue. Ich fange mal bei dem an, was mir persönlich sehr wichtig ist: der Sinn und Zweck. Warum machen wir zwei das? Warum haben wir so einen Ansatz und warum wollen wir wirken? Im Coaching, in der Beratung wie auch immer.



Was ist der Sinn? Warum machen wir das? Warum bist du nicht Gastronom geblieben oder ich geworden?

MO: Also wie oft ich als Gastronom auch als Coach mitgewirkt habe, da könnte ich viel erzählen, von der kleinsten Beratung, wie man Steak besser essen sollte, bis hin zu Gesprächen, die dann einfach entstehen mit Stammkundinnen und Stammkunden im Hotel. Ich glaube, es gibt im Leben Erfahrungen, bei denen man entweder Menschen erfährt, die man selbst als Lebenscoach oder Lebensberater\*in gut fand, und davon profitiert hat. Dann habe ich auch untersucht, was diese denn anders gemacht haben als andere Adressaten\*innen, die ich schon angesprochen hatte. Das finde ich interessant und das hat mich dann inspiriert, auch auf meine Erfahrung zu gucken: Wo habe ich das für andere sein dürfen. Das gab's auf jeden Fall.

Ein bisschen gespeist ist es auch aus einer philosophischen, historischen und auch politischen Perspektive. Die Grundidee der platonischen Akademie war, „Erkenne dich selbst und kümmere dich um dich selbst“, was heute als Selbstfürsorge wieder so populär ist. Eine überspitzte Hypothese meinerseits ist, dass Selbstfürsorge und Selbsterkenntnis immer im Dienst der Sorge um den anderen stehen. Sonst machen sie keinen Sinn. Von den Leuten, die in den philosophischen Akademien waren, kamen viele aus den Kreisen, die später die Verantwortung für die Polis übernommen haben. Da habe ich für mich selbst eine Verantwortung, mich selbst kennenzulernen, wo ich auf Gewissheitsspuren bin, die ich vielleicht lieber verlassen sollte. Und wenn ich Gelegenheiten habe anderen zur Verfügung zu stehen, wenn sie auf einem ähnlichen Weg sind, sich gut um sich selbst kümmern zu können, dann macht es Freude, wenn man die begleiten kann. Das macht schon Spaß, ja!

MZ: Ich strahle und ich habe Gänsehaut. Ich bin da total anschlussfähig. Du hast eben einen Satz gesagt, der mir gut gefällt: „Wo habe ich das für andere sein dürfen?“ Das bringt mich zur nächsten Frage, die ich vorbereitet habe: Hast du so was wie eine Mission?

MO: Ich habe es befürchtet. Nein, aber das hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass ich erstens aus einem stark christlich geprägten Elternhaus komme – und das gerne, das meiste von dem, was ich da erfahren habe, hat mir genützt – aber die Skepsis für Mission ist geblieben und eher gewachsen. Ich will den Begriff nicht verwenden, der bringt mich in eine bestimmte Rolle hinein, aus der ich nicht mehr rauskomme. Ich habe mal den schönen Satz gelesen, „Ich saß, schöpfte Himmel und schamante“. Da habe ich Schamane zum ersten Mal als Verb gehört. Wenn man schamant, kann man es machen aber ab und zu auch bleiben lassen, dann schamant man grad nicht und ist nicht dauernd Schamane. Wenn von Mission gesprochen wird, ist bei mir immer die Sorge, dass man dann permanent missioniert. Das muss nicht passieren, aber ich bin dem Begriff gegenüber eher skeptisch. Etwas, was mich treibt, habe ich schon. Das möchte ich nicht in Abrede stellen, aber ich bemühe mich drum und hoffe, dass mir dabei geholfen wird, immer wieder kritisch zu hinterfragen, ob das noch gut ist, was mich da treibt. Also eine Mission habe ich keine.

MZ: Ich fasse mal zusammen: Du willst nicht missionieren. Das finde ich sympathisch. Gleichzeitig habe ich deinen Satz noch im Ohr: „Wo habe ich das für andere sein dürfen?“ Aus diesem Satz lese ich, höre und fühle ich heraus, dass du wirklich Freude daran hast, wenn du für andere in irgendeiner Weise



nützlich sein kannst. Gibt es denn – du magst doch Verben so gerne – ein Verb, das es besser beschreibt als missionieren?

