



Markus Hänsel (Hg.)

**Die spirituelle  
Dimension  
in Coaching  
und Beratung**

Vandenhoeck & Ruprecht





Markus Hänsel (Hg.)

# **Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung**

Mit 37 Abbildung und 3 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-40342-6

ISBN 978-3-647-40342-7 (E-Book)

Umschlagmotiv von Michael Nietzer, digital bearbeitet von Markus Hänsel

© 2012, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /

Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.

[www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Printed in Germany.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Druck und Bindung: ☉ Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## Inhalt

<i>Markus Hänsel: Einleitendes Vorwort</i> . . . . .	7
<b>I Die spirituelle Dimension im Coaching – Entwicklung eines professionellen Verständnisses</b>	
<i>Friedrich Assländer: Vom Coach zum »Seelsorger«</i> . . . . .	14
<i>Markus Hänsel: Die spirituelle Dimension als sinnstiftender Möglichkeitsraum im Coaching</i> . . . . .	27
<i>Paul Kohtes im Interview: Eine Frage der Haltung – Spirit im Business und im Coaching</i> . . . . .	63
<i>Wolfgang Looss im Interview: Sinnfragen erfordern Ortsbegehungen im Grenzbereich</i> . . . . .	69
<i>Bernd Schmid: Seele, Schuld und berufliches Handeln in Organisationen</i> . .	81
<b>II Die spirituelle Dimension in spezifischen Ansätzen des Coaching</b>	
<i>Michael H. Beilmann und Gillen Kalverkamp: Wie erleben wir die spirituelle Dimension im Coaching? Ein Erfahrungsbericht</i> . . . . .	96
<i>Anke Handrock und Eckhard Roediger: Die spirituellen Aspekte der Schematherapie und ihr Bezug zum Coaching-Prozess</i> . . . . .	107
<i>Michael Habecker: Integrale Perspektiven auf ein Coaching mit spiritueller Dimension</i> . . . . .	117
<i>Stephen Gilligan im Interview: Der Ansatz des generativen Coaching</i> . . . . .	140
<i>Torsten Jung: Achtsamkeit in systemischer Beratung und Coaching</i> . . . . .	146
<i>Günther Mohr: Spiritualität und transaktionsanalytisches Coaching</i> . . . . .	192
<i>Hans Kreis: Wie der Sehnsucht Wurzeln wachsen. Durch Coaching zur Lebenskunst</i> . . . . .	206
<i>Klaus Renn und Silvia Bickel-Renn: Innere Achtsamkeit in Kontext und Situation. Ein systemisch-Focusing-orientierter Ansatz</i> . . . . .	226

<i>Gunther Schmidt im Interview: Eine spirituelle Perspektive im Ansatz des hypnosystemischen Coaching</i> .....	242
<i>Matthias Tholen: »Die Quelle kann man nicht austrinken!« Glaubenspolaritäten im Coaching</i> .....	250
<i>Sylvia Kéré Wellensiek: Den »ganzen Menschen« begleiten. Gezieltes Bewusstseinstraining im Coaching-Prozess</i> .....	263
<i>Manfred Zink: Zen im Coaching. Von der Inneren Form® zur äußeren Form der Bewusstseinsarbeit</i> .....	280
 <b>III Die spirituelle Dimension in der Arbeit mit Teams und Organisationen</b>	
<i>Matthias zur Bonsen und Myriam Mathys: Inseln der Lebendigkeit. Das soziale Betriebssystem von Organisationen bewusst gestalten</i> .....	298
<i>Max Schupbach: Worldwork – Transformation von Organisationen, Kollektiven, Unternehmen und der Öffentlichkeit</i> .....	317
<i>Ellen Schupbach im Interview: Spiritualität in der Prozessarbeit</i> .....	332
 <b>IV Die spirituelle Dimension in der Coaching-Ausbildung</b>	
<i>Anna Gamma: »Das kann doch nicht alles gewesen sein!«. Lehrgang und Modell am Lassalle-Institut Zen.Ethik.Leadership</i> .....	338
<i>Helen Lehmann: Spirituelles Coaching. Ein Erfahrungsbericht</i> .....	354
<i>Barbara von Meibom: Spirituelles Selbstmanagement. Eine Antwort auf die Herausforderungen der Gegenwart</i> .....	363
 <b>V Drei Perspektiven spiritueller Lehrer</b>	
<i>Pater Anselm Grün im Interview: Kontakt zur inneren Quelle finden</i> .....	378
<i>Bernie Glassman Roshi im Interview: Es geht ums Tun</i> .....	380
<i>Annette Kaiser im Interview: Vom Trennungs- zum Einheitsbewusstsein</i> ....	388

