

GESPRÄCH SELBSTVERSTÄNDNIS COACHING 2020

FRAGEN...

...der Leiterin der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung, Andrea Munding, an Christoph Röckelein über sein Selbstverständnis als Executive Coach und sein Verständnis von Coaching im Freiburger Institut für Persönlichkeitsdidaktik



„ICH GEHE STILL
DURCHS LEBEN“

TEIL 1 – „ICH GEHE STILL DURCHS LEBEN“

ANDREA MUNDING

Wir treffen uns hier in der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung in Freiburg in einem besonderen Jahr. Es ist Herbst 2020 und die letzten Monate sind von Phänomenen wie globaler Pandemie und Lockdown ebenso gekennzeichnet wie von Solidarität und Verbundenheit, aber auch von Verschwörungstheorien und Extremismus. Wie die nächsten Monate und Jahre sein werden, wird uns die Zukunft erst noch weisen.

Lass uns daher einmal den Blick zurück richten.

Du bist seit mehr als zwei Jahrzehnten als Coach und Berater vom Mittelstand bis zu börsennotierten Unternehmen und Global Playern unterwegs – in unterschiedlichsten Branchen von Industrie und Wirtschaft sowie seit einigen Jahren verstärkt in Organisationen, Stiftungen und Hochschulen. Dein Schwerpunkt sind personenbezogene Konzepte in der Führungskräfteentwicklung und haltungsbasierte Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung. Deine Expertise liegt dabei im Format des Coachings. Wie würdest Du die Entwicklung dieses Formats beschreiben?

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Oh, das ist aber eine Frage! Fest steht, das Format hat sich mit mir zusammen entwickelt und umgekehrt. Dieser Trend hält an. Darauf bin ich selbst sehr gespannt. Den Beruf, den ich heute ausübe, gab es als Berufsbild zu meiner Zeit noch gar nicht. Aber bevor ich nostalgisch werde, müsste ich eigentlich hinzufügen, dass meine Beratungsexpertise mindestens drei Jahrzehnte umfasst.

ANDREA MUNDING

Wie meinst Du das?

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Meine erste Berührung mit Beratungsformaten hatte ich während meines geisteswissenschaftlichen Studiums der Religionspädagogik in Mainz. Wir hatten die Möglichkeit, an praxisorientierten Zusatz-Qualifikationen teilzunehmen. Dies erschien mir zum theoretischen Kontext an der Hochschule eine willkommene Abwechslung. Ich meldete mich zu Kursen der pastoralpsychologischen Beratung in Trier an. In diesen Wei-



terbildungen eröffnete sich für mich eine völlig neue Dimension des Verstehens und eine umfassendere Erkenntnis über Verständnisprozesse und Wirklichkeitskonstruktionen. Ich war so begeistert, dass ich mich direkt zur KSA-Weiterbildung (Klinische Seelsorge Ausbildung) anmeldete.

Ich glaube heute, dass ich gerade in dieser intensiven Zeit, in diesem existentiellen Kontext, meine Basis gelegt habe. Eine so sorgfältige beraterische Ausbildung direkt im Praxisfeld zusammen mit dem parallelen Studium an der Hochschule ist das Fundament, auf dem ich bis heute aufbaue.

Später, nach dem Studium, konnte ich gezielter in die Beratung und Erwachsenenbildung hineinwachsen und erhielt vom Arbeitgeber Supervision. Hier lernte ich also selbst die Wirkung von unterstützender Beratung für meine Arbeit mit Menschen in meinem professionellen Kontext schätzen. Zudem lernte ich

Supervision als Beratungsformat in all ihren Facetten kennen. Ich konnte am Modell lernen. Ich glaube, in dieser Zeit ist mein starkes Interesse an Persönlichkeitsbildung geweckt worden und die Idee entstand, Beratung als Tätigkeit auszuüben.

Es wartete aber ein sehr langer Weg auf mich. Ein Weg, auf dem ich mich immer noch befinde. Dieser Weg entwickelt sich ebenso, wie ich mich mit und auf ihm entwickle – und dies schon seit mehreren Jahrzehnten.

ANDREA MUNDING

Diese Vorgeschichte war mir in der Dimension wirklich nicht bewusst. Ich kenne Dich ja eher als Pädagogen mit einem didaktisch begründeten Ansatz der Beratung für die Personal- und Organisationsentwicklung.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

In der Tat. Das ist die wechselseitige Entwicklung, die ich meine. Frei nach Martin Walser: „Der Weg und das Leben schiebt sich dem Gehenden unter die Füße...“.

In Freiburg studierte ich Pädagogik, Psychologie und Soziologie mit dem späteren Forschungsschwerpunkt Didaktik für die Personal- und Organisationsentwicklung. Eines der spezifischen Felder der Erwachsenenbildung, in dem die Themen Persönlichkeitsbildung und Beratung sehr eng miteinander verbunden sind bzw. sein können.

ANDREA MUNDING

Was hat Dich denn bewegt, nochmals zu studieren?

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Mein erstes Studium und mein anschließender Beruf waren sehr stark an einen konfessionellen Arbeitgeber gebunden. Dies führte bei mir zu einer Disposition, die ich immer mehr als hinderliche denn als förderliche Rahmenbedingung erlebte. Ich erhielt von meinem damaligen Arbeitgeber die Unterstützung, meine berufliche Zukunft in einer persönlichen Beratung zu reflektieren. Heute würde man sagen, dass ich ein Coaching genehmigt bekommen habe, um meine Perspektiven und die Orientierung auf meinem Weg wieder zu schärfen.

Dieser Prozess führte mich aus dem damaligen Berufsfeld in ein eher sozialwissenschaftliches Studium nach Freiburg, dort fand ich schnell zum Schwerpunkt Erwachsenenbildung. Im Mainzer Studium ging es sehr um philosophische und existentielle Fragen des Menschseins und der Menschwerdung. Im Freiburger Studium ergänzte ich diese Perspektive um den konkreten gesellschaftlichen Kontext, in dem es Menschen ermöglicht wird, ihr Potenzial zur Entfaltung zu bringen. Hier erhielt ich das Verständnis, dass alles mit allem verbunden ist. Die Entfaltung einer Person ist interdependent mit den sozialen, politischen und gesellschaftlichen Bedingungen. Wir sind zwar als Erwachsene für unsere Bildung selbst verantwortlich, können dies als soziales Wesen aber nicht unabhängig von und in einem Kontext. Die beiden Bereiche stehen in einem wechselseitigen Resonanzverhältnis. Ich lernte diese integrative Sicht auf Werdungsprozesse und wie diese resonanztheoretische, systemische Interdependenz ein Spannungsfeld aufzieht, in dem Lernen, Entfaltung und Innovation immer eine Bewegung im dialektischen Sowohl-als-auch-Raum sind.

ANDREA MUNDING

Hört sich so an, als ob Mainz und Freiburg erst zusammen ein Ganzes ergaben... Aber ich möchte nochmals zurück zum Anfang unseres Gesprächs. Deine Expertise liegt mittlerweile im Format des Coachings. Hier bist Du als Coach gefragt bei Deinen Kunden und zudem hast Du einen eigenen Ansatz entwickelt, den Du ja auch bei uns an der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung der Pädagogischen Hochschule in Freiburg seit über 13 Jahren verantwortest. Dort können Berufstätige nebenberuflich ein Kontaktstudium in Coaching und Beratung belegen. Wie würdest Du die Entwicklung deines Selbstverständnisses als Berater und Coach und des Formates Coaching selbst beschreiben?

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Das ist wieder so eine vielschichtige Frage. Ich versuche mal, sie geschichtlich zu rekonstruieren. Ich hoffe, ich kann dies verknappten.

Während meiner Forschung und Promotion an der Pädagogischen Hochschule in Freiburg im Bereich der Didaktik für die

Personal- und Organisationsentwicklung beschäftigte ich mich mit Lerndesigns für Großgruppen im Kontext einer Lernenden Organisation. Nach der Promotion und Forschungstätigkeit bat mich dann mein Doktorvater Prof. Dr. Xaver Fiederle nach der Erforschung von Lerndesigns für Großgruppen einmal den personenbezogenen und individuellen Bereich der Personalentwicklung didaktisch zu begründen. Ich finanzierte mir ja schon seit meinem ersten Studium mein zweites Studium mit Bildungs- und Beratungsangeboten in der Führungskräfteentwicklung. Hier wollte er vor allem meine Arbeit als Coach mit einer Führungskraft didaktisch fokussieren. So entstand durch seine Intention und Begleitung eine basale didaktische Basistheorie für haltungsorientierte Persönlichkeitsbildung im Kontext der Führungskräfteentwicklung und Coaching. Heute ist diese Basistheorie unter dem Namen Pedaktik bekannt und bildet zudem die Grundlage für das vorhin erwähnte Kontaktstudium Coaching und Beratung. Auf Prof. Dr. Fiederles Initiative hin kam es auch zur Gründung des unabhängigen Freiburger Instituts für Persönlichkeitsdidaktik, um der Pedaktik (Kurzform von **Persönlichkeitsdidaktik**) einen institutionellen Rahmen zu geben. Leider hat er diese Gründung nicht mehr selbst erleben können.

ANDREA MUNDING

Und wie würdest Du Dein Selbstverständnis als Berater und Coach und Dein Verständnis des Formates Coaching heute beschreiben?

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Mein heutiges Verständnis hat sich über viele Erfahrungen in und aus der Praxis sowie wissenschaftlichen Diskursen entwickelt und formt sich immer noch weiter aus. Ich glaube, didaktische Ansätze sind eben mehr ein Prozess als ein Zustand: ein Bildungs-Prozess aus der Praxis für die Praxis und wieder zurück. Kernpunkte meines Selbstverständnisses kann ich vielleicht an ein paar Unterscheidungsmerkmalen festmachen.

Dazu fallen mir spontan folgende ein: Mein Selbstverständnis als Coach ist pädagogisch intendiert. Es geht mir mehr um Persönlichkeitsbildung als um Problemlösung. In meinem pädagogischen Verständnis strebt unser Organismus danach, sich aus

sich heraus zu aktualisieren.

