

Mit kleinen Änderungen erschienen in: OSC 11/2004; 365-378

Philosophie des Coaching

Anthropologische, hermeneutische und ethische Implikationen

Markus Riedenauer, Wien

Welches Menschenbild setzt die Praxis des Coaching voraus? Wie geschieht eigentlich Erkenntnis und Deutung der Situation des Klienten mithilfe des Coach? Welche ethischen Werte werden dabei verwirklicht?

Die philosophischen Grundlagen des Coaching-Prozesses wurden noch nicht vor einem breiten ideengeschichtlichen Hintergrund analysiert. Hier wird das erstmals in den drei genannten Dimensionen versucht, angesichts der Autonomieforderung der Aufklärung, der Bestimmung des Menschen als Wesen der Sorge und der konjunktural-hermeneutischen Erkenntnistheorie.

0. Zum Thema: Philosophie und Coaching

Was hat Philosophie mit Coaching gemeinsam?¹ Auf den ersten Blick unterscheiden sich beide Tätigkeiten erheblich, denn das Philosophieren ist theoretisch, problemorientiert, gewöhnlich monologisch und möglichst umfassend, während Coaching eine Praxis ist, die lösungsorientiert und dialogisch vorgeht und am konkreten Verhalten arbeitet.

Das Thema ist, soweit ich sehe, ziemlich neu, und von beiden Seiten nicht durchgearbeitet. Darum muß es zuerst präzisiert und eingeschränkt werden:

1. Es geht im folgenden um philosophisch relevante Aspekte im Coaching-*Prozeß*, nicht im Vorfeld (wie z.B. Qualifikationsfragen). Zur Debatte steht etwa nicht, zu welchen Basiskompetenzen die Philosophie verhilft (das wäre ein eigenes, m.E. vielversprechendes Thema.)
2. Dabei nehme ich das klassische Modell des Einzelcoaching als Paradigma (unsere Ergebnisse sind *mutatis mutandis* auf andere Formen übertragbar).
3. Es geht nicht um Details verschiedener Konzepte, um Abgrenzungen innerhalb der (legitimen) Pluralität von Beratungsansätzen, sondern um die wesentlichen Grundlagen. Zur spezifischen Kompetenz der Philosophie gehört: Grundfragen stellen, Implizites explizieren, größere Zusammenhänge herstellen. Entsprechend soll im folgenden eine philosophische Analyse der im Coaching implizierten anthropologischen, hermeneutischen und ethischen Dimensionen unternommen oder wenigstens begonnen werden.

¹ Im von Christopher Rauen herausgegebenen „Handbuch Coaching“ kommt das Stichwort „Philosophie“ nur zwei Mal vor im Sinne von Firmenphilosophie; genauso selten „Ethik“. Das am häufigsten vorkommende Stichwort aber ist „Mensch“.

1. Anthropologische Dimension: Der Mensch als selbstbestimmtes und sorgendes Wesen

Autonomie als Ziel der Aufklärung und des Coaching

Soweit ich sehe, besteht in der Coaching-Literatur Einigkeit darüber, daß das Ziel des Coaches sein muß, seine Intervention und Unterstützung so bald als möglich unnötig zu machen. D.h., der Klient (womit ich selbstverständlich immer auch die Klientin meine und im übertragenen Sinn ein System wie z.B. ein Team) soll befähigt werden, zukünftige Schwierigkeiten selbst zu meistern, sich selbst weiter zu entwickeln, seine Ziele selbstbestimmt, als verantwortliches Subjekt und erfolgreich zu verfolgen.

Dahinter steht, geistesgeschichtlich gesehen, das Postulat der Aufklärung, der Mensch solle in Mündigkeit und Selbstverantwortung über sein Handeln bestimmen². Dieses normative Menschenbild der europäischen Moderne wurde vor etwa einem Jahrhundert durch die Psychoanalyse erschüttert: Der bewußte, damit rational gestaltbare Anteil des psychischen Geschehens, der Motivationen, Emotionen, Wünsche etc., sei wesentlich geringer als der unbewußte Anteil, der ohne eine Analyse nicht der Vernunft und Selbstgestaltung zugänglich sei³. Von der Freudschen Psychoanalyse mit ihrem eher skeptischen Menschenbild entwickelten sich im Laufe des 20. Jahrhunderts andere psychotherapeutische Modelle weg, mit optimistischeren Anthropologien sowie zunehmend lösungsorientiert, klientenzentriert und auf kürzere Therapiedauer angelegt. Damit wurde m.E. das Ideal des aufgeklärten Menschen und seiner selbstbestimmten, vernünftigen Lebensführung rehabilitiert. Jüngere Modelle einer Kurzzeit- oder Fokalthherapie werden auch für die Gestaltung anderer Beratungsprozesse genutzt. Die Entwicklung des Coaching aus dem Sport über die Führungsebene im Management zu einer breiten und vielfältigen Bewegung setzt in meiner Interpretation jene Grundtendenz fort. Eine Reihe von Forderungen, die für eine gute Coaching-Beziehung und einen gelingenden Prozeß konstitutiv sind, wie die Transparenz von Philosophie, Qualifikation und Methoden des Coach, der Respekt vor dem Wertesystem des Klienten und vor möglichen Tabu- oder „Komfortzonen“ sowie die gezielte Förderung seiner Selbstverantwortung basieren ideologisch auf der Anthropologie der Aufklärung. Diese garantiert, daß die angedeuteten Erfordernisse nicht bloß funktional verstanden werden, sondern als Ausdruck des Respektes vor der Person des Klienten – und damit als Anerkennung seiner Menschenwürde.

Immanuel Kant hatte die Aufklärung epochemachend definiert als den „Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit“, und diese als „das Unvermögen, sich

² Auch diese Forderung fiel freilich nicht vom Himmel, sondern steht in einer philosophischen Tradition seit der antiken Ethik.