*Markus Hänsel*

## **Einleitendes Vorwort**

### **Beruflicher und gesellschaftlicher Ausgangspunkt**

Coaching ist zurzeit wohl eine der gefragtesten Beratungsleistungen für Unternehmen und Organisationen. Die klassischen Aufgaben sind Unterstützung bei Problemlösungen und beruflichen Herausforderungen, bei der Bewältigung von Krisensituationen sowie Begleitung bei beruflicher Entwicklung und Karriereplanung. Als Coach konnte ich in den letzten Jahren jedoch zunehmend beobachten, dass die Fragen und Anliegen vieler Klienten jenseits der rein funktionalen Aspekte ihrer professionellen Tätigkeit und Rolle liegen. Was sie bewegt, sind Fragen nach dem grundlegenden Sinn ihrer Arbeit, nach der Passung des Berufs mit ihren persönlichen Lebenszielen und letztlich nach der eigenen Berufung in einem größeren Zusammenhang. Gerade Menschen in Führungspositionen haben den Wunsch, mit ihrer Tätigkeit einen wirklich sinnstiftenden Beitrag zu leisten.

Die Auseinandersetzung mit dieser existenziellen Suche nach Sinn, persönlicher Weiterentwicklung und nach Eingebundensein in einem größeren Zusammenhang des Lebens ist seit jeher Anliegen spiritueller Traditionen. Dass diese Suche immer mehr mit dem scheinbar profanen Erwerbsleben verknüpft wird, liegt wohl auch darin begründet, dass es gerade in diesem Bereich häufig an Sinn und Erfüllung mangelt, obwohl wir gleichzeitig immer mehr Zeit im Arbeitskontext verbringen. Arbeit, Leistung und damit verbundene Aspekte wie Wohlstand, Sicherheit und Status haben zwar weiterhin einen hohen Stellenwert, werden aber nicht mehr als allein glücklich machend erlebt. Somit wird der Beruf immer mehr mit einer Sinnfrage verknüpft, die nicht nur Privatsache der Einzelnen bleibt, sondern auch in die Organisationen weitergetragen wird. Unternehmen und Organisationen, die Coaching als Dienstleistung einkaufen, haben jedoch erst einmal nicht primär das Seelenwohl ihrer Mitarbeiter im Sinn, sondern deren Leistung. Gleichzeitig zeigt sich immer mehr, dass dort, wo die Sinndimension bei aller Kompetenz und Leistungsbereitschaft zu kurz kommt, Symptome wie Entfremdung und Burnout deutlich wahrscheinlicher werden – damit leidet auch die reale Leistungsmöglichkeit der Menschen und Organisationen. Diese Entwicklung ist daher auch für Coaches relevant, die ja oft von Menschen in Orientierungsphasen oder beruflichen Umbruchsituationen aufgesucht werden.

Das bringt die pragmatische Frage ins Spiel: Was kann eine spirituelle, sinnstiftende Orientierung im Umgang mit den Hochs und Tiefs im beruflichen Alltag bewirken – oder auch umgekehrt: Wie kann gerade die Auseinandersetzung mit diesen Themen als Teil einer spirituellen Suche verstanden und gelebt werden? Nun sind diese Fragen keineswegs neu: In den meisten spirituellen Traditionen führt der Entwicklungsweg geradewegs zu den Herausforderungen und Nöten des Alltags – denn genau in der alltäglichen Achtsamkeit kann uns eine tiefe Verbundenheit mit der spirituellen Dimension bewusst werden. Wenn ich Kollegen, Klienten oder Trainingsteilnehmer nach der Quelle der eigenen Professionalität frage, wird neben der beruflichen Ausbildung und Erfahrung meist eine sinn- und wertorientierte und immer häufiger auch eine spirituelle Grundlage genannt. So ist es nicht verwunderlich, dass der Pater und Zen-Meister Willigis Jäger oder der Benediktiner-Mönch Anselm Grün auch für viele Führungspersönlichkeiten zu wichtigen Impulsgebern geworden sind.