Hier bin ich eher von einem pädagogischen Optimismus als von einem gesellschaftlichen oder psychologischen Pessimismus im Welt- und Menschenbild geleitet. Jedem Organismus und auch uns Menschen wohnt eine Selbstaktualisierungstendenz inne, die hin zum Schöpferischen, hin zum Konstruktiven und hin zum Sozialen und Verbindenden strebt. Wir benötigen dazu allerdings auch förderliche Bedingungen.

Und da kommt unser Lebens-Kontext und unser Umfeld ins Spiel. Die können nämlich sehr hinderlich wirken und dann kommt es zu einer verzerrten Persönlichkeitsbildung. Neben dieser interpersonalen Dimension gibt es auch eine intrapersonale Dimension, die eine förderliche Bedingung der Selbstaktualisierung darstellt. Ich nenne diese Dimension in der Pedaktik *das Konzept der inneren Haltung*. Unsere innere Haltung beeinflusst unser gesamtes Denken, Fühlen und Handeln. Ob wir das nun bewusst mitbekommen oder nicht.

Erst eine bestimmte innere Haltung, die ich einnehme und verkörpere, macht eine Methode, Rolle oder Position wirksam oder nicht. Es sind nicht die Methoden, die aus sich wirken. Die Wirkung wird von der Person bestimmt, die die Methode anwendet. Es kommt darauf an, mit und aus welcher Haltung heraus eine Person denkt, fühlt und handelt. Innere Haltung erzeugt soziale Wirklichkeit. Dies ist mein persönlichkeitsbildender Fokus für den Bereich der Führungskräfteentwicklung. Mit diesem Fokus kann ich eine gute Ergänzung der anderen Bildungsformate der Personalentwicklung sein. Es geht mir um eine haltungsorientierte Persönlichkeitsbildung. Das Ziel, das allgemein in allen Coachingkonzepten angestrebt wird, ist die Handlungsfähigkeit einer Person (im Management oder im Verantwortungsbereich) zu sichern, zu steigern, zu stabilisieren oder wiederherzustellen. Von meinem Verständnis her wächst die Handlungsfähigkeit von selbst, quasi entsteht sie als Nebenprodukt, wenn der Mensch sein Potenzial entfalten und sich sein Organismus aus sich heraus aktualisieren kann. Wir können das auch Selbstwirksamkeit nennen. Das Erleben von Selbstwirksamkeit ist immer ein guter Indikator für die Aktualisierungstendenz der Lebendigkeit. Was übrigens auch ein entscheidender Resilienz-Faktor ist.

Und das nenne ich eben haltungsorientierte Persönlichkeitsbildung.

Ich beschäftige mich primär nicht mit Störungen oder Problemthemen und dem Mangel-Erleben, sondern in erster Linie beschäftige ich mich mit der Person, ihrem Sein-Erleben und ihrem Potenzial zur Selbstaktualisierung. Der inhaltliche Kontext ist zwar wichtig, aber in diesem Ansatz sekundär und nicht im Vordergrund. Mittelpunkt ist die Person und ihr Sein.

Vielleicht hilft auch einer meiner Leitsprüche als Coach, mein Verständnis zu skizzieren: „Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe“. Ich (als Coach oder Berater) komme (zunächst) mit mir und meiner Präsenz in Kontakt, damit ich mit Dir (als Mensch in der Rolle als Führungskraft) und Deiner Präsenz in Kontakt kommen kann. Ich komme mit Dir und Deiner Präsenz in Kontakt, damit Du mit Dir und Deiner Präsenz (wieder) in Kontakt kommst. Dann ist meine Arbeit als Coach getan.

ANDREA MUNDING

Das klingt alles sehr klar und durchdacht. Auch wenn ich noch viele neugierige Fragen dazu habe, möchte ich doch an meiner Leitfrage orientiert bleiben und verstehen wollen, wie Du denn das Selbstverständnis von Dir als Coach formulieren würdest.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Einfach – still - verbunden – geführt. Diese vier Worte sind in den letzten Supervisionen in diesem Jahr aufgetaucht und stehen für vier Leit-Dimensionen. Ich nehme regelmäßig Supervision, um an meiner eigenen Professionalität zu arbeiten. Und irgendwie sind diese Worte dort aufgetaucht, so wie sie nun hier spontan aufgetaucht sind.

Sie haben eine ganze Menge mit mir und meinem Selbstverständnis zu tun. Und wenn ich ganz einfache, weitere Erklärungen ohne Business-Slang finden soll, dann klingt das ungefähr so:

Ich sehe mittlerweile meine Aufgabe darin, Menschen neue Perspektiven zu eröffnen, die einen heilsamen Umgang mit sich selbst und der Gemeinschaft / Gesellschaft / Organisation sowie der Welt ermöglichen.

Auch das hat sich erst über die Jahre hinweg so herausgebildet.

Ich habe mittlerweile als mein wichtiges Führungsanliegen erkannt, Menschen dabei zu begleiten, eine neue und bewusstere Perspektive einzunehmen.

ANDREA MUNDING

So wandelt sich Dein persönliches Selbstverständnis immer auch im Laufe Deiner eigenen Entwicklung. Aber dieser gerade formulierte Satz, mit dem Du Deine aktuelle Aufgabe beschrieben hast, passt für mein Verständnis total in unsere Zeit.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Wie meinst Du denn das? Ich finde fast, dass dies zeitlos ist. Aber erkläre mir das doch mal.

ANDREA MUNDING

Wir befinden uns doch inmitten eines Jahres, das die Menschheit und den gesamten Globus in eine Wendezeit hineingebracht hat. Und Deine Worte finde ich gerade in dieser Wendezeit so wichtig. Sie spenden Zuversicht.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Das freut mich sehr. Tatsächlich habe ich mir die Korrelation zu unserer aktuellen Situation noch nicht tiefer betrachtet. In meinem Verständnis befinden wir uns immer in einer Wendezeit. Manche nennen dies Evolution. Sicher, gegenwärtig werden mehr denn je unsere bisherigen Konzepte hinterfragt. Und das auch noch alles gleichzeitig. Für Menschen, die dem Wandel ängstlich verbunden sind, ist er immer schon ein Gräuel gewesen.

Für mich ist schon immer klar, dass der Mensch von seinem Potenzial her im Grunde konstruktiv angelegt ist. Ich wurde für diese Haltung fast mein ganzes Leben hindurch belächelt, abgewertet und sogar angegangen. Bis heute. Doch durch meine Studiengänge habe ich mich versichern können: Es gibt mittlerweile genügend wissenschaftliche Befunde, die uns mitfühlende Menschlichkeit und aufmerksame Verbundenheit, Zugewandtheit und Solidarität zuschreiben. Gerade in den Neurowissenschaften erhalten wir Sozial- und Geisteswissenschaftler eine Bestätigung dessen, was wir in der qualitativen und phänomenologischen Forschung und in der Weisheitsli-

teratur der Menschheit schon lange entdecken konnten. Der Mensch ist menschlich und verhält sich primär auch so – aber eben nicht immer.

Doch genügen die Befunde nicht, diese Ausnahmen zur Regel zu deformieren. Aber genau dies haben wir seit Jahrhunderten getan. Uns selbst, anderen und der Menschheit als Ganzem gegenüber. Dieses Menschenbild haben wir so lange kreiert, bis es von uns Besitz ergriffen hat. Wer ein bisschen mehr darüber erfahren möchte, kann dies gerne bei Rutger Bregman in seinem Buch „Im Grunde gut“ tun. Er arbeitet dies als Historiker brillant auf und kann es zudem noch in einer sehr zugänglichen Sprache vermitteln. Aber wo sind wir denn jetzt gerade gelandet?

ANDREA MUNDING

Sorry. Ich habe uns von der Spur gelockt, indem ich Deine Interpretation Deiner Aufgabe auf die aktuelle Zeit übertragen habe. Aber ich bleibe dabei. Ich zumindest, freue mich, dass es Menschen wie Dich gibt mit einer solchen Passion. Und Du hast Deine Passion zudem noch zum Beruf gemacht.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Ich würde eher sagen, dass ich einem inneren Drängen in mir nachkommen musste. Ein Freund nennt das: Der Ruf, der nicht verneint werden kann. Und aus dieser Bewegung heraus ist Beruf und Lebensaufgabe entstanden. Wie gesagt: vor 20-30 Jahren gab es das Berufsbild, das ich aktuell erfülle, noch gar nicht. Also konnte ich es auch nicht zielgenau planen. Ich habe meinen Weg eigentlich noch nie nach statischen Zielen ausgerichtet. Ich orientierte und orientiere mich eher an einer dynamischen Richtung, die mehr in mir spürbar, als in der Welt zu sehen ist. Ein Leben und ein Bildungsprozess von innen nach außen.

ANDREA MUNDING

Und dennoch hast Du ein Institut gegründet. Wie steht dies denn in Bezug zu Deinem professionellen Selbstverständnis?

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Das Institut ist mittlerweile das Gefäß geworden, in dem ich meine Aufgabe erfüllen und vertiefen kann. Aber es ist nicht der Inhalt.

Dieses Gefäß ermöglicht es mir im „Dazwischen“ von Praxis und Anwendung sowie von Wissenschaft und Forschung meine Aufgabe immer weiter zu entwickeln, zu differenzieren, zu begründen und ihr gerecht zu werden.

Erst in den letzten Jahren ist es zu meinem vorhin angesprochenen wichtigsten Führungsanliegen gekommen: Menschen dabei zu begleiten, eine neue bewusste Perspektive durch eine



bestimmte innere Haltung einzunehmen, ihnen neue Sichtweisen zu ermöglichen und damit nicht nur das Neue im Blick zu haben, sondern auch, dass dieses Neue etwas Heilsames in sich trägt.

Es geht dabei immer darum, einen weiten, holistischen und organismisch-systemischen Blick einzunehmen, ohne die elementare, existenzielle Tiefendimension der Person zu verlassen. Um selbst diese Haltung einzunehmen, benötige ich einen professionellen Rahmen, den mir das Institut gibt. Und darüber bin ich sehr dankbar, auch wenn wir mit diesem Führungsanliegen und Anspruch noch am Anfang stehen.

ANDREA MUNDING

Wie am Anfang, so hört es sich nicht wirklich an. Tolle Bedingungen, die entstanden sind, um Deine Aufgabe weiter zu verfolgen.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

In der Tat. Aber dafür musste ich auch einiges Liebgewonnene lassen. Ich habe zwei Beratungsfirmen mit aufgebaut und als Gesellschafter und Mitglied der Geschäftsführung geführt und habe sie dann letztlich verlassen. Verlassen müssen. Heute weiß ich viel klarer, warum.