³ Mit dieser vereinfachten Gegenüberstellung soll die Möglichkeit nicht ausgeschlossen werden, die Psychoanalyse selbst als Fortsetzung eines aufklärerischen Ethos mit anderen Mitteln zu deuten, insofern es im Bewußtmachen um eine Erweiterung des Handlungsspielraums geht.

seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen“ (Kant 1784, 35). Ihm muß dazu verholffen werden, autonom die Welt zu verstehen, selbstbestimmt sittliche Ziele zu verfolgen und Normen zu setzen sowie eigengesetzlich das Leben zu gestalten (das eigene wie das der Gemeinschaft). Aus heutiger Sicht fällt daran auf:

a) Dieser Anspruch der Autonomie wird wie ein Projektziel, quasi total verstanden, während sich das Ziel eines Coaching eher *komparativ* beschreiben läßt, im Sinne eines Mehr an Autonomie und Gestaltungsmächtigkeit. (Hierin wirkt sich möglicherweise der eingangs angesprochene Gegensatz von philosophischer Theorie und Coaching als Praxis der Dienstleistung aus.)

b) Kants Forderung, Aufklärung zu bewirken durch *öffentlichen* Vernunftgebrauch, erscheint in einem pluralistischen, demokratischen Rechtsstaat als erfüllt – Hindernisse der Selbstbestimmung liegen weniger im politischen als im *individuellen* Bereich (mitsamt der Interaktionen der Einzelnen in sozialen Systemen). Coaching will solche inneren, geistig-seelischen Hemmungen auflösen.

c) Dabei kommt dem (seinerseits ganz individuellen) *Gesprächspartner* größte Bedeutung zu. Der Vernunftgebrauch in der Beratung ist primär dialogisch und das entspricht sowohl dessen Genese im Kind wie auch dessen fundamentalem Verständnis in der Philosophie als „Gespräch der Seele mit sich selbst“ seit Platon. In Kants „Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?“ hingegen wird die positive Funktion des Anderen für die Gewinnung von mehr Autonomie wenig gewürdigt, vielmehr erscheint die Emanzipation als Akt der Selbstbefreiung. Das ist insoweit als problematisch, als daraus gefolgert werden könnte, jede beratende und lehrende Beziehung zwischen Erwachsenen brächte die Gefahr weiterer Entmündigung mit sich.

Auf einer tiefen geistesgeschichtlichen Ebene ist anzumerken, daß tatsächlich bis heute eine Tendenz zu einer verkürzten Anthropologie herrscht, die Autonomie und Beziehung als Gegensätze sieht. Ihr wurde erst von der Dialogphilosophie des 20. Jahrhunderts deutlich widersprochen, prägnant zusammengefaßt in Martin Bubers Feststellung: „Der Mensch wird am Du zum Ich.“ Das gilt grundsätzlich auch für Erwachsene. Ich möchte empfehlen, aufmerksam zu sein, wo und inwieweit heute verkürzte Menschenbilder wirken, dann aber zu Kants Definition der Aufklärung zurückkehren und pragmatisch feststellen: „Leitung“ (des Verstandes) ist nicht identisch mit „Begleitung“ (der Person). Diese kann durchaus helfen zum Abbau von Unmündigkeit und Aufbau von vernünftiger eigener Orientierung. In diesem Sinn gehört die Autonomie des Klienten zu den Prinzipien des Coaching, nicht atomar und logozentrisch, sondern ganzheitlich und systemisch verstanden. Das Erbe der Aufklärung kann dann als limitatives ethisches Kriterium dienen. Das erscheint mir nicht unwichtig angesichts eines (möglicherweise unbewußten) Bestrebens vieler Menschen, Verantwortung abzugeben, etwa auch den Coach dafür zu mißbrauchen, eine bequemere Fremdleitung zu suchen – wenigstens in manchen Bereichen. Nicht umsonst nennt Christopher Rauen als die erste Gefahr im Coaching die Gewöhnung an den Coach und Verkümmern des Selbstmanagements des Klienten (Rauen ²2001, 185).

Professionelles Coaching kann demnach von seiner impliziten Anthropologie her durchaus in die große Bewegung der Aufklärung eingeschrieben werden – mit stärkerer Berücksichtigung der Vieldimensionalität menschlichen Existierens, inklusive affektiver, zwischenmenschlicher und systemischer Dimensionen, inklusive analoger Kommunikation.

Der Mensch als Wesen der Sorge

Damit wird nicht eine geschichtliche Interpretation des Menschen aus dem 18. Jahrhundert zum Maßstab genommen – sogar die Philosophie hat sich seither durchaus weiterentwickelt. Philosophischer Fortschritt geschieht allerdings nicht in dem Sinne wie in einer empirischen Wissenschaft, wo neue Erkenntnisse oft ältere Theorien ersetzen, sondern so, daß andere Aspekte der unerschöpflichen Wirklichkeit Aufmerksamkeit erhalten. Darum sollen die anthropologischen Überlegungen vervollständigt werden mithilfe von Martin Heideggers Konzept der Sorge, das er in „Sein und Zeit“ in fundamentalontologischer Absicht entwickelte. Diese Deutung des Menschen als Wesen der Sorge wurde in neueren Entwürfen einer „Philosophie der Lebenskunst“ in einer Weise fruchtbar gemacht, die für das Verständnis von Coaching m.E. sehr hilfreich ist und Mißverständnisse klären kann. Hier kann diese wichtige anthropologische Ergänzung und teilweise Korrektur sehr kurz gefaßt werden, da Thomas Vierus im vorletzten Heft dieser Zeitschrift (OSC 2/2004) einen eigenen Beitrag veröffentlicht hat, dessen Lektüre wärmstens empfohlen sei.

Demgemäß geht es dem menschlichen Da-Sein in seinem Sein um dieses selbst, um sein Seinkönnen in der Welt. Im Moment möchte ich nur das Können dabei betonen, das von uns angestrebte Sich-verstehen auf das Leben und die Welt. Denn im Coaching geht es um nichts anderes, als das Seinkönnen des Klienten in bestimmten, für ihn schwierigen Situationen zu verbessern, sodaß er sich besser auf sein Leben versteht.

Zugleich besteht aber durchaus ein sachlicher Zusammenhang zwischen dem Menschenbild der Aufklärung und der Analyse des Daseins als Sorge bei Heidegger. Um das richtig zu verstehen, müssen wir die Sorge im weiten Sinne nehmen, nicht nur – wie im alltäglichen Sprachgebrauch – als ein unangenehmes Erleiden von Beunruhigung, als bange Unsicherheit oder quälende Angst, sondern auch in ihrer entwickelten Form als eine aktive, selbstmächtige Sorge, in welcher der Mensch sich immer mehr annimmt und sein Leben, seine Beziehungen, seine Welt verantwortlich gestaltet (vgl. Vierus 2004, 152). Diese Dynamik führt zu einem aufgeklärten Verhalten, wie auch Wilhelm Schmid formuliert: „Die ängstliche Sorge aktiviert das Eigeninteresse des Selbst und sorgt für eine erste Selbstaneignung, die darin besteht, sich nicht mehr nur der Bestimmung durch Andere und äussere Verhältnisse zu überlassen. Damit kommt der gesamte Bewusstwerdungsprozess in Gang, der zum aufgeklärten Eigeninteresse und zur aktiven, vom Selbst initiierten, klugen Sorge... führt, in der das Selbstbewusstsein und die Selbstgestaltung eng miteinander verzahnt sind.“ (Schmid 1998, 245).