MO: Ich weiß nicht, ob uns so schnell eins einfallen würde. „Da sein“, „adressierbar sein“. Ja. Nicht wie Mutter Theresa nach der nächsten Gelegenheit suchen, wo man mir wieder jemand helfen kann. Aber wenn es gebraucht wird, wenn es irgendwie möglich ist, auch zur Verfügung stehen und da sein, mit der vollen Aufmerksamkeit, die es braucht. Das würde ich sagen.

MZ: Ich habe mich in deinen Satz einfach verliebt. Ich muss ihn nochmal bringen. Du hast gesagt, „da sein dürfen“.

Da komme ich nochmal darauf zurück, was du vorhin gesagt hast: Du meintest, dass bei Coaching mehrere Aspekte zusammenkommen müssen und einer davon ist, dass der Klient es wollen muss, den Coach auch wählen muss. Er muss es also akzeptieren, sprich muss es erlauben.

MO: Das könnte ich unterschreiben.

MZ: Ich beschäftige mich schon seit mehreren Jahren damit, die nachwachsende Generation an Coaches zu inspirieren, zumindest versuche ich es. Ich würde denen von so erfahrenen Hasen wie dir gerne etwas mitgeben. Deswegen folgender Impuls: welche drei unverzichtbaren Fähigkeiten sollte ein Coach deiner Meinung nach mitbringen und kultivieren?

MO: Das klingt komisch, aber was mir als erstes einfällt, ist das Aushalten von Kontingenz. Kontingenz so verstanden, dass das, was ist, offensichtlich möglich ist, sonst wäre es nicht, aber es ist nicht notwendig, dass es so ist. Sich damit gut beschäftigt zu haben, auch in Bezug auf gutes Reflektieren, ist wichtig.

Ich glaube auch, dass es eine wichtige Fähigkeit ist, theoretische Zusammenhänge zu verstehen. Die haben mir selbst sehr geholfen. Es gibt auch Leute, die das nicht so viel machen und aber genial arbeiten. Das muss ich sagen. Aber in theoretischen Zusammenhängen zu denken und ihre Fallen erkennen, finde ich wichtig. Wie Fritz Simon mal so schön gesagt hat, „Theorien kann man sich nicht vorsichtig genug auswählen. Sie können tödlich sein, lebensgefährlich.“ Man muss also Theorien darauf überprüfen, wie konsistent und praxisrelevant sie sind.

Außerdem würde ich diese Fähigkeit für wichtig halten, auch wenn es ein weiter Begriff ist: Empathie. Die kann man haben, man kann sich aber auch entwickeln. Sich dabei beobachten, ob so was wie Empathie auch gelingt. Dafür müsste ich jetzt ein Verb finden. Mir fällt aber gerade keins ein.

MZ: Schade, aber vielen Dank für diese drei unverzichtbaren Fähigkeiten aus deiner Sicht. Ich würde gerne bei der ersten noch mal nachfragen, weil ich meine lieben Studierenden im ersten Semester im Kopf habe, die dich sicher bitten würden, Kontingenz nochmal zu erklären.





MO: Ich würde es so erklären, auf einen selbst bezogen, dass man erkennt das, was man gerade denkt und für richtig, gewiss hält, vielleicht eine Halbwertszeit hat, dass es eine Vorläufigkeit hat oder haben kann. Das bedeutet auch beim Zuhören und beim Erfahren von Klientinnen und Klienten, zu überlegen, wo es Möglichkeiten oder sogar schon Signale gibt, aus dem auszusteigen, was sich bislang als das Dominierte gezeigt hat, aber wo man unbedingt raus will. Wie kriege ich als Coach es hin, da mitzugehen und genau abzulauschen? Wann ist der nächste Schritt möglich, um trotzdem das zu würdigen, was bisher war, ohne es fortsetzen zu müssen. Da ist wahrscheinlich viel Gunther Schmidt drin. Das ist eine praktische Geschichte von Kontingenz.