ANDREA MUNDING

Kannst Du das verraten?

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Beide Firmen haben ihren Schwerpunkt auf den Bereich der Organisationsentwicklung und den Fokus „Organisation begleitet Organisation“ gelegt. Die war ja auch ein Spezialgebiet von mir, nicht zuletzt untermauert durch meine Promotion. Aber es war eben nur ein Spezialgebiet von mir. Meine *umfassende* Expertise kam nicht so richtig zur Entfaltung. Mein person-bezogener Ansatz in der Führungskräfteentwicklung kam lediglich dann zur Wirkung, wenn er unsere Aufträge der Organisationsentwicklung unterstützen konnte. Das Geschäftsmodell war ein Erfolgsmodell und eine fast automatische Garantie für Folgeaufträge. Kritisch könnte ich auch eine gewisse Abhängigkeit statt Unabhängigkeit reflektieren.

Doch dafür lebe ich im Grunde meines Wesens nicht. Das musste ich schmerzhaft erleben, einsehen und ertragen. Auch, weil ich mein eigentliches Selbstverständnis meinen Kollegen nicht umfassend erklären konnte. Bis ich mich dann ausschließlich dem Institut gewidmet habe, gab es nicht nur angenehme Situationen des Wandels.

ANDREA MUNDING

Also gab es das Institut schon, bevor Du aus den Verpflichtungen der Beratungsfirmen ausgeschieden warst?

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Ja genau. Das Institut ist über Jahre hinweg immer im Hintergrund mitgelaufen. Quasi als Hobby. Bis ich dann diesen Hintergrund zum Vordergrund gemacht habe. Und das ist nun etwa zehn Jahre her. Seither hat es eine neue Struktur bekommen und einige Prozesse sind neu dazu gekommen. Nun arbeite ich in einem Netzwerkteam von Beratern und Beraterinnen und mit den Dozenten des Kontaktstudiums, mit Dir und der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung, mit Kirsten Baumbusch, die mich bei unzähligen Veröffentlichungen begleitet und damit auch zur Qualitätssicherung im Institut und dessen Weiterentwicklung beiträgt. Aber auch das komplette Projekt- und Back-Office hat sich in dieser Zeit professionalisiert. So entwickeln wir uns ganz organisch weiter. Neudeutsch nennt man das wohl Kollaboration, Co-Kreativität. Das Institut bietet dafür den institutionellen Rahmen.

Inhaltlich geht es uns hingegen immer wieder darum, diesen weiten Blick selbst einzunehmen, ohne die Genauigkeit im Detail zu verlieren. In der Sprache der Pedagogik heißt das, sowohl dem didaktischen Prinzip des Elementarisierens als auch dem Prinzip des Kontextualisierens zu folgen.

Wir wollen, ganz bewußt, den Fokus nicht nur auf die Gemeinschaft oder Organisation legen oder nur auf das Individuum oder nur auf eine neue Perspektive richten, sondern die dialektische, interdependente Gesamtheit dieses triadischen Dreiecks beachten. Das macht den Austausch und das Arbeiten im Institut so inspirierend: das Ansinnen, Menschen ihr Potenzial zu ermöglichen, sie in eine Position im Leben und Beruf hineinzuführen, die diese Potenzialentfaltung ermöglicht. Und dies hat dann auch eine Wellenwirkung in die Gesellschaft, Organisation oder das Projekt hinein, in dem sie tätig sind.

ANDREA MUNDING

Jetzt wird mir das aktuelle Selbstverständnis ein bisschen klarer. Ich habe verstanden, dass es sich immer weiterentwickelt und spezifischer wird. Und aktuell ist es wohl so, dass die Personen, mit denen Du arbeitest, Schlüsselpersonen sind, die

sensibel in die Organisation und die Welt an sich wirken, indem sie auf eine bestimmte Art und Weise als Individuum da sind und etwas verkörpern. Ist es das, was Du mit Wellenwirkung und Resonanz meinst?

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Ja. So könntest Du die Wirksamkeit beschreiben. Und um diese zu ermöglichen, überlegen wir, wo Menschen hingehören, wonach sie sich sehnen und wie sie ihr Potenzial entfalten können. Unsere Ansätze sind dabei eher von phänomenologischer, qualitativer Natur und weniger von der klassischen, qualitativen Datenerhebung geprägt.

Ich glaube, dass sich so auch unser Ansatz im Executive Coaching entwickelt hat. Executive Coaching meint in unserem Selbstverständnis zunächst eine zeitlich begrenzte Arbeitsbeziehung zwischen mir als Coach und einem Executive als Coachee. Also einer Person in leitender Funktion oder vergleichbarer Verantwortungsposition in einem Unternehmen oder in der Gesellschaft.

Coaching ist ja darauf gerichtet, den Executive in seiner qualitativen Handlungsfähigkeit und (Selbst-)Wirksamkeit zu unterstützen beziehungsweise ihm zu ermöglichen, seine bisherige Sicht, die zur Einschränkung der schöpferischen Handlungsfähigkeit geführt hat, zu erkennen und zu transformieren. Executives sind für mich die Schlüsselpersonen in Gesellschaft und Wirtschaft, die dann auch eine Wellenwirkung und Resonanz in die Gesellschaft, Organisation oder ein Projekt bewirken.

ANDREA MUNDING

Aha. Nun kommen wir an das Selbstverständnis von Dir als Coach. Und vielleicht kannst Du das für mich noch ein bisschen mehr ausformulieren.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Das ist echt ungewöhnlich für mich, dass sich jemand so für meine Arbeit und mein Verständnis interessiert. Ich bin eher das Gegenteil gewohnt gewesen. Aber in dieser Ungeübtheit

will ich es einfach mal versuchen und dabei verständlich bleiben, statt es in einem didaktischen Fachvokabular auszudrücken.

Im Coaching und meiner Beratungstätigkeit habe ich über viele Jahre hinweg Erfahrungen gesammelt mit Menschen, die an Wegkreuzungen ihres Lebens angekommen sind, an denen sie nicht mehr so weiter machen möchten oder können wie bisher. Mehr vom Gleichen hat die Wirksamkeit in solchen Fällen nicht mehr erhöht. Eher verringert. Das sind ja die Klassiker im Coaching.

Bei Unternehmens-, Funktions-, Positions- oder Rollen- und Aufgabenwechsel wird und wurde in den Unternehmen schon seit längerem Coaching angeboten. In den meisten Fällen wirken solche Situationen nicht direkt existenziell bedrohlich, weil sie in einem hohen Maße oft genug ja selbstbestimmt waren und sind. Doch häufen sich in den letzten Jahren die Situationen, die eher fremdbestimmt sind. Man denke an Personalabbau, Strukturwandel, Re-Organisation oder Firmenschließung. Und ganz aktuell auch noch die Phänomene und Auswirkungen von Corona...

Coaching im Kontext der VUCA-Phänomene hat Hochkonjunktur. Und das aus gutem Grund. Denn hier ist die Handlungsfähigkeit oft dermaßen strapaziert, dass sie auf einmal keine Wirkung mehr entfaltet. Und damit meine ich vor allem auch das eigene Erleben einer sinnhaften Selbstwirksamkeit.

Menschen, die sich nicht mehr selbstwirksam erleben, verlieren zunächst ihren Sinn und ihre Lebensfreude, dann soziale Beziehungen und letztlich verlieren sie auch ihre produktive und schöpferische Wirkung, um dann oft auch noch ihre Gesundheit zu verlieren. Auch dazu gibt es aktuell Beispiele. Und in all diesen Feldern liegt unsere Erfahrung der letzten Jahre.

Wenn sich Verantwortungsträger und Schlüsselpersonen in einem System - wie einem Unternehmen oder der Gesellschaft - nicht mehr wohlfühlen und ihre Selbstwirksamkeit eingebüßt haben, dann wirkt das nicht nur auf sie selbst und ihre Auf- und

Ausrichtung, sondern letztlich auch auf das Unternehmen und die Gesellschaft zurück. Und der Kreislauf nimmt seinen sich selbstverstärkenden Lauf.

Aus diesen wechselwirksamen Beobachtungen und Erfahrungen heraus ist die Aufgabe des Instituts entstanden, es Menschen wieder zu ermöglichen, sich selbst neu entdecken zu können. Sie sollen eine bewusste und offene Perspektive einnehmen, die sie zuvor noch nicht hatten, weil die Metabetrachtung nicht möglich war und diese innere Haltung und Ausrichtung nicht eingenommen wurde. Durch haltungsba-sierte Selbstführung kann sich die eigene Wahrnehmung und das Bewusstsein für eine Situation erweitern. Es geht uns im Coaching nicht darum, einfach etwas zu bewegen, sondern et-was aus einer höheren (Meta-)Perspektive heraus, geführt aus einer Inspiration, zu tun. An diesem Spezifikum arbeiten wir.

ANDREA MUNDING

Was Du als Spezifikum nennst, ist ja bereits ein formuliertes Verständnis des Coachings.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Schön, wenn es sich so anhört. Mittlerweile befinde ich mich in meinem Leben an einem Punkt, an dem ich aus der Fülle meiner Erfahrungen und Einblicke schöpfen kann. Ich verbinde dabei viele meiner Erfahrungen mit den aktuellen Phänomenen, die ohne diese Perspektive früher nicht vereinbar schienen.

Dies erlebe ich mehr denn je als eine energetische Wirkung von Intuition und Inspiration aus mir selbst heraus. Und dies ist verbunden mit Reflexion auf der wissenschaftstheoretischen Ebene und meiner Praxiserfahrung aus der Organisationsentwicklung sowie der individuellen, existentiellen Beratungsarbeit. Das wiederum ergibt ein sehr wirkungsvolles Verstehen, Begleiten und Intervenieren.

Meine Expertise umfasst das Ermöglichen von Potenzialentfaltung ebenso wie das Impulsgeben aus meiner Inspiration und Intuition sowie meinem didaktischen Wissen heraus.

Das ist eine heilsame Kombination, mit der ich Menschen zu Zugang zu sich selbst und Wirkung auf die Gemeinschaft, in der sie leben, verhelfen kann. Es ist ein wirkliches Privileg, für das

ich mittlerweile sehr dankbar bin: eine innere Haltung einnehmen zu können, um in Neues unvoreingenommen und offen einzutauchen.