Sorge bedeutet nach Heidegger allgemein: dem Gewesenen durch Entscheidung eine Zukunft zu eröffnen⁴. In dieser extrem knappen Formulierung steckt ungeheuer viel und man könnte daran anschließend einiges über Zeitigung des Menschen und Zeitmanagement, Ziel- und Prioritätensetzung, die Bedeutung von Unter- und Entscheidung u.ä. sagen. Ich erinnere an Steve de Shazer, dem zufolge das primär Handlungsleitende die Verbindung von Gegenwart und Zukunft ist. Die Vergangenheit ist in seinem Konzept von Kurztherapie darin neu gewürdigt, daß die Ausnahmen eines schlechten Verhaltens, irgendwelche Könnenserfahrungen in der Vielfalt des individuell Gewesenen, zum Königsweg in Richtung einer besseren Zukunft werden.

Das Ziel von Coaching kann nun allgemein formuliert werden als Verbesserung der Selbstsorge des Klienten – nicht als Optimierung seines Funktionierens; seine Fähigkeit zur verantwortlichen Selbstsorge soll aufgebaut werden. Die Sorge für Andere ist damit keineswegs ausgeschlossen, vielmehr gehört sie dazu. Ein wichtiges Moment dabei ist, einen Abstand von sich selbst zu gewinnen, um seine Situation aus mindestens einer anderen Perspektive oder in größerem Horizont zu sehen (wir kommen auf dieses Thema zurück). Dadurch wird das Selbst erweitert und Handeln veränderbar. Der selbstreflexive Aspekt der Sorge, worin von der Selbstwahrnehmung zum Selbstbewußtsein übergegangen wird, wird vom Coach ebenso gefördert wie der daraus folgende Schritt zur Selbstgestaltung⁵. Die hermeneutischen Aspekte in der bei all dem geschehenden Deutungsarbeit werden im folgenden Abschnitt eigens behandelt.

Asymmetrische Beziehung oder geistige Geburtshilfe

Zuvor möchte ich noch eine Schwierigkeit ansprechen, die sich mithilfe einer Differenzierung des Sorgebegriffs klären läßt: Im ganzen Bereich von Psychotherapie – Beratung – Coaching wird der Vorwurf oder Verdacht eines Gefälles zwischen Klient und der professionell begleitenden Person diskutiert. Manchen zufolge würde eine Asymmetrie zwischen beiden den Klienten entmündigen – und wäre so gegen das fundamentale Postulat der Aufklärung⁶.

Heidegger unterscheidet das Sorge-Verhältnis des Daseins zu den Dingen, das Besorgen, vom zwischenmenschlichen Bezug zum Mitdasein, der Fürsorge. Diese wird noch einmal in die beiden Modi „einspringende Fürsorge“ und „vorspringende Fürsorge“ unterteilt⁷. Einspringen heißt, der Andere "wird dabei aus seiner Stelle geworfen, er tritt zurück, um nach-

⁴ Vgl. Heidegger: Sein und Zeit vor allem § 41, zur Fürsorge § 26 und Vierus (2004) 153.

⁵ Bei W. Schmid der „selbstproduktive Aspekt“; siehe 246.

⁶ Entsprechend betont Sonja Radatz die Gleichrangigkeit als erste Spielregel des systemisch-konstruktivistischen Coachings (Radatz 2000, 113 f.).

⁷ Siehe Vierus 2004, 153 f.

träglich das Besorgte als fertig Verfügbares zu übernehmen, bzw. sich ganz davon zu entlasten." Demgegenüber ist vorausspringende Fürsorge die eigentliche Sorge, welche "die Existenz des Anderen betrifft und nicht ein Was, das er besorgt, verhilft dem Anderen dazu, in seiner Sorge sich durchsichtig und für sie frei zu werden."⁸

Coaching dient nun genau dieser Selbsterkenntnis und Befreiung zum erfolgreichen, verantwortlichen und stimmigen Handeln und ist damit eine professionelle Form vorausspringender Fürsorge. Auch die Drama-Dynamik zwischen den Rollen des Täters, Opfers und Retters ist mithilfe des differenzierten Sorgebegriffs zu verstehen: Der „Retter“, welcher dem Opfer in einer Weise zu Hilfe kommt, daß er selbst zu einem Täter wird, wodurch sich der destruktive Rollenwechsel in Gang setzt, springt nämlich ein statt voraus. Er kann aber durch einen Wechsel seines Sorgemodus die negative Dynamik zu einer konstruktiven umkehren und sich als Mentor verhalten.

Hinter dem Vorwurf des Beziehungsgefälles stehen falsche Annahmen von der Eindimensionalität der menschlichen Existenz und von Autonomie. Offenbar wird vorausgesetzt, daß es eine einheitliche Skala von Lebenstüchtigkeit gebe, auf welcher der Coach (bzw. Berater oder Therapeut) oben, der Klient unten stehe. Tatsächlich geht es aber beim Coaching um ganz präzise Handlungsfelder, ausgewählte Denk- und Verhaltensmuster und konkrete Ziele in einem vieldimensionalen Repertoire und es ist wahrscheinlich, daß auf andern Gebieten als der aktuellen Fach- und Methodenkompetenz der Coach dem Klienten unterlegen ist. Schließlich folgt aus einer partikulären und zeitweiligen Asymmetrie ebensowenig ein Gefälle zwischen den beteiligten Personen wie aus jeglichem Wissensvorsprung. Im Gegensatz zum Kind vor seinen Eltern oder Lehrern ist der Klient immer selbst verantwortlich und gilt als Auftraggeber⁹.

Außerdem scheint dem Vorwurf ein falsches Autonomieverständnis zugrunde zu liegen, das sich z.B. auch bemerkbar macht, wenn in einer Firma Coaching nicht als Unterstützung, sondern als eine Straf- oder Korrekturmaßnahme aufgefaßt wird.

