

# Die spirituelle Dimension als sinnstiftender Möglichkeitsraum im Coaching

Dr. Markus Hänsel, 2012<sup>1</sup>

## I) Coaching als professionelles Entwicklungsfeld – eine Standortbestimmung

*Es gibt keine Methode, nur Achtsamkeit.*

J. Krishnamurti

### Spiritualität als Teil professioneller Entwicklung des Coachs

Zu Beginn möchte ich zunächst zwei Aspekte darstellen, die mich in den letzten Jahren motivierten, die spirituelle Dimension im beruflichen Kontext der Beratung und des Coaching zu erkunden und explizit einzubeziehen. In vielen Gesprächen, die ich in den letzten zwei Jahren mit Kollegen und Klienten über die Bedeutung von Spiritualität im beruflichen Kontext führte, erntete ich unterschiedlichste Reaktionen von Erstaunen und Neugier bis Begeisterung und Bestärkung, aber auch Irritation und Skepsis. Meistens beruhten die Reaktionen auf sehr unterschiedlichen Einstellungen zu Spiritualität, eher wenige Menschen schienen für sich einen klaren Umgang damit gefunden zu haben und oft zeigte sich eine Ambivalenz zwischen Hingezogensein und Verunsicherung. Erst in vertiefenden Gesprächen wurde bei Themen wie Sinnfindung, Umgang mit Krisen oder Wertediskussionen deutlich, welchen Bezug Spiritualität im Kontext des Coaching haben kann. Was mir aus den Gesprächen blieb, war der Eindruck, dass es hier noch sehr wenig fundierten Diskurs gibt und eher unklare Vorstellungen und Unsicherheit in der praktischen Annäherung bestehen. Das liegt wohl auch daran, dass in unserer Gesellschaft berufliche und private Lebenswelten eher getrennt betrachtet werden und Spiritualität in unserem säkularisierten Kulturkreis als Privatsache gilt.

Zunächst ist es eine ganz persönliche Entscheidung, sich auf dem eigenen Lebensweg, ernsthaft mit Spiritualität zu beschäftigen und eine kontinuierliche spirituelle Praxis zu entwickeln. Der berufliche Transfer steht dabei sicherlich nicht im Vordergrund. Wenn eine spirituelle Praxis und Haltung dann im Laufe der Zeit zum Teil des Alltags geworden ist, ist es hingegen natürlich, dass sie sich in allen Bereichen des eigenen Lebens auswirkt. Dies ist sogar intendiert, wenn man von einem integrierten und ganzheitlichen Bild von Spiritualität ausgeht. Doch auch mit dem längeren Hintergrund einer spirituellen Praxis ist die Frage einer Begegnung und Integration in der beruflichen Lebenswelt nicht trivial. Ich konnte vor allem im Umgang mit eigenen Entwicklungsthemen und Lebenskrisen in den letzten Jahren erleben, wie wirksam es ist, wenn sich unsere etablierten Formen der Unterstützung, wie Psychotherapie, Coaching oder Beratung, mit einem spirituellen Hintergrund und einer konkreten Praxis begegnen. Hier ist der Entwicklungsweg ein praktischer, an den eigenen Erfahrungen orientierter, der über das professionell-methodische Erlernen hinausgeht. Ich denke, auf

---

<sup>1</sup> In: Markus Hänsel (2012): Die spirituelle Dimension im Coaching. Vandenhoeck&Ruprecht

diesem Gebiet können wir im Coaching nur das kongruent den eigenen Klienten anbieten, was wir selbst erprobt und als hilfreich erlebt haben.

Der Transfer in die berufliche Praxis und in die unterschiedlichen Kontexte der Klienten setzt dann einen aktiven Such- und Übersetzungsprozess voraus und braucht oftmals Mut zum Experimentieren. Gerade in Bezug auf einen spirituellen Hintergrund und spirituelle Praxis gibt es nach meiner Erfahrung keine vorgefertigte Methode der Integration. Dieser Bezug führt eher von einem Coaching-Verständnis, das sich auf Technik und Setting konzentriert, zu einem, das sich an spezifischen Grundhaltungen orientiert und diese in der lebendigen Begegnung aktualisiert. Je stärker wir eine spirituelle Dimension einbeziehen, desto mehr werden sowohl Methode als auch Haltung letztlich nur Schlüssel, die den Kontakt zur Eigendynamik eines Hintergrundfelds von Interdependenz und Potenzialität eröffnen.

Auf die Frage, wie man Meditation erlerne, antwortete J. Krishnamurti radikal: „Es gibt keine Methode, nur Achtsamkeit!“ Ich weiß nicht, ob ich diese Aussage in ihrer Radikalität für das Coaching stehen lassen wollte – gleichzeitig gefällt mir, an was sie mich erinnert.

### **Spiritualität als Antwort auf Anliegen der Klienten**

Eine Studie der Identity Foundation (2011) zeigt, dass sich zunehmend mehr Führungskräfte für Fragen zu Sinnfindung, Werteorientierung und Spiritualität interessieren. Auch können wir beobachten, dass sich ein zunehmender Teil der ins Coaching eingebrachten Anliegen nicht mehr nur im engeren Sinne auf die Unterstützung bei einer beruflichen Problemstellung bezieht, sondern weit umfassendere Themen anspricht wie:

- Selbststeuerung unter zunehmend komplexen, interdependenten Kontextbedingungen,
- Fragen nach Werteorientierung im Beruf und Anforderung an die Integrität der Umsetzung,
- Sinnsuche in der eigenen Tätigkeit, die über das rein Funktionale hinausgeht,
- Orientierung in vielschichtigen Berufs- und Lebensumwelten,
- Passung und Balance von privaten und beruflichen Rollen,
- Bewältigung existenzieller Krisen, die in Verbindung mit dem Beruf stehen, wie Burn-out.

Jedes dieser Anliegen kann man im Coaching sicherlich auch ohne Bezug auf Spiritualität angehen. Ich denke aber, dass dieser Bezug gerade im Umgang mit Sinn-, Wertefragen und vielen existenziellen Themen äußerst wertvolle Ressourcen ins Spiel bringt. Die „helfenden Berufe“, zu denen ich Coaching und Beratung zähle (vgl. Schein, 2010), können durch ihre professionelle Ausrichtung auf den Menschen ganz besonders von der Integration spiritueller Praxis und Haltung profitieren. Die Voraussetzung dafür ist, dass der Coach im Umgang mit Spiritualität auf jede Art von Dogmatismus und asymmetrischer Kommunikation verzichtet, was ohnehin eine selbstverständliche Grundhaltung im Coaching sein sollte.

Ob man als Coach dann über Spiritualität spricht, mit wem und in welchem Kontext, ist eine ganz andere Frage. Ich denke, die meisten Coaches, die sich mit spirituellen Themen in irgendeiner Weise beschäftigen, werden dies eher still tun, sei es um Irritationen mit Klienten zu vermeiden oder weil sie das Thema als privat und nicht Teil eines professionellen Kontextes ansehen. Das ist zu akzeptieren, unterschätzt aber vielleicht das große Interesse von Kli-

enten und Kunden an einer bewussten und offenen Beschäftigung mit spirituellen Hintergründen auch im Coaching.

### **Professionelle Anforderungen an Coaching – eine kurze Standortbestimmung**

Primär versteht man unter Coaching eine Einzelberatung, die einen Klienten bei der Problemlösung und Zielerreichung beruflicher Themen unterstützt. Doch hat sich Coaching auch im Teamkontext sowie als begleitende Maßnahme in Führungstrainings und Change-Prozessen etabliert. Ursprünglich richtete sich Coaching nur an Leistungsträger und Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen, doch wird es auch als professionelle Form der Unterstützung in unterschiedlichsten Arbeitsfeldern wie Pädagogik, Arbeitslosenförderung, Medizin oder Wissenschaft genutzt.

Bernd Schmid (2003) schlägt daher vor, Coaching eher unabhängig von Setting und Kunden als eine Form der Beratung zu betrachten, die von drei wesentlichen Perspektiven ausgeht:

- *Persönliche Beratung*, die verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten in beruflichen und persönlichen Kontexten des Klienten aufzeigt und das Wechselspiel dieser beiden Lebenswelten berücksichtigt;
- *Unterstützung in der professionellen Entwicklung*, wenn es gilt, für den Klienten sinnvolle Rollen, passende Arbeitskontexte und Gestaltungsmöglichkeiten zu finden und zu gestalten;
- *Gestaltung von Organisationsrollen*, dort, wo die professionelle und persönliche Entwicklung des Klienten zu spezifischen Anforderungen und Möglichkeiten einer Organisationsfunktion passen müssen.

Gerade die Verzahnung wirtschaftlicher und psychologischer Anteile haben Coaching und Beratung als interdisziplinäre Profession geprägt, die ihre Anleihen bei verwandten Berufsbereichen wie der Psychotherapie, der Pädagogik, der Medizin oder technischer Disziplinen macht. In dieser Hinsicht ist Coaching eine eher eklektische Profession, die sich sehr unterschiedlicher Methoden und Theorien bedient und diese je nach Bedarf miteinander mischt, ergänzt und weiterentwickelt.

### **Ziele und Wirkfaktoren im Coaching**

Das zentrale Ziel im Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe. Als Coach wollen wir die Selbstwirksamkeit und Selbstverantwortung des Klienten stärken und dazu Kompetenzen auf verschiedenen Ebenen fördern:

- Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeit,
- Förderung von Selbstreflexion, Wahrnehmung und Bewusstheit,
- Integration von neuen Rollen- und Funktionsanforderungen,
- Integrität in der Ausbildung einer professionellen Identität.

In einer Analyse, die sich an dem allgemeinen Psychotherapiemodell von Klaus Grawe orientiert, stellt Greif (2009) vier zentrale Wirkfaktoren im Coaching vor:

- *Problemaktualisierung*: Problemmuster erkennen, nacherleben, reflektieren, reflektierte Übertragung/Gegenübertragung;

- *Ressourcenorientierung*: Erkennen, Nutzen, Entwickeln von Stärken, Fähigkeiten und Potenzialen, Aktivierung externer Ressourcen;
- *motivationale Klärung*: Erkennen der Auswirkungen von Verhalten, Reflexion der eigenen Intentionen sowie von bewussten und unbewussten Zielen;
- *Problembewältigung*: Zielfokussierung, Handlungsstrategien entwerfen, Maßnahmen zur Zielerreichung planen.

Ich werde im weiteren Verlauf darauf eingehen, inwieweit Spiritualität im Rahmen dieser Wirkfaktoren einen Beitrag leistet oder ob sie sogar ganz neue Wirkfaktoren mit ins Spiel bringt.

### **Die systemische Perspektive als theoretische Grundlage**

Als theoretisches Fundament für Coaching möchte ich eine systemische Perspektive zugrunde legen, die für mich am adäquatesten den aktuellen Erkenntnisstand neurowissenschaftlicher und psychologischer Forschung aufgreift. Aus dieser Sicht treffen bei der Begegnung von Klient und Coach immer zwei autonome, selbstorganisierende Systeme aufeinander. Die professionelle Ankopplung und Beziehung entsteht in einem ko-evolutionären Kontext wechselseitiger Abstimmung und Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und Rahmenbedingungen, die den Coaching-Auftrag etablieren. Veränderungen im Rahmen eines Coaching erfolgen aus dieser konstruktivistischen Perspektive nicht durch den fachlichen Ratschlag oder eine Lösungsvorgabe des Coach, sondern werden vielmehr als autonome Prozesse des Klienten verstanden, die in der Kooperationsbeziehung angeregt werden. Dazu müssen die Interventionen und Anregungen des Coach an die Wirklichkeit des Klienten ankoppeln und gleichzeitig einen Unterschied bilden, der Sinn ergibt und neue, konstruktive und kreative Handlungsoptionen schafft. Veränderung geschieht also nicht nur auf der Handlungs- und Verhaltensebene, sondern im gesamten kognitiv-emotionalen Erleben des Klienten, das seine inneren mentalen Modelle, Einstellungen, Werte- und Sinnmuster umfasst.

Wie kann man aus dieser systemischen Sicht eine spirituelle Dimension im Coaching verstehen? Um diese Beziehung beschreiben, möchte ich im Folgenden verschiedene Perspektiven von Spiritualität ausloten.

## **II) Spiritualität – Begriffe, Hintergründe, Traditionen und Kultur**

In diesem Abschnitt will ich der Überlegung nachgehen, dass das, was wir unter Spiritualität verstehen, in engem Zusammenhang mit unserem jeweiligen kulturellen, sozialen und religiösen Kontext und dem jeweiligen Zeitgeist steht. Ich halte es daher für sinnvoll, diese Hintergründe zu beleuchten, um auf dieser Grundlage sinnvolle Perspektiven zu entwickeln, wie wir uns Spiritualität in einer möglichst offenen, wenig enkulturierten und damit auch dem professionellen Arbeitsfeld angemessenen Weise nähern zu können.

### **Zum Begriff Spiritualität**

Spiritualität, mit seinem Wortstamm *spiritus* (lateinisch: Hauch, Atem), wird im Deutschen meist in Verbindung mit Geist und Geistigem in einem religiösen Kontext gebracht. Wenn man die traditionellen Wurzeln von Spiritualität betrachtet, gibt es einen abendländischen Strang in die christliche Religion, als konkrete individuelle Ausübung von Religion oder als

Kennzeichen mystischer Erfahrungen, mit einem Verweis auf das christliche Gottesverständnis (Baier, 2006). Auch in der abendländischen Philosophie lässt sich ein Wurzelwerk finden, was zu Philosophen und Gelehrten wie Roger Bacon, Thomas von Aquin, William Ockham, um nur einige zu nennen, reicht und zum Beispiel die Relevanz der individuellen Introspektion und Selbsterkenntnis für die philosophische Erkenntnisgewinnung zeigt (Walach, 2011).

In den letzten Jahrzehnten hat sich jedoch eine gesellschaftliche Strömung entwickelt, die zum einen ein große Offenheit im Experimentieren mit unterschiedlichen Formen spiritueller Praxis und Tradition zeigt und die zum anderen versucht, in einem westlichen, säkularen Kulturverständnis beheimatete Formen für Spiritualität zu finden. Auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Spiritualität setzt sich zunehmend ein Verständnis durch, das sich von traditioneller Religion unterscheidet. Ob man persönlich zwischen Religion und Spiritualität trennt, hängt primär davon ab, inwieweit man die eigene Spiritualität in einer spezifischen Religion wiederfinden und leben kann oder ob man Religionen primär als gesellschaftliche, machtpolitische Institutionen sieht, die mit Spiritualität als individueller, praktische Erfahrung wenig zu tun haben. Dass auch der Begriff der Religiosität einen Bedeutungswandel erfährt, zeigt eine Untersuchung, die eine steigende Bedeutung sogenannter *impliziter Religiosität* in der Bevölkerung findet, die sich zum Beispiel nicht mehr an institutionelle Bedingungen der Kirchen bindet, sondern mit universalreligiösen Komponenten wie Transzendierungserlebnissen auf dem Hintergrund von Mythos und Ritual beruht (vgl. Schnell, 2010).