Ausgehend von dieser Entwicklung möchte ich dem Buch folgende These voranstellen: Eine Grundhaltung und ein professionelles Vorgehen, das spirituelle, seelische und sinnorientierte Dimensionen berücksichtigt und aktiv miteinbezieht, werden im Coaching und in Beratung zukünftig eine wesentliche Ressource sein. Ich verstehe dies nicht als Aussage des Glaubens, sondern eine Einladung zur Überprüfung an Auswirkungen. Schließlich wird es für Coaching als Beratungsdienstleistung entscheidend sein, welchen Nutzen Klienten davon haben, wenn sich der Coach mit Spiritualität, in welcher Form auch immer, auseinandersetzt.

## Die Intention des Buches

Der zentrale Fokus für alle Beiträge war die Frage, welche Rolle Spiritualität im Coaching spielt und wie Coaches eine spirituelle Haltung und Praxis als Ressource in ihrer Arbeit nutzen können. Der Band stellt die Vielfalt dar, in der eine solche Begegnung und Auseinandersetzung stattfinden kann. Ich habe versucht, in der Zusammenstellung der Themen darauf zu achten, dass die beitragenden Autoren sowohl in ihren professionellen als auch in ihren spirituellen Hintergründen unterschiedliche Ausrichtungen einbringen. Dazu werden konzeptuelle, methodische und theoretische Ansätze über zwanzig erfahrener Coaches, Berater, Lehrtrainer als auch spiritueller Lehrer vorgestellt, die beleuchten, was eine spirituelle Dimension in Coaching und Beratung ausmacht, wie sie in die praktische Arbeit integriert werden kann und wie sie das professionelle Selbstverständnis verändert.

Über diese konkreten Fragen und Anwendungen hinaus wird durch die Beiträge auch eine Sicht auf eine gesellschaftlich-kulturelle Entwicklung möglich, innerhalb derer sich die Dimensionen Coaching und Spiritualität begegnen, und darauf, welche Bedeutung dies im weiteren Kontext einer postmodernen Lebens- und Arbeitswelt hat. Längst schon sind verwandte Themen wie Meditation und Achtsamkeit zum Gegenstand wissenschaftlicher Forschung und klinisch-therapeutischer Anwendung geworden. Wir

gehen jedoch nach wie vor davon aus, dass berufliche und private Lebenswelten scharf zu trennen sind, und infolgedessen gilt Spiritualität vielfach eher als Privatsache. Gerade die Fähigkeit von Coaching und Beratung, hier eine Metaperspektive anzubieten, könnte zu einem ganzheitlicheren Verständnis von Beruf, Arbeit und Organisationsleben beitragen. Auf dieser Basis wäre auch die Öffnung für einen spirituellen Hintergrund möglich, der eine Grundlage bietet, sich mit existenziellen Themen wie Sinn, Identität und Transzendenz auseinandersetzen – sowohl als Klient im Coaching als auch als Coach im Rahmen einer sich entwickelnden Professionskultur.

## Auswirkungen auf das Coaching-Verständnis

Ohne den vielen reichhaltigen Ausführungen der Beiträge vorgreifen zu wollen, möchte ich dennoch kurz aufzeigen, wo sich für mich aus einem spirituellen, sinn- und entwicklungsorientierten Hintergrund der Blick auf das Selbstverständnis und die Rolle des Coach ändert: Er ist nicht mehr nur Dienstleister für die Lösung beruflicher Problemstellungen und Unterstützung bei der Karriereentwicklung, sondern Begleiter in der Auseinandersetzung mit Fragen von Sinnfindung, Identität und Lebensbalance. Dieses Verständnis verändert auch den Blick auf Themen und Anliegen im Coaching:

- Ein *stimmiger Berufsweg* umfasst eine individuelle, seelische Entwicklung und geht damit über Kompetenz- und Statuszuwachs oder das Fortschreiten in Karriereschritten hinaus.
- *Kooperation* in einer komplexen Unternehmensumwelt umfasst zunehmend mehr als bloßes Funktionieren, sondern gelingt nur, wenn es auf ko-kreativem Zusammenspiel in einem gemeinsamen Werte- und Sinnraum basiert.
- *Probleme* und *Krisen* sind nicht einfach zu vermeidende Unfälle, sondern oft Situationen, in denen festgefahrene Verhaltens- und Organisationsmuster brüchig werden und Raum für neue Denkweisen, Haltungen und Organisationsformen entstehen kann.