Neues akzeptierend zu entdecken und für andere brauchbar zu übersetzen, aber auch immer wieder ganz bewusst und präsent tätig zu sein, mich selbst vom Augenblick und seinem unendlichen Reichtum führen zu lassen.

So wirke ich in und durch meinen Beruf als Coach auch durch die Coachees bis hinein in die Unternehmen und die Gesellschaft; auch wenn ich nur einen unscheinbar kleinen Impuls bei sehr wenigen Menschen setzen kann. Denn ich habe oft beobachtet, und sicherlich kennt das jeder von sich selbst, dass die Wirkung eines Individuums gerade dann besonders stark ist, wenn sich dieses Individuum in seinem eigenen Potenzial und der eigenen Reife entfalten kann.

Dann sind auch die Wellen in die Gemeinschaft besonders wirkungsvoll. Ich empfinde mich dann, als ob ich im Dienste dieser Intention stehe und versuche, der Selbstaktualisierungstendenz des Lebens ihre Potenzialentfaltung zu ermöglichen.

ANDREA MUNDING

Hier erfahre ich nun von Dir einen weiteren, gereiften Faktor in Deinem Selbstverständnis. Gibt es denn so etwas wie eine Leitfrage für Dich, die Deine Kunden auch übernehmen könnten?

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Oft ist diese Frage in und durch meine Arbeit aus den Kundinnen und Kunden selbst heraus entstanden. „Ist das, was ich tue, wirklich heilsam und sinnvoll für mich und meine Umgebung?“ und „Wo gehöre ich hin im großen Ganzen?“ oder „Wer bin ich eigentlich?“ Ich finde das sehr kraftvolle Fragen. Und vielleicht kommen auch nur die zu mir, die diese Fragen in sich spüren.

ANDREA MUNDING

Oh ja. Es sind Fragen nach dem Sinn. Sehr grundsätzlich und tief. Wir leben in einer Wendezeit und irgendwie gehören Deine Gedanken eher in eine neue Zeit als in die Vergangenheit. Aber diese neue Zeit scheint sich bereits zu vergegenwärtigen, oder?

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Vieles erscheint mir oft wie ein Wunder. Das war nicht immer so. Aber ob das etwas mit einer Wendezeit im Allgemeinen zu tun hat, das möchte ich noch offenlassen. Ich muss mich ja selbst auch in jedem Augenblick in der Disziplin der bewussten Selbstführung üben. Denn natürlich kann auch ich meine Aufmerksamkeit den Plagen und Katastrophen des Alltags schenken. Aber die Entscheidung über meine Aufmerksamkeit versuche ich in jedem Augenblick selbst zu bestimmen. Das ist meine Arbeit an meiner inneren Haltung und meinem Bewusstsein. Diese Arbeit dauert schon sehr lange an und wird immer wichtiger.

ANDREA MUNDING

Gibt es denn für die Arbeit mit Dir selbst auch etwas, was für Dich da besonders wichtig geworden ist?

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Oh ja, nur andersherum. Dieser Faktor ist mir nicht durch die Arbeit mit mir selbst wichtig geworden, sondern er hat mich zu der Arbeit mit mir selbst geführt und ist heute noch für mich der existenzielle Faktor. Aus ihm heraus lebe ich und werde ich geführt.

Es sind nicht die inhaltlichen und intellektuellen Instruktionen, die mich im Leben wirklich reifen ließen. Und so empfinde ich meinen haltungsbasierten Ansatz mehr als Ermöglichungsdidaktik denn als Instruktions- oder Fachdidaktik.

ANDREA MUNDING

Jetzt machst Du mich aber neugierig. Was ist denn dieser für Dich existenzielle Faktor?

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Ich gehe still durchs Leben. Immer schon und weiterhin. Stille ist für mich in erster Line nicht die Abwesenheit von Lärm,

sondern vielmehr die Anwesenheit von etwas. Ich nenne diese Anwesenheit Präsenz und Bewusstsein. Ich könnte auch sagen, es ist die Stille der Präsenz und des Bewusstseins, aus der ich lebe und geführt werde. Das habe ich noch nicht mit vielen geteilt. Aber die, die mich kennen, kennen auch diese Seite. Ich habe in einem Aufsatz versucht, dem Phänomen Stille näher zu kommen.

Auch wenn keiner über Stille sprechen kann, über das – nämlich, dass man nicht darüber sprechen kann - kann ich mittlerweile sprechen. Auch das ist für mich sehr neu und noch ungewohnt.

In meinem haltungsbasierten Coachingansatz geht es auch darum, Räumen zwischen den Worten, Gedanken, Reizen einen Platz zu geben. Dort, wo Worte nicht weiterhelfen oder nicht angebracht sind, dort kann Stille Zwischenräume füllen. Der Weg der Stille führt unweigerlich zu einer klareren Präsenz und Wirkung. Nicht nur bei mir. Das gilt für alle und ist eine anthropologische Tatsache. Ob wir das wollen oder nicht. Es liegt an uns selbst.

So kann ich sagen, dass Stille mein Kraftort ist. Dieser Ort ist zwar form- und ortlos, aber unmittelbar existent. Und wir können ihn alle jederzeit aufsuchen. Das ist mir sehr wichtig zu betonen. Wir müssen ihn nicht machen, lediglich bereit sein, ihn zu betreten. Das ist ein wirklich wichtiges Thema für mich. Ohne diesen Ort könnte ich nicht auf diesem Niveau arbeiten. Und ich glaube, dass dies für uns alle gilt.

ANDREA MUNDING

Danke, Christoph, für diesen Einblick in Deine innere Ressource. Ich kann jetzt nur still sein.

„FÖRDERER DES WERDENS“



TEIL 2 – „FÖRDERER DES WERDENS“

ANDREA MUNDING

In unserem ersten Teil habe ich einige Facetten Deines professionellen Selbstverständnisses erfahren und auch gesehen, dass dieses eng mit dem Verständnis des Instituts und Deinem Coaching-Verständnis korreliert. Mir wurde deutlich, wie sich Dein heutiges Selbstverständnis entwickelt hat. Mir scheint, dass Du heute Deinen Fokus mehr auf Schlüsselpersonen in Gesellschaft und Wirtschaft legst. In Deinem Ansatz vom Executive Coaching arbeitest Du mit ihnen. So wirken Deine Impulse und Inspirationen in ihren Verantwortungsbereich in Gesellschaft und Wirtschaft hinein. Mir erscheint das wie ein Organismus, in dem jedes Organ einzigartig ist, einen Beitrag leistet und gleichzeitig alles mit allem zusammenhängt und eine Ganzheit bildet.

Der Mensch wird in seinem systemischen Kontext gesehen, ohne dass er seine Individualität verliert. Es sind mehr als früher Personen, die sich bewusst oder auch unbewusst die Frage stellen: Ist das, was ich tue wirklich heilsam und sinnvoll für mich und meine Umgebung?

CHRISTOPH RÖCKELEIN

In der Tat. Executive Coaching betrachte ich tatsächlich immer sehr individuell, aber gleichzeitig auch situativ, kontextuell und resonanztheoretisch. Jeder Augenblick ist einzigartig in diesem sich aus sich selbst aktualisierenden Gesprächsprozess. Vielleicht bekommen aber auch die vier Dimensionen, die ich am Anfang unseres Gespräches als Selbstverständnis formuliert habe, durch das Gesagte eine inhaltliche Präzisierung: *einfach – still – verbunden – geführt*.

ANDREA MUNDING

Na, wenn Du sie schon erwähnst, dann lass uns doch in diesem zweiten Teil mal spezifischer darauf einsteigen. Es sind vier Worte Deines Selbstverständnisses, die für eine bestimmte Dimension stehen. Soviel hast Du bereits verraten. Und sie sind Dir sehr gegenwärtig, weil sie erst in der letzten Zeit durch und in Deiner Supervision entstanden sind.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Genau. Ich versuche Dir mal die Dimension jeder einzelnen Vokabel zu erhellen.

Einfach

Dieses Wort steht tatsächlich für das Einfache und die Einfachheit. Kompliziert wird es im Leben meist von selbst. Meine Aufgabe ist es, für mich und meine Kunden Einfachheit zu ermöglichen, um eine klarere Perspektive einzunehmen. Einfachheit meint hier keineswegs Bagatellisierung ins Naive, sondern in einem didaktischen Verständnis einer Elementarisierung eher eine „Verwesentlichung“. Also Einfachheit als Dimension, um unsere Aufmerksamkeit auf das Wesentliche zu richten und nicht die sensationellen Dramen drum herum zu bearbeiten.



Schon das erfordert sehr viel Konzentration, Disziplin und Präsenz.

Darüber hinaus liegt in diesem Wort aber auch die Bedeutung, in die Tiefe des Individuums zu gehen, bis auf den Wesens-Grund, aus dem es sich nährt und lebendig wird.

ANDREA MUNDING

Hört sich noch abstrakt an. Kannst Du mir das an einem Beispiel erklären?

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Wenn ich mit einer Führungskraft arbeite, dann ist sie oft in die unterschiedlichsten Themen, Erwartungen und Interessen verwickelt. Aus dieser Verwicklung wieder in die Entwicklung zu kommen, ist dann unsere Aufgabe. Und dies beginnt zunächst bei mir selbst. Wenn ich dieser Person zuhöre, dann können diese unglaublichen Dramen mich selbst so hypnotisieren, dass ich den gesamten Sachverhalt, die Lebenssituation und Geschichten als total komplex und kompliziert empfinde. Mir fehlt dann mehr und mehr die Distanz zur Schilderung und ich verliere die Meta-Perspektive. Ich kann mich in all dem sensationellen Geschilderten total verlieren. Das sollte aber nicht passieren. Und dazu benötige ich die Dimension einfach.

Manchmal genügt es, mir selbst immer wieder zu sagen. „Bleibe einfach und fordere Dein Gegenüber auf, auch ganz einfach zu bleiben.“ Einfach in der Erzählung, aber vor allem auch der inneren Erlebniswelt. Das beruhigt oftmals schon sehr und öffnet eine erste neue Perspektive.

Und wenn ich in meiner inneren Präsenz bin und bleibe, der inneren Quelle meines Wesens, erst dann kann ich gut bei meinem Gegenüber und im Prozess präsent sein und bleiben.