Für die Annäherung von Spiritualität an einen professionellen Bereich scheint es mir sinnvoll, eine möglichst wenig kulturell und religiös geprägte Lesart zu wählen, die diese ohnehin gewagte Begegnung zweier Lebensbereiche möglichst offen und mit vielen Berührungspunkten erlaubt. Eine solche Beschreibung findet sich etwa bei Harald Walach, Professor für Forschungsmethodik an der Viadrina-Universität Frankfurt/Oder. Er beschreibt Spiritualität als „explizites Bezogensein auf eine über das eigene Ich und seine Ziele hinausreichende Wirklichkeit [...], das ganzheitlich Erkennen, Affekt und Emotion, Motivation und Handeln durchdringt“ (Walach, 2011, S. 23). Dem zugrunde liegt ein Verständnis von Spiritualität vor allem als konkrete Erfahrung und „ganzheitliche Erkenntnis, die kognitive, affektive und motivationale Komponenten aufweist“ (S. 20).

Arndt Büssing, Professor für Medizintheorie an der Universität Witten, hat in einer empirischen Untersuchung zu Erfahrungs- und Ausdrucksformen von Spiritualität im westlich-medizinischen Kontext sieben Faktoren eruiert (Büssing, 2008, S. 2):

- Gebet, Gottvertrauen und Geborgenheit
- Erkenntnis, Weisheit und Einsicht
- Transzendenz-Überzeugung
- Mitgefühl, Großzügigkeit und Toleranz
- bewusster Umgang mit sich selbst, den Mitmenschen und der Umwelt
- Gleichmut und Meditation
- Ehrfurcht und Dankbarkeit

Als Drittes möchte ich eine Definition von Spiritualität des Philosophen Thomas Metzinger nennen, die sowohl östliche Traditionen als auch westliche Kulturgeschichte der Aufklärung einbezieht: „Es ist also eine epistemische Einstellung von Personen, bei der die gesuchte Form von Erkenntnis nicht theoretisch ist; das heißt, es geht nicht um Theorie, sondern um

eine bestimmte Praxis, eben eine spirituelle Praxis, um eine bestimmte Form des inneren Handelns [...] Es geht auch nicht um gedankliche Einsichten und die gesuchte Form der Erkenntnis ist sprachlich nicht kommunizierbar, sie kann höchstens angedeutet werden. Andererseits ist es aber immer ganz klar, dass es bei der Spiritualität nicht um Therapie allein oder eine geistige Form von Wellness geht, sondern in einem sehr starken Sinn schon um ein Selbstwissen, um eine radikal existenzielle Form von Selbsterkenntnis; und in vielen Traditionen ist es auch klar, dass es dabei immer so etwas wie eine geistige Schulung, einen Übungsweg, eine innere Form von Tugend oder Selbstvervollkommnung gibt. Es gibt also ganz am Anfang einen Wissensaspekt und einen normativen Aspekt, und das bedeutet, es geht bei der spirituellen Einstellung zur Welt in einem sehr besonderen Sinn gleichzeitig um Erkenntnis und um Ethik“ (Metzinger, 2010). Die wesentlichen Elemente sind also das Streben nach Erkenntnis und Ethik auf einer erfahrungsorientierten und durch praktische Methoden vermittelten Grundlage mit lebenspraktischer Auswirkung.

### **Umgang mit Spiritualität in einer postmodernen Gesellschaft**

Spiritualität ist zwar in der Gesellschaft im Verlauf der letzten Jahre deutlich anerkannter geworden, gleichzeitig gibt es gerade im Kontext von Wissenschaft und Wirtschaft eindeutige Vorbehalte gegenüber diesem Thema, denen man sich stellen muss. Die gesellschaftliche Debatte um Spiritualität ist spätestens seit den letzten fünfzig Jahren von einer grundsätzlichen Spaltung extremer Positionen geprägt, deren bewusste Betrachtung ich für unabdingbar erachte, wenn wir Spiritualität in einem professionellen Umfeld ansiedeln wollen.

Die Beschäftigung mit und die Aufwertung von Spiritualität sind verbunden mit dem Untergang der abendländischen Tradition der kritischen Vernunft und Ratio. Diese Furcht fußt tief in der Tradition der Aufklärung, die mit den Dogmen der Kirche brach und einem wissenschaftlichen Paradigma den Vorzug gab, in dem nur das für alle Sichtbare, Wägbare, Nachprüfbar gültig ist (vgl. Walach, 2011). Davon abzuweichen, hieße den Rückfall in eine von irrationalen Glauben und Willkür geprägte Zeit. Spiritualität wird hier als Antipode zu Ratio, Vernunft und Verstand aufgefasst. Noch stärker betrifft dies den Begriff Esoterik, der für viele als Synonym für unseriöse, spekulative und nicht annehmbare Weltbilder und Praktiken gilt.

Die Welt des Messbaren und der Wissenschaft liefert uns dagegen ein scheinbar festes Fundament seit der Moderne. Obwohl diese Weltsicht spätestens durch Entwicklungen der Postmoderne tiefe Risse bekommen hat, scheint sie in unserer von Zweckrationalität beherrschten Welt immer noch wesentlich das Bewusstsein der Gegenwart zu prägen. Aus dieser Sicht ist Spiritualität eine Regression in einen kindlichen, magischen und letztlich wirklichkeitsfernen Bewusstseinszustand, der Rationalität und Intellekt des modernen, erwachsenen Menschen außen vor lässt – eine Sicht auf Spiritualität, die Ken Wilber als prä-rational bezeichnet und die zum Beispiel die Psychotherapie seit Freud bestimmte (Wilber, 1996).

Genährt wird diese Weltsicht durch die Gegenbewegung, oft mit dem Label New Age versehen, seit Mitte des 20. Jahrhunderts. Sie vollzieht in der Wiederentdeckung der Spiritualität eine Kehrtwende, die die Gültigkeit der rationalen und naturwissenschaftlichen Weltsicht ablehnt. Es werden neue Heilsgeschichten proklamiert, die oft jegliche Fragen nach Plausibilität und kritischer Überprüfbarkeit von sich weisen. Dass die Suche nach Sinn und Erlösung von Leid auf der einen Seite ein spirituelles Grundthema ist, auf der anderen Seite eine Gratwanderung zwischen unlauteren Erlösungsangeboten, wusste schon der Psychoanalytiker Erich Fromm. In der Ergänzung seines Hauptwerks „Haben und Sein“ (1976) bezeichnet

er die Fülle von Angeboten des modernen Esoterikbetriebs schlicht als den große[n] Schwindel“. Was für manche Menschen anziehend ist, wirkt für andere wie naiver Aberglaube, der sich als Irrationalität, Esoterik, New Age etc. verkleidet. Ein daraus entstehender Vorwurf ist der des Fundamentalismus und der Wissenschaftsfeindlichkeit, da viele spirituelle Weltbilder zudem aus religiösen Traditionen kommen, die den Anspruch einer absoluten und ausschließlichen Wahrheit erheben und diesen Anspruch aggressiv nach außen vertreten. Spirituellen Weltbildern, die sich so gegen sachliche Argumente und Kritik, die dem jeweiligen Weltbild entgegenstehen, zu immunisieren versuchen, wird zu Recht Ignoranz vorgeworfen – ihre Anhänger gelten als blind, realitätsverkennend und unbelehrbar.

Wie können wir uns mit diesem nicht ganz einfachen Erbe einem unbelasteten Verständnis von Spiritualität nähern, dass diese Spaltung vermeidet? Emotional entsteht daraus oft ein Pendeln zwischen Misstrauen und Sehnsucht. Bei ungünstigem Ausgang führt dieses Pendeln zu Frustration und Gleichgültigkeit, bei günstigem Ausgang zu Neugier und Kreativität. Viele Menschen ringen daher aktuell um eine Weltsicht, die sich Themen wie Spiritualität und Intuition öffnen kann und gleichzeitig nicht alle rationalen, intellektuellen und sozialen Errungenschaften der Aufklärung und Wissenschaft über Bord wirft. Thomas Metzinger mahnt hier provokativ ein Verständnis von Spiritualität an, bei dem man „keinen kognitiven Selbstmord begeht und nicht auf mehr oder weniger subtile Form seine Würde als kritisches rationales Subjekt verliert“ (Metzinger, 2010).

Damit stellt sich die Frage, ob es einen Weg gibt, der uns einen offenen, wachen und zeitgemäßen Umgang mit Spiritualität eröffnet. Ich möchte einige Annahmen formulieren, die in die Richtung deuten, was dieser Weg im Umgang mit den aufgezeigten Spannungsfeldern mit sich bringen würde:

- Überzeugungen und Konventionen spiritueller Traditionen neu betrachten und bewerten und in Richtung einer säkularisierten Spiritualität (Metzinger, 2010) weiterentwickeln;
- eine kritische Sicht dort begrüßen, wo sie zur Mündigkeit und Selbstverantwortung im Umgang mit Spiritualität führt;
- Rationalität in einer evolutionären Entwicklung betrachten, die gerade transrationale Formen (vgl. Wilber, 2008) von Spiritualität als Impulsgeber aufgreift;
- einen wachsam und konstruktiven Umgang mit regressiven Tendenzen entwickeln, dort, wo Spiritualität benutzt wird, um Abspaltung und neurotische Konflikte zu kaschieren;
- klassische Dichotomien wie Wissenschaft–Religion, Körper–Geist, spirituell–weltlich statt als Widersprüche vielmehr als Beziehungsphänomene betrachten, die sich ergänzen und zur weiteren Erforschung einladen.

Dass dieser aufgezeigte Weg keine Utopie ist, sondern sich in der gesellschaftlichen Entwicklung bereits abzeichnet, zeigen aktuelle soziologische Untersuchungen. Eine repräsentative Studie zur Rolle und Bedeutung von Spiritualität im Alltag der Identity Foundation ergab, dass für 40 Prozent der Bevölkerung spirituelle Themen und Meditation bereits eine wichtige Rolle im Alltag spielen und 25 Prozent der Deutschen in spiritueller Praxis die Basis für ein gutes Leben und für Weisheit sehen (Identity Foundation, 2011).

## Der gesellschaftlich-kulturelle Hintergrund für Spiritualität im Kontext des Coaching

Nach einer möglichen Verortung von Spiritualität in unserem aktuellen gesellschaftlichen Kontext ist es mir wichtig, einige Voraussetzungen zu formulieren, die mir für eine Einbettung von Spiritualität in der Profession des Coaching und der Beratung hilfreich, wenn nicht sogar notwendig erscheinen.

Walach betont, dass „eine postmoderne, gereifte und der Aufklärung verpflichtete Spiritualität doktrinäre Enthaltensamkeit üben muss. Und das heißt, dass sie um die Relativität solcher doktrinäer Hüllen weiß und um ihre historische Relativität“ (2011, S. 16). Hier liegt eine der großen Herausforderungen für spirituelle Praxis in einer postmodernen Welt: die Gültigkeit und manchmal zwingende Autorität der subjektiven Erfahrung anzuerkennen und gleichzeitig die Notwendigkeit, diese Erfahrung als relativ, selektiv und für andere nicht verbindlich, oft sogar nicht verständlich zu akzeptieren. Mit dem Ziel, postmoderne Tugenden der Multiperspektivität und humanistische Tugenden der Toleranz im Umgang mit Spiritualität zu erhalten, halte ich es für unabdingbar, Kommunikation und Dialog als wesentlichen Prozess zu initiieren, damit Selbstreflexion und Transparenz konkret stattfinden und sektiererische Tendenzen verhindert und korrigiert werden können. Der Philosoph Metzinger beschreibt *Unbestechlichkeit* und *intellektuelle Redlichkeit* als zentrale Tugenden im Umgang mit Spiritualität, gerade dort, wo es um die Integrität der Beziehung von eigenen Werten und eigenem Handeln geht (Metzinger, 2010). Die vielfältigen Annäherungen von Wissenschaft und Spiritualität, und die im Zuge dessen stattfindenden Diskurse, halte ich für eine wegweisende Entwicklung.

Für Coaching ist der Dialog auf der großen Bühne der Wissenschaft wohl eher Kontextbedingung. Hier wird es vielmehr notwendig sein, in den regulären Vereinbarungen zwischen Coach und Klient im Rahmen von Ziel- und Auftragsgestaltung maximale Transparenz und kommunikative Rationalität im Umgang mit spirituellen Hintergründen zu üben. Dazu Schmid: „Spirituelle Haltungen sollen helfen, mit der Verantwortung eines engagierten Menschseins umzugehen. Dafür dürfen diese nicht animistischer Naivität und egozentrierter Selbstgenügsamkeit Vorschub leisten, sonst schaffen sie Schicksalsergebenheit oder Überheblichkeit statt Kulturkompetenz und globaler Anstrengungen“ (Schmid, 2011).

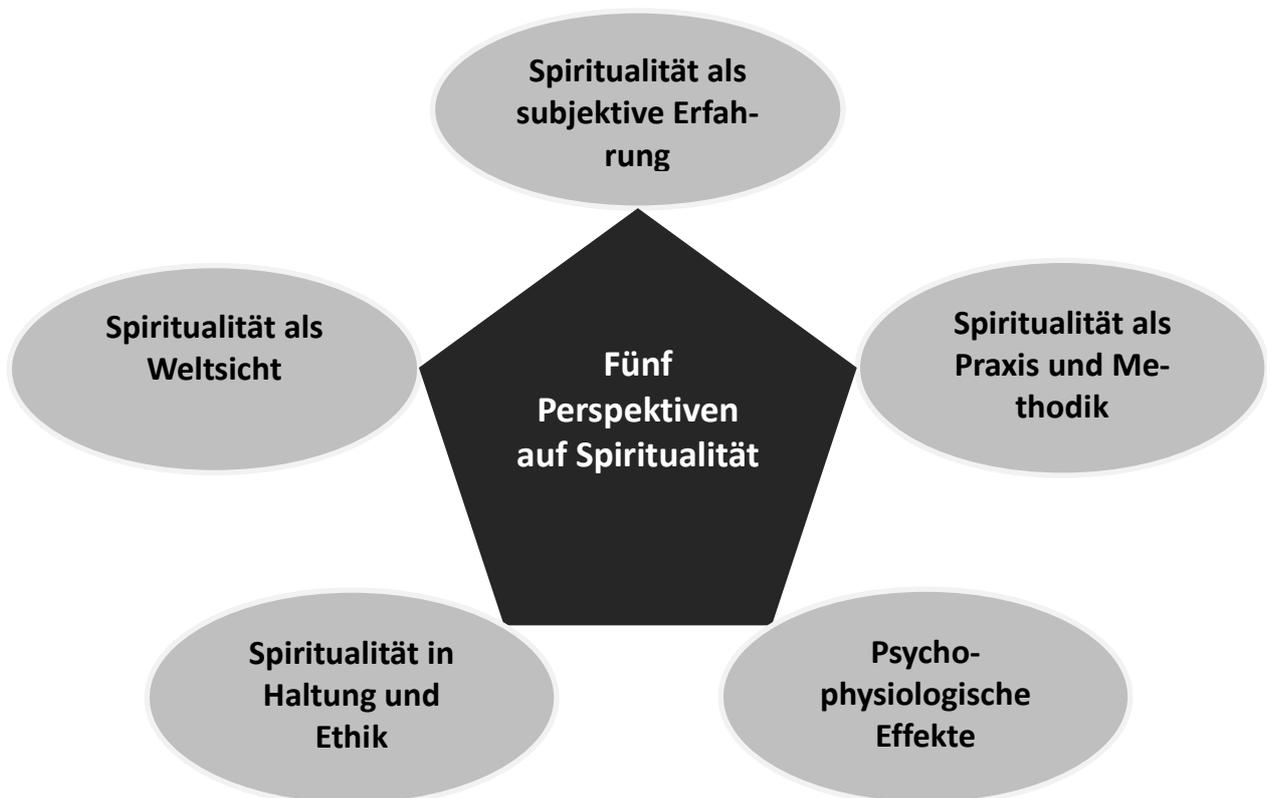
Vielleicht sollten wir uns auch daran erinnern, dass spirituelle Erfahrung letztendlich immer auf das *Subjekt* mit seiner Erkenntnisfähigkeit des Absoluten und mit der Verantwortung für die Gestaltung der *eigenen* Wirklichkeit abzielt. Missionierung und Heilslehren sind im Coaching mit Sicherheit vollkommen fehl am Platz – die kommunikative Reflexion und Transparenz der eigenen Methode, Weltsicht und Ethik dagegen sind professionell verpflichtend.