Noch einen Schritt weiter ginge es, Coaching und Beratung in ihrem Beitrag zu mentaler, emotionaler und seelischer Entwicklung zu betrachten, und zwar von Coach und Klient. Damit könnte eine hochentwickelte Professionspraxis und -kultur, die eine kreative Auseinandersetzung mit den täglichen Anforderungen, Spannungsfeldern und Dilemmata im beruflichen Kontext ermöglicht, sogar als Teil eines spirituellen Wegs verstanden werden.

## Eine kritische Selbstreflexion zu Beginn

Eine der zentralen Fragen, die mich im Verlauf der Entstehung des Buches immer wieder beschäftigten, ist: Kann man über Spiritualität überhaupt etwas Sinnvolles sagen, geschweige denn schreiben? Auch Ludwig Wittgensteins bekanntes Zitat »Wovon man

nicht sprechen kann, darüber muss man schweigen« hilft nur begrenzt, da er leider nicht ausführt, wie man diese Unterscheidung sinnvoller Weise trifft. Für mich enthält dieser Zweifel an der prinzipiellen Beschreibbarkeit und Begreifbarkeit des Themas Spiritualität vielmehr die Erinnerung, dass bei allem Bemühen um die passenden Worte sich das Wesentliche eben diesem Begreifen durch Begriffe und Konzepte entzieht. Ich denke, dass jeder, der sich mit spiritueller Praxis beschäftigt, an diese Grenze stößt. Gleichzeitig scheint es mir unumgänglich, über so ein bedeutendes Thema unseres Lebens auch sprachlich zu kommunizieren, und ich habe oft erlebt, dass das geschriebene Wort als Kommunikationsform durchaus dazu einladen kann, offen und neugierig zu werden, unbekanntes Terrain zu betreten und zu erkunden. Wer auf diese Einladung eingeht, so zu experimentieren, wird vielleicht die eigenen Erfahrungen wieder zurück in die Gemeinschaft bringen und es so ermöglichen, voneinander zu lernen.

Es war daher mit Lust, Spannung und manchmal Ernüchterung verbunden, den Grenzbereich des Beschreibbaren auszuloten und zu merken, dass die konkreten Erfahrungen sowohl im spirituellen Bereich als auch in der lebendigen Begegnung im Coaching um so vieles reichhaltiger, vielschichtiger und intensiver sind, als dass man sie im Medium des Geschriebenen festhalten kann. Ich habe versucht in dieser Gratwanderung darauf zu achten, dass die Beiträge sich dem Thema in einer Offenheit nähern, die sowohl Raum für den persönlichen Erfahrungshintergrund der Autoren lässt als auch eine professionelle Reflexion ermöglicht. Ich hoffe, dass die vielfältigen Beiträge dazu einladen, die eigene Coaching-Praxis mit neuen Augen zu betrachten und neue Impulse auszuprobieren – und vielleicht sogar dazu ermuntern, eine spirituelle Praxis für sich zu entwickeln, wenn dies nicht ohnehin schon Teil des eigenen Lebens ist.

Ein weiterer Aspekt, den ich immer wieder kritisch betrachtete, ist die Begegnung von Spiritualität und Coaching im Kontext einer Dienstleistung und deren Vermarktung. Werken wie diesem Buch wird ja schnell unterstellt, eine Art Werbeplattform zu sein, die einen besseren Auftritt am Marktplatz der Coaching- und Beratungsangebote verspricht. Ich kann diese Wirkung im Kontext einer Publikation, die sich dann ja auch in einem Markt bewegt, nicht völlig ausschließen. Für mich ist jedoch die Intention entscheidend, ein fachliches, gesellschaftliches Thema professionell zu beleuchten, was hoffentlich auch in der Art der Umsetzung nach außen hin erkennbar wird. Ich gehe davon aus, dass jeder, der sich ernsthaft mit Spiritualität beschäftigt und vielleicht selbst eine spirituelle Praxis ausübt, erkennt, dass jede Tendenz, dieses Thema in einer Art Produktlogik zu vermarkten, absolut kontraproduktiv ist. Spirituelle Entwicklung oder Erkenntnis lässt sich niemals kaufen oder verkaufen – im Übrigen ebenso wenig wie eine Entwicklung oder Lösung im Kontext Coaching.