Das, was bisher war, war so, wie es war, und war offenbar auch möglich. Aber die Notwendigkeit, dass es so sein muss, wie es bisher erfahren worden ist, besteht nicht. Das wäre mein, vielleicht auch misslungener, Versuch, zu beschreiben, wie wichtig Kontingenzbewusstsein ist. Das ist ein Wort, das man nicht immer auf der Lippe führen muss, aber man muss aus als notwendig erachteten, aber Leiden oder Unwohlsein produzierenden Mustern rauskommen und damit erkennen, dass sie so, wie sie es sind, halt sind, aber nicht notwendigerweise so bleiben müssen, dass sie nicht notwendig sind.

MZ: Also, ich persönlich mag solche Begriffe und die dahinterliegenden Konstrukte sehr, da sie so viel beinhalten, so viel sagen und uns verstehen lassen. Wenn ich dir so zuhöre, wie du Kontingenz definierst, habe ich mich in meine eigene Therapieausbildung bei Bernd Schumacher zurückversetzt gefühlt, wo in meiner Wahrnehmung das Wort Akzeptanz ganz häufig vorkam. Du hast jetzt ein Wort verwendet und rekuriert auf Gunther Schmidt: Würdigung. Wo ist für dich der Unterschied zwischen Kontingenz, Würdigung und Akzeptanz dessen, was so war, aber nicht so hätte sein müssen?

MO: Ja, bei Würdigung und Akzeptanz ist der Unterschied nicht so groß, aber beide Begriffe werden oft emotional aufgeladen; würdigen, würdigen, würdigen immer wieder und akzeptieren, akzeptieren, akzeptieren. Ich glaube, es geht um etwas ähnliches. Bei der Akzeptanz gäbe es vielleicht das Risiko, dass die Begegnung zwischen Klient\*in und Coach sich in die Richtung entwickelt, dass der eine versucht den anderen zu drängen, was zu akzeptieren, oder es zumindest so erfahren wird. Das ist schwierig, kritisch und damit das nicht passiert, kann man Akzeptanz vielleicht manchmal in Würdigung verpacken. Bei Akzeptanz höre ich raus, „Wir haben es verstanden und akzeptiert. Jetzt können wir uns aber auch davon abwenden und anderen zuwenden, müssen uns nicht in der Würdigung dessen, wo wir rauswollen, zu lange verlieren.“ Vielleicht ist das ein interessanter Unterschied, zu gucken, wie bin ich denn gerade unterwegs? Was fokussiere ich stärker, Akzeptanz oder Würdigung? Das wäre eine Idee. Kontingenz ist aus meiner Sicht die Basis für beides. Man braucht es nicht zu machen, wenn man sich nicht auf dieses Notwendigkeits- und Möglichkeitsspiel eingelassen hat.

MZ: Okay angenommen, wir könnten jetzt eine Zeitreise machen, du und ich, und wir würden deinem jüngeren Selbst begegnen, zu Beginn deines beruflichen Weges. Mich würde interessieren, welchen Impuls du dir selbst, deinem jungen Berufseinsteiger-Selbst geben würdest, mit deinem Wesen von heute?

MO: Das finde ich eine sehr spannende Frage, gerade im Kontext dessen, was du erzählt hast, dass du junge Menschen ausbildest und viel mit ihnen zu tun hast. Ich würde mir den Impuls geben, „Mache es auch, wenn es weit weg ist.“ Das meine ich tatsächlich geografisch, wenn es das dort gibt, was du machen willst – für mich wäre es die Schauspielerei gewesen – wenn es das dort gibt, wo es für dich am



besten zu machen ist, wenn das auf dem Mond ist, dann flieg hin. Ich glaube nicht, dass du da bleiben musst, weil du da nicht wegstommst, wo du bist, auch wenn es dafür gute Gründe geben mag. Mach es, auch wenn es weit weg ist. Das würde ich mir selbst sagen.

MZ: Schauspielerei?

MO: Ich habe das viel gemacht, in der Schule, nach dem Studium. Das war mein Berufswunsch. Ich bin froh, dass er sich nicht umgesetzt hat, sonst...aber es ist wie es ist, Kontingenz.

MZ: Darf ich zu der Schauspielerei noch eine Frage stellen? Siehst du da in deinem heutigen Selbst und deinem heutigen Wesen vielleicht sogar Parallelen, in deiner Lust auf Schauspielerei und in dem, was du heute tust und in deinem Ansatz, den du beschrieben hast?