Ein Gedicht vom Lyriker Johannes Scheffler fällt mir dazu ein, der unter dem Namen lateinischen Namen Angelus Silesius berühmt wurde. Es trifft sowohl im Umgang mit mir selbst als auch im Umgang mit meinem Gegenüber zu: *Mensch, werde wesentlich; denn wenn die Welt vergeht, So fällt der Zufall weg, das Wesen, das besteht.*

ANDREA MUNDING

Und wie sieht es mit den anderen drei Vokabeln aus?

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Stille ist für mich primär die Anwesenheit von Präsenz und Bewusstsein. Und aus dieser Annahme kann ich sagen: Ich gehe still durchs Leben. Auch wenn dieses Gehen nicht immer ohne Lärm und in Ruhe stattfinden kann. Aber diese Dimension still ermöglicht mir eine Vergewisserung für den gegenwärtigen Prozess, also einen Zugang zur Inspiration und Intuition und damit ist diese Dimension für mich eine sehr wertvolle und wirksame Ergänzung zu meinen akademischen Konzepten und rationalen, intellektuellen Zugängen. Also, was deutlich wird, ist, dass still eine innere Dimension darstellt. Auch wenn es im Äußeren laut ist, kann im Inneren die Dimension still aufgesucht werden, ohne sich in den äußeren Lärm hineinziehen zu lassen.

Und diese innere Dimension eröffnet zudem noch etwas, was für uns Pädagogen eine Ungeheuerlichkeit ist. Sie stellt nämlich das Lernen in Frage.

ANDREA MUNDING

Also das musst Du aber auf alle Fälle erklären. Schließlich stehen die Akademie und ich in Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Mich hat diese Erkenntnis in meiner pädagogischen Ehre auch sehr getroffen und ich brauchte einige Zeit, es zu akzeptieren und selbst zu verstehen. Die innere Dimension *still* ist die Anwesenheit von Präsenz und Bewusstsein und, so verstanden, ebenso ein Tor zum Nichtwissen. In der Stille selbst gibt es kein rationales und konzeptionelles Wissen, außer eben das Wissen vom Nichtwissen. Und diesen Zugang zum Nichtwissen versperrt unser unersättlicher Drang, etwas wissen zu wollen. Das Wissen-Wollen ist das größte Hindernis auf dem Weg zu dieser inneren Dimension. Aber unser Wissen-Wollen ist ja gerade der Motor des Lernens. Pädagogisch gesehen ist das eine Katastrophe. Oder? Aber ebenso ist darin auch ein tröstender Aspekt. Es gibt zumindest einen Zugang zu der inneren unlimitierten Ressource, die ich hier Nichtwissen nenne. Dieser Zugang öffnet sich durch die innere Dimension der Stille und verschließt sich durch das Streben, etwas wissen zu wollen



und den Eifer am Lernen. Das ist doch echt ein Hammer – auch wenn diese Erkenntnis schon eine lange Tradition in der Weisheitsgeschichte hat. Diese Erkenntnis lässt uns zurück im Mysterium unseres Lebens.

ANDREA MUNDING

Also darüber muss ich auf alle Fälle noch mal nachdenken. Aber es stehen ja noch zwei Vokabeln zur Erklärung aus.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Verbunden

Das Elementarisieren habe ich ja bereits mit dem Wort einfach assoziiert und das bedeutet, in die Tiefe des Individuums zu gehen, bis auf den Wesens-Grund. *Verbunden* assoziiere ich eher mit dem didaktischen Prinzip des Kontextualisierens.

Dies meint in einem übergeordneten Sinn, dem Menschen ins Erfahrungs-Bewusstsein zu bringen, dass er mit allem in Verbindung steht und alles mit ihm. Nichts existiert unabhängig. Es geht aber noch weiter. Er ist ein Teil des Universums und das ist in ihm. Hinter all diesen Gegensätzen gibt es eine Einheit, die er erleben kann, das ist der eigentliche Kontext und bedeutet, verbunden zu sein mit dem Ganzen. Im Grunde führt das zu ähnlichen Erfahrungen wie das Elementarisieren. Man verliert das Gefühl von Getrenntsein: Alles ist eins – ohne dabei die Individualität einbüßen zu müssen. Aber eine gute Portion Egoismus.

ANDREA MUNDING

Also irgendwie hören sich diese Erläuterungen mehr spirituell als pädagogisch an. Und ich bin gespannt auf Deine letzte Vokabel.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Geführt

Ja, Andrea. Diese Rückmeldung habe ich schon oft gehört und weiß nie, ob es eine wohlwollende oder skeptische Bemerkung ist. Und mit dem Begriff *geführt* setzte ich bestimmt noch einen drauf. Ich bleibe mir also treu.

Einfach, still und verbunden zu sein scheint ganz leicht zu sein, einfach hingegen ist es nicht. Aber diese drei Dimensionen meines Selbstverständnisses ermöglichen mir, und ich glaube sogar jedem Menschen, erst den bewussten Zugang zu dem, was ich die Aktualisierungstendenz des Lebendigen nenne. Eine Vokabel aus der Humanistischen Pädagogik und Psychologie. Ich habe bereits in unserem ersten Teil darüber gesprochen. Wenn ich mir dieser Tendenz der Aktualisierung alles Lebendigen hin zu etwas Konstruktiven bewußt werde und sie erspüren kann, dann ist das so, als ob ich von ihr inspiriert werde und Impulse empfangen. Natürlich nicht auf der rationalen Wissens-Ebene, aber mit dem Rest meines Organismus. Dieses Empfinden meine ich mit *geführt* sein, von und aus dieser Aktualisierung in jedem Augenblick.

ANDREA MUNDING

So wie eine intuitive Führung?

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Ja. Lass uns diesen Begriff als Erklärung nehmen. Obwohl ich Inspiration und Intuition gerne unterscheide. Aber was mir gerade vor allem deutlich wird, ist, dass es gar nicht so einfach ist, über sein eigenes persönliches Selbstverständnis zu sprechen. Über inhaltliches Wissen kann jeder sprechen, über „Lebensweisheit“, also er- und gelebte Erfahrungen, ist es bedeutend schwieriger. Und es bleibt wohl bei einem Umkreisen von dem, was subjektiv gemeint ist, aber gar nicht ausdrückbar in seiner ganzen Gestalt. Damit muss ich jetzt eben leben und damit sind Missverständnisse programmiert. So ist das eben mit der menschlichen Kommunikation von existenziellen Phänomenen.

Unser beider geschätzter Professor Fiederle von der Pädagogischen Hochschule hat mich da immer wieder auf den Grund der Tatsachen gebracht, indem er sagte: „Die Quelle aller Missverständnisse ist die Sprache und menschliche Kommunikation“.

Aber neben dieser Unschärfe und meiner Unzufriedenheit über meine unpräzisen Darstellungen ist mir ein Weiteres bewusst geworden, was ich mit Dir teilen möchte. Ich glaube, da kommen wir dem Selbstverständnis ein bisschen weiter auf die Schliche.

ANDREA MUNDING

Oh, da bin ich sehr neugierig. Und ich möchte Dir auch danken für die Mühe, die Du Dir bei der Beantwortung meiner Frage gibst.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Als ich über die vier Dimensionen meines Selbstverständnisses *einfach – still – verbunden – geführt* gesprochen habe, hat sich mir etwas im Hintergrund gezeigt. Und ich glaube, die bisherigen Versuche, diese vier Dimensionen zu erklären, waren und bleiben nur ein Versuch.

Wenn ich von der Tendenz der Aktualisierung alles Lebendigen hin zu etwas Konstruktiven, Verbundenem und Kreativem gesprochen habe, ist das für mich – vereinfacht gesprochen – nichts anderes als ein kontinuierlicher Werdungsprozess. Diesem Werdungsprozess unterliegt alles und nichts kann sich

dem entziehen. Ein Kunde hat mir vor ein paar Wochen beim Abschluss eines Coachingprozesses den Titel gegeben: *Förderer des Werdens*.

Diese Zuschreibung ist mir vorhin wieder ins Bewusstsein gekommen. Und in der Tat fühle ich mich sehr verpflichtet, diesem Werdungsprozess zu dienen, ihn zu ermöglichen und zu fördern. Dafür stehen diese vier Dimensionen für mich. *Einfach – still – verbunden – geführt*, diese innere Haltung nehme ich persönlich dazu ein.

Daraus habe ich letztlich einen Beruf kreiert, ein Institut gegründet und eine eigene didaktische Basistheorie für Persönlichkeitsbildung in der Führungskräfteentwicklung entworfen. All dies führte dazu, dass ich mittlerweile nicht nur ein *Förderer des Werdens* geworden bin, sondern dies auch anderen Menschen ermögliche, zum Beispiel in der Mitarbeiterentwicklung, bewusste Förderer des Werdens zu sein und zu werden. Immer mit dem Fokus: „was ist heilsam und sinnvoll für sie selbst und für ihr Umfeld und ihren Kontext“.

ANDREA MUNDING

Jetzt hast Du Dein Selbstverständnis auf den Punkt gebracht.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Das Werden braucht halt Zeit, Aufmerksamkeit und Gelegenheit (lacht). Vor 30 Jahren, als ich in der betrieblichen Erwachsenenbildung gelandet bin, da wurden Managerinnen und Manager dafür bezahlt, die Zukunft zu planen und zu gestalten. So wurde ihre Rolle, Aufgabe und Funktion gesehen und dafür haben sie oft genug herausragende Positionen eingenommen. Doch mittlerweile zeigt sich mir ein Bild im Wandel:

Heute kommt uns die Zukunft entgegen - auf vielen Ebene gleichzeitig und unkoordiniert, global und in allen Bereichen der Gesellschaft und Wirtschaft. Wir brauchen sie nicht (mehr) zu planen.