Demgegenüber ist festzuhalten, daß richtig verstandene Hilfe nicht entmündigt. Selbstkritische Erkenntnis, ein Wissen um die eigenen Grenzen ist vielmehr nach Sokrates ein Gütezeichen von Weisheit! Dieser Vater der abendländischen praktischen Philosophie verstand sich selbst mit seinen Gesprächen auf den Plätzen und Gastmählern Athens als Geburtshelfer von Erkenntnis und Entscheidung und sein Handwerk als „Hebammenkunst“, Maieutik: Der Geburtshelfer unterstützt lediglich, daß das, was aus dem Anderen selbst heraus zum Vorschein kommen will, gut zur Welt kommt. Nichts Fremdes wird heteronom hinzugefügt. Alle Coaching-Konzepte, welche die Lösungskompetenz des Klienten in den

⁸ Zitate aus Sein und Zeit § 26 (1986, 122). Im Alltag finden sich natürlich Mischformen zwischen diesen Extremen.

⁹ Rauen formuliert lapidar: „Ein Beziehungsgefälle ist unerwünscht. Dem Gecoachten wird keine Verantwortung abgenommen.“ (2003, 2)

Mittelpunkt der gemeinsamen Arbeit stellen, und dabei helfen wollen, diese bewußt zu machen und frei zu setzen, dürfen sich damit als Erben der sokratischen Maieutik betrachten.

2. Hermeneutische Dimension: Situationserkenntnis, -deutung und -evaluation

Im zweiten Abschnitt wollen wir philosophisch reflektieren, welche erkenntnistheoretischen Implikationen das Gespräch im Coaching hat. Zur Frage, wie wir da erkennen, werde ich die Deutung, Auslegung, Hermeneutik (von griechisch *hermeneuein*) betonen. Erkenntnistheoretisch existieren ja verschiedene Ansätze; häufig benützt man auch hierfür Kant oder den Konstruktivismus. Ich möchte jetzt noch weiter zurückgehen zum Anfang der europäischen Philosophie, sodann aus einem Denker des 15. Jahrhunderts Einsichten gewinnen, um tiefer zu verstehen, was im Coaching geschieht. Auch die Hermeneutik, also Auslegungslehre des 20. Jahrhunderts, hilft uns beim Verstehen unseres Verstehens.

Staunen – Wahrnehmen – Fragen – Bedeuten

Seit Platon und Aristoteles wird das Sich-wundern und Staunen als der Anfang der „Liebe zur Weisheit“ (*philo-sophia*) und des Wissens bezeichnet¹⁰. Was dabei zum Vorschein kommt, ist ja nicht die eigene Dummheit, sondern die wunderbare Größe der Wirklichkeit. Die fundamentale Fraglichkeit dessen, was ist und unserer eigenen Existenz erregt mit Recht das Staunen. Wer sich nicht mehr wundern kann, wird nichts mehr lernen, weil er keine Fragen mehr stellt. Zu rasche Antworten führen leicht in Sackgassen – die ja oft das Motiv sind, einen Coach aufzusuchen. Und was tut dieser dann? Er versucht, die Fragwürdigkeit der gewohnten Weltdeutungen, Verhaltensmuster etc. des Klienten zum Vorschein zu bringen. Sein Hauptinstrument der Gesprächsführung sind Fragen! Auch der „naive Dialog“ nach Rauen kann hier als spezielles Methodenbeispiel angeführt werden oder Sonja Radatz' Coaching als „Methode der fruchtbringenden Verständnislosigkeit“¹¹. Eine radikalere Deutung ist die von Interventionen als Verstörungen, Systemperturbationen. Ich möchte mich hier nicht auf die Diskussion um die Rolle von Hypothesen im Coaching einlassen, die bekanntlich von Steve de Shazer als Krankheit betrachtet und abgelehnt werden, etwa von Gunther Schmidt aber als positiv verwendbar angesehen. Jedenfalls sollte gelten: Wenn der Coach eine Hypothese formuliert, dann muß er es in der Haltung der Fragwürdigkeit tun, d.h. sie als Hypothese, als eine Alternative anbieten und transparent machen, sodaß der Klient neu und weiter fragt.

Der Coach soll die fundamentale Offenheit der Fraglichkeit wiederherstellen, Staunen

¹⁰ Vgl. Platon: *Theiatetos* 155d, *Symposion* 210e; Aristoteles: *Metaphysik* I,2.

¹¹ Rauen (2003) 77 und Radatz (2000) 116.

Nach Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer ist Fragen zu stellen „nicht nur eine Art der Informationsgewinnung, vielmehr wird immer gleichzeitig auch Information geschaffen, generiert.“ (1996, 137)

ermöglichen, denn so entsteht Freiheit. Diese wiederum ermöglicht eine genauere, weniger verzerrte Repräsentation der Wirklichkeit und fördert eine kreativere hermeneutische Kompetenz.

Dabei sind die kognitiven Prozesse des Wahrnehmens (1.) und die Deutungsarbeit (2.) voneinander zu unterscheiden. Was der Klient in einem Kommunikationsseminar gelernt haben mag, wird im Coaching konkret geübt: Zunächst einmal alle Interpretationen auszuklammern und sich auf seine Wahrnehmungen zu konzentrieren. Von daher die Forderung: beschreiben vor interpretieren! Die Philosophie unterscheidet das Erleben vom Erfahren¹², welches durch eine reflexive Bearbeitung des Erlebten charakterisiert ist. Die darin geleistete Deutungsarbeit soll möglichst bewußt und damit frei gestaltbar werden, um spontane Fehlleistungen ebenso wie dysfunktionale Muster zu minimieren. Bedeutungen verleihen wir den Sachverhalten (wenngleich nicht völlig willkürlich – zu den Kriterien später). Und diese steuern unser Verhalten, weshalb die systemische Fragetechnik mit Recht auf das Innen und nicht das Außen fokussiert ist.

Die Einschätzung des Erfahrenen, die Situationsevaluation möchte ich als 3. Schritt nach Erkenntnis und Deutung eigens herausheben. Für das Coachinggespräch heißt das, daß die meist nicht bewußten Voraussetzungen einer Interpretation (wie persönliche Glaubenssätze) ausdrücklich gemacht werden: Die Exploration von Präsuppositionen ist der logisch erste Schritt, bevor sie dann überprüft, in Frage gestellt, bewertet – und eventuell verändert werden können¹³.

Konjekturale Erkenntnistheorie: Kreatives Verstehen

Im 15. Jahrhundert entwickelte der Philosoph und Theologe, Kirchenjurist und Humanist, Kardinal und Spitzendiplomat Nikolaus Cusanus eine eigene, m.E. bis heute sehr ernst zu nehmende Erkenntnistheorie¹⁴: In seinem Werk über die Mutmaßungen (*De coniecturis*) erläutert er, daß alles menschliche Erkennen prinzipiell hinter der maximalen Wahrheit des Erkannten zurückbleibt und insofern ein Entwerfen (*coniectura*) ist¹⁵. Wir wissen ja aus der Erfahrung, daß wir alles, was wir – letztlich durch eine Art von Messen, also Vergleichen – erkennen, immer noch genauer erkennen könnten. Wir sind durchaus auf Wahrheit bezogen, verfehlen sie manchmal mehr, manchmal weniger, aber erreichen sie niemals ganz – wegen unserer Endlichkeit.