## Erkundung der spirituellen Dimension in einer modernen Lebenswelt

*“Distinction is perfect continence.”*

G. Spencer-Brown

Nach dieser einführenden Betrachtung der kulturellen Hintergründe, auf denen wir Spiritualität verstehen und ausüben, scheint es mir hilfreich, als nächsten Schritt die Bezüge zu unserer modernen Lebenswelt aufzuzeigen. Um etwas vertiefter zu erkunden, was eine spirituelle Dimension mit ihren unterschiedlichen Facetten in diesem Kontext ausmacht, schlage ich fünf Perspektiven vor, die zentrale Aspekte einer in Alltag und Praxis angesiedelten Spiritualität beleuchten. Dazu werde ich einige Ausflüge in die aktuellen Erkenntnisse wissenschaftlicher Forschung zu diesem Thema machen. Ich möchte nochmals klarstellen, dass ich nicht davon ausgehe, dass eine solche sprachlich-begriffliche Annäherung die spirituelle Dimension in irgendeiner Weise erschöpfend begreifen kann – ich hoffe lediglich, dass eine solche mentale Landkarte eine gute Resonanz zur gelebten Erfahrung schafft und einige hilfreiche Brücken baut, um Spiritualität mit der beruflichen Welt des Coaching in Beziehung setzen zu können.



**Abbildung 1:** Fünf Perspektiven auf Spiritualität

### 1. Spiritualität als subjektive Erfahrung

Der Ausgangspunkt für gelebte Spiritualität ist in allen Traditionen die konkrete, subjektive Erfahrung, die mit allen Sinnen und inneren Qualitäten vollzogen wird. Wenn wir von spiritueller Erfahrung sprechen, ist also weder intellektuelles Erkennen oder philosophisches

Nachsinnen gemeint noch irgendeine Form mystischer Ekstase oder Entrückung (auch wenn solche Erfahrungsqualitäten in spirituellen Traditionen berichtet werden). Sie wird viel häufiger als eine Beruhigung, Weitung, Öffnung oder Vertiefung des normalen Alltagsbewusstseins beschrieben. Wir erleben diese Qualitäten vor allem dann, wenn die normative, wertende und selbstbezügliche Seite des Bewusstseins übergeht in eine Qualität von offenem, präsentem Gewahrsein, das Innen- und Außenwahrnehmung in allen Sinnesbereichen umfasst. Mittlerweile haben sich viele unterschiedliche Begriffe etabliert, die auf solche Erfahrungsqualitäten hindeuten, wie Sammlung, Flow, Präsenz oder Achtsamkeit. Auf der Basis einer empirischen Untersuchung bezeichnet Harald Walach spirituelle Erfahrung als „direkte, unmittelbare Erfahrung einer über das eigene Ich hinausgehenden, größeren Wirklichkeit“ (2011, S. 25). Diese Erfahrung von *Transzendenz*, also wörtlich des Überschreitens einer Grenze dessen, wie wir gewohnt sind das eigene Selbst und die Umwelt wahrzunehmen, ist das charakteristischste Merkmal spiritueller Erfahrung (vgl. James, 1997). Viele beschreiben dies als Erleben von Verbundenheit mit anderen Menschen, mit der Umgebung und der Welt als Ganzheit, als Erfahrung innerer Führung oder sinngebender Anbindung an eine höhere Wirklichkeit.

Spirituelle Erfahrung wird in ihrer emotionalen Qualität durchaus unterschiedlich erlebt. In einer Achtsamkeitsmeditation versuchen Menschen eher durch die Erfahrung von Stille und die Reduzierung der Eindrücke in ein ruhiges und klares Gewahrsein einzutreten. Genauso kann eine tiefgreifende und transformierende Erfahrung aus dem Erleben einer existenziellen Krise entstehen, verbunden mit emotionalen Turbulenzen und Grenzerfahrungen. Gerade mit Blick auf die Bedeutung spiritueller Erfahrung im Kontext des Berufsalltags schlage ich vor, weniger auf das Besondere oder Spektakuläre zu fokussieren, sondern eher auf eine neue Qualität in der Erfahrung des Alltäglichen – und das Alltäglichste ist primär der eigene Geist, mit und durch den wir uns in der Welt bewegen. Deshalb wird spirituelle Erfahrung auch eher als natürlicher und einfacher Zustand des Seins erlebt, in dem nicht etwas Spezielles von Außen hinzugefügt wird, sondern eher gewohnte Denk- und Fühlmuster, eingefahrene Verhaltensweisen und die Identifizierung mit einem fixen Selbstbild verlassen werden.

In der Betrachtung von Spiritualität hat Gordon Allport die Unterscheidung in *intrinsisch* und *extrinsisch* motivierte Religiosität geprägt (Allport in Büssing, 2008). In der extrinsischen Motivation sind Menschen von äußeren Faktoren in ihrer Haltung der Spiritualität gegenüber beeinflusst, sie benutzen Religiosität als Mittel zum Zweck für andere Ziele, zum Beispiel Beruhigung, sozialer Kontakt, Status oder Gesundheit. Eine intrinsische Motivation entsteht von innen heraus, sie ist Teil der Persönlichkeit und entsteht ohne Ziel und Zweck. Bei intrinsisch motivierten Menschen lassen sich Auswirkungen wie bessere Bewältigung von Lebenskrisen oder weniger Furcht vor Krankheit und Tod feststellen, sie profitieren also paradoxerweise stärker von Effekten spiritueller Praxis als die Nutzenorientierten (Bucher, 2007).

### **Transzendenz und Bewusstseinsmodulation**

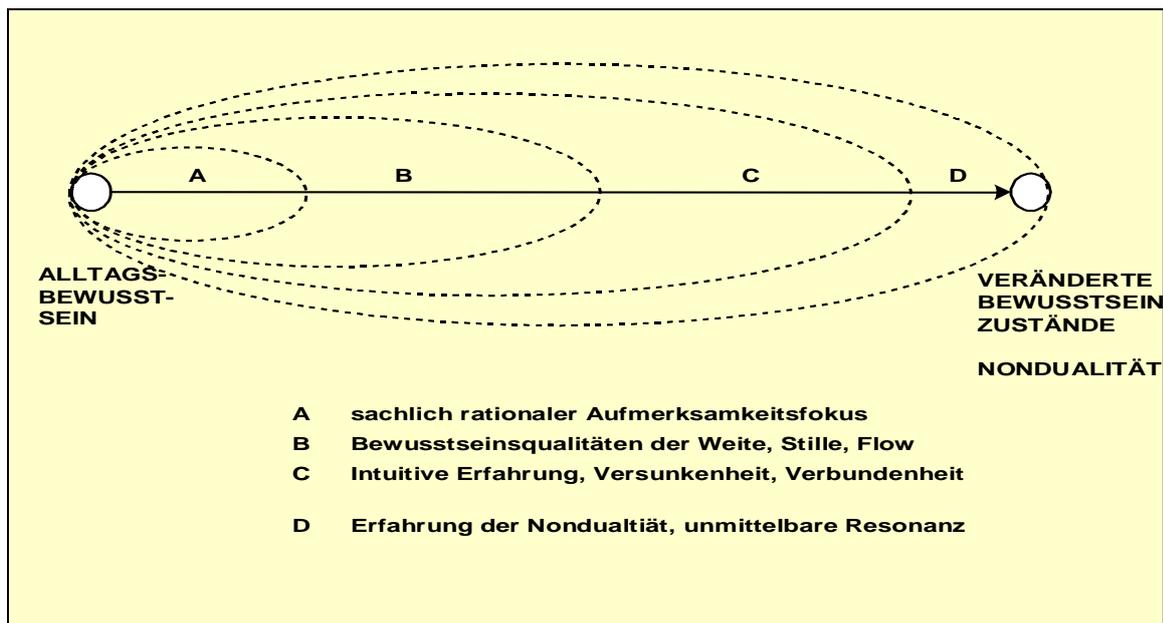
Wenn man die subjektive Erfahrung von Spiritualität untersuchen will, stellt sich natürlich die Frage, wie eine solche Erfahrung im Bewusstsein erlebt wird und wiederum das Bewusstsein beeinflusst. Die Veränderung von Bewusstseinszuständen, als sogenannte *Bewusstseinsmodulation*, ist für Wilfried Belschner (2007) das kennzeichnende Merkmal spiritueller Erfahrung. Das auf empirisch-psychologischen Untersuchungen basierte Modell zeigt Erfahrungsqualitäten in unterschiedlichen Stadien der Bewusstseinsmodulation. Die zentralen Qualitäten *Bewusstseinsweite* und *Transzendenz* äußern sich in fünf Kriterien der Bewusst-

seinsqualitäten in einem Kontinuum zwischen Alltagswachbewusstsein und unterschiedlichen veränderten Wachbewusstseinszuständen.

	Alltagswachbewusstsein	veränderte Wachbewusstseinszustände
Raumerleben	dreidimensional	innere, virtuelle Räume
Zeiterleben	linear, chronologisch	Zeitlosigkeit, Zeitqualität, Kairos
Subjekt-/Objektverhältnis	Trennung Ich/Andere	Verbundenheit, Einheitserleben
Kausalität	lokale Beziehung	Resonanzen, Feldbeziehung
Ich-Organisation	konsistent, identifiziert	Weitung, Öffnung, Ich-Transzendenz

**Tabelle 1:** Fünf Kriterien für Bewusstseinsmodulation nach Belschner (2007, S. 76)

Praktische Zugänge wie Achtsamkeitsübungen erlauben eine Modulation der Bewusstseinsweite auf dem Kontinuum. Mit der Modulation des Bewusstseinszustands – hin zum rechten Pol des Kontinuums – wird eine andere Perspektive auf den Menschen sichtbar. Während das gewohnte Alltagsbewusstsein in den Hintergrund tritt, erfolgt eine zunehmende Desidentifikation von gewohnten Erwartungen, Rollen und Konzepten, die eine Ausweitung des Bewusstseins ermöglicht.



**Abbildung 2:** Das Bewusstseinskontinuum (nach Belschner, 2007)

Das aktive Nutzen von verschiedenen Bewusstseinszuständen eröffnet laut Belschner vielfältige Möglichkeiten, gerade in professionellen Bereichen wie Therapie und Beratung, wo die Anforderungen an die Präsenz zwischen hoher Konzentration und großer Offenheit, Sach- und Beziehungsorientierung, Innen- und Außenwahrnehmung, konkreter und symbolischer Wahrnehmungsebene oft und schnell wechseln. Die eigene Präsenz und Bewusstheit aktiv zu steuern, erfordert wie jede komplexe Kompetenzentwicklung einen Lernprozess, der nicht nur methodische Aspekte umfasst, sondern vor allem eine Kultivierung des Bewusstseins in seiner dynamischen Natur voraussetzt.

## **Das Sprechen über spirituelle Erfahrung**

Welche Rolle eine spirituelle Erfahrung im weiteren Lebensverlauf spielt, hängt zuletzt stark davon ab, wie sie interpretiert und wieder in das Alltagsleben integriert wird. Dabei spielen der religiöse und kulturelle Kontext, in dem sich der Erfahrene befindet, eine wesentliche Rolle, denn er stellt eine Welt von Symbolen, Bildern, Sprachbildern sowie Weltsichten zur Verfügung, wodurch die Erfahrung schließlich mit Sinn und Bedeutung belegt wird. Jemand, der in einem konservativ-christlichen Kontext lebt, hat wahrscheinlich eine andere Interpretation als ein Anhänger des tibetischen Buddhismus oder ein konfessionsloser Teilnehmer eines Meditationskurses. Alle Erfahrungen stellen den Erlebenden aber vor die Herausforderung, dass eine spirituelle, das Alltagsbewusstsein transzendierende Erfahrung schlicht nicht in der zweiwertigen Grundlogik, auf der die meisten Sprachen ebenso wie das rationale Denken aufgebaut sind, auszudrücken ist. Daher wurden in der Geschichte spiritueller Traditionen für unser modernes Sprachverständnis unübliche Wege beschritten: Entweder die Erfahrung wurde als nicht beschreibbar qualifiziert, sie wurde in eine eher poetische Sprache der Bilder und Symbole gebracht, oder sie wurde in sprachlichen Paradoxien beschrieben, die wohl den Charakter der Erfahrung am ehesten widerspiegeln.

## **Taucht spirituelle Erfahrung im Coaching auf?**

Mit Blick auf den Kontext des Coaching können wir spirituelle Erfahrungen als eine Erfahrung von Transzendenz verstehen, die nicht mystisch verklärt ist und von keinem bestimmten religiösen Hintergrund abhängt. Sie sind dort Teil des Alltags, wo der Mensch über die eigene Ich-Bezogenheit, das egozentrische Wollen und die Identifikation mit gewohnten Selbstbildern und Rollenmustern hinauswächst. Da Veränderung im Coaching genau auf diesen Ebenen stattfindet, könnte man davon sprechen, dass spirituelle Erfahrung in diesem Sinne durchaus im Coaching-Kontext auftaucht und dort von hoher Bedeutung ist. Wir sollten dabei aber nicht auf die Suche nach spektakulären Erlebnissen gehen. Für den Klienten kann es ein natürliches Erleben sein: zur Ruhe zu kommen, Stille, Bei-sich-Sein – gleichzeitig ein Erkennen der vielfältigen Interdependenzen im eigenen Leben und beruflichen Handeln und ein erster Schritt in einem generativen Entwicklungsprozess.