Gleichzeitig sind wir gerade im westlichen Kulturkreis häufig damit konfrontiert, uns damit auseinanderzusetzen, wenn sich eher ideell-werteorientiert ausgerichtete Themen in wirtschaftlich und funktional orientierten Kontexten treffen – was meines Erachtens beim Thema »Spiritualität und Coaching« der Fall ist. Eine strikte Trennung dieser Lebenswelten wäre eine vielleicht akzeptable, wenn auch radikale Lösung. Sie

hätte allerdings den Preis, dass das Bedürfnis, eine einheitliche und integrierte Lebenswirklichkeit herzustellen, die nicht in eine Vielzahl von Rollenmustern zerfällt, zurückstehen müsste. Der andere Weg, den ich in den letzten Jahren als deutlich reizvoller und sinnvoller empfand, ist, sich aktiv, gestaltend, aber auch achtsam und immer wieder kritisch in diese Integrationsleistung zu begeben. Vielleicht gelingt es dadurch auch, bewusster und sensibler mit diesem Thema in der Welt des Marktplatzes aufzutreten. Das Ergebnis sollte sein, dass wir entweder einen integeren Weg finden, im Rahmen der Dienstleistung Coaching, die sich auch im Kontext des Markts bewegt, eine Begegnung stattfinden zu lassen, die über die Regeln und Mechanismen des Markts hinausgeht – oder neue Formen der Begegnung schaffen. Das zumindest wäre die Grundlage, um die Ressourcen nutzen können, die spirituelle Traditionen, deren Praxisformen und Haltungen für Berufs- und Gesellschaftsfelder wie Coaching und Beratung bereithalten.

## Danksagung

Ich danke den vielen Autoren und Interviewpartnern, deren Mitarbeit, Erfahrung und Spirit dieses Buch ermöglicht haben. Die Kooperation im Rahmen dieses Herausgeber-Projekts war in vieler Hinsicht inspirierend und ermutigend und ich fühle mich dadurch sehr reich beschenkt.

Viele befreundete Kollegen bestärkten und begleiteten mich in den letzten Jahren auf dem Weg, die spirituelle Dimension in der Profession als Coach und Berater zu vertiefen und öffentlich zu machen – dafür danke ich meinen langjährigen Weggefährten Volker Dybbert, Susanne Baumgarten, Stefanie Schäfer, Rolf Lang, Suse Arlinghaus, Hans-Martin Lang, Pia Gaspard, Thomas Gampe, Andreas Zeuch. Mit Anna Matzenauer konnte ich in Gesprächen und in der gemeinsamen Gestaltung unserer Vortragsreihe »mission possible« viele inspirierende und wertvolle Impulse entwickeln.

Die Begegnungen mit Richard Baker Roshi, Bernie Glassman Roshi und Pater Willigis Jäger haben nicht nur meinen spirituellen Weg geprägt, sie zeigten mir auch, wie kraftvoll, bereichernd und manchmal abenteuerlich ein spirituelles Leben ist. Im spirituellen Ansatz von Claudio Naranjo und durch meine Erfahrungen in der Dialogarbeit bei Freeman Dhority habe ich eine interaktive Form von Spiritualität kennengelernt, die eine auf Stille und Meditation ausgerichtete Praxis ungemein ergänzt.