¹² Zur Geschichte des Erfahrungsbegriffs vgl. Heidegger: Beiträge zur Philosophie (Gesamtausgabe LXV) 159 ff.

¹³ Die logische Abfolge muß nicht der zeitlichen genau entsprechen, z.B. bei hypothetischen Rückblicken, welche die Problemlösung antizipieren.

¹⁴ Vgl. einführend: Flasch 2001, bes. 66-77.

¹⁵ Die wörtliche Übersetzung von *conicere* ist Zusammen-werfen, Entwerfen steht für das lateinische *proicere* – daher auch unser Wort Projekt.

Damit nimmt Cusanus eine eigene Position jenseits der Opposition eines naiven Realismus und des Nominalismus ein, denn er erkennt sowohl die Sachbezogenheit unserer Begriffe und Erkenntnisse (Objektivität) wie auch ihre Begrenztheit (Subjektivität) an. Nicht alle Entwürfe sind gleich gut, es gibt durchaus komparative Unterschiede. Jedoch wird der kreative Anteil des menschlichen Geistes beim Verstehen und Ordnen der Welt bei Cusanus bewußt und sogar in ganz neuer Weise gewürdigt: als eine Teilhabe an der göttlichen Schöpferkraft. Von daher ist das prinzipielle Zurückbleiben unserer Konjekturen hinter der Wahrheit selbst nicht als ein böses Defizit zu deuten (wenngleich uns dieses Bewußtsein zu Vorsicht und Demut anleiten sollte), sondern spielerisch zu nehmen, als Herausforderung, kreativ zu sein – auch im Coaching. Dieser philosophischen Einsicht entspricht, was Fallner und Pohl in ihrem Konzept „Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung“ schreiben: „Coaching trägt bei zur Schaffung von Neuem, zur Begleitung von Wachstum, zur Produktion praktischer Konzepte und zur Gestaltung von Systemen. Insofern ist Coaching kreativ und seine Vorgehensweisen haben Parallelen zu künstlerischen Prozessen“¹⁶.

Hermeneutik: Kunst der Deutung

Also alles Erkennen ist ein Entwerfen: konjunktural. (Die radikalere Position vertritt der epistemologische Konstruktivismus, allerdings gehören Debatten hierüber in die Erkenntnistheorie¹⁷.) Auch der Sinn einer persönlichen Problemkonstellation wird hergestellt durch Deuten und Bewerten – das ist eine Art von Hermeneutik, die heute als eigene Disziplin oder sogar als eine Grundform von Philosophie betrieben wird. Dabei besteht ein Zusammenhang zwischen der oben behandelten Sorge als Wesen des menschlichen Daseins und der Hermeneutik: Unser Verstehen ist nach Heidegger als fundamentale Auslegung unserer Welt *vor* dem prädikativen Aussagen, es ist tief in die Sorgestruktur des Daseins eingebettet. Der Mensch sorgt sich um sich und sein Seinkönnen und darin versteht er bereits, bevor er etwas sagt. Eine Sache verstehen heißt nicht zuerst, eine kluge Theorie über sie zu haben, sondern, mit ihr zurechtzukommen, ihr gewachsen zu sein, mit ihr etwas anfangen zu können. (Mit diesem Anfangen geht das Verstehen bereits in die praktische Kreativität über!) Erst nach dem primären Verstehen kommt die Theorie, die insofern eine Abstraktion ist, als sie unser lebensweltliches Involviertsein abblendet.

Mit diesem Zugang wandte sich Heidegger gegen die Gewohnheit, Verstehen und Interpretieren als weit weg vom Dasein in der Welt und vom Handeln zu betrachten, welche sich in der Neuzeit unter dem Leitideal der Naturwissenschaften breit gemacht hat. Das ist für ihn ein irreführendes Vorurteil. M.E. verhindert es auch, philosophisch richtig zu verstehen, was sich in einem guten Coaching ereignet. Neue Deutungen zu ermöglichen, ist demnach

¹⁶ Fallner/Pohl (2001) 45; vgl. ebd. bis 55 zu Gestaltung, Phasen und Hemmungen der Kreativität.

¹⁷ Zu einem „radikal konstruktivistischen“ Ansatz nach Heinz von Foerster, Humberto Maturana u.a. in Verbindung mit dem „Kieler Beratungsmodell“ von Uwe Grau sowie Niklas Luhmanns Systemtheorie siehe Tomaschek (2003).

kein Trick, keine Manipulation, keine selbstherrliche Neukonstruktion der Welt, auch keine bloße Anpassung an die Wirklichkeit zwecks besserer „performance“, sondern gemeinsame Arbeit am Verstehen im fundamentalen Sinn: als Sich-verstehen auf etwas, und zwar in bestimmten Situationen als Sich-verstehen auf's Leben. Das führt zu mehr (Sein-)Können.

Nun geschieht unser Verstehen, wie Nikolaus Cusanus lehrt, immer in Entwürfen. Das sind, hermeneutisch gesprochen, Möglichkeiten unseres Seinkönnens, die bestimmte Deutungen und Verhaltensweisen eröffnen, andere unterdrücken. Diese erschaffen wir nicht aus dem Nichts, sondern sie sind uns durch unsere Kultur, Geschichte, Sprache und spezifische Traditionen vorgegeben. Wir können sie modifizieren, zunächst aber sind wir in diese Entwürfe geworfen. Das ist jedoch kein unentrinnbares Schicksal, denn die vorgezeichneten Perspektiven sind unserer eigenen Auslegung und Kreativität anheim gegeben. Die Geworfenheit und das Auslegen bilden einen Zirkel. „Wir sind aber dieser Vorstruktur der hergebrachten Ausgelegtheit nicht blindlings ausgeliefert, als wären wir, wie es die gängige Lesart des hermeneutischen Zirkels haben will, von unseren Vorurteilen heillos befangen.“¹⁸ Das jeweilige Vor-Verständnis können und sollen wir in unserer eigenen Auslegung kritisch prüfen. Dadurch erfahren wir einen Rückruf in die uns mögliche Freiheit.