MO: Ja, ich glaub schon. Was mir spontan einfällt, ist szenische Wahrnehmung. Das ist auch eine Kompetenz, wenn man Musterblicke auf Kommunikation lernt. Das könnte man, glaube ich, auch szenische Wahrnehmung nennen. Ich würde schon sagen, wenn man die Erfahrung macht, Szenen immer wieder zu spielen und neu zu spielen, dass was anderes entsteht. Daher kommt auch meine Beschäftigung mit zwischenmenschlichen Atmosphären. Also die Fähigkeit, szenisch wahrzunehmen und so eine Als-ob-Perspektive einzunehmen, als wäre es gerade ein Theaterstück, das wäre meine Antwort darauf.

MZ: Ja, mutet mir auch so an. Ich habe deinen Text zum Thema Atmosphäre gelesen und mit dir darüber auch sprechen dürfen. Würdest du sagen, dass es für angehende Coaches auch gut wäre, sich mit dem Thema Atmosphäre zu beschäftigen, und wenn ja, inwiefern und wozu?

MO: Ich finde es deswegen gut, wenn man sich damit ein bisschen beschäftigt, weil zumindest meiner Erfahrung nach – und Hartmut Scholl hat diese Idee vor 15 Jahren ja so richtig ins Rollen gebracht – dass das, was einem angetragen wird, potenziell als Anliegen oder als Wahrnehmung einer problematischen Situation, häufig mit atmosphärischen Metaphern ausgedrückt wird. „Die Stimmung, das Klima oder auch die Atmosphäre bei uns ist im Eimer“ oder ähnliches, und dann zu fragen, wie sieht denn das eigentlich aus. Die Leute wissen viel mehr über Atmosphäre, oder von mir aus auch Stimmungen und Klima. Da hat man irgendwann gesagt, Atmosphäre wäre viel zu unbewusst und würde im allgemeinen Sprachgebrauch nur gute oder schlechte Stimmung bedeuten. Das sehe ich völlig anders. Im Gegenteil! Das ist anzunehmen, wenn das angeboten wird, und dem ist zu folgen, statt zu sagen: „Ah ja, da liegt ein Kommunikationsproblem vor. Also machen wir Kommunikationstraining“, erst mal bei dem bleiben, was die Leute einem sagen, worum es geht. Da gibt es Möglichkeiten, den Begriff der Atmosphäre ein bisschen auszufalten und ein bisschen genauer zu bestimmen. Das wäre jetzt ein eigenes Thema. Aber ich glaube, es ist sinnvoll, sich damit zu beschäftigen, um überhaupt in der Lage zu sein, solche Auftragsangebote oder solche Beschreibungen von Situationen, die Klient\*innen mitbringen, auch wirklich annehmen zu können und was damit anfangen zu können, und zu hinterfragen, was die Atmosphäre eigentlich ist.



MZ: Da wage ich jetzt nochmal kurz anzudocken. Wenn wir dann wahrgenommen haben, was die Atmosphäre ist? Wie sie gerade in der Gruppe, zwischen den Menschen konstruiert wird? Siehst du da Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen? Wir Menschen wollen manchmal viel beeinflussen. Würdest du sagen, es ist möglich, wirklich konstruktiv die Atmosphäre zu verbessern?

MO: Da würde ich systemisch denken wollen und sagen, der Begriff der Atmosphäre, ist sozusagen aufgespannt zwischen so etwas wie Naturereignis, das ereignet sich, und dem, was man selbst macht bzw. herstellt, also so ein technischer, handwerklicher Begriff. Dazwischen mäandert es hin und her. Jeder, der mal versucht hat, eine Atmosphäre zu beeinflussen, hat wahrscheinlich erfahren, dass das nicht funktioniert hat. Aber es gibt auch Erfolgserfahrungen. Ich glaube, da würde ich aus einer systemischen Sicht sagen, die Beeinflussung von Atmosphäre findet immer im sozialen Raum statt. Das heißt, es kann nur ein Angebot sein. Man kann natürlich die Wahrscheinlichkeit vergrößern, dass die Atmosphäre vollkommen zusammenbricht. Man kann aber auch Ideen haben wie eine Atmosphäre, die gerade geladen, aufgeregt und aggressiv ist, die Chance hat, über ein vielleicht humorvolleres Angebot zu kippen. Das finde ich das Schöne an dem Atmosphärenbegriff, dass es solche Verben gibt wie „kippen“ und nicht, man hat die Atmosphäre „gemacht“. Das heißt nicht, dass man nicht über Kommunikation Bescheid wissen und sich damit viel beschäftigen sollte. Man muss trotzdem wissen, dass das auch ein Geschehen ist, was nur bedingt zu bestimmen ist. Einflüsse setzen kann man sicher. Das trifft auf Atmosphären auch zu, würde ich sagen.