Und auf einmal verlieren einige Konzepte des Managements der letzten Jahrzehnte ihre verlässliche Wirkung. Wir alle benötigen einen anderen Zugang zum Phänomen Zukunft. Im Management entsteht ein neues und noch ungewohntes Selbstverständnis. Managerinnen und Manager haben mittlerweile

die Aufgabe, die Zukunft demütig ankünftig werden zu lassen. Sie müssen selbst Förderer des Werdens werden und ihr Kollegium und Mitarbeitende dazu befähigen, dies auch zu werden! Dazu benötigen sie eine eher demütige und empfangende sowie bewusste, offene und präzise innere Haltung. Das ist eine ganz andere Kompetenz als bisher. Das bisherige Managementinstrumentarium verliert dadurch nicht an Gültigkeit, aber die Haltung, mit dem es eingesetzt wird, wandelt sich. Diese Prozesse begleite ich im Coaching bei und mit den Schlüsselpersonen von Unternehmen und Organisationen. Das ist mir jetzt nochmals so richtig klar geworden im Laufe des Gesprächs.

ANDREA MUNDING

Es hat sich gelohnt, nochmals Anlauf zu nehmen, um das Wesentliche Deines professionellen Selbstverständnisses herauszuschälen. Mir wurde klar, dass Du ein Spezialist und Förderer des Werdens geworden bist. Und diese Expertise fußt auf einer breiten akademischen und praxiserprobten Basis.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Und jetzt wird auch deutlich, warum mein Ansatz kein methodischer Ansatz im Coaching ist, sondern das Konzept der inneren Haltung im Zentrum steht. Pädagogisch würde ich sagen: Wir sind aufgerufen in und durch diesen Werdungsprozess zu lernen. Es geht um transformatives Lernen in und durch diese aktuelle Transformation.

Wenn wir es schaffen, in jedem Augenblick Offenheit für den sich gerade aktualisierenden Moment einzunehmen, erleben wir, wie die Zukunft ankünftig wird. Es liegt an uns, uns diesem Phänomen und dieser Verantwortung zu stellen. Ich glaube, es wird auch viel um integratives Lernen und integrales Bewusstsein gehen.

Zudem handelt es sich um ein umfassendes Phänomen, da es global ist, und oft mit dem Begriff VUCA beschrieben wird. Egal, an welcher Stelle wir gerade stehen, wir müssen mit Zuversicht und Offenheit für unsere Zukunft, unseren Schritt machen, um sie ankünftig werden zu lassen.

Nur dem bewussten Gehenden schiebt sich das Leben unter die Füße. Und für diese Bereitschaft, den Fuß ganz bewusst zu heben in eine ungewisse, nicht planbare, komplexe und ambivalente Zukunft hinein, tragen wir alle die Verantwortung. Sie kann nicht delegiert werden, lediglich geleugnet. Aber vor dieser Verantwortung stehe ich ebenso wie meine Kundinnen und Kunden in ihren Schlüsselfunktionen. Und damit ist mir täglich bewusst, dass das Heben des Fußes nicht einfach ist. Ich verlasse sicheren Boden und hebe ihn an, lass das Gewohnte los, komme ins Wackeln und muss hoffen, dass ich wieder Boden unter meine Füße bekomme. Und wie heißt es bei Hilde Domin: Ich setzte meinen Fuß in die Luft, und sie trug.

ANDREA MUNDING

Was für ein poetisches Bild als Sinndeutung für Dein Selbstverständnis. So möchte ich es hier stehen lassen. Danke dafür.



„ARBEITER FÜR
DIE NEUE WELT“

TEIL 3 – „ARBEITER FÜR DIE NEUE WELT“

ANDREA MUNDING

Als ich die letzten Tage über Deine Worte zum Selbstverständnis nachgedacht habe, kam der Wunsch auf, diesem Gespräch noch einen Abschluss zu geben. Du hattest einige inhaltliche Aspekte angesprochen, die ich gerne besser verstehen möchte. Klar ist mir Dein eigener Werdungsprozess geworden, der Dich zu einem Förderer des Werdens gemacht hat und zu einem Spezialisten Deines haltungsbasierten Konzepts in Coaching und Beratung. Nun verhilfst Du anderen Verantwortungsträgern, dies in ihrem Bereich und Umfeld ebenfalls zu werden. Ein interessanter Ansatz der Organisations- beziehungsweise Führungskräfteentwicklung. Du arbeitest mit wenigen Schlüsselpersonen, die dann in ihrer Rolle und durch ihre Aufgaben dieses Fördern des Werdens verkörpern. So wirken sie als Person in ihrem Sein wie eine Welle oder ein lebendiger Impuls auf ihr Umfeld und es entsteht ein Resonanzfeld, das sich selbst verstärkt – an Reife, Wirksamkeit und Bewusstsein.

Mir scheint, dass Du in Deinem Ansatz nicht nur die Person und ihr Potenzial an Möglichkeiten im Fokus hast, sondern vor allem diese Lebendigkeit, die Du Tendenz der Selbstaktualisierung nennst. Und dieser Lebendigkeit dienst Du mit Deiner Leistung als Dienstleistung am Leben.

So einen Ansatz habe ich noch nirgends beschrieben gesehen. Das hat eigentlich gar nichts mehr mit Schulung oder Training zu tun. Hier geht es nicht darum, einen Plan oder ein Projekt zu definieren und es dann in der Organisation auszurollen – so wie es klassischerweise gemacht wird.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Richtig. Und das ist in der Tat meine Überzeugung und Teil meines Selbstverständnisses. Die VUCA-Welt unterscheidet sich sehr von unserer gewohnten, planbaren, linearen Welt. Komplexität sollten wir aber nicht als unbeherrschbares Chaos begreifen, sondern als Tor zu einer reichen, tiefen und sinnvollen Welt mit unzähligen Möglichkeiten zu Wachstum und Entfaltung. Doch es bedarf dazu einer anderen inneren Struktur, einer anderen inneren Haltung, um mit Komplexität souverän umzugehen. Durch diese innere Haltung können wir erkennen, dass die Ursache unserer gegenwärtigen Fragen und Phänomene nicht im Außen liegen, sondern durch diese eher me-

chanistische Denkweise der Vergangenheit erzeugt werden. Innere Haltung erzeugt äußere Wirklichkeit. Wir sehen die Welt nicht so, wie sie ist, sondern wie wir sind.

ANDREA MUNDING

Das klingt spannend. Aber sag mir mal ganz kurz was VUCA eigentlich bedeutet. In der Pädagogik sprechen wir ja auch von diesem Phänomen des Zusammentreffens von „alles wissen können“ und gleichzeitig „nichts verstehen können“.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Oh ja. Auch Lernen und Bildung sind in der aktuellen Situation in der Krise. Aus lerntheoretischer Sicht erleben wir bereits seit einigen Jahren eine Verlagerung der Didaktik vom Input- und Output-zentrierten Lehren und Lernen hin zu einem auf die Lernenden zentrierten Handeln sowie einer subjektiven Didaktik. Ich glaube sogar, diese Entwicklung erfährt gegenwärtig noch eine weitere Verlagerung vom auf den Lernenden gerichteten Lernen auf die Tiefendimension des Lernens – auf die Aktualisierungstendenz in einer Person *und* in einem sozialen System.

Und natürlich sage ich noch was zu VUCA. Ich gehe einfach immer davon aus, dass die ganze Welt darüber spricht. Stimmt natürlich nicht.

VUCA ist eine Wortschöpfung aus den Begriffen Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Unklarheit, Ambivalenz) und wurde vom amerikanischen Militär geprägt, um die Schwierigkeit bei der Erfassung von beweglichen, nicht eindeutigen, komplexen und unsicheren Zielen zu beschreiben. Weil der Begriff VUCA die Überforderung von Menschen und Unternehmen im Hinblick auf die Zukunft so treffend beschreibt, ist er in den allgemeinen Sprachgebrauch des Managements eingezogen.

ANDREA MUNDING

Danke. Das hilft. Und nun bin ich doch noch an dem, was Du vorhin über Komplexität und lineares, rationales Denken gesagt hast.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Uns allen wird mehr oder weniger bewusst, dass die Welt und unser Alltag oft genug nicht nur kompliziert, sondern vor allem komplex geworden ist. Kompliziertes können wir durch Vereinfachung und Aufteilen des großen Unübersichtlichen in kleine übersichtliche Arbeitsschritte handhabbar machen. Alle klassischen Managementinstrumente sind daraus entstanden und haben komplizierte Arbeitsschritte in der Produktion verfeinert und das gesamte Produktionsverfahren in kleine, bewältigbare Arbeitsschritte zerlegt. Die Digitalisierung und das Thema der KI werden dies nochmals enorm beschleunigen. So kann man durch Reduzierung und Trivialisierung mit komplizierten Phänomenen umgehen. Aber diese Strategie greift bei Komplexität nicht. Denn ein komplexes System wird (anders als ein kompliziertes System) durch Trivialisierung zerstört.

Es wird oft folgendes Beispiel genutzt, um den Unterschied zwischen Kompliziertheit und Komplexität zu verdeutlichen. Für den Laien ist eine mechanische Uhr extrem kompliziert, für den versierten Uhrmacher dagegen einfach. Anders ausgedrückt: Kompliziertheit ist ein Maß für Unwissenheit. Sie verschwindet durch Lernen. Komplexität ist das Maß für die Menge der Überraschungen, mit denen man rechnen muss. Oder anders gesagt: Die Logik einer Fußballmannschaft ist kompliziert, aber mit genügend Wissen über die Zusammenhänge lösbar. Das Spiel selbst ist komplex (weil hochdynamisch) und mit theoretischem Wissen über das Fußballspiel eben nicht lösbar. Dafür muss man es können. Das heißt, komplexe Situationen entstehen aus einer hohen Dynamik heraus und sind durch das entsprechende Können beherrschbar. Komplizierte Aufgaben hingegen bedürfen des entsprechenden Wissens, um gelöst zu werden.