Beim Coaching geschieht dies ganz individuell und konkret – freilich eine sehr schwierige Aufgabe¹⁹! Frage und Antwort lassen sich verstehen als gegründet in Gadammers Bestimmung des Verstehens, das weniger die Erfassung eines noetischen Sinngehalts ist als der Vollzug eines Gesprächs. In Anlehnung an Hölderlin sagt er: des Gesprächs, das wir selber sind – und damit können wir an das anknüpfen, was wir oben zum dialogischen Charakter der Vernunft angeführt haben²⁰. Ein gutes Coaching bringt etwas von dem zum Vorschein und damit zur möglichen Wirksamkeit, was hinter den Aussagen des Klienten an Ungesagtem wartet, welche Möglichkeiten des Sich-verstehens und der Weltdeutung noch da sind. Wo die Geworfenheit in bestimmte, vielleicht verengende Vorentwürfe herrscht, können diese ein Stück weit bewußt gemacht und verbessert werden, woraus mehr Freiheit, ein neues Deuten und Handeln erwachsen können.

Koinzidenz und Perspektivität: Gegensätze und Blickwinkel sind relativ

Kehren wir noch einmal kurz zu Nikolaus Cusanus zurück, von dessen Erkenntnistheorie wir noch mehr gewinnen können. Am berühmtesten ist seine Theorie von der *coincidentia oppositorum*²¹: Für ihn sind die Gegensätze, in denen sich unser Denken vollzieht, wie klein

¹⁸ Grondin (2001) 137.

¹⁹ Vgl. Ruschmanns Bestimmung von Beratung als Tiefenhermeneutik, als kritischer Rekonstruktion und Modifikation des Selbst- und Welterfassens des Klienten (1999, 42-44, 339-343).

²⁰ Gadamer: Ges. Werke I, 383. Denn das ist „die Verwurzelung der Sprache in unserer fragenden und für sich selbst fraglichen Existenz“ (Grondin 2001, 166).

²¹ Für eine ausführlichere Einführung sei Flasch (2001, bes. 96-100) empfohlen.

– groß, Einheit – Andersheit, gut – böse, Gott – Welt oder Mensch, Affekt – Intellekt usw. nicht die letzte objektive Realität, sondern werden von der höheren Einsicht relativiert, daß sie im Unendlichen zusammenfallen (Koinzidenz): Sie sind das Ergebnis eines bestimmten, nämlich des *rationalen* Erkenntnismodus, gemäß seinem dreistufigen Modell: sinnliches Wahrnehmen (noch vor den vom Verstand aufgestellten Gegensätzen) – Verstand (*ratio*) – Vernunft Einsicht (*intellectus*). Die Gegensätze sind also das Ergebnis der Verstandesarbeit des Unterscheidens in der Kraft der Negation. Hierbei geschieht, wie wir leicht einsehen, sofort eine Interpretation der Wirklichkeit. Wenn oder wo man mit dieser Weltsicht des Verstandes als einer begrenzten und begrenzenden unzufrieden ist und sie überwinden möchte, sollte man auf zwei Warnungen hören:

1. Die Verstandesdeutung kann von einer „reinen“ Wahrnehmung, die dann vermeintlich wahrer wäre, nicht getrennt werden. (Vgl. Kants berühmten Spruch: „Begriffe ohne Anschauung sind leer, Anschauung ohne Begriffe ist blind.“)
2. Die rationale konjekturale Welt ist nicht einfach irreführend und grundsätzlich abzulehnen, aber sie ist begrenzt, insofern das Begrenzende sich selbst begrenzt.

Was ist die Bedeutung dieser epistemologischen Überlegungen für Beratung und Coaching? Sie liegt wohl weniger darin, daß dem Klienten erklärt werden solle, welchen Begriff des Begreifens er haben soll, sondern mehr im Hintergrund: Um zu rechtfertigen, was wir tun, wenn wir eine konkrete Deutung des Klienten hinterfragen, kontrastieren, eventuell auflösen – und das hat für unser Handeln ethische Relevanz. (Auch in dieser Hinsicht möchte ich vorsichtiger sein als konstruktivistische Ansätze.)

Noch mehr ließe sich aus der Philosophie des Cusanus für unser Thema gewinnen²². Der wichtigste Impuls scheint mir der folgende zu sein: In seinem Büchlein über das Sehen Gottes (*De visione Dei*) entwickelt er seine Anerkennung der Perspektivität des menschlichen Erkennens. So wie es im Bereich des sinnlichen Sehens klar ist, daß jeder Mensch ein Objekt nur aus einem jeweils bestimmten und eingeschränkten Blickwinkel wahrnimmt, ist auch beim geistigen Erkennen die jeweils momentane Standpunktgebundenheit zu akzeptieren. Allerdings können wir unsere Positionen verändern, also sowohl sinnlich wie geistig neue Blickwinkel ausprobieren (was durch Methoden aus der Aufstellungsarbeit ebenso gefördert werden kann wie z.B. durch Rollenspiele) – und vor allem: Wir können miteinander ins Gespräch kommen über die verschiedenen Ansichten, die wir haben. Genau hier möchte ich wieder das kommunikative Geschehen des Coaching einbringen²³: Dadurch, daß zwei Perspektiven zusammenarbeiten, werden Freiräume der Interpretation aufgeschlossen, um ein Problem anders zu sehen. Damit wird innere Beweglichkeit und Kreativität ermöglicht. Das „re-framing“ basiert genau darauf: Eine Erfahrung ist ja nicht

²² Heinrich Rombach etwa interpretierte die cusanische Metaphysik als einen Ansatz des modernen Systemdenkens. Dies hier zu diskutieren, würde allerdings wirklich zu weit führen.

²³ Vgl. ausführlich Schmidt-Lellek (2004).

unabhängig vom größeren Kontext. Eine Veränderung dieses Deutungsrahmens bewirkt, daß die Erfahrung flexibler wird. All das ist ermöglicht durch die im Coaching geübte Grundhaltung staunender Offenheit, wobei alle Beteiligten in eine größere geistige Weite gelangen.

In diesem Dialog geht es freilich nicht darum, eine große Wahrheit zu finden, sondern das Ziel ist das Handeln – aber auch das hat mit Wahrheit zu tun (Aristoteles spricht von einer praktischen Wahrheit, ja einem Wahrheiten durch Handeln²⁴). Coaching hilft also zu kreativerem und wahrerem Deuten und Handeln.

