

Barbara Schellhammer



# An Konflikten wachsen

Konflikt-Coaching und die Sorge um sich selbst

**BELTZ**

---

Barbara Schellhammer | An Konflikten wachsen



---

Barbara Schellhammer

# **An Konflikten wachsen**

**Konflikt-Coaching  
und die Sorge um sich selbst**

**BELTZ**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.  
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:  
ISBN 978-3-407-36683-2 Print  
ISBN 978-3-407-36702-0 E-Book (PDF)

1. Auflage 2019

© 2019 Beltz  
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim  
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Julia Zubcic  
Umschlaggestaltung: Victoria Larson  
Umschlagabbildung: © gettyimages/Qweek

Herstellung: Michael Matl  
Satz: paginamedia GmbH, Hemsbach  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza  
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	7
	Einleitung	9
<b>Teil 1</b>	<b>Selbstsorge</b>	<b>8</b>
	1. Selbstsorge in der Philosophie	14
	1.1 Selbstsorge bei Sokrates	15
	1.2 Zur Bedeutung des »Wahrsprechens«	19
	1.3 Konflikt-Coaching als <i>Philosophische Praxis</i>	26
	1.4 Martin Bubers »Der Weg des Menschen«	31
	2. Psychologie der Selbstsorge	40
	2.1 Das Selbst zwischen Totalität und Fragmentierung	42
	2.2 Zur Bedeutung der Selbstkultivierung	50
	3. Praxis und Methoden der Selbstsorge	62
	3.1 Sich-selbst-schreiben und narratives Coaching	62
	3.2 Psychodrama und die szenische Arbeit an sich selbst	69
	3.3 Begegnung und Versöhnung mit dem Schatten	83
<b>Teil 2</b>	<b>Konflikt-Coaching</b>	<b>53</b>
	4. Kultursensible Konflikttransformation	90
	4.1 Kultur, Fremdheit und Konflikt	91
	4.2 Kulturen im Konflikt-Coaching	94
	5. Das P.A.C.E. Modell	96
	5.1 Einführung und theoretische Verortung	98
	5.2 Phasen und Schritte des Coaching-Prozesses	104

6. Konfliktverhalten und das Gehirn	139
6.1 Aufbau und Funktionsweise des Gehirns	142
6.2 Zum Umgang mit starken Emotionen	149
6.3 »Mindsight«, Neuroplastizität und Selbsttransformation	155
Literatur	165

## Vorwort

Mit diesem Buch ergänzt Barbara Schellhammer die Literatur zum Thema Coaching um einen wichtigen und überraschenden Beitrag. Sie stellt Konflikt-Coaching in einen Zusammenhang mit der Semantik der Selbstsorge, die bis in die antike Philosophie zurückreicht. In diesem Sinne würde sie Sokrates als den »ersten Coach« bezeichnen, der Menschen durch Fragen bewegte, sich nicht nur in einen Dialog mit ihm zu begeben, sondern fundamentaler in einen Dialog mit sich selbst und den eigenen Unstimmigkeiten zu treten. Sie schließt daran an und formuliert dasselbe moderner und metaphorischer: Es geht um einen Dialog mit dem eigenen Selbst als Einheit eines polyphonen Zusammenklangs.

Die Autorin will nicht nur Methoden und Techniken einer professionell strukturierten Konflikt-Beratungs-Praxis vorstellen. Das wesentlich Neue ihres Ansatzes besteht darin, die Praxis des Konflikt-Coachings in ihren Prozessen, Intentionen und Zielen auf der Basis einer philosophischen Reflexion zu reformulieren. Das erfordert zunächst, die eigenen Denkvoraussetzungen, das eigene Verständnis zentraler Begriffe wie »Selbst« und »Selbstsorge« einzubringen und der Frage nachzugehen, wer eigentlich was wie tut, warum und wozu. Diesen Anspruch kann nur eine philosophische Reflexion erfüllen, die – im Blick auf das Thema – immer auch Selbst-Reflexion ist und ganz konkret dazu einlädt.

In Anlehnung an narrative Theorien versteht Barbara Schellhammer das Selbst als Kompendium zahlreicher Selbsterzählungen. Es wird von ihr als Zusammenspiel innerer Anteile betrachtet, die in ihren unterschiedlichen Motiven, Bedürfnissen und Wünschen auch in Widersprüche geraten oder gar in Fragmente zerbrechen können. Es verwundert dann auch nicht, dass sich die Psyche im Kontext sozialer und gesellschaftlicher Widersprüche selbst konfliktreich oder gar fragmentiert erlebt, sodass sich soziale Auseinandersetzungen im psychischen Selbstverständnis der Person spiegeln.

Für die Autorin ist Konflikt-Coaching mehr als eine bestimmte Form professionell strukturierter Kommunikation, die helfen soll, Konflikte zu »lösen«. Ihr geht es darum, Möglichkeiten der personalen und sozialen Transformation ausloten und zu lernen, Konflikte als Chance für eine lebensdienliche Selbstentwicklung zu betrachten. Denn immer dann, wenn sich eine Person entscheidet, in einen ernsthaften Dialog mit sich zu treten, lässt sie sich auf einen Weg der Selbstveränderung ein. Damit wandeln sich auch die eigenen Ausgangsbedingungen im Konflikt.



So betrachtet ist Konflikt-Coaching *Philosophische Praxis*. Erst dadurch gewinnt für die Autorin der reflektierende Umgang mit sich selbst jene Tiefendimension, Ernsthaftigkeit und Menschlichkeit, die nicht bei dem Halt macht, was offensichtlich der Fall ist, sondern das (re-)konstruiert, um was es den Personen »eigentlich geht« – auch wenn es ihnen zunächst selbst nicht zugänglich, nicht (be-)greifbar oder sogar fremd erscheint. Konflikt-Coaching als transformative Selbstsorgepraxis ermöglicht es ihnen, sich in ihrem Denken, Fühlen und sozialen Verhalten wieder anzunehmen und neu zu verstehen, um dann im Blick auf die Lösung psychischer und sozialer Konflikte alternative Möglichkeitsräume zu erschließen.

Dabei geht es immer um beides: Um Identifikation und Disidentifikation, um das, was man für sich selbst und für andere (noch) sein möchte im Unterschied zu dem, was man nicht (mehr) sein möchte. Genau in dieser Unterscheidung und Entscheidung liegt die Chance von Konflikt-Coaching als Selbstsorge.

Dem Buch kommt zudem eine hohe gesellschaftliche Relevanz zu. In einer Zeit, in der auch moderne demokratisch organisierte Gesellschaften aufgrund von Globalisierung und weltweiten Migrationsbewegungen mit einer zunehmenden Pluralität zu rechnen haben, besteht tendenziell die Gefahr, die Zunahme sozio-kultureller Komplexität durch Einseitigkeiten und Fundamentalismen zu reduzieren. Stattdessen braucht es jedoch – und hier folgt die Autorin ganz ihrem geistigen Mentor, dem Kulturanthropologen Clifford Geertz – neue Denk- und Kommunikationsweisen, die es ermöglichen, mit der Komplexität und Vielfalt kultureller Unterschiede umzugehen. Barbara Schellhammers theoretisch »dicht« reflektierter Konflikt-Coaching-Ansatz leistet auch dazu einen wichtigen Beitrag. Er zeigt, wie durch dialogische Praktiken einer transformativen Selbstsorge gerade in aller Unterschiedlichkeit das Gefühl der Verbundenheit entstehen und wachsen kann.

Josef Heck  
Ingolstadt im Januar 2019

## Einleitung

*Menschen sind nicht einfach äußerlich aufeinander bezogen wie zwei Billardkugeln, sondern durch die Beziehung zweier Erfahrungswelten, die ins Spiel kommen, wenn zwei Menschen einander begegnen.*

Laing 1977, S. 55

In einigen Jahren der leidenschaftlichen Konflikt- und Friedensarbeit, auch im Zusammenhang von Gewalt und Missbrauchserfahrungen, ist mir immer wieder sehr deutlich vor Augen geführt worden, dass Modelle, Techniken und Methoden allein nicht reichen, um gut mit Verletzungsverhältnissen umgehen zu können. Denn bei aller Professionalität kann man das eigene Menschsein nicht außen vor lassen. In Anlehnung an Kant könnte man vielleicht auch sagen, vorgefertigte, wohlüberlegte Fragen ohne aufrichtige Offenheit und eine echte, ganzheitliche Präsenz sind leer – auch wenn im Gegenzug natürlich tiefe Momente des Mitseins oder großer Emotionalität ein gewisses Raster brauchen, damit man als Coach, Beraterin oder Mediator nicht mit fortgespült wird. Anschauungen ohne Begriffe sind eben auch blind und führen zu einem eher stümperhaften Umherstolpern.

Dennoch: manchmal hilft gerade die Offenlegung der eigenen Ratlosigkeit und Verunsicherung oder der Mut zum gemeinsamen Schweigen – dies jedoch als Expert/innen leben zu können, ist schwer. Wir spüren die Spannung zwischen Professionalität und Intuition, zwischen Technik und Mitsein sowie zwischen »Leading« und »Pacing«. Beides ist wichtig, doch meistens wird dem Konflikt-Coaching als strukturiertes Verfahren und klar definierten Mediationstechniken mehr Gewicht beigemessen, als dem, was ich hier in Anlehnung an die griechische Antike mit der *Sorge um sich selbst* (auch: Selbstsorge) als besondere Form einer Lebensführung bezeichne.

Eine befreundete Mediatorin drückte einmal treffend aus, was ich schon oft in der Arbeit mit Menschen erlebt habe: Es ist eine Ehre, als dritte Person in die inneren oder äußeren Konflikte von Ratsuchenden »eingeladen« zu werden. Dieses Empfinden geht weit über die distanzierte »Coach-Position« hinaus. Denn jede Uneinigkeit, jeder Streit, jede Auseinandersetzung trifft uns als Menschen mit unseren eigenen Fragen, Problemen, Vorurteilen und Entgleisungen: Wenn man den Geschichten anderer zuhört, fühlt man sich manchmal selbst ertappt. Die Einladung in ein Konfliktgeschehen, die verbunden ist mit einem enormen Vertrauen und großer Hoffnung, verpflichtet. Sie verpflichtet vor allem, sich mit sich selbst ins Benehmen zu setzen.

Dieser Gedanke ist alles andere als neu – genau genommen begann so die Geschichte der westlichen Philosophie. Michel Foucault (2015, S. 61) nannte Sokrates einst den »Meister der Selbstsorge«. Dabei bezog er sich insbesondere auf den Dialog zwischen Sokrates und seinem Schüler Alkibiades. Der junge Alkibiades, der aus wohlhabendem und einflussreichem Haus kommt, möchte mehr Macht und Einfluss in Athen erlangen. Sokrates weist ihn jedoch darauf hin, dass er erst lernen müsse, sich selbst zu regieren, bevor er Macht über andere beanspruchen könne.

Auf das Konflikt-Coaching bezogen heißt das: Wenn man in Konflikten vermitteln möchte – in eigenen oder in fremden – muss man erst einmal lernen, mit den eigenen inneren Konflikten gut umzugehen. Man muss lernen, sich selbst zu vergeben und gerade mit den Seiten in sich in einen Dialog zu treten, die man am allerwenigsten mag und am liebsten ignorieren und völlig ausschalten möchte.

Es waren vor allem drei Gründe, die mich dazu veranlasst haben, dieses Buch zu schreiben: Erstens fehlt mir im Bereich des Konflikt-Coachings oft die theoretische Fundierung bzw. die reflektiert-philosophische »Dichte« (immerhin gibt es seit 2016 sogar ein internationales Journal für »Philosophy of Coaching«). Es ging mir wohl ähnlich wie David Rock und Linda Page, die bezugnehmend auf neurowissenschaftliche Erkenntnisse schreiben: »Our first goal in writing this book is to establish the deep theoretical foundations of coaching, its bedrock and the pillars that raise above that bedrock, and to suggest that neuroscience provides a solid platform for the ongoing development of coaching« (Rock/Page 2009, S. xv). Ich möchte mich bei meinen Ausführungen jedoch nicht vorwiegend auf nur eine Disziplin beschränken – sei sie auch noch so spannend, vielversprechend oder »angesagt« wie die Hirnforschung. Um die vielen Ebenen des menschlichen Erlebens, gerade in so vielschichtigen und verworrenen Erfahrungen wie in Konflikten, betrachten zu können, braucht es einen inter- oder gar transdisziplinären Zugang. Ausgangspunkt ist nicht ein bestimmter wissenschaftlicher Zugang zum Phänomen menschlicher Konflikte, sondern sind diese Phänomene selbst.

Zweitens konnte ich mich in den letzten Jahren des Eindrucks nicht erwehren, dass die Philosophie der Selbstsorge und auch ihre psychologischen Implikationen grundlegend für die Konflikttransformation und für eine Friedensbildung sind, die mit dem Begriff der Bildung die ganzheitliche Entwicklung einer Person meint. Auch damit scheine ich nicht allein zu sein, so erschien im Jahr 2017 ein Buch mit dem Titel »Konfliktauflösung durch Selbstveränderung«. Auch wenn ich mit meinem Ansatz einen anderen Weg verfolge und eher sagen würde, dass Konflikte auch notwendig sein können, um wichtige Veränderungen anzustoßen, und nicht in jedem Falle »aufgelöst« werden können oder sollen, weist der Autor des Buchs, Jakob Tröndle, auf die Bedeutung der Mediation als »Prozess der Subjektivierung« hin.

Drittens beunruhigt mich zunehmend die aktuelle Weltlage. Die Fähigkeit, auch kontroverse Dialoge zu führen, weicht dem Rückzug ins Eigene und anstatt auf dem langen, steinigen Weg gemeinsame Lösungen für globale Herausforderungen auszuhandeln, scheint eine nationalistische Abschottungspolitik, die aus »Sicherheitsgründen« lieber auf- als abrüstet, auf dem Vormarsch zu sein. Demokratiefähigkeit bedeutet in erster Linie Konfliktfähigkeit, und Konfliktfähigkeit bedeutet, sich Andersdenkenden oder sogar Fremdem auszusetzen.

Insofern ist das Buch für Praktiker/innen in der Friedensarbeit geschrieben, die ins Nachdenken kommen wollen und nicht davor zurückschrecken, sich mit ganz unterschiedlichen Zugängen zum Konflikt-Coaching zu befassen, um darin nicht nur neue Begründungslinien für das eigene Handeln zu entdecken, sondern sich darüber hinaus durch die kontinuierliche Arbeit am eigenen Selbstverhältnis verändern zu lassen. Immer wieder finden Sie Übungen zur Selbstreflexion, die zum Innehalten einladen und danach fragen, was das Gesagte mit Ihnen zu tun hat. Außerdem beinhaltet es ein konkretes Konflikt-Coaching-Modell, das in dieser Form zum ersten Mal veröffentlicht wird. Alle Kapitel sind so geschrieben, dass sie auch für sich stehen können, d.h. Sie können sich Teile des Buchs vornehmen, die Sie besonders interessieren ohne das Vorhergegangene gelesen haben zu müssen.

Das Buch besteht aus zwei großen Teilen. Im ersten geht es vornehmlich um die Selbstsorge, und zwar zunächst aus philosophischer und dann aus psychologischer Sicht, bevor aus diesen beiden Strängen einige Übungen zur Selbstsorge abgeleitet werden. Dabei wird deutlich, dass es zwischen beiden Zugangsweisen zahlreiche Überlappungen gibt. Der Fokus des ersten Teils ist immer schon zugespitzt auf das Konflikt-Coaching, d.h. es geht nicht um die Selbstsorge allgemein, sondern um den Umgang mit inneren Unstimmigkeiten als Voraussetzung für die Fähigkeit, auch zwischenmenschlich souverän mit Auseinandersetzungen umgehen zu können.

Im zweiten Teil steht ein Konflikt-Coaching Modell im Mittelpunkt, das meine Freundin und Kollegin Erika Deines aus ihrer jahrzehntelangen Praxis als »Justice of the Peace«, Mediatorin und Coach in Kanada entwickelt hat. Ihr bin ich zu großem Dank verpflichtet – nicht nur für dieses griffige und tiefgründige Konzept, sondern vor allem dafür, dass sie mich eingeführt hat in ihre Art der Friedensarbeit und mich darüber hinaus bei vielen meiner eigenen Zerreißproben in den letzten Jahren begleitet hat. Ohne die intensiven Gespräche mit ihr und die vielen gemeinsamen Erlebnisse wäre es nie zu diesem Buch gekommen. Wir haben in Kanada, Deutschland und Kenia gemeinsam Mediationskurse entwickelt und angeboten, uns gegenseitig gecocht und Co-Mediationen durchgeführt. Dabei lernte ich auf besondere Weise, wie bereichernd Unterschiede sein können und was es bedeutet, als Team mit großem Vertrauen durch dick und dünn zu gehen. Das P.A.C.E. Konflikt-Coaching Modell wird eingeführt mit einer Besinnung zur

Interdependenz von Konflikt und Kultur und endet mit ebenso wichtigen wie erhellenden Erkenntnissen aus der Hirnforschung. Er rundet damit den bio-psycho-sozio-kulturellen Zugang zum Konflikt-Coaching ab, der stets eingebettet ist in die kritische Reflexion philosophischer Überlegungen.

Es gibt einige Themen, die sich wie ein roter Faden durch das ganze Buch ziehen, wie z.B. narrative Zugänge zum Weltverstehen bzw. -erklären und die Bedeutung von Kultur und Identität für ein friedvolles Leben. Konflikt-Coaching ist ein kommunikativer Prozess, in dem die Coachee methodisch von ihrem Coach begleitet wird, um eigene Ressourcen zu entdecken. Um diese gemeinsame Entdeckungsreise geht es, darum auch mutig zu sein, den eigenen Schattenregionen zu begegnen, Konflikte auszuhalten, um aus dem »Zwischen« der »Intererfahrung« im Coaching die Kraft zu schöpfen, personale sowie soziale Transformationsprozesse in Gang zu setzen.

Da dieses Buch aus der Erfahrung »zwischen den Kulturen« entstanden ist, habe ich immer wieder auf englischsprachige Literatur zurückgegriffen und zentrale Zitate auch nicht ins Deutsche übersetzt. Denn das hätte an so mancher Stelle den ursprünglichen Sinn verstellt. Ich hoffe, dies erschwert den Lesefluss nicht zu sehr, sondern erzeugt vielmehr eine Spannung, die kreative Denkprozesse anstößt. Zudem habe ich mich sehr um eine gendergerechte Schreibweise bemüht. Damit der Text gut lesbar bleibt, habe ich öfter abwechselnd die männliche und die weibliche Form benutzt – es sind aber immer alle Geschlechter gleichermaßen gemeint.

Für die Manuskripterstellung gilt Lena Schützle und Wolfgang Neuser mein großer Dank. Beide haben mich in liebevoller Kleinarbeit dabei unterstützt, Fehler auszumerzen, holprige Textpassagen zu glätten und meine Gedanken zu klären.

Ein Cree-Ältester hat mir in Kanada einmal erzählt, woher die kleinen Knoten an den langen Grashalmen kommen, die man im Sommer auf Wiesen und Weiden finden kann. Nach jedem Gewitter mit starkem Wind und Regen, so meinte er, entwickelten sich diese kleinen Verdickungen, wenn die Halme hin und her gebogen werden. Genau sie seien es, die dem Halm seine Stabilität und Festigkeit gäben, nur durch sie könne er höher wachsen. Ob die Geschichte stimmt und Biologen dies bestätigen können, weiß ich nicht, das ist auch gar nicht so wichtig. Ich wünsche Ihnen jedenfalls, dass Sie durch die »Gewitter« Ihres Lebens an Stärke gewinnen und andere dabei unterstützen können, an Konflikten zu wachsen. Vielleicht kann dieses Buch einen Beitrag dazu leisten.

---

# Teil 1: Selbstsorge

1. Selbstsorge in der Philosophie	14
2. Psychologie der Selbstsorge	40
3. Praxis und Methoden der Selbstsorge	62

# 1. Selbstsorge in der Philosophie

*[Es ist besser], dass eher die meisten Menschen nicht mit mir übereinstimmen, sondern mir widersprechen mögen, als daß ich allein mit mir selbst nicht zusammenstimme, sondern mir widersprechen müßte.*

Sokrates in: Gorgias 482c

Menschen, die in sozialen Berufen oft mit emotional anstrengenden Situationen zu tun haben, suchen sich häufig eine/n Coach, nehmen Supervisionsstunden oder praktizieren Achtsamkeitsübungen. All dies dient nicht nur dem professionellen Handeln, dahinter steht in der Regel zudem eine ethische Grundüberzeugung: dass man seine Arbeit nur dann gut machen kann, wenn es einem gelingt, dies möglichst frei von eigenen Reizimpulsen oder empfindlichen »hot buttons«, d.h. so unbefangen und ausgeglichen wie möglich zu tun.

Der Grundgedanke dieser Überlegungen hat eine lange Tradition – bzw. sollte man besser sagen: Traditionen. Denn neben der griechischen Antike, um die es in der Folge vornehmlich geht, haben vor allem asiatische Kulturen Meditationspraktiken hervorgebracht, die den modernen »Mindfulness-Übungen« als Vorbild dienten (vgl. die einflussreichen Arbeiten von Jon Kabat-Zinn). Dabei ging es immer auch um ein leibliches Üben durch bewusstes Atmen, eine gezielte Körperwahrnehmung, bestimmte Sitzhaltungen und konzentrierte Bewegungsabläufe (vgl. Elberfeld 2017a). In der westlichen Tradition dagegen sind der Leib und die bewusste Leibempfindung stark in den Hintergrund getreten. Der Körper galt eher als »Störfaktor«, der das Denken und Handeln behindern und beeinträchtigen kann.

Im Zen-Buddhismus hat die Selbstsorge in erster Linie damit zu tun, »niemandig« (Han 2002, S. 64) zu werden, sich also gerade von seiner eigenen Selbstbezogenheit loszusagen und »leer« zu werden – dafür muss man sich jedoch paradoxerweise mit sich befassen, man muss mit sich selbst in Beziehung treten, denn sonst gelingt das kaum (vgl. Elberfeld 2017a, S. 14). Angestrebt wird dabei ein Sehen, »das vor der Trennung von ›Subjekt‹ und ›Objekt‹ stattfindet. Kein ›Subjekt‹ soll sich dem Ding aufdrängen. Ein Ding muß so gesehen werden, wie es sich selbst sieht« [H.i.O.] (Han 2002, S. 47). Es geht um ein »sein-lassendes, freundliches Sehen« [H.i.O.] (Han 2002, S. 47).

Auch hier lassen sich für die Konflikt-Arbeit wertvolle Impulse finden – so beschreibt Han (2002, S. 82 ff.) beispielsweise die Bedeutung des Unterwegsseins, des »Nirgends wohnens« als die Fähigkeit, von sich lassen zu können. Es gilt, sich da-

rin zu üben, ganz von den eigenen Einstellungen, Meinungen, Vorannahmen zu lassen, sich offen und unbefangen auf den Weg zu machen. Han beschreibt dies prozesshaft als ein Wandern, welches ein besonderes Verhältnis zu sich selbst und zur Welt zum Ausdruck bringt und eine besondere Form der Gelassenheit bewirkt – eine Gelassenheit, die notwendig ist, um in aufreibenden Konfliktsituationen das transformative Potential darin wahrnehmen zu können.

Auch wenn man sicherlich sagen kann, dass das Philosophieren selbst zu einer Praxis der Selbstsorge werden kann, da sie die Einstellung dem Leben gegenüber zu verändern vermag und zu Prozessen der Selbsttransformation anregt, sollen in der Folge nur einige »geistige Übungen« herausgegriffen werden, die insbesondere für die Praxis des Konflikt-Coachings wertvolle Impulse liefern. Zunächst geht es dabei um die Selbstsorge in der Antike, insbesondere um die sokratische »Hebammenkunst«, die Mäeutik (1.1), dann um die antike Bedeutung des Wahrsprechens in der Rezeption Michel Foucaults (1.2), schließlich um das Konflikt-Coaching als *Philosophische Praxis* (1.3) und Martin Bubers »Der Weg des Menschen« als eine Art selbstreflexiver Meditationsübung (1.4).

## 1.1 Selbstsorge bei Sokrates

Es waren wohl vor allem die französischen Philosophen Michel Foucault und Pierre Hadot, die auf die Bedeutung der Philosophie als Lebensform und auf die geistigen Übungen in der griechischen Antike aufmerksam machten. Insbesondere wenn es um die Selbstsorge geht, wird häufig auf Foucault verwiesen, der vor allem seine letzten Lebensjahre der *epiméleia heautoû* (griech. »Selbst-Pflege«) gewidmet hat. Besonders erwähnenswert sind dabei die Bücher (z.T. eine Sammlung von Vorlesungen am Collège de France) »Die Sorge um sich«, »Hermeneutik des Subjekts« und »Der Mut zur Wahrheit«.

Foucault betont darin, dass man in zahlreichen philosophischen Lehren (wie beispielsweise bei Seneca, Marc Aurel, Epikur, Cicero und Epiktet) die Aufforderung finde, sich auf sich selbst zurückzuwenden, um so zu erkennen, was man zum Gegenstand seiner Sorgen machen müsse (Foucault 2015, S. 62f.). Bei dieser Umkehr zu sich selbst ginge es vornehmlich darum, zu lernen, Herr/in über seine eigenen Regungen zu werden. Denn sonst bestünde die Gefahr, »andere zu beherrschen und auf sie eine tyrannische Macht auszuüben« (Foucault 1985, S. 16), die nur daher käme, dass man sich nicht um sich selbst gekümmert habe und nun zum Sklaven seiner eigenen Begierden geworden sei. Hier handle es sich um eine Selbstsorge, die einen in die Lage versetze, sich um andere zu kümmern, indem man sich um sich selbst kümmere. Vor allem Sokrates gilt als ein Verfechter und großer Lehrer der Sorge um sich selbst (vgl. Foucault 2015, S. 61). Deshalb geht es in



der Folge vornehmlich um sokratische Selbstsorgepraktiken, die sich als besonders hilfreich für das Konflikt-Coaching erweisen.

In den platonischen Dialogen des Sokrates (alle hier verwendeten Platon-Zitate stammen aus »Sämtliche Werke«, hrsg. von Ursula Wolf) ist das »Sich-um-sich-selbst-kümmern« zentral – es drückt sich in Gesprächen aus, die man mit sich selbst führt. Ziel dabei ist es, Besonnenheit im Umgang mit anderen (vergleichbar mit erwähnter Gelassenheit im Buddhismus) zu gewinnen, die darin besteht, die eigene Seele zu betrachten und sich selbst zu kennen (Alkibiades I 131b). Im Charmides (164e) setzt Sokrates gar das delphische »Kenne dich selbst« mit »Sei besonnen« gleich – diese Selbstkenntnis beinhaltet bei Sokrates vor allem das Wissen um das eigene Nichtwissen. Dies wird beispielsweise in seiner Aussage deutlich: »Der Besonnene also allein wird sich selbst erkennen und auch imstande sein zu ergründen, was er wirklich weiß und was nicht« (Charmides 167a).

Sokrates konfrontierte die Menschen mit ihrem eigenen Nichtwissen und forderte sie auf diese Weise auf, sich mit sich selbst zu befassen, anstatt selbstgerecht über andere zu urteilen. Dabei lieferte er kein fertiges Lehrgebäude, in dem man sich einfach und sicher einrichten könnte. Er vermied es, rezeptartig eine Art Anleitung für das »gute Leben« zu erstellen und galt vielmehr als ein »Lehrer, der nichts lehrt« (Böhme 2002, S. 119). Hannah Arendt (1998, S. 167) schreibt, »was uns zum Denken bringe, fragt eigentlich nach Mitteln und Wegen, es aus seinem Versteck herauszulocken, gewissermaßen herauszukitzeln, auf daß es sich zeige«. Auch sie verweist hier auf Sokrates, den man vielleicht als den »ersten Coach« bezeichnen könnte, der Menschen durch Fragen auf ihre eigenen inneren Unstimmigkeiten aufmerksam machte. Denn »Coach« (engl.) bedeutet »Kutsche«. Metaphorisch drückt sich darin die Bewegung aus, die im Coaching-Prozess angestoßen werden soll. Der Coach hilft dem Coachee von einem bestimmten Ist-Zustand zu einem erwünschten Soll-Zustand zu gelangen. Er ist dabei kein »Ideen-Geber«, sondern ein »Geburtshelfer« von Ideen.

Sokrates zeigte, dass das Denken als dialogischer Prozess keine fixen Lösungen vorgibt, sondern eine Art Übungsweg darstellt, der uns immer wieder neu in Aporien führt und bestenfalls als Klärungshilfe dient. Dieser Weg kann zuweilen auch mühsam und schmerzhaft sein. Nicht umsonst vergleicht sich Sokrates in seinem Gespräch mit dem vornehmen Thessalier Menon (80b–c) mit einem »verwirrenden Zitterrochen«. Menon sieht im Gespräch mit Sokrates ein, dass er »gar vielerlei Reden [über die Tugend] gehalten habe« und genau zu wissen meinte, was gut und richtig sei – nun aber wisse er überhaupt nicht mehr, was er sagen solle. Sokrates erwidert darauf, dass er selbst auch keineswegs »in Ordnung« (d.h. wissend) sei, wenn er andere in Verwirrung brächte und fährt fort: »sondern auf alle Weise bin ich selbst auch in Verwirrung und ziehe nur so die anderen mit hinein. So auch jetzt, was die Tugend ist, weiß ich keineswegs; du aber hast es vielleicht

vorher gewußt, ehe du mich berührtest, jetzt indes bist du einem Nichtwissenden ganz ähnlich. Dennoch will ich mit dir erwägen und untersuchen, was sie wohl ist« (Menon 80b–c).

An anderer Stelle (Apologie 31a) sieht sich Sokrates als ein »anreizender Sporn«, der Menschen aufrütteln und sie aus ihren Gewohnheiten reißen möchte. Wie eine Stechfliege will er das »große und edle Ross, das zur Trägheit neigt«, zur Veränderung anregen (vgl. hier auch Ekkehard Martens Buch »Stechfliege Sokrates. Warum gute Philosophie wehtun muss«).

Wissen wird nicht äußerlich vermittelt, sondern innerlich geboren. Aus diesem Prozess gehen Ratsuchende verändert hervor. Wilhelm Schmid führt dazu aus, die Klärung geschehe mithilfe der Philosophie, nicht durch sie: »Der Klärungsprozess zielt nicht darauf, definitive Klarheit zu erreichen, sondern diejenige operative Klarheit, die das Leben wieder ermöglicht« (Schmid 2004, S. 39). Seit Sokrates sei das philosophische Angebot zur Klärung ein Angebot zum Gespräch, das in einer Art von Geburtshilfe (griech. *maieutikē*) bestünde, um das je eigene Denken hervorzubringen. »Es ermöglicht den Gesprächspartnern, jeweils für sich selbst die Orientierung zu gewinnen, die im Dickicht des alltäglich gelebten Lebens verloren gegangen oder noch nie gefunden worden ist« (Schmid 2004, S. 39).

Sokrates stellte Fragen. Es gelang ihm, Menschen in ihrer selbstgerechten Rede einzufangen und sie umzuwenden zu sich selbst. Die im sokratischen Dialog zur Diskussion stehende eigentliche Frage habe nicht das, worüber man spricht, zum Gegenstand, erklärt Hadot (1999, S. 44), sondern denjenigen, der spricht. Ähnliches findet sich bei Michail Bachtin: »Die dialogische Prüfung der Idee ist gleichzeitig auch eine Prüfung des Menschen, der sie vertritt« (Bachtin 1985, S. 125). In der dialogischen Auseinandersetzung mit den Menschen zwang Sokrates sie dazu, »ihre dunklen aber hartnäckigen Vorurteile in Worte zu kleiden, sie durch Worte zu erhellen und dadurch ihre Falschheit oder Unvollständigkeit aufzudecken; er konnte Binsenweisheiten ans Tageslicht zerren« (Bachtin 1985, S. 123).

Bei diesen »Binsenweisheiten« geht es auch um verhärtete Glaubenssätze, die man sich selbst über viele Jahre eingeredet hat – auch über sich selbst, über das eigene Vermögen und Unvermögen. So stellt Eckard Wolz-Gottwald (2001, S. 80) bezugnehmend auf die Mediation als »neues Feld philosophischer Praxis« fest: »Ein mit der Kunst der Elenktik [des Beweisens, Widerlegens und Überführens] vergleichbares Fragen mag die geistigen Erstarrungen des Gesprächspartners lösen und ihn in einen Prozess gemeinsamen, kreativen Suchens führen.«

Sokrates ließ die Menschen bei ihrer Suche und der damit verbundenen Verunsicherung aber nicht allein; er arbeitete nicht gegen sie, sondern mit ihnen. Die Natur des menschlichen Denkens und die der Wahrheit sei nach sokratischem Verständnis *dialogisch*, schreibt Bachtin: »Nicht im Kopf eines einzelnen Menschen entsteht und lebt die Wahrheit, sondern sie entsteht *zwischen Menschen*, die ge-