ANDREA MUNDING

Hmmm. Du unterscheidest Wissen und Können. Ist diese Aussage nun kompliziert oder komplex? Scherz beiseite. Ich versuche es mir weiter zu verdeutlichen: Die vielen gleichzeitigen Herausforderungen weltweit sind mit dem Verstand und Wissen allein wohl nicht mehr zu lösen, weil sie überwiegend durch die Denkweise des Verstandes erzeugt werden. Die einseitige Entwicklung unseres rationalen Denkens hat ihre Tücken. Denn

unser analytisches und rationales Denken und Selbstverständnis sind nicht in der Lage, scheinbar widersprüchliche Ziele zu erreichen, beispielsweise Ökonomie und Ökologie zu verbinden. Ebenso haben wir aus unserem rationalen Denken heraus Schwierigkeiten mit unterschiedlichen Perspektiven, Diversität und Gleichzeitigkeit. Ein Selbst- und Weltverständnis, das sich auf eine lineare Ursache-Wirkung-Kausalität beschränkt, beschränkt sich selbst. Mir fällt ein Zitat von Einstein dazu ein: *Der intuitive Geist ist ein heiliges Geschenk, und der rationale Verstand ein treuer Diener. Wir haben eine Gesellschaft erschaffen, die den Diener ehrt und das Geschenk vergessen hat.*



CHRISTOPH RÖCKELEIN

Ja. Globalisierung und Digitalisierung haben und werden die Welt nochmals grundlegend verändern. An die Stelle von linearen und planbaren Prozessen ist Komplexität getreten, welche völlig andere Denkmuster, innere Haltung und Lern-Kultur, Prozesse und Managementstrategien erfordert als im Ökonomisierungszeitalter entwickelt wurden. Auch die Mehrzahl der

Managementkonzepte basiert noch auf linearer Kausalität. Die unmittelbare Verknüpfung von einer Ursache und einer Wirkung ist aber in komplexen Systemen (und dem Leben an sich) nicht zielführend, da alles interdependent und multifaktoriell ist.

Und was ich dabei interessant finde ist, dass heute bei der Bewältigung der erlebten Komplexität Intuition eine enorme Bedeutung erhält. Sie ist die nicht-lineare Tätigkeit vom Gehirn, um komplexe Muster auf der Grundlage aller erlebten Erfahrungsräume zu bilden - jenseits des rationalen Verstehens. Und dadurch tatsächlich ohne den Verstand auskommt und schneller ist als Denkprozesse. Doch ein Allheilmittel ist das eben auch nicht. Aber auf alle Fälle ist dieses transrationale Konzept (nach der Integration der emotionalen Ansätze und Theorien der letzten Jahrzehnte in der Psychologie) eine weitere Ergänzung und Erweiterung für die Forschung und Wissenschaft. Ein Problem stellt allerdings dar, dass wir unsere intuitiven Entscheidungen immer auch als *richtig* erleben, obwohl sie auch falsch sein können. Intuitives Erfahrungswissen, das ich im internationalen Handel über viele Jahre erworben haben, ist nicht unmittelbar übertragbar auf die Erziehung von Kindern, wenn ich Vater oder Mutter werde.

Intuition ist also immer in einem bestimmten Kontext von extremen und vielfältigen Lern- und Bewältigungssituationen entstanden. Und trotzdem generalisieren und übertragen wir sie unbewusst oft auf *alle* Situationen. Um in einer stetig komplexer werdenden Welt zu bestehen, werden wir nicht nur auf unsere individuelle Intuition angewiesen sein, sondern auch auf eine bewusste, soziale und vernetzte Abstimmung unserer intuitiven Impulse mit anderen Menschen. So können und müssen wir uns im Resonanzraum eines kollektiven und solidarischen Wir selbst vergewissern, ob ein persönlicher intuitiver Impuls tatsächlich für eine gegenwärtige Situation relevant und brauchbar ist und nicht nur für die vergangene Situation passte, in der sich die Intuition ausgebildet hat.

So glaube ich, dass wir dialogische, resonanztheoretische Lern- und Führungs-Formate in Gesellschaft und Wirtschaft benötigen, um eine kollektive und solidarische Intuition zu ermöglichen, um mit ansteigender Komplexität und den Anforderungen des Lebens generell umgehen zu können. Und so

glaube ich auch, dass wir uns als Menschen und Zivilisation zu einer kreativen und konstruktiven Lern- und Wissensgemeinschaft entwickeln müssen, um mit den künftigen komplexen Bedingungen des Lebens umgehen zu lernen. Am Beispiel Klimawandel wird dies unmittelbar deutlich.

Formen der Vernetzung auf der technischen Seite erleben wir ja bereits. Vernetzung und Verbundenheit auf der sozialen Ebene sind dabei, sich zu entfalten. Es wird die *kollektive Weisheit* einer kreativen, konstruktiven und solidarisch verbundenen und vernetzten Wissensgemeinschaft sein, die mit den Phänomenen des Lebens anders zurechtkommt. Das erkennt man bereits an den unterschiedlichen Konzepten wie Co-creation, Co-kreativität oder Co-laboration, die ihre Anwendung im Management finden. Und zudem sind die Phänomene des Lebens ja zugleich auch die natürlichen Merkmale des Lebendigen überhaupt: Leben ist von sich aus schon immer Unbeständigkeit, Unplanbarkeit, Unsicherheit, Komplexität, Ambivalenz und Unklarheit.

ANDREA MUNDING

Das hört sich sehr spannend an und ist für mich als Pädagogin auch ein interessanter Lernansatz. Lernen und Intuition haben sich in der Vergangenheit tatsächlich fast ausgeschlossen. Der rationalen Intelligenz und dem kausalen linearen Wissenserwerb wurde immer Vorzug gegeben. Und Du bringst diese beiden Seiten *Lernen und Intuition* wieder zusammen. Um in einer komplexen Welt lernfähig zu sein und zu bleiben, sollten wir also lernen, sowohl den Wald als auch den einzelnen Baum zu sehen, resonanztheoretische und systemische Zusammenhänge zu erkennen und aktiv herzustellen.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Spannend wird es, wenn wir unsere Aufmerksamkeit auch noch auf das „Dazwischen“ zwischen den Bäumen lenken. Oder zwischen Wäldern und Landschaften. Ein scheinbar unsichtbarer Raum. Dann fangen wir an zu empfinden, was ein lebendiges System, ein Organismus ist, von dem ich auch ein Teil bin, obwohl ich ihn gleichzeitig wahrnehmen kann. Ebenso ist ein Unternehmen mehr als die Summe der Menschen und ihrer Einzelleistungen. Wirksamkeit entsteht zwischen den Ein-

zelleistungen im Miteinander und im konstruktiven und kreativen Zusammenwirken.

Das Zusammenbringen und auch das Erleben des Phänomens vom Dazwischen ist tatsächlich eine meiner Bemühungen. Oder besser gesagt: ein *sowohl als auch* liegt mir am Herzen. Die Zeit der Dualität, der bipolaren Fragmentierung oder Aufteilung in viele Ansätze scheint eine Ergänzung zu finden. Ein Leben im Dazwischen, *inmitten* des bipolaren oder mehrdeutigen Spannungsfeldes, wird wohl unsere Herausforderung sein und bleiben. Das Co in den Konzepten wie Co-creation, Co-kreativität oder Co-laboration weist bereits darauf hin, ob-



wohl diese Tendenz erst am Anfang steht. Wir kennen alle das bewusste Erleben von innerer Stimmigkeit von Denken, Fühlen und Handeln. Das Gespür für diese Stimmigkeit nennt man Kohärenz. Mit dem Kohärenzempfinden lassen sich Unstimmigkeiten schon in ihren Anfängen identifizieren, noch bevor sich eine Frage manifestiert hat. Kohärenzfähigkeit bedeutet, innere und äußere Muster erspüren, erkennen und aufeinander

der abstimmen zu können. Und da ist unser intuitiver Zugang sehr wichtig.

Aber ich würde neben der Intuition noch eine weitere Dimension unserer Existenzbewältigung dazu nehmen. Und zwar die Inspiration. Wie ich bereits in Teil eins angedeutet habe, unterscheide ich Intuition und Inspiration.

ANDREA MUNDING

Aha. Lerntheoretisch bewegen wir uns in der Pädagogik vor allem in Konzepten, die von der Vergangenheit lernen und darauf aufbauen. Wenn aber etwas gänzlich Neues entsteht, dann gibt es aus der Vergangenheit nichts, auf das wir zurückgreifen können. Innovation oder Neues in die Welt bringen bedeutet, sich auf Wege einlassen, die sich von den bisher begangenen Wegen unterscheiden.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Beim Konzept der Intuition ist zu sehen, dass wir bei positiver Wirkung einer – zunächst nicht begründbaren – Entscheidung gerne von Intuition sprechen, während man im Falle des Scheiterns schlicht davon spricht, einen Fehler gemacht zu haben. Daher hatte ich bereits vorhin angedeutet, dass nicht jede persönliche, intuitive Entscheidung auch ein wirksamer Impuls für eine gegenwärtige Situation sein muss. Wir sollten bei der Intuition darauf achten, ob sich die aktuellen Bedingungen stark von denen der Vergangenheit unterscheiden, in der sie sich gebildet hat. Und dennoch verhilft sie uns mehr als eine rationale Entscheidungssuche zu unmittelbaren Einsichten in Sachverhalte oder zu einer subjektiven Stimmigkeit. Der die Entwicklung begleitende Intellekt führt nur noch aus oder prüft bewusst die Ergebnisse, die entstanden sind. Wissenschaftlich wurden die sogenannten Bauchentscheidungen als unbewusste, intuitive Informationsverarbeitung oft genug belächelt oder sogar geleugnet. Dies hat sich mittlerweile geändert.

Vereinfacht könnte man sogar sagen, dass die Intuition im Gegensatz zur Ratio besser darin ist, Entscheidungen zu treffen. Denn die Ratio wägt ab, analysiert, kategorisiert manchmal alles, ohne tatsächlich einen eindeutigen Entschluss zu fassen. Die Intuition hingegen kann ein klares Signal, einen eindeutigen Impuls geben, in welche Richtung es nun weiter geht, be-

ziehungsweise wovon wir die Finger lassen sollten oder was wir noch einpacken sollten oder wen wir noch anrufen sollten. Und das unabhängig vom Verstand. Mal ist das für uns rational nachvollziehbar, manchmal eben auch nicht. Ignorieren wir den Impuls der Intuition, kann uns eine beklemmende Stimmung über längere Zeit begleiten. Hören wir auf den Impuls der Intuition, erleben wir oft eine körperliche Erleichterung.

ANDREA MUNDING

Und wie unterscheidest Du das von Inspiration?