MZ: Ich habe den Eindruck und die Erfahrung gemacht, dass immer da, wo Menschen sich ernst genommen fühlen und wo ihnen zugehört wird, die Chance sich zumindest vergrößert, dass eine Atmosphäre des Verstehens und vielleicht auch Anderes entstehen darf. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es ein paar Variablen gibt, die immer auf der Beziehungsebene liegen, die da förderlich sein können.

MO: Dem würde ich zustimmen.

MZ: Jetzt habe ich nur noch einen Impuls für dich. Was hätte ich dich denn noch fragen sollen?

MO: Da fällt mir jetzt so spontan nichts ein, was in den Rahmen dieses Gesprächs passt, allenfalls der Unterschied zwischen Philosophie und dem Verb philosophieren. Aber erstens steht der im Essay und zweitens ist es ähnlich wie die anderen Geschichten, die ich schon über Verben erzählt habe.

MZ: Jetzt hast du mich aber heiß gemacht, wo wir so über Verben gesprochen haben. Coaching, Therapieren, Philosophieren. Komm, lass es raus!

MO: Na ja, das Wort Philosophie wird gerne in Zusammenhängen verwendet, wo es um feste Gewissheiten geht. Der eine weiß Bescheid, der andere weiß nicht Bescheid. „Unsere Philosophie“ ist in



Werbeprospekten, in sonstigen Zusammenhängen, und da scheint es eine ganz besondere Attraktivität zu haben. Man stelle sich einen Werbeprospekt vor, wo dann drinsteht, „Hier halten sie in Händen, was dabei rausgekommen ist, nachdem wir lange miteinander philosophiert haben.“ Das hätte nicht denselben Impact. Denn es heißt immer, „Philosophiert nicht lang rum!“ Merkwürdige Spannung zwischen diesem eher negativ konnotierten Verb und dem eher positiv konnotierten Nomen.

Ich möchte Attraktivität gewinnen für Philosophieren als eine Tätigkeit des sich kümmern um sich selbst. Da steckt Philo drin, also „freunden“, es gibt kein deutsches Verb für freunden, bislang jedenfalls nicht. Aber offenbar können wir es ja sagen und Leute können etwas damit anfangen. Sich damit anzufreunden und sich gut um sich selbst zu kümmern und in Bezug darauf, was man bisher für gewiss gehalten hat und wie dienlich das ist, das ist es, was ich unter Philosophieren verstehe. Da ist es ein Prozess und das Ergebnis ist keine Philosophie in dem Sinne, dass sie, wenn ich das nochmal aufnehmen, zur Mission werden soll. Dann ist es schlauer, man fällt nochmal ins Philosophieren zurück. So würde ich das verstehen.

MZ: Faszinierend! Das ist nah an meinem Verständnis von Coaching, mit diesem sich selbst nie zu ernst nehmen, immer wieder hinterfragen. Du sagst es so schön, wie ich finde: die eigenen Gewissheiten.

Matthias, ich danke dir für das aus meiner Sicht inspirierende Gespräch. Ich hoffe auf mehr Gespräche mit uns beiden.

MO: Ich finde es auch schön, dass du mich eingeladen hast. Ich darf jetzt mal kurz einen anderen Hut aufsetzen und sagen, ich danke dir dafür, dass du diese Gespräche initiiert und für das Projekt, in dessen Rahmen sie stehen, dieses große Handbuch „Zum Wachstum inspirieren“. Das ist schön, es hat Spaß gemacht, dabei zu sein, und ich freue mich drauf, das Handbuch dann auch in Händen zu halten.

MZ: Wunderbar, es macht viel Freude, das alles mit dir zu erschaffen. Dankeschön!



Das Gespräch gibt's bei Spotify im [Podcast „Zum Wachstum inspirieren“](#) zu hören.