## **2. Spiritualität als Praxis und Methodik**

Ähnlich vielfältig wie die Beschreibungen spiritueller Erfahrung sind auch die Praxisformen, die solche Erfahrungen ermöglichen sollen. Walach versteht unter spiritueller Praxis „alle intentionalen [...] Handlungen eines Menschen, mit denen er sein Ausgerichtetsein auf eine ihn übersteigende Wirklichkeit erkennen lässt, dokumentiert, übt oder erneuert“ (2011, S. 41). Ich würde dieser Definition noch eine ethische Aufforderung mitgeben, nämlich dass die Handlung auch mit dem Ziel, das Wohl anderer Menschen zu fördern, durchgeführt werden sollte. In einer traditionsübergreifenden Sicht, beschreibt Walach (2011) folgende Merkmale spiritueller Praxis:

- Wiederholung und regelmäßige Ausübung,
- eine feste Form, die oft einer Tradition entnommen oder entlehnt ist,
- Disziplinierung und Ausrichtung von Aufmerksamkeit zum Beispiel Atem, Körperwahrnehmung oder Visualisierungen,

- veränderte psychophysiologische Aktivierung, meist in Richtung tiefer Entspannung und Erleben von Klarheit, manchmal auch ekstatische Erlebensweisen,
- Erweiterung der Wahrnehmung auf eine absolute, umfassende Wirklichkeit hin.

### **Achtsamkeitspraxis**

Die im Westen wahrscheinlich bekanntesten Methoden spiritueller Praxis sind die formelle Meditation und damit eng verwandt, jedoch von den Formen her etwas offener, die Achtsamkeitspraxis. Insbesondere die hier bereits dargestellte gute Forschungslage zu achtsamkeitsbasierten Verfahren und die gute Anschlussfähigkeit an westliche Kulturtraditionen führen dazu, dass diese Formen der Praxis in den letzten Jahren in viele berufliche Bereiche integriert wurden. Ihre Anwendung im therapeutisch-medizinischen Umfeld ist mittlerweile schon gut etabliert (Anderssen-Reuster, 2007) und in der Pädagogik entwickeln sich etliche Ansätze in diese Richtung (Dauber, 2011). Auch im Coaching scheinen mir achtsamkeitsbasierte Verfahren oder Elemente davon eine vielseitige Verwendung finden zu können, da sie sehr wenig kulturell vorgeprägt sind und sich parallel oder als Ergänzung zu anderen Vorgehensweisen im Coaching anwenden lassen. Dauber (2011) nennt folgende Formen der Achtsamkeitspraxis:

- bewusste Wahrnehmung von äußeren Sinneseindrücken (Sehen, Hören, Riechen, Tasten, Schmecken) im Modus von Spüren,
- bewusste Wahrnehmung von inneren Prozessen (Gefühle, Gedanken, Assoziationen, Fantasien) im Modus von Empfinden,
- bewusstes Gewahrsein von äußeren Sachverhalten und Kontextbedingungen aus der exzentrischen Position des Beobachters im Modus von Analysieren,
- bewusstes Gewahrsein von inneren Prozessen in der Selbstreflexion/Meditation aus der exzentrischen Position des inneren Zeugen im Modus von Reflektieren.

Entgegen der aktuellen Tendenz, Achtsamkeit einfach als Teil eines neuen Entspannungsverfahrens zu betrachten, hat diese Praxis in allen spirituellen Traditionen eine Bedeutung, die weit über die technische, zweckrationale Funktion der Entspannung hinausgeht. Sie ist eher die grundlegende Übung, um den Geist zu öffnen für Erkenntnis, Einsicht und zunehmende Realisierung der Verbundenheit mit der Welt und das dadurch entstehende Mitgefühl.

Es stellt sich natürlich die Frage, ob und wie diese Bedeutung im Coaching eine praktische Umsetzung finden kann. Mit Blick auf die moderne Lebens- und Berufswirklichkeit liegt es vielleicht näher, Achtsamkeit als eine Grundhaltung des Geistes und gleichzeitig eine immerwährende Herausforderung in einer Welt der Ablenkung zu verstehen. Dass diese Haltung durchaus in ein betriebliches Umfeld eingebunden werden kann, zeigt eine Untersuchung zur Bedeutung von Spiritualität für Unternehmer von Hartmut Frech (2009). Sie ergab, dass die Fähigkeit, sich für eine gewisse Zeit ganz in die Ruhe und Stille zu begeben und damit die gewohnten Muster andauernder Betriebsamkeit zu durchbrechen, von Unternehmern als wichtigste Auswirkung spiritueller Praxis eingeschätzt wird. Als besonders effektiv wurde es erlebt, durch das Einüben eines offenen und gleichzeitig konzentrierten Bewusstseinszustands grundsätzliche Fragen beruflich-unternehmerischer Entscheidungen besser beleuchten zu können.

### 3. Spiritualität als Teil praktischer Lebenskunst

In einer Verbindung von Methode und Haltung kann man spirituelle Praxis auch als wesentlichen Teil einer praktischen Lebenskunst verstehen. In einer leistungsorientierten Gesellschaft scheinen Menschen die Fähigkeit zum Innehalten und zur Muße als Ausgleich für ein forderndes Arbeitsleben regelrecht neu erlernen zu müssen. Schon in der Antike bei Aristoteles wusste man, dass das rechte Maß zwischen Tugend und Laster entscheidet. Wenn spirituelle Praxis den Menschen wieder zu mehr Ruhe und Besinnung einlädt, öffnet sich damit auch ein Raum wahrzunehmen, wo das eigene Leben in seinen vielen Facetten wie auch im Ganzen in einer stimmigen Balance ist und wo nicht. Letztlich geht es darum, mit Verweis auf Aristoteles, Glück nicht ausschließlich im hedonistischen Bereich der schnellen Wüschenerfüllung zu erleben, sondern als *Eudaimonie*, in der gelungenen Lebensführung, die insbesondere eine sinnorientierte, über das eigene Wohl hinausgehende Ausrichtung beinhaltet.

Über den semantischen Unfug des Begriffs Work-Life-Balance ist mittlerweile schon viel geschrieben worden, so möchte ich hier nur kurz darauf hinweisen, dass die begriffliche Trennung von Arbeit und Leben wohl mehr Teil des Problems ist als Teil der Lösung. Dass dies auch eine Grundmotivation für die Beschäftigung mit Spiritualität sein kann, betont der Coach Björn Migge: „Der Wunsch nach Spiritualität drückt oft das Verlangen aus, aus einem verwirrenden Kreislauf auszusteigen, in dem die Mitte oder Integration zwischen Arbeit und Leben verloren ging. Oft ist es auch die Suche nach wirklicher Muße und achtsamer Schau oder der Versuch, beides im Leben zu verankern“ (Migge, 2011, S. 205).

#### Psychophysiologische Auswirkungen spiritueller Praxis

Die mittlerweile am besten untersuchte Auswirkung spiritueller Praxis sind gesundheitsrelevante, psychologisch stabilisierende und somit therapeutisch nutzbare Effekte. Schon bevor die Hirnforschung in den letzten zehn bis zwanzig Jahren sehr detaillierte Hinweise über die Auswirkung spiritueller, insbesondere meditativer Praxis geben konnte, gab es medizinische und psychologische Untersuchungen zu Auswirkungen spiritueller Haltung und Praxis auf Gesundheit. Bucher führt in einer Zusammenfassung verschiedener Studien klinisch-therapeutische Effekte insbesondere im psychotherapeutischen Bereich an (vgl. Bucher, 2007; s. a. Walach 2005):

- Verringerung der Anfälligkeit für Stress,
- Verringerung von Depressivität,
- Verringerung von Ängstlichkeit,
- Erhöhung des Wohlbefindens,
- protektive, stabilisierende Wirkung, insbesondere bei psychischer Belastung.

Auch im Arbeitsbereich konnte durch eine Integration spiritueller Praxis eine positive Veränderung bei der Arbeits- und Lebenszufriedenheit festgestellt werden (Bucher, 2007, S. 120). Als Wirkfaktoren wurden eine Verbesserung von Coping-Strategien, Erhöhung des Sinnempfindens und eine Verbesserung des Kohärenzgefühls, also das Erleben eines sinnhaften Zusammenhangs der Welt, festgestellt.

Neuere wissenschaftliche Ansätze der Hirnforschung und Neurowissenschaft untersuchen vor allem die Auswirkung von Meditationspraxis auf das Gehirn und das Bewusstsein sowie Aufmerksamkeits- und Emotionsregulation. Drei Untersuchungsfelder sollen hier beispielhaft aufgeführt werden:

### 1. Psychophysiologische Effekte achtsamkeitsbasierter Verfahren

Der Pionier in diesem Bereich ist der amerikanische Mediziner Jon Kabat-Zinn, der am renommierten MIT-Institut unter dem Begriff Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) ein Konzept zur Stressbewältigung entwickelte, das sich maßgeblich auf meditative Praxis stützt. Ulrich Ott verarbeitet in seinem Buch „Meditation für Skeptiker“ (2010) verschiedene wissenschaftliche Untersuchungsergebnisse und Metastudien zu Meditation und achtsamkeitsbasierten Verfahren und zieht das Resümee, dass diese Verfahren einen deutlichen und langfristig positiven Effekt auf die Gesundheit der Probanden haben. Die subjektiv erlebten Wirkungen von Achtsamkeitsmeditation lassen sich mittlerweile sogar mit modernen neurowissenschaftlichen Methoden untersuchen und auf diese Weise objektivieren. So konnte die Psychologin Dr. Britta Hölzel in Kernspint-Untersuchungen zeigen, dass bei MBSR-Übenden schon nach acht Wochen im Gehirn eine Zunahme der Dichte in Regionen erfolgte, die für Lern- und Gedächtnisprozesse, Selbstwahrnehmung und Mitgefühl zuständig sind. Gleichzeitig berichteten die Übungsteilnehmer von einer starken Abnahme im Stresserleben, was mit einer Abnahme der Dichte von Gehirnschicht in der Amygdala einherging, die eine wichtige Rolle in der Verarbeitung von Angst und Stress spielt (Hölzel et al., 2011). Mittlerweile werden unterschiedliche Konzepte achtsamkeitsbasierter Programme als begleitende Verfahren in der Psychotherapie eingesetzt (Anderssen-Reuster, 2007).

### 2. Emotionsregulative Effekte von Meditation

Neben der stressreduzierenden Wirkung meditationsbasierter Verfahren wird in jüngerer Zeit deren Wirkung auf Empathiefähigkeit als Voraussetzung für soziale und emotionale Kompetenz erforscht. Grundlage dafür ist die Theorie der Spiegelneurone, nach der Menschen neuronale Repräsentationen nutzen, um Gefühle und Schmerz anderer Menschen nachzuempfinden und zu verstehen. In empirischen Studien mit langjährig praktizierenden Meditierenden konnte die Neurowissenschaftlerin Tania Singer (2008) zeigen, dass Meditation einen positiven Einfluss auf die Fähigkeit hat, Empathie und Mitgefühl statt Wut- oder Rachegefühle gerade auch in Stresssituationen zu entwickeln. In empirischen Studien untersuchte Peter Malinowski (2010) Faktoren zum Erhalt von Wohlbefinden. Spirituelle Praxis, wie Meditation oder Kontemplation, beeinflusst neben den psychologischen Variablen Aufmerksamkeit und Emotion auch die Willenskraft, das heißt zum Beispiel Zielorientierung, Motivation und Absicht, etwas zu erreichen. In allen Bereichen kann es zu Unter-, Über- und Fehlfunktionen kommen, insbesondere unter Stress und hoher Anforderung. Ein Zuviel an Willenskraft wird dann Überforderung und Erschöpfung zur Folge haben und ein Zuwenig eher Lethargie und Demotivation. Hier hat spirituelle Praxis insbesondere eine balancierende Wirkung, da die damit einhergehende Achtsamkeit die negativen Auswirkungen der eigenen Motivationslage schon im Ansatz wahrnehmen lässt.

### 3. Stärkung des Köherenzgefühls und Sinnempfindens

Als Gegenentwurf zur traditionellen auf Pathologie ausgerichteten Medizin entwarf Aaron Antonovsky (1979) das Konzept der Salutogenese. Es beschreibt empirisch untersuchte Faktoren, die Einfluss darauf haben, was Menschen, gerade in Krisensituationen,

gesund und widerstandsfähig hält. Der zentrale Faktor dafür ist das Kohärenzgefühl (sense of coherence) – es ermöglicht, die Welt insgesamt als zusammenhängend, stimmig und sinnvoll zu erleben, und speist sich aus drei Faktoren: dem Gefühl der Verstehbarkeit, als Fähigkeit, die Umwelt als konsistent, nicht willkürlich oder zufällig zu verarbeiten, zweitens dem Gefühl der Handhabbarkeit und Bewältigbarkeit von Schwierigkeiten, drittens dem Gefühl von Sinnhaftigkeit, was maßgeblich bestimmt, ob Menschen Energie und Mühe aufwenden, um Probleme und Anforderungen zu überwinden.

Antonovsky selbst hat den Begriff der Religion dem des Spirituellen vorgezogen, weil ihm letzterer im Zuge der Human-potential-Bewegung zu selbstbezogen erschien. Auf seinem Konzept der Kohärenz aufbauende Studien belegen jedoch mittlerweile die positive Auswirkung spiritueller Praxis und Haltung auf das primäre Sinnerleben und das Bewusstsein von Gestaltbarkeit gerade in Krisensituationen. Spirituelle Erfahrung führt zu einer existenziellen Sinnantwort (existential meaning response), die unter Belastung und Stress eine eindeutig schützende und stabilisierende Wirkung hat (vgl. Büssing und Kohls 2011).

#### **4. Spiritualität als Haltung und Ethik**

Wenn Menschen beginnen, Spiritualität durch Erfahrung und Praxis zu leben, hat dies eine Auswirkung auf ihr Handeln im Alltag und verändert die Art und Weise, wie jemand sich und seine Umwelt erlebt und mit alltäglichen Aufgaben und Herausforderungen umgeht. Damit kommt die Frage nach der individuellen Ethik, das „Wie sollen wir handeln?“, ins Spiel. Staat und Religion beantworten diese Frage meist mit Vorschriften und Regeln, die sich auf ein traditionelles Wertesystem stützen. Im Gegensatz dazu betonen spirituelle Traditionen, insbesondere der Buddhismus, die Entwicklung einer auf Erfahrung und Erkenntnis basierenden Grundhaltung, die das Handeln leitet. Wenn ein Mensch in seiner spirituellen Praxis eine zunehmend stärkere Verbundenheit mit seinen Mitmenschen empfindet, so sind Mitgefühl und die Bereitschaft zur Unterstützung einfach eine direkte Konsequenz, die nicht mehr extrinsisch motiviert ist. Der spirituelle Lehrer Pater Willigis Jäger unterscheidet klar zwischen der moralischen und der ethischen Ebene: „Ich versuche nicht an Menschen heranzutreten mit ‚du sollst‘, ‚du musst‘ oder ‚du darfst nicht‘. Um die Ich-Eingrenzung zu überschreiten, macht es keinen Sinn, Vorschriften und Verbote aufzustellen. Der einzige Weg führt über eine Bewusstseinsveränderung. Sie ist eine Folge der Erkenntnis, die über eine Innenschau geschieht“ (Jäger, 2009, S. 96).

Im buddhistischen Kontext wird Ethik daher nicht als Verhaltensvorschrift aufgefasst, sondern sie versucht durch Erkenntnis und Überzeugung des Einzelnen einen Kontext zu schaffen für Veränderung. Der zentrale Aspekt ist dabei die Veränderung des Ich-Bewusstseins: „Ein Kernsatz im Buddhismus lautet, dass es deshalb so viel Leid, Frustration und Abhängigkeit von ‚Sachzwängen‘ in der Welt gibt, weil Menschen in ihrem Handeln einer Täuschung unterliegen. Und diese Täuschung beruht auf dem Glauben, ein von anderen Lebewesen getrenntes, auf einem unabhängigen Ich beruhendes Individuum zu sein“ (Brodbeck, 2002, S. 80). Diese allgemeine Leitlinie einer Ethik, die der Erkenntnis entspringt, wie das eigene Leben mit dem der anderen Menschen verbunden ist, und der größeren Bewusstheit, wie sich das eigene Verhalten auf andere auswirkt, lässt sich sowohl in dem christlichen Kontext als auch in der westlichen humanistischen Grundhaltung wiederfinden: Das eigene Handeln soll anderen nicht schaden, was zum Beispiel konkret heißt, den eigenen Vorteil nicht auf

Kosten anderer zu suchen. Hier fängt also die Ganzheit der Welt beim Nächsten an, der ein Kollege, ein Kunde, ein Mitarbeiter oder der eigene Chef sein kann.

Der Dalai Lama betont, dass diese ethische Grundhaltung auch keine religiöse Motivation haben muss, sondern er propagiert vielmehr eine säkulare Ethik. Diese resultiere nicht aus einem Glaubenssystem, sondern aus der Erfahrung und dem Bewusstsein von Interdependenz: „Wenn wir jetzt aber diese Logik der Abhängigkeit weiter verfolgen – von der Familie zur Gemeinschaft und zur Gesellschaft, zur nationalen und internationalen Ebene, und selbst zur ökonomischen und ökologischen Ebene – dann sehen wir, wie verbunden wir sind, wie abhängig wir voneinander sind in dieser Welt. Angesichts dieser Realität können wir der Notwendigkeit für gegenseitige Fürsorge nicht entrinnen. Dies hat nichts mit Religion zu tun. Ich spreche nicht über Gott oder Buddha. Ich spreche von dem Verständnis und der Wahrnehmung dieser hochkomplizierten und vernetzten Welt. Dann kann man, selbst vom Standpunkt des persönlichen Überlebens und Wohlbefindens, für ein ethisches System argumentieren, das auf Zuneigung beruht“ (Dalai Lama, 2004).

Die Grundhaltung, Spiritualität immer im Dienst der Mitmenschen zu sehen, sensibilisiert auch dafür, wenn bei aller spirituellen Anmutung das eigene Wohl oder Geltungsbedürfnis im Vordergrund stehen. Die Anfälligkeit für Narzissmus und dem oft damit einhergehenden Missbrauch anderer ist gerade in spirituellen Kreisen zwar hinlänglich bekannt, doch leider oft noch in ihrer Brisanz verkannt (vgl. Wilber, 1998). Dies ist natürlich auch durch das praktische Problem bedingt, dass die tieferen Motivationen und Verhaftungen von Menschen nicht immer sofort nach außen hin erkennbar sind.

## **5. Spiritualität als Weltsicht**

Auch die modernen spirituellen Ansätze fußen auf jahrtausend alte Traditionen, in denen sich bestimmte Sichtweisen, wie wir die Welt und unser Sein in der Welt erfahren, herauskristallisiert haben. Diese Weltsichten bilden den epistemologischen Hintergrund, auf dem sich die konkrete Praxis und Erfahrung mit ihren Auswirkungen entwickeln. Es ist in einem so kurzen Beitrag natürlich nur sehr fragmentarisch möglich, eine Zusammenschau spiritueller Weltbilder zu geben, die je nach Tradition und Kultur wiederum sehr unterschiedlich sind.

Schließlich steht jede Weltsicht, egal aus welchen spirituellen Traditionen sie sich speist, wiederum in Beziehung, also in Interdependenz, mit anderen Weltsichten. Wir haben als Menschen in einer postmodernen Welt die Aufgabe, unsere Weltsichten mit denen anderer Menschen in eine konstruktive und lebendige Beziehung zu bringen. Denn eine Weltsicht sollte bei aller Erfahrungssicherheit und Plausibilität nicht zur Dogmatik verführen, sie für eine ausschließliche Wahrheit zu halten.

### **Interdependenz**

Spirituelle, insbesondere östliche Traditionen betrachten die Welt prinzipiell als interdependent, als verbunden durch die wechselseitige Abhängigkeit aller Phänomene. Kein Ding, kein Phänomen hat eine unabhängige Existenz, es ist in seinem Entstehen und Existieren untrennbar mit allem verwoben. Das heißt, eine spirituelle Weltsicht geht nicht von einer Welt der getrennten Objekte aus, sondern von einer Welt, in der Beziehung und Verbundenheit grundlegend sind. In der spirituellen Praxis wird dies zunehmend als unmittelbare Erfahrung zugänglich. Nicht nur die Welt in ihren Wechselwirkungen im Außen ist interdependent,

auch unser (Bewusst-)Sein in der Welt ist völlig verwoben mit unseren Beziehungen, der Kultur, dem Zeitgeist. Das Erleben von Verbundenheit bedeutet in spirituellen Traditionen keineswegs ein undifferenziertes, trübes Bewusstsein, sondern im Gegenteil eine Erfahrung, in der sich alle Einzelheiten und Besonderheiten einer Situation klar herauskristallisieren und gleichzeitig sozusagen als *differenzierte Einheit* erfahren werden.

Hier findet sich eine Parallele zu Grundannahmen der Systemtheorie und der systemischen Beratung, die den Fokus auf die Betrachtung von Wechselwirkungen und Beziehungen legen, da die Verhaltensweisen des Einzelnen durch Verhaltensweisen aller anderen Interaktionspartner mit bedingt sind. Eine Schwierigkeit, die sich überall im Alltagserleben zeigt, besteht darin, dass wir Interdependenz oft nicht direkt sinnlich wahrnehmen können, sondern nur die lokalen Auswirkungen. Wir nehmen oft nicht direkt wahr, wenn sich Verhaltensweisen negativ auf Mitmenschen und die Umwelt auswirken, auch wenn dies schließlich am Ende wieder uns selbst betrifft. Diese weitläufigen Feedback-Zyklen machen es meist so schwer, diese interdependenten Wechselwirkungen zu erfassen und zu verändern.

Wenn wir Verbundenheit als den primären Prozess annehmen, wird auch klar, warum in allen spirituellen Traditionen der Begriff der *Liebe* zentral ist, ist sie doch unsere leibhaftigste, intensivste Erfahrung von Verbundenheit: „Liebe meint einen immer größer werdenden Kreis von Lebensarten um ihretwillen in das Verständnis von Sippe und Zugehörigkeit einzubeziehen [...] Liebe ist nicht nur eine existenzielle und transzendente Erfahrung, sondern auch eine Evolutionsnotwendigkeit für unsere Spezies“ (Schmid, 2011).

### **Die Beziehung von Geist (mind) und Welt**

Fast alle spirituellen Traditionen gehen davon aus, dass unser Bild von Wirklichkeit im Wesentlichen das schöpferische Werk des menschlichen Geistes ist. Die Welt existiert nicht einfach als Gegebenes „da draußen“ – sie ist vielmehr dauernde, aktive Kreation. Unser Erleben der Welt als Wirklichkeit ist ein kontinuierlicher Prozess des *Erscheinens von Phänomenen* – unser Zugang zur Welt ist immer eine subjektive Weltsicht, die in gewisser Hinsicht mit der Außenwelt korrespondiert. Man könnte also sagen: *Die Welt ist alles, was erscheint*. Da dieser Prozess stark von Konventionen, etwa durch Sprache, Erziehung und Kultur, geprägt ist, sind unsere Weltsicht und Selbstsicht auch deren Beschränkungen, Verzerrungen und Täuschungen unterworfen. In letztendlicher Konsequenz gehen hier spirituelle Traditionen mit aktuellen neurowissenschaftlichen Erkenntnissen konform, wonach unser gewohntes Ich-Bewusstsein und Selbstbild ebenfalls nur ein Produkt mentaler Prozesse sind, das uns ein Gefühl von Kontinuität und Kohärenz der Welt vermittelt und uns gut in der Welt funktionieren lässt. Der Philosoph Thomas Metzinger (2009) spricht in diesem Zusammenhang auch vom *Ego-Tunnel* unseres phänomenalen Selbstmodells, in dem sich unser Erleben der Welt normalerweise abspielt. Das Erstaunlichste daran ist, dass wir genau dieses phänomenale Selbstmodell nicht als solches wahrnehmen – es ist transparent und wir blicken scheinbar auf eine äußere Welt –, obwohl wir nur auf den Spiegel des eigenen Selbstmodells blicken.

In der westlichen Wissenschaft und Psychologie der letzten Jahrzehnte entspricht diese Sicht in vielen Aspekten dem konstruktivistischen Paradigma. Ohne hier auf die Einzelheiten und philosophischen Hintergründe dieses Paradigmas eingehen zu können, weisen beide Traditionen auf einen untrennbaren Zusammenhang von der Aktivität des Geistes und dem Erleben von Welt hin. Ein wesentlicher Unterschied scheint mir zu sein, dass man in spirituellen Traditionen davon ausgeht, dass Menschen Zugang zu einem ursprünglicheren, originären Geisteszustand bekommen können, der das Konstrukt des kulturell bedingten Ichs transzendiert.

Im Buddhismus unterscheidet man daher zwischen dem Ich-Bewusstsein und einem erweiterten Gewahrsein: Während das Ich-Bewusstsein das Erleben in den Konzepten der Kultur, Sprache, Konvention anpasst, um in diesem Umfeld zu funktionieren, erlaubt Gewahrsein ein unmittelbares Erleben der Welt, jenseits von Konzepten des sprachbasierten, kulturellen Selbst.

Die spirituelle Praxis ist primär darauf ausgerichtet, die hintergründige Aktivität des Geistes zunehmend erfahrbar zu machen und das Bewusstsein dadurch zu transformieren. Das Entwickeln von Achtsamkeit und Gewahrsein kann also letztlich verstanden werden als ein Zugang zu dem Prozess des Konstruierens der Wirklichkeit selbst. Damit wären diese Formen von Bewusstseinsarbeit natürlich relevant für das Coaching, das sich im Rahmen einer professionellen Begleitung auch mit den Bewusstseinsfunktionen der Wahrnehmung, Bewertung und Selbststeuerung der Klienten auseinandersetzt.

### **Wandel und Vergänglichkeit**

Eine der grundlegenden Einsichten in vielen spirituellen Traditionen besteht darin, die Welt in ständigem Wandel und damit auch in Vergänglichkeit wahrzunehmen. Dass unser Geist dies ignoriert und sich an vermeintlich dauerhafte Dinge oder Zustände klammert, ist eine der primären Ursachen des menschlichen Leids. Letztlich haben wir meist sogar eine solche objekthafte, andauernde Sicht auf uns selbst, was eng mit dem kulturellen, sprachlich, rational orientierten Bewusstsein zusammenhängt. Achtsamkeitspraxis ist daher nicht nur einfaches Wahrnehmen, sondern auch ein Unterbrechen der normalen Bewusstseinstätigkeit, die die Wahrnehmung unmittelbar mit Konzepten, Sprache und Kategorien verbindet. Dies umfasst nicht nur die Wahrnehmung von inneren und äußeren Prozessen, sondern die kontinuierliche Präsenz in der Erfahrung, *wie* diese Prozesse unsere Weltsicht, Einstellungen, Überzeugungen und schließlich das eigene Selbstmodell konstellieren und prägen. Paradoxerweise entsteht mit größerem Gewahrsein auch eine größere Freiheit von den Identifizierungen oder Anhaftungen an bestimmte Weltsichten und Selbstbilder. Der Zen-Meister Baker Roshi dazu: „Durch bewusst initiierte Achtsamkeit entwickelt sich eine akzeptierende, erlaubende Grundhaltung, die Phänomene wahrnimmt, zulässt, annimmt und wieder gehen lässt. Der Entwicklungsprozess führt von der Bewusstheit zum Beispiel der Kontinuität des Atems, zur Bewusstheit der Kontinuität des Erscheinens und damit auch des Vergehens der Phänomene an sich. Wir erfahren also unmittelbar *Vergänglichkeit, gegenseitige Abhängigkeit* und die *Inter-Emergenz des Erscheinens und Vergehens aller Phänomene*“ (2011). Wir können so die Einstellungen unserer Erziehung reflektieren, die Welt als feststehend, objekthaft, dauerhaft zu erleben – oder wir sehen sie im Sinne einer spirituellen Haltung als permanent in Veränderung, im Entstehen, in Wandlung und im Vergehen begriffen – und wir können wählen, welche dieser Sichtweisen mehr Freiheit in einem professionellen Umfeld gibt (Dauber, 2011).

### **Wissenschaftliche Annäherungen an spirituelle Weltbilder**

Die Spätwirkungen der modernen Aufklärung nach Descartes bestimmen auch heute noch im Wesentlichen unsere Wissenschafts- und Wirtschaftswelt mit ihren Kernparadigmen des Objektivismus, Rationalismus und der Machbarkeitsideologie (vgl. Walach, 2011). Wenn man zentrale Probleme der heutigen Zeit betrachtet, hängen sie genau mit diesen Paradigmen zusammen und verlangen daher sowohl eine Weiterführung der Aufklärung und als auch

eine Neubelebung von Bewegungen des Konstruktivismus, der Hermeneutik und des Humanismus. Dabei ist gerade die Wissenschaft in den letzten Jahrzehnten dabei, einige dieser herkömmlichen Sichtweisen radikal zu verändern: Statt der strikten Trennung der vermeintlich gegenständlichen Welt als objektiverer Realität und subjektiver Wirklichkeit von Denken, Fühlen und Absicht weist die moderne Quantenphysik auf die Wechselwirkung beider Ebenen hin. Das erkennende und handelnde *Subjekt* und die Perspektive der *ersten Person* werden damit in die Wissenschaft zurückgeführt. Es wird aber wohl noch ein weiter Weg sein, bis wir Introspektion als eine gültige Forschungsperspektive akzeptieren, auch wenn dafür schon längst gut durchdachte und begründete Ansätze ausformuliert sind (vgl. Varela et al., 1991; Dürr, 1986).

### **Komplementarität statt Dualismus**

Die wissenschaftliche Tradition der Subjekt-Objekt-Trennung, der Rationalität, der zweiwertigen Logik erschwert jedoch eine vorurteilsfreie Beschäftigung mit Aussagen mystischer Traditionen. Denn immer, wenn wir uns einer Weltsicht annähern, die zum Beispiel die Verbundenheit der Welt und die Einheit des Bewusstseins zugrunde legt, rebelliert unser rationaler, auf Kategorienbildung und Logik ausgerichteter Verstand. Aus dieser dualistischen Tunnelsicht bringt das Prinzip der Komplementarität eine entscheidende Öffnung mit sich. Bekannt geworden als Lösungsvorschlag im Rahmen der Physik, ist dieses Prinzip eine fundamentale Erweiterung jeglicher Widersprüche, die in Folge einer dualistischen, ausschließenden Sicht entstehen. Wir müssen bedenken, dass nicht die Realität widersprüchlich ist, sondern vielmehr unsere Wahrnehmung und Beschreibung der Realität unzureichend sind. Das Prinzip der Komplementarität verweist daher radikal auf den subjektiven Beobachter und seine Wahrnehmungskonventionen. Niels Bohr bemerkte hierzu: „Das Gegenteil einer richtigen Behauptung ist eine falsche Behauptung. Das Gegenteil einer tiefen Wahrheit kann wieder eine tiefe Wahrheit sein“ (Bohr 1927 im Gespräch mit Werner Heisenberg). Wenn wir das komplementäre Prinzip auf klassische Dualismen wie Körper–Geist, Transzendenz–Immanenz, Gut–Böse anwenden, dann sehen wir, dass erst unsere trennende Sicht die polaren Gegensätze entstehen lässt. Wenn spirituelle Praxis einen erfahrungsbasierten Zugang zu einem Erleben von Verbundenheit darstellt, dann hat dies auch zutiefst mit der Überwindung der durch Denkgewohnheiten, Sprache und Kultur entstandenen Dualismen zu tun.