Kriterien der Deutung und Wertung

Der Raum möglicher Entwürfe ist aber in der Praxis nicht beliebig, sondern begrenzt: Abgesehen von äußeren Bedingungen gibt es offenkundig Unsinniges, Widersprüchliches und – faktisch am wichtigsten: hemmende Deutungen. Damit haben wir – neben dem logisch Falschen – ein funktionales Kriterium für schlechte Mutmaßungen und Interpretationen: Schlecht ist, was hinderlich ist, entweder bezogen auf die Leistungsfähigkeit (Bsp. Negativdogmen) oder auf die Wirklichkeit (die widerständig ist) oder auf Ziele (z.B. Zielkonflikte). Die Leitfrage ist demgemäß: Wo sind Blockaden der Wahrnehmung, Widersprüche der Deutung, Unvereinbarkeiten (Konsistenzmangel) usw.? Solche negativen Kriterien sind dabei fester als positive.

Die Funktionalität ist bezogen auf Ziele und Zwecke des Klienten. Nun wird die Sache dadurch verkompliziert, daß diese selbst ja auch variabel und deutungs offen sind! Wie sollen Deutungen, Optionen, Alternativen bewertet werden, wenn der Maßstab selbst nicht feststeht?

Aristoteles kannte noch relativ klare Zweckhierarchien, in seinem teleologischen Ansatz, ausgehend vom Glück als letztem Endziel jedes Menschen und einer stärker normativen Anthropologie. Diese wird heute kritisiert, so etwa in der integrativen Ethik von Hans Krämer, der unsere geistige Situation als post-teleologisch bezeichnet²⁵. Doch für das Coaching stellt diese philosophische Debatte m.E. kein Problem dar – denn der Coach läßt sich sowieso ganz auf Prozeß und Themen des Klienten ein. Es geht also um eine Zielbestimmung oder Teleologie, die *sich zeigt* – im individuellen Prozeß, in der persönlichen und systemischen Dynamik!

Von daher ist es nötig, zunächst die Fraglichkeit zu erweitern, kreative Spielräume für Wahrnehmen, Deuten und Werten zu eröffnen. Dabei sind Generalisierungen, Tilgungen und Verzerrungen abzubauen. Was die vom individuellen Prozeß des Klienten vorgegebenen Ziele betrifft, ist möglichst unabhängiges feedback zu geben. So entstehen im Coa-

²⁴ *aletheia praktike*: Nikomachische Ethik VI,2 1139a 27; *aletheuein*: VI,3 1139b 15.

²⁵ Krämer spricht von einem Finalisierungszwang, denn "Lebensziele müssen postteleologisch vom Handlungssubjekt selber gesetzt werden, und zwar immer wieder neu" (1992, 129).

ching Freiräume einer Selbstgestaltung, die sich selbst unmittelbar als gut – oder als komparativ besser – erweist.

3. Dynamische Dimension: Ethik im Coaching-Prozeß

Dieser kürzeste Abschnitt stellt im Grunde nur Einsichten zusammen, die in den Reflexionen über die anthropologischen und hermeneutischen Dimensionen schon enthalten sind und legt sie explizit auf das Ethos des Coaches hin aus²⁶. Dessen Ziel ist immer eine Erweiterung der Verhaltensmöglichkeiten, also mehr Freiheit und Autonomie. Etwas genauer geht es um eine Förderung von Selbsterkenntnis, der Fähigkeit zur Situationsevaluation (ich nenne das hermeneutische Kompetenz), Verantwortung, Selbstmanagement (Lebensbalance etc.), guter Kommunikation und Kooperation. Coaching ist gemäß dem oben (Kapitel 1) erläuterten normativen Menschenbild immer Hilfe zur Selbsthilfe, niemals Manipulation.

In diesem Rahmen einer Anthropologie der Aufklärung und Selbstsorge verstehen sich die Grundvoraussetzungen für jedes Coaching, die bekannten Forderungen nach Freiwilligkeit, Diskretion und Vertrauensbasis, nach Transparenz des Coaching-Konzeptes und hinreichender Erläuterung der projektierten Methoden. Es geht nur um die Bedürfnisse des Klienten, womit die Fürsorge als ein „Dienst“ charakterisiert ist, streng individualisiert und potenzialorientiert.

Coaching ist eine Arbeitsbeziehung auf begrenzte Zeit. Von vornherein muß alles Beteiligten klar sein, daß in einem bestimmten Zeitraum von der Fürsorge zur *Selbstsorge* überzugehen ist. Dafür ist *Rollenklarheit* und -bewußtheit erfordert. Damit ist das Selbstbild und grundlegende Ethos des Coaches vorgezeichnet. Daß er selbstkritisch an sich selbst arbeitet (etwa mithilfe von Supervision) versteht sich. Mit diesem Bild des Menschen als selbstbestimmtem, sorgendem Wesen wird seine Arbeit als befreiend und stärkend erfahren werden. Denn der Klient erlebt neu die *Würde*, die in seiner individuellen Existenz besteht, in seinem selbständigen, verantwortlichen Leben. Nichts motiviert mehr als das.

Dieses Menschenbild muß nun im *Umgang* des Coaches mit seinen Klienten spürbar sein. Er vermittelt es nicht verbal, sondern impliziert in seinem Verhalten zum Klienten und in seinem Selbstverhalten. Damit demonstriert er eine Möglichkeit der Selbstsorge, die jenem zur Erweiterungschance wird, insofern er in seinem bisherigen Verhalten von einem engeren oder unangemessenen Selbst- und Menschenbild ausgegangen war.

Hinzu kommt die Notwendigkeit eines sehr sorgsam, feinfühligem Umgangs mit der

²⁶ In den gängigen Büchern über Coaching wird das Thema Ethik kaum thematisiert. Im „Handbuch Coaching“ reduziert es sich gar auf die Forderungen an den Coach, nicht zu manipulieren, nach Offenheit, Vertraulichkeit und Bewußtsein der eigenen Grenzen (Rauen 2002, 159).

Sprache. Wir alle kennen ja die Erfahrung, daß wir das, was uns bewegt, und wie wir uns verstehen, nicht leicht ausdrücken können. Wir sind darauf angewiesen, daß man uns optimal zuhört und der Coach ist verpflichtet, sein Hauptinstrument der Kommunikation zu pflegen und weiter zu entwickeln.

Was in einem guten Gespräch fundamental geschieht, ist, daß ein Mensch dem anderen in seinem Da-sein, mit Leib, Seele und Geist Raum gibt. Das schließt bereits die strenge Individualität dieses Ereignisses ein, „weil eines der wesentlichen Eigenschaften eines professionellen Coaching die *Individualität dieses Prozesses* ist.“ (Rauen ²2001, 210) Das ist Ausdruck der eben erwähnten Würde menschlicher Existenz und muß so verstanden und erlebbar gemacht werden.