Die tiefe und sorgfältige Verbindung von Meditationspraxis und Coaching in der Arbeit von Albert Pietzko und Torsten Jung hat mir persönlich bei grundlegenden Fragen geholfen und die Intention dieses Buchs entscheidend mitgeprägt. Durch die innovativen Weiterentwicklungen in der Aufstellungsarbeit von Matthias Varga von Kibéd und Siegfried Essen konnte ich das große Potenzial der Verkörperung in Beratungs-Settings erleben, das mir einen unmittelbar praktischen Weg für die Erfahrung von Interdependenz eröffnete. Die prozessorientierte Arbeit von Amy und Arnold Mindell und Max und Ellen Schupbach zeigte mir auf einzigartige Weise, wie man im Vertrauen auf die Richtigkeit dessen, was sich im Hier und Jetzt zeigt, tiefe und

hintergründige Themen auch spielerisch und lustvoll bearbeiten kann. Die Arbeit von Stephen Gilligan und Gunther Schmidt erinnerten mich schließlich immer wieder daran, dass gerade in der Fähigkeit, die schwierigsten Probleme als Ausgangspunkt für heilsame, kreative Veränderung nutzen zu können, eine wesentliche spirituelle Dimension von Coaching und Beratung liegt.

# I

## Die spirituelle Dimension im Coaching – Entwicklung eines professionellen Verständnisses

*Friedrich Assländer*

## **Vom Coach zum »Seelsorger«**

### **Mein eigener Weg**

Ich möchte meine ganz persönlichen Erfahrungen aus zwanzig Jahren Coaching mit Blick auf die spirituelle Dimension in dieser Arbeit schildern. Diese Ansichten sind sehr subjektiv und spiegeln auch meinen eigenen spirituellen Weg wider. Als Berater oder Coach ziehen wir unbewusst die Menschen an, die uns ähnlich sind, die auf gleicher »Wellenlänge« sind, die spüren, dass wir etwas geben können, was sie in ihrer jetzigen Situation brauchen. So haben sich die Anliegen, mit denen Menschen zu mir kamen, im Laufe der Jahre sehr geändert. In den ersten Jahren waren es klassische Coaching-Themen aus den Bereichen Führung und Selbstmanagement, später verschoben sich die Themen immer mehr in Richtung seelische Problematiken und auch auf religiöse Fragen wie Lebensorientierung, Sinnhaftigkeit des Tuns und Ähnliches. Dies zeigt mir zum einen meine eigene Entwicklung, es zeigt aber auch die Veränderung im Bewusstsein der Führungskräfte, das sich aus meiner Sicht immer mehr öffnet zu einer ganzheitlicheren Sichtweise. Oft beginnt diese Öffnung mit seelischen Nöten, Konflikten oder Krisen, die immer häufiger auftreten.

### **Was suchen Menschen im Coaching?**

Ein leitender Mitarbeiter eines internationalen Konzerns möchte in einem mehrstündigen Coaching, für das er mehrere Stunden Anreise in Kauf nimmt, für sich Klarheit gewinnen. Er formuliert sein Ziel für diese Sitzung: »Es wäre für mich ein gutes Ergebnis, wenn ich meine Richtung sehe und Vertrauen in mich gewinne. Ich suche eine Verbindung zu meinem Herzen und möchte spüren, was richtig, was falsch ist.«

Ein Freiberufler mit mehreren Angestellten erlebt nach über zwanzig Jahren erfolgreicher Tätigkeit: »Ich fühle mich meinen Aufgaben nicht mehr gewachsen. Ich habe keinen Zugang zu meinen tiefen Gefühlen.« Ein Unternehmer, der einen kleinen Betrieb in der dritten Generation führt, sucht Hilfe: »Ich fühle mich blockiert, Angst und Enge lähmen mich. Soll ich den Betrieb verkaufen, etwas ganz anderes machen?« Er liebt seine Arbeit und verfügt über sehr viel Spezialwissen in seiner Branche.

Es sind Menschen in Krisen, die eine Hilfe im Außen suchen, die sie bei ihren bisherigen Kontakten nicht gefunden haben. Es geht oft um die Sinnhaftigkeit ihres Tuns. Der Auslöser für diese tiefen, letztlich religiösen Fragen liegt manchmal in einem äußeren Ereignis oder Menschen erleben, dass sie sich plötzlich mitten in einer seelischen Krise befinden. Sie spüren eine bisher nicht gekannte Unsicherheit, Angst. Der Boden, auf dem sie bisher gestanden haben, wird brüchig. Manchmal sind es Burnout-Symptome, die geschildert werden, manchmal sind es seelische, spirituelle Krisen, die die Menschen zwingen, den gewohnten Trott zu verlassen. Natürlich gibt es auch heute noch bei meinen Kunden die klassischen Coachingthemen aus dem beruflichen Alltag mit Konflikten, neuen Aufgaben und Problemen, die mit Unterstützung eines Coachs gelöst werden sollen.