Eine komplementäre Haltung bietet einen Zugang, scheinbare Gegensätze im Zusammenhang und in Ergänzung zu sehen. Erst durch das Aushalten der Widersprüchlichkeit des eigenen Geistes erweitert sich unsere Sicht der Wirklichkeit. Hans-Peter Dürr spricht in diesem Zusammenhang zum Beispiel von der Komplementarität von Exaktheit und Relevanz. Wollen wir mehr Relevanz wahrnehmen, brauchen wir den Mut zur Ungenauigkeit, um den Kontext besser wahrzunehmen, das heißt nicht nur scharf fokussieren, sondern auch peripher wahrnehmen – eine Erfahrung wirken und anmuten lassen, nicht nur zu analysieren – sich ausdrücken mit Geschichten und Metaphern, nicht nur mit exakten Erklärungen – sich verständigen im Dialog, nicht nur in der Debatte – schließlich die Wirklichkeit zu ahnen und intuitieren, nicht nur zu begreifen und zu verstehen.

### III) Die spirituelle Dimension im Coaching – ein erster Ausblick

*Already connected.*

R. Baker-Roshi

#### *Einbettung spiritueller Haltung und Praxis im Coaching*

Die bereits vorgestellten Ansätze zur Erforschung psychophysiologischer Auswirkungen spiritueller Praxis und Haltung zeigen, welche wichtigen Ressourcen sich für die Anwendung in verschiedenen Berufsbereichen ergeben: In einer komplexen und daher mental den Menschen stärker beanspruchenden Welt sind die *selbstregulierenden Fähigkeiten* als Grundlage für eine sinnvolle Selbststeuerung von entscheidender Bedeutung. Einer der verbreitetsten Ansätze dazu sind achtsamkeitsbasierte Verfahren, wie zum Beispiel MBSR, in denen Teilnehmer in klar strukturierten Abläufen einfach anzuwendende Übungen lernen, etwa eine schrittweise differenzierte Körperwahrnehmung (Body-Scan). Solche Übungsformen sind in die Coaching-Praxis relativ leicht zu integrieren und legen die Basis für weitergehende Schritte im Coaching. Achtsamkeit könnte, ähnlich wie im Dialog zwischen Spiritualität und Wissenschaft bereits angebahnt, zu einem Brückenkonzept zwischen spirituellen Traditionen, wissenschaftlicher Forschung und professionellen Anwendungsfeldern wie Coaching und Beratung werden (Dauber, 2011).

Weil es nun aus einer pragmatisch-eklektischen Vorgehensweise des Coaching nahe läge, den Fokus vor allem auf die methodische Seite spiritueller Praxis zu legen, möchte ich jedoch betonen, dass es eine starke Reduzierung wäre, Spiritualität nur als Lagerstätte neuer Techniken für den Import ins Coaching zu verstehen. Dies soll die Nutzung von Techniken und Methoden nicht abwerten, sondern darauf hinweisen, dass eine Integration spiritueller Praxis weit mehr umfasst als die Verwendung neuer Entspannungsverfahren. Es geht um eine grundlegende Perspektive und Haltung bezüglich des eigenen Selbst, der eigenen Entwicklung und der Beziehung zu anderen Menschen und der Welt als Ganzer.

#### **Sinnfindung im Coaching**

Die Anliegen vieler meiner Klienten haben zunehmend mit der Suche nach Orientierung in Umbrüchen und mit dem Erarbeiten neuer Handlungsoptionen in Krisensituationen zu tun. In solchen Situationen wird deutlich, wie wichtig es ist, dass der Sinnbezug des eigenen Handelns auf einem inneren Referenzsystem basiert, das für viele Menschen eine ethische, wertorientierte und spirituelle Grundlage hat. Dass Sinnfindung in allen Lebensbereichen eines der grundlegendsten Bedürfnisse ist, leuchtet nicht nur intuitiv ein, sondern wurde in aktuellen sozialwissenschaftlichen Studien vielfach belegt (vgl. Schnell, 2010). Den enormen Einfluss von Sinnerleben auf Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit hat bereits Antonovsky (1979) ausführlich in seinem Modell der Salutogenese dargestellt. Dort, wo die Sinn dimension zu kurz kommt, werden Symptome wie Entfremdung und Burnout wahrscheinlicher, worunter schließlich auch die reale Leistungsfähigkeit der Menschen leidet.

Wer den Sinn des eigenen Handelns nur von seiner aktuellen beruflichen Funktion oder von der Bestätigung vom Chef oder den Kollegen erwartet, wird in eine Abhängigkeit von äußeren Referenzsystemen geraten. Wenn die Sinnstiftung im Außen verloren geht, entsteht dann ein gravierender Einschnitt für die Person. Ein ausgebildetes inneres Referenzsystem

von Werten stärkt dagegen Ressourcen wie die Kohärenz, Resilienz und Selbstwirksamkeit einer Person. Wenn die Orientierung an äußeren Erwartungen und Anforderungen über lange Zeit das primär Wichtige im Beruf war, kann Coaching einen Raum für den Prozess der Selbsterforschung geben, in dem der Klient herausdestilliert, welche Werte für ihn wirklich Priorität haben, in welchen beruflichen Bereichen er Zufriedenheit und Sinnerfüllung erlebt und welche Veränderungen im Berufskontext nötig sind, um diese Ausrichtung zu stärken. Da die Auseinandersetzung mit der existenziellen Suche nach Sinn, Orientierung, persönlicher Weiterentwicklung und einem größeren Eingebundensein seit jeher das Anliegen spiritueller Traditionen ist, kann dieser Hintergrund helfen, praktische Zugänge und hilfreiche Fragen zu entwickeln.

### **Selbsttranszendenz als Kompetenz für Veränderung und Transformation**

Viele der genannten beruflichen Schwierigkeiten hängen daher eng mit einem nicht mehr adäquaten Verständnis der eigenen beruflichen Identität zusammen, zum Beispiel wenn sich das eigene Selbst nur noch durch Rollenerwartungen und Arbeitsgewohnheiten definiert. Der Versuch, dies durch Techniken des Selbstmanagements und besserer Organisation zu lösen, ist meist wenig aussichtsreich und tragfähig, da er das bestehende Muster fort-schreibt. Es geht vielmehr um das zugrunde liegende Selbstkonzept des Menschen, also die Überzeugungen, wer „ich bin“ und „für was ich in der Welt bin“. Eine sinnvolle Veränderung wird dann eintreten, wenn es im Coaching gelingt, eine Entwicklung anzustoßen, die mit einer Öffnung und damit mit Selbsttranszendenz einhergeht. Es geht also gerade nicht um eine Optimierung des Bestehenden, sondern um einen Prozess der Wandlung des grundlegenden Selbstverständnisses, aus dem heraus der Klient sein Leben führt und seine berufliche Tätigkeit angeht. Eine Richtung, die viele Menschen im Zuge dieses Transformationsprozesses einschlagen, hat schon der Entwicklungspsychologe Abraham Maslow (1985) beschrieben: Für ihn ist Selbsttranszendenz eine unmittelbare Weiterführung der Selbstverwirklichung, die nicht auf individueller und selbstzentrierter Ebene stehen bleibt, sondern sich dann auf ein höheres Ziel, einen Wert, eine Mission oder einfach auf den Nutzen für andere Menschen erweitert. Auch wenn dieser Wandlungsprozess einen archetypischen Hintergrund hat, der zum Beispiel im sogenannten Heldenmythos nach Joseph Campbell beschrieben wird, ist die konkrete Form wohl bei jedem Menschen individuell. Was für manche Klienten ein eher hintergründiger, subtiler Prozess ist, erleben andere im Zuge einer tiefen Krise, die meist nicht nur beruflich bedingt ist, sondern auch private Lebensbereiche und Beziehungen betrifft.

Für diesen Prozess kann Coaching zwar eine Selbstklärung unterstützen und hilfreiche Impulse geben, letztlich werden, ähnlich wie in der spirituellen Praxis, die alltäglichen Tätigkeiten und die damit verbundenen Aufgaben und Probleme zur Übungsfläche, in der sich eine Kompetenz zur *Transzendenzfähigkeit* entwickelt (Mitschke-Collande, 2010). Transzendenzfähigkeit beschreibt „die Kenntnis verschiedener Bewusstseinszustände, die Fähigkeit, sie zu differenzieren und zwischen ihnen zu modulieren“ (S. 42). Das klingt zunächst etwas hochtrabend, gemeint ist jedoch einfach das Gewahrsein im Augenblick: Wo schränke ich mich selbst durch die Gewohnheiten meines Denken und Handelns ein und wie kann ich Haltungen von Achtsamkeit, Offenheit, Vertrauen und Verbundenheit entwickeln, die mich gerade in einem Veränderungs- und Wandlungsprozess unterstützen? Eine der Funktionen des Coach kann es sein, diese Haltung immer wieder zu aktualisieren, gerade im Umgang mit schwierigen Situationen.

Wenn wir die Widersprüche und Paradoxien im Arbeits- und Führungskontext bewusst wahrnehmen und geschehen lassen, können ein hintergründiger Bewusstseinszustand und damit eine neue, integriertere Art von Denken entstehen. Die Einbettung spiritueller Praxis fördert somit einen intuitiven Geist, der das normale, außengerichtete Bewusstsein begleitet und der die Orientierung im komplexen Berufsalltag deutlich erleichtert. Im Coaching unterstützt die Transzendenzfähigkeit auch den Umgang mit klassischen, antagonistischen Spannungsfeldern zwischen Autonomie und Abhängigkeit, Führen und Lassen, Kontrolle und Hingabe.

### **Emergenz als schöpferisches Grundprinzip im Coaching**

Coaching definiert sich, wie die meisten Formen der Beratung durch die professionelle Gestaltung der Interaktion, zum Beispiel in Form von Fragemodellen und Interventionsstrategien (was auch die Flut von Publikationen zu Coaching-Techniken aus dem Werkzeugkoffer zeigt). Die Idee, dass Wirkung nur dort entsteht, wo der Coach bewusst und absichtlich interveniert, ist schon aus kommunikationstheoretischer Sicht zu kurz gegriffen. Der unbewusste Teil der Kommunikation beeinflusst wesentlich den gesamten Interaktionsprozess, durch Haltungen von Coach und Klient sowie sämtliche Signalen auf der aktuellen Beziehungsebene. Aus einer psychotherapeutischen Tradition wird dieser Vorgang oft einseitig als Gegenübertragung verstanden, dies ist jedoch lediglich eine mögliche Interpretation. In spiritueller Praxis ist dieser unbewusste Anteil genau der Bereich, den es durch die Übung von Bewusstheit und Gewahrsein gilt wieder einzubeziehen.

Wenn wir die unbewusste Ebene der Kommunikation als Erfahrungs- und (immer eingeschränkt) als Gestaltungsebene in der Interaktion zwischen Coach und Klient verstehen, kann gerade aus dem impliziten Zusammenwirken von Haltungen, Erfahrungen und Intentionen ein immens kreativer Kontext für Entwicklung entstehen. In dieser Emergenz, dem Prozess eines dynamischen und komplexen Zusammenwirkens auf vielen Ebenen, entstehen schließlich kreative und stimmige Lösungen, die nicht nur alte Lösungsmuster fortschreiben, sondern neue Optionen aufzeigen.

Interventionen sind auf dieser Grundlage dann nicht mehr als strategische Steuerung von Seiten des Coach zu verstehen. Coach und Klient treten vielmehr in einen dynamischen Austausch auf Augenhöhe, in dem die Kompetenz des Coach gerade in der Balance zwischen Hingabe an den Prozess, bewusster Wahrnehmung und anschlussfähiger Gestaltung von Feedback und Fokussierung besteht. Wolfgang Looss beschreibt diesen Prozess so: „Ein Berater stellt sein (ihm selbst nur begrenzt zugängliches) inneres Geschehen seinem Klienten zur Verfügung, die produzierte (sprachliche) Intervention nimmt dabei die Form eines Mediums (Kunstwerk) an“ (2003, S. 53). In dieser Hinsicht ist die Selbststeuerung des Coach eher mit Improvisation als mit Komposition zu vergleichen. Radikal drückt sich diese Haltung in der Auffassung Martin Bubers aus: „Alles Mittel ist Hindernis. Nur wo alles Mittel zerfallen ist, geschieht Begegnung“ (1923/1974, S. 78).

### **Zwischen Gestaltung und Hingabe –Komplementarität von Ziel- und Prozessorientierung**

Gerade in solchen emergenten Prozessen kommt es zur Bildung von starken ordnungsbildenden und richtungsweisenden Attraktoren, welche die Entwicklungsdynamik maßgeblich bestimmen. Im Coaching können solche Attraktoren in Form von Zielen, Visionen, Bildern oder auch vorsprachlichen, richtungsgebenden Tendenzen auftreten. Der Unterschied zu

einem Zielverständnis im üblichen Sinne ist, dass der Entwicklungsfokus im Coaching nicht aufgrund vorgefertigter, von außen initiiertes, rationaler Planung entsteht, sondern aus der Emergenz des Coaching-Prozesses. Das heißt, dass sich in diesem Verständnis Ziele im Coaching immer wieder im Wandel befinden und sich sogar während einer Sitzung verändern können, denn die relevanten Hinweise, wo es im Coaching hingehet, entstehen im Prozess selbst.

Wie beziehen wir nun praktisch die in den meisten Coaching-Ansätzen bewährte *Zielfindung* ein? Eine Brücke stellt das aus dem Taoismus stammende Prinzip des *Nicht-Tuns* dar. Es beschreibt ein Handeln, das seine Wirkung aus dem scheinbar paradoxen Zusammenspiel von absichtsvoller Absichtslosigkeit generiert. Absichtsvoll heißt hier ausgerichtet, gesammelt und präsent – absichtslos heißt eine Öffnung für die situative Dynamik im lebendigen Kontakt mit all ihren Wendungen und Unvorhersehbarkeiten, welche die Essenz einer kreativen Coaching-Sitzung ausmacht. In der Praxis haben wir also zwei komplementäre Aspekte zu berücksichtigen

1. Sind Coach und Klient in einem präsenten, durchlässigen *Kontakt* mit sich selbst und miteinander, entsteht ein *emergenter Prozess*, in dem ein Feld neuer Informationen, Optionen und Potenziale entsteht – dieser Prozess im Coaching ist eher öffnend und divergent.
2. Auf dieser Basis können wir durch *Zielfokussierung* und *Auftragsklärung* wichtige Attraktoren für den Coaching-Prozess aufgreifen – dieser Prozess ist fokussierend und konvergent.

Im systemischen Ansatz tragen wir dem Rechnung, wenn wir die Auftragsklärung als einen kontinuierlichen, iterativen Prozess nutzen, der das Coaching immer wieder neu ausrichtet und energetisiert. Achtsamkeit, Gewahrsein und die Bewusstheit für Interdependenz erlauben Coach und Klient, zwischen prozessorientierter Öffnung und zielorientierter Ausrichtung zu oszillieren.

### **Der Möglichkeitssinn – Zugang zu Potenzialität und Ressourcen**

Die meisten spirituellen Traditionen betonen mit der Schulung von Achtsamkeit die Verankerung des Geistes im Hier und Jetzt. Das heißt jedoch nicht, die Notwendigkeit des Menschen, sich auf die Zukunft auszurichten, zu vernachlässigen. Gerade aus einem offenen, ruhigen und präsenten Bewusstsein heraus lassen sich zukünftige Entwicklungen antizipieren und gestaltend vorbereiten. Ein Coaching, das den Klienten bei einem Entwicklungsprozess begleitet, ist nicht nur eine Wiederherstellung des Status Quo, sondern ein schöpferischer Prozess, der ein *Feld des Möglichen* eröffnet (und damit auch Heinz von Foersters bekanntem Motto folgt „Erhöhe die Anzahl deiner Optionen“). In einem Vortrag machte mich Gunthard Weber auf den Begriff des *Möglichkeitssinns*, den unter anderem Robert Musil verwendet, aufmerksam. Ich halte diesen Begriff für eine treffende Beschreibung der menschlichen Fähigkeit zu erspüren und zu erahnen, welche Potenzialität auch aus einer problematischen Situation hervorgehen kann. Dieses Ahnen bezieht sich nicht auf eine bloße Fantasie oder eine irrealer Utopie, sondern darauf, wie sich im Gegenwärtigen eine sinnvolle und realisierbare Entwicklung und Transformation abzeichnen. Die Erfahrung im Coaching zeigt jedoch, dass insbesondere in schwierigen, stressbelasteten Situationen, die ja oft der Ausgangspunkt für das Coaching sind, dem Klient der Zugang zu diesem Sinn für das Mögliche verbaut ist.

Die vorherrschende Problemtrance führt zu einem tunnelsichtigen Blick auf die Unlösbarkeit und Unveränderbarkeit des Problems.

Im Coaching haben sich nun einige sehr wirksame Ansätze entwickelt, diesen Möglichkeitssinn des Klienten wieder zu aktivieren. Ein sehr verbreiteter Ansatz ist das lösungsfokussierte Vorgehen nach Steve de Shazer (vgl. de Shazer u. Dolan, 2008), in dem der Coach durch zukunftsorientierte Fragen (z. B. der Wunderfrage) eine Lösungsvision mit dem Klienten etabliert und diese möglichst stark verankert. Dieses Vorgehen wird oft als eine simple Technik missverstanden, Steve de Shazer hat jedoch in seinen Ausbildungen oft betont, wie wichtig dabei die radikal ressourcen- und potenzialorientierte Haltung des Coach ist („Ohne die richtige Haltung ist es nicht einmal eine gute Technik“). Die Wunderfrage wird umso mehr ihre erstaunliche Wirkung entfalten, wenn sie in der Bewusstheit dieses Hintergrunds der Potenzialität gestellt und gehört wird.

Ein Zugang zum Möglichkeitssinn in einem Gruppenkontext findet sich im generativen Dialog nach David Bohm (1998) und dem Ansatz der „Theory U“ von Claus Otto Scharmer (2011). Die besondere Gestaltung des Gruppensettings unterstützt die Beteiligten, in einen gesammelten und vertieften Bewusstseinszustand einzutreten und eine intensive Qualität des *schöpferischen Zuhörens* im Gespräch zu entwickeln. Diese Form des offenen und achtsamen Dialogs erlaubt es den Gesprächspartnern, sich intensiv auf eine im Entstehen begriffene Zukunft auszurichten und die sich daraus abzeichnenden Möglichkeiten wahrzunehmen.

### **Mitgefühl und Empathie**

Eine empathische, mitfühlende Grundhaltung ist besonders dort vonnöten, wo der Klient, Verletzungen, Abwertungen oder Missachtungen erlebt hat. Nur wenn diese Erfahrungen angemessen gewürdigt und einbezogen sind, kann eine tragfähige Veränderung und Neuausrichtung passieren. Mitgefühl und Empathie in der professionellen Begegnung öffnet im Coaching einen Raum, in dem die Neubeurteilung schwieriger Erfahrungen aus der Vergangenheit möglich wird.

Doch nicht immer kann sich der Klient direkt neuen Optionen zuwenden. Tendenzen zu Beurteilung, Skepsis, Zynismus sowie eingefahrene Einstellungen und Verhaltensmuster stellen häufige Hindernisse dar. Wenn ein Klient im Coaching Angst oder Unbehagen vor Veränderung zeigt, ist das oft dadurch bedingt, dass alte Funktionsmuster so irritiert werden, dass eine Abwehr neuer Möglichkeiten als verständlicher Selbstschutz erfolgt. Dies kann auch passieren, wenn der Klient eine Veränderung im Coaching als Abwertung seines bisherigen Verhaltens oder als Bedrohung wichtiger Beziehungen im Kontext deutet und erlebt. Es gehört zu den typischen Paradoxien im Coaching, dass gerade die gewünschte Veränderung eines länger bestehenden Problemmusters Reaktionen der Selbstabwertung und Ängste hervorruft, die vom Klienten unbewusst antizipiert werden und die Veränderung im Vorfeld verhindern. In dieser Phase eines Coaching ist ein stabiler, empathischer Kontakt und Mitgefühl gerade für die Seite des Klienten, die sich von der Veränderung bedroht fühlt, die wichtigste Bedingung, um sich neuen Möglichkeiten wirklich offen zuzuwenden.

### **Selbstintegration und Utilisation – Rückbindung des „Ausgeschlossenen“**

Eine spirituelle Haltung, die von Verbundenheit ausgeht, bezieht sich natürlich auch auf die Integrität der eigenen Psyche und strebt nach Integration des Ausgeschlossenen und Abgelehnten. Die Psychologie hat dafür im Laufe der Zeit verschiedene Begriffe geprägt wie Pro-

jektion, Schatten oder Verdrängung. Gerade die Auseinandersetzung mit diesen Inhalten des Selbst, die wir ablehnen, abwerten und oft in uns selbst bekämpfen, hat ein enormes Entwicklungspotenzial. Vor allem emotional besetzte Anteile, die nicht in das souveräne, professionelle Selbstbild passen, wie Wut und Aggression, aber auch Angst und Unsicherheit, werden leicht im Gegenüber erlebt. Gelingt es, sich mit diesen Seiten auseinanderzusetzen und sie bewusst in das eigene Selbstmodell zu integrieren, erlebt der Klient meist unmittelbar mehr Selbstachtung und eine höhere Selbstwirksamkeit. Das Prinzip der Utilisation, aus der Tradition des hypnosystemischen Coaching, bietet einen methodisch gut entwickelten Ansatz, gerade das Problemerleben und die Schwierigkeiten so zu nutzen und aufzugreifen, dass sie als Startpunkt für eine konstruktive Entwicklung dienen.

### **Coaching in der Dynamik von Funktionalität, Konkurrenz, Kooperation und Humanität**

Die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit ethischen Fragen im Coaching entsteht umso mehr, wenn man Reflexion als Kernleistung von Coaching auf sein wirtschaftliches Umfeld bezieht. Ich glaube, dass Wirtschaft prinzipiell nicht wertfrei sein kann, sondern im Gegenteil eine implizite ethische Ebene hat. Brodbeck betont diesen Zusammenhang von Werthaltungen im ökonomischen Kontext: „Die wirtschaftliche Wirklichkeit ist das Resultat von Handlungen. Handlungen werden, bewusst oder unbewusst, von Denkmodellen, von einer impliziten Metaphysik und ihren Werten gelenkt [...]. Da solch ein ‚Weltbild‘ das Handeln in seinen Möglichkeiten bestimmt und beschränkt, fungiert es als implizite Morallehre. Die Ethik steckt in der verborgenen Metaphysik“ (2002, S. 69).

Wenn wir Wirtschaft als relevanten Kontext für Coaching annehmen, entsteht die Frage: Ist eine Ethik, die sich an den Werten spiritueller Traditionen orientiert, wie zum Beispiel Mitgefühl oder sogar Altruismus, in ökonomischen Systemen überhaupt relevant und was hieße das für das Coaching als Dienstleistung für diese Systeme? Selbst optimistische Menschen werden ein Spannungsgefüge wahrnehmen zwischen dem nüchtern-realistisch und zunehmend zynisch anmutenden Bild des Homo oeconomicus, dessen Grundmotivation des Egoismus es ist, das eigene Wohl zu vergrößern, und einem utopisch anmutenden Menschenbild des Altruismus, mit der Grundmotivation, das Wohl anderer zu vergrößern. Die zweckrationale Logik einer kompetitiven Weltsicht hat sich ja in den letzten Jahrzehnten in der Wirtschaft als vorherrschend dargestellt und darüber hinaus auch andere Gesellschaftsbereiche wie Bildung, Kultur und Gesundheit beeinflusst.

Dagegen entsteht in den letzten Jahren eine wissenschaftliche Weltsicht, die Kooperation als wesentliche Grundlage der menschlichen Evolution in der Gesellschaft sieht (Bauer, 2008). Anders als die bisherige Lesart der Biologie uns glauben machen wollte, nach der Wettbewerb und Aussonderung der einzige Überlebens- und Entwicklungsmotor seien, zeichnet sich in jüngerer Vergangenheit zunehmend die viel grundlegendere Bedeutung des Prinzips *Kooperation* ab. Die Vorherrschaft von Konkurrenz und Nutzenmaximierung als Paradigmen der Gesellschaft in den letzten Jahrhunderten ist sicherlich der Tatsache geschuldet, dass sie im Industriezeitalter der Moderne eine enorme technische Entwicklung und Optimierung vorantrieb und im aktuellen Wirtschaftssystem eine ungeheure Dynamik entfaltete. Doch gleichzeitig werden die destruktiven Schattenseiten einer einseitig auf Konkurrenz ausgerichteten Gesamtdynamik dort deutlich, wo kompetitives Verhalten auf Kosten von Ressourcen und der Überlebensfähigkeit des Gesamtsystems ausgeübt wird.

## **Bewusstheit als ethische Grundhaltung im Coaching**

Wie verhält es sich mit einer ethischen Haltung im Coaching? Natürlich wird jeder Coach eine individuelle ethische Richtlinie haben, die sich an den üblichen sozialen Standards orientiert. Da Coaching in großen Stücken von der Wirtschaft lebt, stellt sich die Frage, ob wir im Coaching eine gesunde Distanz zu bestimmten Prämissen des aktuellen Wirtschaftsgebarens halten können, die ethisch zweifelhaft sind. Eine strikt dienstleistungsorientierte Haltung würde an dieser Stelle wohl keinen Diskussionsbedarf erkennen, ethische Überlegungen oder sogar Bewertungen wären einfach nicht relevant. Eine erste Grundentscheidung im Coaching aus einer spirituellen Haltung wäre dagegen, ethische Fragen und Werteorientierung als relevante Reflexionsebene wahrzunehmen und vor allem in ihren Auswirkungen einzubeziehen. Es ist zu bedenken, dass in der Auseinandersetzung mit ethischen Fragen der Weg zum Moralisieren bekanntlich nicht weit ist – gleichzeitig wäre dies für mich die Grenze im Coaching. Coaches haben nicht die Aufgabe und das Mandat, ihre Klienten von den eigenen oder irgendwelchen sonstigen Werthaltungen zu überzeugen. Im Coaching kommt es vielmehr darauf an, Bewusstheit über Werthaltungen zu erzeugen und die ganz praktischen Konsequenzen im beruflichen Umfeld zu betrachten.

Die zwei wesentlichen Ansatzpunkte einer praktischen Ethik sind daher die Betrachtung der *Auswirkungen* des Handelns und die Betrachtung der *Absichten* und *Intentionen* des Handelnden. Beide sind in der Praxis nicht immer klar zu bestimmen: Sobald man einen großen Zeitraum und ein weites Wirkungs- und Wechselwirkungsspektrum betrachtet, sind die Auswirkungen von Handeln oft schwer abschätzbar und wahrnehmbar. Wir sehen das dort, wo gute Absichten zu schlimmen, unbeabsichtigten Folgen führen. Auch die Klärung der eigenen Absichten, als Voraussetzung für Tugenden wie Wahrhaftigkeit und Integrität, kann eine sehr vielschichtige Selbsterforschung voraussetzen. Und selbst wenn sie geschieht, wird sie lückenhaft bleiben, wenn man sich die Auswirkung unbewusster Prozesse und die psychologisch hinterlegte Tendenz zur Selbsttäuschung vor Augen führt. Für beide Bereiche ist also eine Kultur der kommunikativen und dialogischen Aushandlung erforderlich, mit dem zentralen Ziel, die *Bewusstheit* für die Hintergründe und die weitläufigen Auswirkungen von Handlungen zu erhöhen. Diese Entwicklung ist nach meiner Erfahrung sehr gut mit Anliegen der Klienten vereinbar, da sie die gleichen Kompetenzen fördert, die für eine effektive Selbststeuerung und Kommunikation nötig sind.

## **IV) Transferfragen in der Begegnung von Coaching und Spiritualität**

### **Impliziter oder expliziter Umgang mit Spiritualität im Coaching**

Obwohl man Spiritualität nach Maslow durchaus als universelles Grundbedürfnis verstehen kann, ist die Verbindung mit der beruflich ausgerichteten Dienstleistung des Coaching für viele Klienten neu, ungewohnt und zu Anfang auch befremdlich oder irritierend. An dieser Stelle entscheiden sich viele Coaches verständlicherweise dafür, die eigene spirituelle Haltung im Hintergrund halten, von wo aus sie ebenfalls wirkt, aber nicht Teil der Kommunikation wird. Damit wird negative Irritation vermieden, aber gleichzeitig die Möglichkeit für positive Anregungen genommen. Aus meiner eigenen Erfahrung und aus Gesprächen mit vielen Kollegen weiß ich, dass eine respektvolle und vorsichtige Thematisierung von spirituellen Fragen nach Sinn, Werten, Berufung, Erfüllung und dem Wunsch nach Transzendenz und Verbundenheit den meisten Klienten letztlich nicht fremd sind, auch wenn sie in beruflichen Kontexten noch nicht darüber gesprochen haben. Gerade Führungskräfte, die durch Sinnge-

bung und Wertorientierung führen, nehmen wahr, wenn diese eigenen Quellen zu versiegen drohen.

Ein expliziter Umgang mit Spiritualität gibt dem Klienten Vertrauen, solche Themen offen zu behandeln, und birgt die Möglichkeit, berufliche Anliegen mit der Tiefe und Ganzheitlichkeit von persönlichen und überpersönlichen Aspekten zu behandeln. Dass der Coach dabei in höchstem Maß feinfühlig, tolerant und undogmatisch vorgeht und auf jegliche Missionierung oder Penetranz eigener Deutungen oder Überzeugungen verzichtet, versteht sich von selbst. Hier gelten insbesondere die für das Coaching grundlegenden Prinzipien der Freiwilligkeit und wechselseitigen Legitimation in einer professionellen Beziehung auf Augenhöhe. Tritt ein Coach als spiritueller Lehrer oder sogar Guru auf, wären die professionelle Rolle und der Kontext missbraucht und die Veranstaltung schlicht nicht mehr als Coaching zu bezeichnen.

### **Coaching als Übersetzungsleistung**

Wenn sich ein Coach für einen eher expliziten Umgang mit Spiritualität entscheidet, ist zu bedenken, dass die ursprünglichen Begriffe und Praxisformen spiritueller Traditionen für viele Klienten ungewohnt und befremdlich sein. Damit im Coaching nicht Irritation zum Kontaktabbruch führt, braucht es eine bewusste Gestaltung der Kommunikation. Eine spirituelle Grundhaltung ist durch die Wahl der Mittel, des Settings und der Methoden in der Praxis so übersetzen, dass sie an das Weltbild des Klienten anschließt und in der Bearbeitung des Anliegens als Mehrwert wahrgenommen wird. Eine solche gelungene Anwendung von Haltung und Technik in einer spezifischen Lebenswelt drückt sich im buddhistischen Konzept des Upaya aus – im Deutschen vielleicht am besten als „geschicktes Wirken“ zu übersetzen. Um wirksam zu werden, müssen Praxis und Lehre immer an die Situationen und an die betroffenen Menschen mit Geschick angepasst werden, während eine dogmatische Haltung meist kontraproduktiv ist. Spirituelle Hintergründe sind also im Coaching an die Sprache, Metaphern, Weltansichten und Wertemuster der Klienten anzupassen. Umgekehrt sind Begriffe wie Sinn, Werte, Mission, Vision durch eine sehr funktionale Verwendung in der Wirtschaftswelt fast schon wieder abgenutzt. Wenn wir uns der Herkunft und dem spirituellen Hintergrund dieser Begriffe wieder bewusst werden, können sie auch in ihrer Wirkung im Berufsbereich wieder lebendiger und tragfähiger werden.

### **Alltag als Praxis – Coaching als spirituelle Praxis**

Es ist ein fester Bestandteil spiritueller Praxiswege, sich gerade im Alltag zu realisieren, was natürlich den Bereich der Arbeit und des Berufs mit einschließt. Statt zu fragen, *wie* wir Spiritualität und Coaching integrieren, könnten wir eine Haltung einnehmen, die berufliche Praxis von Coaching und Beratung als *Teil einer spirituellen Praxis* wahrnimmt. Im Laufe dieses Beitrags wurden ja bereits etliche Felder angesprochen, in denen sich die professionelle Praxis des Coaching und spirituelle Praxis überschneiden und ergänzen können, wenn wir davon ausgehen, dass Coaching

- vielfältige Möglichkeiten bietet, Achtsamkeit und Gewahrsein im Coaching-Prozess zu entwickeln und den Transfer zum Alltag anzubahnen;
- eine Praxis der differenzierten Untersuchung subjektiver Erfahrung darstellt;
- Mitgefühl und Empathie fördert;
- einen wertorientierten, kooperativen Umgang miteinander etabliert;

- die eigene Entwicklung des Coach immer wieder anregt und herausfordert.

Auf dieser Grundlage kann eine bewusst durchgeführte Coaching-Arbeit ebenso bereichernd für die Entwicklung des Coach sein, wenn auch vielleicht auf ganz andere Weise, wie traditionelle Formen der spirituellen Praxis.

### **Schritte zu einer Bewusstseinskultur**

Dass wir mittlerweile aus einem Zeitalter des technischen Fortschritts in ein Zeitalter übergehen, in dem die Erforschung des Bewusstseins zunehmend wichtig wird, zeigt die Fülle an Forschungsvorhaben und -ergebnissen zu Themen wie Willensfreiheit, Emotionen, Empathie und sozialer Kognition (Metzinger, 2009). Hierzu gehören auch in das Bewusstsein eingreifende Entwicklungen medizinischer und technischer Art (z. B. virtuelle Realität, hochinteraktive Medien), die mit allen ihren tiefgreifenden kognitiven und emotionalen Auswirkungen längst in unseren Arbeits- und Freizeitwelten zu finden sind. Wir werden daher als Anwender und Nutzer dieser Entwicklungen zunehmend damit konfrontiert sein, zu reflektieren und zu wählen, *wie* dies unser eigenes Bewusstsein beeinflusst, und dort, wiederum bewusst, gegenzusteuern, wo wir negative Einwirkungen bemerken. Eine umfassende Beschäftigung sowie einen aktiven und verantwortungsvollen Umgang mit dem eigenen Bewusstsein und dessen vielfältigen Wechselwirkungen in Gesellschaft und Umwelt beschreibt der Philosoph Thomas Metzinger (2009) mit dem Begriff einer sich entwickelnden *Bewusstseinskultur*.

Meines Erachtens nach könnten das umfangreiche Wissen, die Erkenntnisse und die Praxis der helfenden Professionen, zu denen neben Teilen der Medizin und der Psychotherapie eben auch der gesamte Beratungs- und Coaching-Bereich anzusiedeln wäre (vgl. Schein, 2010), einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, dass eine solche Bewusstseinskultur sich nicht nur aus wissenschaftlich-technischer und wirtschaftlicher Intention heraus bildet, sondern wieder eine Richtung einschlägt, die dem Menschen in einem umfänglichen Sinne dient – das heißt möglichst alle seine Bedürfnisse und Entwicklungsbestrebungen berücksichtigt und nicht nur die, die mit Konsum, Verkäuflichkeit oder dem neuesten technischen Trend einhergehen.

Themen und Entwicklungsimpulse, die im Coaching zu einer solchen Bewusstseinskultur beitragen könnten, wären (vgl. Metzinger, 2009; Walach, 2011):

- eine allgemeine Sensibilisierung und Differenzierung der Wahrnehmung von Bewusstseinszuständen (Was ist überhaupt ein „erstrebenswerter“ Bewusstseinszustand?);
- Kompetenzen zur aktiven Bewusstseinsveränderung zum Beispiel in Richtung von Fokussierung, Sammlung, aber auch Entspannung und Öffnung;
- Ausbildung von Achtsamkeit und Intuition zur Orientierung im Informationsdschungel;
- die Wahrnehmung von Beziehungsphänomenen, Relationen und Wechselwirkungen im professionellen Umfeld;
- der Kontakt zu eigenen Bedürfnissen und Motivationen;
- die Entwicklung von sozialer Kognition, Empathie und Mitgefühl;

- die Fähigkeit zu unmittelbar sinnlicher Erfahrung von Atem und Körperempfindung, als Grundlage für eine komplexere Sinnfindung (nach dem Motto „durch die Sinne zum Sinn“);
- aktives Gegensteuern, wo moderne Aufmerksamkeitsräuber zu anhaltender Dissoziation und mental-emotionaler Erschöpfung führen (wo „multi-tasking“ zu „multi-distraction“ führt);
- Impulse für die Gestaltung einer gesunden und nachhaltigen Arbeits-, Professions- und Organisationskultur, die auch symptomatischen Entwicklungen wie Burnout prophylaktisch entgegentritt.

Wenn wir die enormen Herausforderungen und Probleme der nächsten Jahrzehnte nicht nur überleben, sondern sie aktiv als dringend nötige Entwicklungsimpulse aufgreifen wollen, werden wir eine vielschichtige Kultur der Kooperation zwischen Menschen mit ganz unterschiedlicher Profession, Herkunft, Bildungshintergrund, Nationalität etc. benötigen. Das grundlegende Modell einer *professionellen, unterstützenden Beziehung*, das sich im Coaching zu einem hohen Niveau entwickelt hat, stellt ein exzellentes Feld dar, vielfältige Fähigkeiten zu entwickeln, die wir aktuell in vielen anderen Bereichen der Gesellschaft benötigen würden. Damit stellt sich die Frage, ob wir die Ressourcen, die sich durch die Profession von Coaching und Beratung ausgebildet haben, nur einer eher kleinen Gruppe von Menschen in der Wirtschaft zur Verfügung stellen wollen. Ich denke, in der Zukunft können Coaches aktiv dazu beitragen, dass die Grundhaltungen des Coaching und sein umfangreiches Praxiswissen auch in anderen Bereichen wie Schule, Medizin, Pflege oder in Feldern bürgerlichen Engagements genutzt werden können.

## Literatur

- Anderssen-Reuster, U. (Hrsg.) (2007). Achtsamkeit in Psychotherapie und Psychosomatik. Stuttgart: Schattauer.
- Antonovsky, A. (1979). Health, stress, and coping. San Francisco: Jossey-Bass.
- Baier, K. (Hrsg.) (2006). Handbuch Spiritualität. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Baker Roshi, R. (2011). Zen und Psychotherapie. Aufnahme eines Seminars in Kassel vom 3.–4.10.2011.
- Bauer, J. (2008). Prinzip Menschlichkeit. München: Heyne.
- Belschner, W. (2007). Der Sprung in die Transzendenz. Hamburg, Münster: Lit.
- Bohm, D. (1998). Der Dialog. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bohr, N. (1927). Mündlich überliefertes Zitat aus einem Gespräch mit Werner Heisenberg
- Brodbeck, K.-H. (2002). Beiträge zu Ethik und Wirtschaft. Zugriff am 20.12.2011: <http://193.174.81.9/professoren/bwl/brodbeck/wi-ethik.htm>
- Buber, M. (1923/1974). Ich und Du. In M. Buber, Dialogisches Leben. Heidelberg: Lambert Schneider.
- Bucher, A. (2007). Psychologie der Spiritualität. Weinheim: Beltz.

- Bucher, A. (2011). Moderne Sinnsuche. *Gehirn & Geist*, 3,15-19.
- Büssing, A. (2008). Spiritualität – inhaltliche Bestimmung und Messbarkeit. *Zeitschrift Prävention* 2, 35-37.
- Büssing, A. & Kohls, N. (2011). *Spiritualität transdisziplinär – Wissenschaftliche Grundlagen im Zusammenhang mit Gesundheit und Krankheit*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag
- Dalai Lama (2004). Interview. *Enlightened next magazine* 2-4/2004.
- Dauber, H. (2011). Fallstricke und Chancen von Achtsamkeitspraxis in pädagogischen Kontexten. Unveröffentlichtes Manuskript eines Vortrags an der Universität Hamburg vom 18.8.2011.
- Dürr, H.-P. (Hrsg.) (1986). *Physik und Transzendenz*. Bern u. a.: Scherz
- Frech, H. (2009). Wie wirkt sich der spirituelle Weg von Führungskräften auf ihre Führung und ihr Privatleben aus? Unveröffentlichtes Manuskript eines Vortrags auf dem Kongress des Spiritventure-Network
- Fromm, E. (1976). *Haben oder Sein*. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt.
- Greif, S. (2009). Grundlagentheorien und praktische Beobachtungen zum Coachingprozess. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen* (S. 129-144). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hölzel, B. K., Carmody, J., Vangel, M., Congleton, C., Yerramsetti, S. M., Gard, T., Lazar, S. W. (2011). Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density. *Psychiatry Research: Neuroimaging*, 191, 36-42.
- Jäger, W. (2009). Die spirituelle Dimension der Arbeit. In M. Hänsel, A. Matzenauer (Hrsg.), *Ich arbeite, also bin ich?* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- James, W. (1997). *Die Vielfalt religiöser Erfahrung. Eine Studie über die menschliche Natur*. Frankfurt a. M.: Insel.
- Identity Foundation (2011). Die Sehnsucht der Deutschen nach Antworten auf die großen Fragen des Lebens. Pressemitteilung auf dem UNESCO-Welttag der Philosophie am 17.11.2011.
- Looss, W. (2003). Machen Sie eine Intervention oder sind Sie eine? *Profile*, 5.
- Maslow, A. (1985). *Motivation und Persönlichkeit*. Hamburg: rororo
- Malinowski, P. (2010). *Flourishing – Welches Glück hätten Sie gern?* München: Irisiana.
- Metzinger, T. (2009). *Der Ego-Tunnel*. Berlin: Berlin Verlag.
- Metzinger, T. (2010). *Spiritualität und intellektuelle Redlichkeit*. Vortrag auf dem Kongress *Meditation & Wissenschaft 2010*. Zugriff am 20.12.2011: [www.philosophie.uni-mainz.de/metzinger/Metzinger\\_Berlin\\_2010.pdf](http://www.philosophie.uni-mainz.de/metzinger/Metzinger_Berlin_2010.pdf)
- Migge, B. (2011). Spiritualität im Coaching. In C. Schmidt-Lellek, C., F. Buer (Hrsg.), *Life-Coaching in der Praxis* (S. 199-214). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Mitschke-Collande, C. (2010). *Die Kompetenz der Transzendenzfähigkeit*. Disseration, Universität Osnabrück.
- Ott, U. (2010). *Meditation für Skeptiker*. München: O. W. Barth.

- Scharmer, C. O. (2011): Theory U (2. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer.
- Schein, E. (2010). Prozess und Philosophie des Helfens. Bergisch-Gladbach: EHP.
- Schmid, B. (2003): Verständnis von Persönlichkeit und Kommunikation für das Business-Coaching. Unveröffentlichtes Institutsskript
- Schmid, B. (2011). Kybernetischer Humanismus. Unveröffentlichtes Manuskript. Internet-Zugriff am 10.1.2012 unter [http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component?option=com\\_docman/task/doc\\_download/gid,1743](http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component?option=com_docman/task/doc_download/gid,1743)
- Schnell, T. (2010). Religiosität und Spiritualität als Quellen der Sinnerfüllung. In C. Klein, H. Berth, F. Balck (Hrsg.), *Gesundheit – Religion – Spiritualität. Konzepte, Befunde und Erklärungsansätze*. (S. 259-271). Weinheim: Juventa.
- de Shazer, S.; Dolan, Y. (2008). Mehr als ein Wunder. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Singer, T. (2008). Interview. In: Alpha-Forum BR-ONLINE vom 28.05.2008
- Varela, F., Thompson, E., Rosch, E. (1991). Der mittlere Weg der Erkenntnis. München: Goldmann.
- Walach, H. (2005). Spiritualität als Ressource. In: Kann Glaube gesund machen? EZW-Texte 181/2005 (S. 17-36). Berlin: Evangelische Zentralstelle für Weltanschauungsfragen.
- Walach, H. (2011). Spiritualität. Klein Jasedow: Drachen.
- Wilber, K. (1996). Eros, Kosmos, Logos. Frankfurt a. M.: Fischer
- Wilber, K. (1998). Meister, Gurus, Menschenfänger. Frankfurt a. M.: Fischer
- Wilber, K. (2008). Integrale Spiritualität. München: Kösel

## **Dr. Markus Hänsel**

Systemische Organisationsberatung, Coaching, Qualifizierung  
Scheffelstraße 10, 68526 Ladenburg

Tel. 06203-9302269

[markus.haensel@gmx.de](mailto:markus.haensel@gmx.de)

[www.markus-haensel.de](http://www.markus-haensel.de)