Ein ethisch valides Ziel ist jedenfalls, einem Menschen zu mehr Selbstbestimmung zu helfen, indem sein Verhalten von oben nach unten strukturiert wird: Durch Visionen, die persönliche Identität mit ihren Grundwerten, daraus folgende Zielplanung usw. Denn das entspricht genau der Sorgestruktur des Daseins. Doch wie läßt sich das auf Dauer sichern? Weil wir nun leibliche und endliche Wesen sind, beruht ein guter Teil unseres Verhaltens auf Gewohnheiten, Habitualisierungen. Wir nehmen mithilfe leiblicher Verankerungen (darum funktioniert NLP) wiederkehrende *Haltungen* ein, welche das einzelne Verhalten vorstrukturieren. Sie sind Könnensweisen und nur in einem Lernprozeß veränderbar, kurz gesagt: durch Übung²⁷. Auf diesen Aspekt vernünftiger Lebensführung legte die antike Philosophie, die sich als umfassende Lebenskunst verstand, größten Wert. Aristoteles baute seine Ethik auf die Tugenden auf, die durch Übung befestigte Haltungen sind, welche die emotionalen Reaktionen und die Entscheidungen vernünftig vorstrukturieren. Die affektive Dimension der Wahrnehmung und Situationsevaluation wäre ein eigenes, wichtiges Thema, das sich mithilfe der aristotelischen Psychologie und Ethik schön entwickeln läßt – allerdings einen weiteren Beitrag erfordert. Worauf ich jetzt hinweisen möchte: Ein guter Coach achtet sehr darauf, daß Ziele mittels neu eingeübter Haltungen erreicht werden und kann dies in hervorragender Weise tun wegen der Individualität des Prozesses.

Auch wenn wir die *Gefahren* im Coaching betrachten, zeigt sich die Bedeutung unserer philosophischen Reflexionen: Rauen (²2001, 185 f.) nennt

1. Gewöhnung an den Coach und Verkümmern des Selbstmanagements des Klienten. Das ist nun verständlich als eine falsche, weil einspringende Fürsorge.
2. Massive psychische Probleme tauchen auf.

Aus philosophischer Sicht unterscheide ich drei Dimensionen der Existenz: die leibliche, seelische und geistige. Der Arzt, der Psychotherapeut und der Coach (wie auch der Berater oder philosophische Praktiker) setzen jeweils in einer der drei Dimensionen an, womit die

²⁷ So auch Vierus (2004) 154.

beiden anderen natürlich indirekt mit da sind und sich mit verändern. Jedoch kann keiner der drei beanspruchen, die beiden anderen zu ersetzen, vielmehr müssen sie die Kompetenz der anderen respektieren. Das bedeutet, die Grenzen der eigenen Kompetenz klar zu kommunizieren und Konsequenzen daraus zu ziehen.

3. Subjektivität des Coaches. Dagegen hilft das von mir skizzierte erkenntniskritische Bewußtsein.

4. Der „Halo-Effekt“, Verallgemeinerungen in dem Bild, welches sich der Coach vom Klienten macht. Dies wird ebenso wie die 3. Gefahr mithilfe der Philosophie als epistemologisch naiv entlarvt; eine gutes hermeneutisches Bewußtsein schützt davor.

5. Schließlich nennt Rauen Befangenheit, unklare Loyalitäten sowie eine ganze Reihe von persönlichen Agenden (2001, 185 f.). Hierzu empfehle ich ein Ethos des Dienstes, wie es sich aus einem Bewußtsein des dargelegten Menschenbildes ergibt und aus dem entsprechenden Selbstbild des Coaches, dem als geistigem Geburtshelfer eine großartige Aufgabe zugetraut wird.

4. Drei Perspektiven zum Schluß

1. Unsere komplexer werdende Welt, Wandlungsdynamik und wachsender Orientierungsbedarf erzwingen einen stärkeren Rückgang auf das Individuum. Standardlösungen und Patentrezepte helfen nicht weit, daraus folgt: Coaching als (hauptsächlich) individuelle prozeßorientierte Beratung hat großes Potential. Es fördert Autonomie, Eigenverantwortung und Kreativität – das ist aus philosophischer Sicht moralisch gut!

2. Neben der Individualisierungstendenz gibt es gleichzeitig eine wachsende Vernetzung; mehr Beziehungsarbeit und Kommunikation sind nötig. Wir sollen das Individuum nicht als isoliertes Subjekt sehen, sondern in seinen Beziehungen. Coaching trägt dieser philosophischen Weiterentwicklung vor allem im 20. Jahrhundert Rechnung und also wesentlich bei zu einem besseren Miteinander.

3. Aus philosophischer Sicht ist es nicht so schlecht, bisweilen mehr Fragen als Antworten zu haben.

Literatur:

- Fallner, Heinrich / Pohl, Michael (2001): Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung. Opladen.
- Flasch, Kurt (2001): Nicolaus Cusanus. München: Beck.
- Gadamer, Hans-Georg (1960/1990): Gesammelte Werke (10 Bände). Tübingen: Mohr/Siebeck.
- Grondin, Jean (²2001): Einführung in die philosophische Hermeneutik. Darmstadt: WBV.
- Heidegger, Martin (¹⁶1986): Sein und Zeit. Tübingen: Niemeyer.
- Kant, Immanuel (1784): Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung? In: Ges. Schriften (Akademie-Ausgabe) VIII (1968).
- Krämer, Hans (1992): Integrative Ethik. Frankfurt: Suhrkamp.
- Radatz, Sonja (2000): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Wien.
- Rauen, Christopher (2003): Coaching. Hogrefe.
- Rauen, Christopher (²2001): Coaching. Hogrefe.
- Rauen, Christopher (Hg. ²2002): Handbuch Coaching. Hogrefe.
- Ruschmann, Eckart (1999): Philosophische Beratung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schmid, Wilhelm (1998): Philosophie der Lebenskunst. Frankfurt: Suhrkamp.
- Schmidt-Lellek, Christoph (2004): Philosophie als Einübung des Perspektivenwechsels am Beispiel von Platon und Nietzsche. In: OSC 11 (2), 109-126.
- Tomaschek, Nino (2003): Systemisches Coaching. Wien: Facultas.
- Vierus, Thomas (2004): Sorge als philosophischer Eckpfeiler der Beratung. In: OSC 11 (2), 151-159.
- Von Schlippe, Arist / Schweitzer, Jochen (1996): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung.