Achtsam durch den Wandel steuern

Markus Hänsel 2013
In: WIR Menschen im Wandel, Ausgabe April-Juni 2013

In den letzen beiden Jahrzehnten hat sich Coaching als eine Form der professionellen Unterstützung bei der Lösung beruflicher Probleme und Konflikte ebenso wie als Begleitung bei persönlicher Entwicklung und Karriere etabliert. Die Anliegen vieler Klienten sind jedoch häufig nicht nur auf das Berufliche beschränkt. Was sie bewegt, sind ebenso Fragen nach der Passung des Berufs mit ihren persönlichen Lebenszielen. Es besteht eine große Sehnsucht, die eigene Berufung zu finden und damit gleichzeitig einen sinnstiftenden Beitrag zu einem größeren Ganzen zu leisten. Obwohl auch klassische Werte wie Leistung, Sicherheit und Wohlstand wichtig bleiben, mangelt es vielen Menschen gerade in der modernen Arbeitswelt an Sinn und Erfüllung. Gleichzeitig zeigt sich, dass dort, wo die Sinndimension bei aller Kompetenz und Leistungsbereitschaft zu kurz kommt, Symptome wie Entfremdung, Burnout und Depression deutlich wahrscheinlicher werden, womit wiederum die reale Leistungsfähigkeit der Menschen sinkt. Die reine Funktionalisierung und Spezialisierung der zweckrationalen Ökonomie fragmentiert und „entseelt" die Arbeit zusehends – Multitasking hat meist den Preis der „Multi-Ablenkung". Der reflexhafte Versuch, dies durch besseres Selbstmanagement oder eine effizientere Organisation zu lösen, ist wenig aussichtsreich, da er das alte Problemmuster fortschreibt. Im Coaching kann es deshalb nicht nur um Optimierung oder Effizienz gehen, sondern um eine viel umfassendere Entwicklung von *Balance*, *Stimmigkeit* und *Lebensqualität*.

Spiritualität als sinnstiftender Hintergrund

Welche Rolle spielt nun die Spiritualität im Umgang mit den Hochs und Tiefs im beruflichen Alltag? Echte spirituelle Entwicklungswege führen, entgegen dem gängigen New-Age-Klischee, nicht in die Weltabgewandtheit, sondern geradewegs zu den Herausforderungen und Nöten des Alltags – denn genau hier kann uns in der alltäglichen Achtsamkeit eine tiefe Verbundenheit mit der spirituellen Dimension bewusst werden. So ist es nicht verwunderlich, dass der Zen-Abt Willigis Jäger oder der Benediktiner-Mönch Anselm Grün für viele Menschen in Unternehmen zu wichtigen Impulsgebern geworden sind.

Ist Spiritualität aber nicht eigentlich Privatsache? Für jeden Coach oder Klienten wird es zunächst eine sehr persönliche Entscheidung sein, sich mit spirituellen Fragen zu beschäftigen. Da die Auseinandersetzung mit der existenziellen Suche nach Sinn, Orientierung und einem größeren Eingebundensein aber immer stärker auch in beruflichen Zusammenhängen eine Rolle spielt, kann ein spiritueller Hintergrund auch hier wesentliche Impulse beisteuern: Er gibt Raum für persönliche Entwicklung und Transformation; er hilft bei der Ausbildung von Achtsamkeit, Präsenz und Intuition zur Orientierung im komplexen Berufsalltag; er entwickelt Empathie, Mitgefühl und Bindungsfähigkeit als zentrale soziale Kompetenzen; er verhilft schließlich auch zu Impulsen für die Gestaltung einer gesunden Arbeits- und Organisationskultur.

Diese Aspekte sollen die bewährten methodischen Grundlagen des Coaching, die sich aus systemischen, humanistischen oder kommunikationsorientierten Ansätzen

speisen, ergänzen und keinesfalls ersetzen. Die Wahrnehmung einer spirituellen Dimension lädt uns vielmehr im Coachingprozess immer wieder dazu ein, den Blick auf das Alltägliche im Beruf zu weiten: Sie läßt uns erkennen, dass ein *stimmiger Berufsweg* eine individuelle, seelische Entwicklung umfasst und damit über Kompetenz- und Statuszuwachs eines engen Karrierewegs hinausgeht. Die *Probleme und Krisen*, die Klienten häufig ins Coaching führen, werden nicht einfach als zu behebende „Unfälle" verstanden, sondern als Situationen, in denen alte Verhaltensmuster versagen, und die damit Raum für Weiterentwicklung im Denken und Handeln schaffen. Auf dieser Grundlage wird Arbeiten mehr als ein reines Funktionieren – wirkliche *Wertschöpfung* in einem komplexen Umfeld gelingt nur, wenn die Arbeit einen klaren Sinnbezug hat und auf ko-kreativer Kooperation basiert.

Raum für Achtsamkeit und Transformation

Viele Krisen, die im aktuellen Zeitgeist unter dem Label „Burnout" rangieren, entstehen, wenn sich Menschen nur noch einseitig durch Rollenerwartungen und Arbeitsgewohnheiten definieren, während die persönlich-seelische Entwicklung zu kurz kommt. Der Knackpunkt ist oftmals nicht nur eine physische Erschöpfung, sondern die destruktive Wirkung des Sinnverlusts der eigenen Tätigkeit. Im geschützten Kontext des Coaching können Klienten die Identifikation mit gewohnten Selbstbildern verändern und die eigene professionelle Identität neu erkunden.

Ein leitender Angestellter eines mittelständigen Unternehmens, Mitte vierzig, brachte dies im Erstgespräch auf den Punkt: „Ich hatte bis jetzt einen ziemlich geradlinigen Berufsweg, auch meine aktuelle Aufgabe ist sehr herausfordernd und ich sollte noch mal richtig durchstarten – aber irgendwie stehe ich wie neben mir, ich merke, wie mich alles belastet und komme mir oft vor, wie im falschen Film". Gleichzeitig litt er seit geraumer Zeit unter unspezifischen gesundheitlichen Beschwerden, Stimmungsschwankungen und Schwindelattacken, die seinen Arbeitsalltag erschwerten. Im Coachingprozess wurde deutlich, dass die Führungskarriere zwar mehr Gestaltungsmöglichkeiten und Status einbrachte, ihn aber in ihrer einseitigen Beanspruchung von seinen ursprünglichen Werten und Visionen hinsichtlich der Arbeit entfremdet hatte. Da die Orientierung an äußeren Erwartungen und Anforderungen über lange Zeit das primär Wichtige in seinem Beruf war, ging es nun darum, zu entdecken, was für ihn wirklich wesentlich ist, in welchen beruflichen Bereichen er Zufriedenheit und Sinnerfüllung erlebt und welche Veränderungen im Berufskontext nötig sind, um diese Ausrichtung zu stärken. Manche Menschen entscheiden sich dabei für eine radikale Veränderung, die einen Wechsel der Stelle oder sogar der beruflichen Ausrichtung mit sich bringt; in diesem Fall ging der Klient aber den Weg, nach einer Phase der inneren Klärung sein bestehendes Arbeitsumfeld konsequent neu zu gestalten und sich dabei nicht durch Gegenwind alter Strukturen beirren zu lassen oder falsche Kompromisse einzugehen.

In solchen Phasen des Umbruchs ist es wichtig, präsent und achtsam bei sich selbst und der unmittelbaren Wahrnehmung zu sein. Die Medizin hat die Fähigkeit zur Achtsamkeit in den letzten Jahren als besonders nützlichen Zugang zu Entspannung und zur Förderung von Resilienz entdeckt. Achtsamkeitspraxis, die in allen spirituellen Traditionen zentral ist, geht jedoch weit über das Funktionale der hinaus. Sie ist die grundlegende Übung, um den Geist zu zentrieren und die gewohnten Muster andauernder Betriebsamkeit in einer Welt der Ablenkungen zu

durchbrechen. Das Etablieren eines offenen und gleichzeitig konzentrierten Bewusstseinszustands im Coaching wirkt sich sowohl positiv auf berufliche Entscheidungen als auch die gesamte Lebensbalance aus. In unserer leistungsorientierten Gesellschaft scheinen Menschen die Fähigkeit zum Innehalten und zur Muße regelrecht neu erlernen zu müssen. Dazu bedarf es eines aktiven Gegensteuerns überall da, wo moderne Aufmerksamkeitsräuber zur Erschöpfung führen. Wenn eine spirituelle Haltung den Menschen wieder zu mehr Ruhe und Besinnung führt, wird sie Teil einer praktischen Lebenskunst. Entschleunigung ist jedoch nicht nur eine individuelle Herausforderung, sondern auch eine Aufgabe für die Gestaltung der Arbeitswelt. So haben sich schon etliche Führungskräfte aufgrund ihrer eigenen positiven Erfahrung im Coaching entschieden, für sich und ihre Mitarbeiter Räume der Stille und Rituale für Zentrierung und Achtsamkeit in den alltäglichen Arbeitsprozessen einzuführen.

Für westliche Ohren klingt das schnell nach Passivität, gemeint ist jedoch vielmehr ein Handeln, dass seine Wirkung aus dem scheinbar paradoxen Zusammenspiel von absichtsvoller Absichtslosigkeit generiert. Absichtsvoll heißt hier: ausgerichtet, gesammelt und präsent – absichtslos dagegen heißt offen sein für einen lebendigen Prozess mit all seinen Wendungen und Unvorhersehbarkeiten. Begegnen sich Coach und Klient in dieser Haltung, entsteht ein *kreativer Prozess*, in dem sich neue Optionen und Potenziale eröffnen. Gerade aus einem achtsamen und präsenten Bewusstsein heraus lassen sich zukünftige Entwicklungen antizipieren und gestalten. Wer diesen *Möglichkeitssinn* aktiviert, kann erspüren, welche Chancen sich aus einer problematischen Situation ergeben und mit diesem inneren Kompass konkrete Veränderungen angehen.

Die innere Haltung ist entscheidend

Ähnlich grundlegend wie Achtsamkeit ist in allen spirituellen Traditionen die Haltung des Mitgefühls. Im Coaching bildet die Fähigkeit zu empathischer Einfühlung in die Tiefe und Komplexität der Themen des Klienten zunächst eine grundlegende Voraussetzung für einen tragfähigen Kontakt. Eine mitfühlende Grundhaltung ist natürlich dort besonders vonnöten, wo der Klient Verletzungen oder Abwertungen von außen erlebt hat. Häufig erleben wir auch, dass Klienten zu Selbstabwertung, Zynismus und Angst vor Veränderung neigen. Diese Reaktionen sind meist als Selbstschutz zu verstehen, denn auch eine angestrebte Veränderung im Coaching kann paradoxerweise als Bedrohung erlebt werden. Sie verlangt danach, sich mit den ungeliebten inneren Anteilen, dem sogenannten „Schatten“, auseinanderzusetzen. Wer sich etwa immer als stark und souverän definiert hat, kann tief erschüttert werden, wenn eine Krise ihn mit Hilfsbedürftigkeit und Ohnmacht konfrontiert. Doch gerade die Integration von jenen Anteilen des Selbst, die wir ablehnen, abwerten und in uns selbst bekämpfen, hat ein enormes Potenzial. Die Erfahrung von Grenzen und Schwächen gehört ebenso zum Menschsein, wie die Stärken und der Erfolg – und ist für unsere Entwicklung genauso bedeutend. Der Schlüssel für Integration ist im Coaching sowohl die mitfühlende Haltung von Coach und Klient füreinander, und vielleicht noch mehr die Fähigkeit zur Selbsteinfühlung, die sich dadurch entwickelt.

Bewusstheit als Grundlage wertorientierten Handelns

Ein spiritueller Hintergrund stellt auch immer die Frage nach den Intentionen und Werten, die unserem Handeln zugrunde liegen. Ist eine ethische Haltung, die sich

an den Werten spiritueller Traditionen wie Mitgefühl und Altruismus orientiert, in Beruf und Wirtschaft überhaupt relevant – und was hieße das für Coaching? Die zweckrationale Logik einer auf Wettbewerb ausgerichteten Weltsicht mit ihrem zynischen Menschenbild des Homo oecomomicus hat sich ja in den letzten Jahrzehnten in der Wirtschaft als vorherrschend etabliert. Da Coaching als Dienstleistung häufig genau in diesem Kontext stattfindet, stellt sich die Frage, ob wir hier eine gesunde Distanz zu zweifelhaften Entgleisungen des aktuellen Wirtschaftsgebarens halten können. Konkret: Was, wenn Coaching nur eine Maßnahme zur Effizienzsteigerung mit den Konsequenzen von noch mehr Zeit- und Ergebnisdruck sein soll? Hier wird ein zentrales Dilemma der Arbeitswelt deutlich: Was ökonomisch, zumindest kurzfristig, Sinn ergibt, ist für den Einzelnen zunehmend belastend. Nun zielt Coaching auch nicht auf subversive Systemkritik oder Weltverbesserung und würde mit diesem hehren Anspruch auch den Klienten keinen Dienst erweisen. Aus einer spirituellen Haltung ist es jedoch unerlässlich, solche ethischen Fragen zu reflektieren, insbesondere, wenn wir mit Menschen arbeiten, deren Verantwortungsbereich sich auf andere erstreckt. Dabei geht es nicht darum zu Moralisieren – es kommt vielmehr darauf an, Bewusstheit über Werthaltungen und Intentionen und damit Verantwortungsgefühl für die praktischen Konsequenzen des Handelns im beruflichen Umfeld zu erzeugen.

Cave: Spiritualität zwischen Missionierung und Vermarktung

Bei allem was dafür spricht, eine spirituelle Dimension in das Coaching zu integrieren, möchte ich auch ein paar kritische Aspekte einbringen. Eine Voraussetzungen für die Einbettung von Spiritualität in der Profession des Coaching ist Transparenz und professionelle Reflexion des Vorgehens und der impliziten Ethik – Dogmatismus und idealisierende Heilslehren sind hier mit Sicherheit fehl am Platz. Spirituelle Haltungen sollen das Verantwortungsbewusstsein steigern und nicht egozentrierter Selbstgerechtigkeit Vorschub leisten, sonst schaffen sie Fatalismus oder Narzissmus statt eine Kultur des Mitgefühls und engagierten Handelns. Auch die Tendenz zur Vermarktung von Spiritualität ist immer wieder kritisch zu betrachten. Jeder, der sich ernsthaft mit Spiritualität beschäftigt, wird erkennen, dass sich dieses Thema nicht in einer Produktlogik kommerzialisieren lässt. Spirituelle Entwicklung oder Erkenntnis lässt sich niemals kaufen oder verkaufen – ebenso wenig, wie eine Entwicklung oder Lösung im Coaching. Wir sollten also besonders aufmerksam sein, wenn Spiritualität zum vermarktungswirksamen Modelabel wird – dann haben wir ihre Essenz bereits verloren.

Schritte zu einer neuen Bewusstseins- und Kooperationskultur

Der amerikanische Philosoph Jeremy Rifkin zeigt an vielen aktuellen Entwicklungen, wie das Zeitalter des technischen Fortschritts in ein Zeitalter übergeht, in dem die Erforschung des Bewusstseins zunehmend wichtig wird. Er entwirft das Zukunftsszenario einer „kollaborativen Wirtschaft“, die ihr kreatives, unternehmerisches Potential mit Weitsicht und Weisheit unter Berücksichtigung von ökologischen Ressourcen und Gemeingütern auf das Wohl der Menschheit als Ganzes ausrichtet. Wenn wir die enormen Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte bewältigen wollen, werden wir eine vielschichtige Kultur der Kooperation zwischen Menschen mit ganz unterschiedlicher Profession, Herkunft, Bildungshintergrund, Nationalität benötigen. Kollegiale Formen des Coaching

leisten schon jetzt in Bereichen wie Schule, Medizin, Pflege oder in Feldern sozialen Engagements einen äußerst hilfreichen Beitrag dazu. Der Kern dieser Transformation ist jedoch auch ein spiritueller Prozess der Bewusstwerdung menschlicher Verbundenheit. Das umfangreiche Praxiswissen der helfenden Professionen kann uns hierbei zeigen, wie sich Bewusstseinsentwicklung und eine ausdifferenzierte Unterstützungskultur wechselseitig ergänzen und befördern können.

Literaturhinweise

- Joachim Galuska (2011): Die Kunst des Wirtschaftens. Kamphausen Verlag
- Markus Hänsel (2012): Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung. Vandenhoeck&Ruprecht Verlag
- Jeremy Rifkin (2011): Die dritte industrielle Revolution. Campus Verlag

Dr. Markus Hänsel

Scheffelstraße 10
68526 Ladenburg

Fon: 06203 - 9302269
Mail: markus.haensel@gmx.de