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Mit der Intuition verbinden wir oft auch so etwas wie Eingebung. Ich unterscheide aber Eingebung von Intuition und nenne sie daher Inspiration. Gemeinsam haben sie beide zwar das unmittelbare Erscheinen, unabhängig von der Ratio und ohne einen diskursiven Gebrauch des Verstandes. Doch in der Funktion und im Inhalt sehe ich einige Unterschiede. Übrigens. Ich habe den pädagogischen Wert solcher Phänomene einmal versucht zu besprechen und sie wegen ihres persönlichkeitsbildenden Aspekts auch *Fruchtbare Bildungsmomente* genannt. Darüber gibt es ein Gespräch mit Norbert Groddeck: <https://www.institut-roeckelein.de/wp-content/uploads/2020/05/Der-fruchtbare-Bildungsmoment.pdf>

Zum Phänomen der Inspiration hat Otto Scharmer am MIT eine umfangreiche Studie für die Wirtschafts- und Führungstheorie durchgeführt. Daraus sind seine weltweit einflussreiche Theorie U und das Presencing-Konzept entstanden. Er beschreibt, wie wir unsere Identifikation mit unseren Denk- und Handlungsmustern lösen können und uns öffnen können, um die Zukunft ankünftig werden zu lassen.

Nicht nur Führungskräfte können lernen, von der Zukunft her zu lernen statt ausschließlich aus den Denkgewohnheiten der Vergangenheit. Aber gerade Führungskräfte müssen lernen, wie man zukünftige Möglichkeiten erspürt und realisiert, um mit den disruptiven Herausforderungen umzugehen. Die Kernidee dabei ist, dass die Zukunft tatsächlich schon anwesend ist – als eine Wirklichkeit, die noch nicht voll manifest und in unserem Bewusstsein, aber schon im Entstehungsprozess ist – eine Tendenz zur Aktualisierung hat. Und wir selbst sind auch

schon Teil davon – also verbunden mit ihm. Deshalb können wir auch eine Verbindung zu diesem zukünftigen Potenzial herstellen. Das funktioniert, indem wir eine innere Haltung einnehmen, die uns die Quelle der größten Möglichkeiten eröffnet. Die zukünftigen Möglichkeiten, so Scharmer, sind also nicht außerhalb von uns, sondern schon in uns selbst angelegt. Die Theorie U liefert den Prozess, der diese Umwendung der Aufmerksamkeit praktisch umsetzbar macht. Führungskräfte sollten also verstärkt an der Kultivierung der eigenen Aufmerksamkeit arbeiten.

Und dies ist durchaus ein haltungsbasierter Ansatz, der sich erlernen lässt. Diese lerntheoretische Sicht haben die Pedagogik und die Theorie U gemeinsam. Als Menschen bringen wir prinzipiell all diese Fähigkeiten mit; wir sind in der Lage neben der Ratio auch transrationale Zugänge zur Informations- und Wahrnehmungsverarbeitung zu nutzen. Nur haben wir im Zuge unserer akademischen und schulischen Bildung oft den Zugang dazu verloren. Diesen Zugang versuchen wir mit der Pedagogik und Scharmer mithilfe der Theorie U wieder zu öffnen.

Der von Otto Scharmer entwickelte U-Prozess soll Führungskräften helfen, in Gruppen und Organisationen kollektives Wissen zugänglich zu machen und Co-Kreativität anzustoßen. Seiner Ansicht nach heißt das Erfolgsgeheimnis im 21. Jahrhundert Co-Kreativität, also zusammen und voneinander zu lernen.

ANDREA MUNDING

Okay. Aber lass mich nochmal fragen, wie Dein Verständnis der Inspiration ist. Kannst Du mir kurz sagen, was denn eigentlich die Funktion der Inspiration ist im Unterschied zur Intuition?

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Oh. Natürlich. Zurück zum roten Faden. Also den Inhalt der Intuition würde ich beschreiben als eher karg, kurz und bündig. Den Inhalt der Inspiration oder Eingebung würde ich dem gegenüber eher als narrativ, vitalisierend und aufmerksamkeitsfördernd beschreiben. Meinem Verständnis nach ist die Funktion der Inspiration, etwas Neues in die Welt zu bringen. Im Unterschied dazu ist die Funktion der Intuition, das gesamte

Erfahrungswissen aus der individuellen und kollektiven Vergangenheit in transrationalen Mustern zu sortieren und bereit zu halten. Sie ist eine unbewusste, nicht-lineare Tätigkeit des Gehirns, um komplexe Muster auf der Grundlage aller meiner erlebten Erfahrungsräume zu bilden - jenseits meines rationalen Verstehens.

Intuition basiert auf Vergangenheit, Inspiration oder Eingebung zapft hingegen die ankünftig werdende Zukunft an. Mit der Inspiration erfolgt oft eine überraschende Kreativität, ein erhöhter Erregungs- und Aufmerksamkeitszustand. Da, wo unsere Planungen nicht mehr greifen und der Verstand an seine Grenzen kommt, da erhalten wir mitunter einen zündenden Gedanken, ein unverhofftes Rezept, eine Lösung, einen Ausweg oder einen bis dahin nicht erkennbaren Zusammenhang. Es scheint, also ob die Eingebung uns aus „heiterem Himmel“ zufällt. Der Klassiker ist der zündende Gedanke morgens unter der Dusche. Doch so aus dem völligen Nichts kommt es womöglich dann doch nicht. Inspiration hat oft einen vorgelagerten intensiven Prozess. Es braucht zuvor eine vertiefte Beschäftigung mit einer Fragestellung; also ein Ringen, ein unbedingtes Wissenwollen, das uns bis zur Verzweiflung treibt, aber ohne Lösung und Antwort zurücklässt.

Aber wenn wir nach dieser intensiven Phase alles Machen- und Wissenwollen loslassen, entsteht so etwas wie ein Möglichkeitsraum, eine „Sogwirkung“ für den Zufall oder die Eingebung. Aber eine kausale Garantie gibt es dafür leider nicht. Manchmal dauert es nur einen Tag, manchmal aber auch Jahre, bis der Groschen gefallen ist oder er fällt eben nie. Und erst, wenn wir es nicht erwarten, passiert was. Oftmals ohne ersichtlichen und offensichtlichen Anlass.

Doch müssen wir nicht allem, was uns ein- und zufällt, hinterhereilen. Dafür ist es gut, unseren Verstand einzuschalten und zu überlegen, welche Inspiration denn tatsächlich jetzt in diesem Augenblick, für diesen Sachverhalt und diese Situation brauchbar ist. So gehören Ratio, Intuition und Eingebung immer zusammen, ohne ihre Einzigartigkeit und Unterschiedlichkeit zu verlieren.

ANDREA MUNDING

Jetzt wird mir ein bisschen klarer, wo Du die Qualitäten der Trilogie von Ratio, Intuition und Inspiration siehst.

CHRISTOPH RÖCKELEIN

Da bin ich aber erleichtert. Mir ist das tatsächlich sehr wichtig. Denn erst das Zusammenspiel unserer inneren Qualitäten ermöglicht uns die Zukunft ankünftig werden zu lassen. Es ist die Zukunft, die wir eben nicht planen, nicht vorhersehen und provozieren können. Aber sie aktualisiert sich in jedem Moment und durch jeden Augenblick selbst aus sich heraus. Wir sind aufgefordert, von und aus diesem Aktualisierungsprozess zu lernen. Und mein Zugang dazu ist das Bewusstsein und das Konzept der inneren Haltung. Offenheit, Akzeptanz und Unvoreingenommenheit als innere Haltung für den im Augenblick aktualisierenden Moment einzunehmen, klingt sehr einfach, leicht jedoch ist es leider nicht. Das zeigt uns unser Alltag. Und so sehe ich auch die Trilogie von Ratio, Intuition und Inspiration als wichtige Zugänge in der Bewältigung und Gestaltung einer globalen Welt und eines komplexen Lebens.

ANDREA MUNDING

Danke für den Ausflug in diese Gedankenwelt. Sie komplettiert das, was ich über Dein Selbstverständnis im Ansatz von Coaching und von Deinem Institut bisher erfahren habe. Für mich wurde über das gesamte Gespräch sehr deutlich, dass Du nicht nur mit Schlüsselpersonen für eine „neue“ Welt arbeitest, sondern dass Du diesem Phänomen der von Dir beschriebenen Aktualisierungstendenz dienen möchtest, so gut es geht. Du bist, vereinfacht gesagt, ein Arbeiter für die neue Welt und unterstützt zudem andere Arbeiter für die neue Welt – eine sich bereits ankündigende Zukunft. In jedem Augenblick neu. Und ich schließe mit einem Deiner Bilder: Nur dem Gehenden schiebt sich das Leben unter die Füße.

PROFILE

FÜRS INSTITUT CHRISTOPH RÖCKELEIN UND ANDREA MUNDING



DR. CHRISTOPH RÖCKELEIN

Dr. Christoph Röckelein arbeitet seit 1999 als Executive Coach und Berater in Wirtschaftsunternehmen und Organisationen. Er ist geschäftsführender Leiter des Freiburger Instituts für Persönlichkeitsdidaktik (Pedaktik). Die von ihm begründete Pedaktik erforscht er und wendet sie in personenbezogenen Beratungskonzepten der Führungskräfteentwicklung an. Als pädagogischer Leiter verantwortet er diese auch seit 2007 in der Umsetzung und Anwendung im „Kontaktstudium Haltungsbasiertes Coaching und Beratung“ an der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung der Pädagogischen Hochschule Freiburg sowie im NUN - Der Masterkurs.

Mehr Infos unter: www.institut-roeckelein.de

ANDREA MUNDING

Andrea Munding hat Diplompädagogik mit dem Schwerpunkt Erwachsenenbildung studiert und arbeitet seit über zwei Jahrzehnten in Bildungseinrichtungen mit Anbindung an die Pädagogische Hochschule Freiburg. Als Leiterin der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung gilt ihr besonderes Interesse dem lebenslangen Lernens. In der Akademie werden sowohl wissenschaftlich fundierte Kenntnisse vermittelt, der Transfer in die Praxis befördert und gleichermaßen die Persönlichkeitsbildung angeregt und verfeinert. Sie arbeitet seit vielen Jahren fruchtbar mit Christoph Röckelein zusammen und begleitet und verfolgt mit neugieriger Aufmerksamkeit die Entstehung haltungsbasierter Bildungsformate von Christoph Röckelein und vor allem die inhaltliche Weiterentwicklung des Kontaktstudium Coaching und Beratung.

Mehr Infos unter: akademie.wi-ph.de

Herausgeber:

Dr. Christoph Röckelein

E-Mail: cr@institut-roeckelein.de
www.institut-roeckelein.de

Verfasst im November 2020