In den letzten dreißig Jahren habe ich eine Entwicklung auf zwei Ebenen beobachtet. Die Offenheit und Bereitschaft von Führungskräften, professionelle Unterstützung anzunehmen, ist enorm gewachsen. Coaching ist eine Selbstverständlichkeit in vielen Unternehmen geworden. Das war vor dreißig Jahren noch völlig anders. Ein Vorstand eines internationalen Konzerns erzählte mir, dass er 1980 Geschäftsführer wurde und zum Einstieg in diese neue Verantwortung einen Coach für sich engagierte. Dafür wurde er von seinen Kollegen belächelt und verspottet.

Die zweite Veränderung liegt bei den Themen, die Menschen im Coaching bearbeiten wollen. Immer häufiger und immer offener geht es im Coaching um tiefe seelische Prozesse, die mit Hilfe eines Coachs bewältigt werden sollen. Damit verbunden ist auch die Bereitschaft, sich auf neuartige Techniken einzulassen wie zum Beispiel Systemaufstellungen, mentale Techniken und Visualisierungen oder die Bearbeitung von Gefühlen auf der Körperebene. Das seelische Leid in der Wohlstandsgesellschaft nimmt zu und erfasst alle Schichten und Altersstufen. Die Menschen haben immer mehr den Mut, offen darüber zu reden. So berichtete der Präsident einer Industrie- und Handelskammer bei einem öffentlichen Vortrag vor mehreren hundert Unternehmern, dass er ein Burnout erlebt habe und klinisch behandelt werden musste. Materieller Notstand scheint uns nicht vor seelischem Leid zu bewahren, im Gegenteil. Und für das Coaching ergibt sich daraus ein wichtiges und neues Aufgabenfeld.

Ein erfahrener Arzt, Leiter und Begründer mehrerer psychosomatischer Kliniken, hat bei einer längeren Reise durch Asien beobachtet, dass Menschen, die am Existenzminimum leben, keine seelischen Erkrankungen kennen. Erst dort, wo es etwas Wohlstand gibt, den die asiatischen Entwicklungsländer vehement anstreben, tauchen Neurosen und psychosomatischen Beschwerden auf. Man kann hier fragen, ob nicht die vielen Probleme und Krisen, die Menschen heute durchleben, eine direkte Folge unseres Wohlstandes sind. Mit dem Besitz kommen das Besitzstandsdenken, das Festhalten des Erreichten und die Angst vor dem Verlust dieses Besitzes. Diese Angst löst die Frage nach den wirklichen Werten aus, nach dem, was unser Leben ausmacht, denn wir wissen in der Tiefe, dass wir nichts festhalten können, weder unsere Jugend noch unsere Gesundheit noch unseren Besitz. Wir verdrängen das Wissen um die Endlichkeit unseres Seins und das Verdrängte meldet sich dann zum Beispiel als Depression.

Die Statistiken der Krankenkassen belegen, dass die psychosomatischen Beschwerden, insbesondere Burnout-Problematiken und Depressionen, seit Jahren rapide wachsen. Das rasante Ansteigen psychosomatischer Beschwerden ist immer wieder auch Thema in der Presse. So melden die Krankenkassen, dass dreißig Prozent der Bevölkerung innerhalb eines Jahres an einer diagnostizierbaren psychischen Störung leiden. Laut der Krankenkasse Barmer GEK liegt der Anteil der Arbeitsunfähigkeit durch psychische Erkrankungen bei 17 Prozent (Barmer Ersatzkasse, 2009, S. 2). Das Leiden dieser Menschen ist oft diffus, kann nicht zugeordnet werden. Die Menschen suchen eine neue Orientierung, wobei Schwierigkeiten im Beruf der oberflächliche Auslöser sind. Dahinter stehen fast immer Fragen nach Sinn und Werten. Menschen erleben, dass ihr bisheriges Leben so nicht mehr trägt, und suchen Wege, wie es weitergehen kann. Das, was früher als Midlifecrisis ein Phänomen der Lebensmitte war, wird heute von allen Altersgruppen erlebt, oft verbunden mit depressiven Schüben und seelischer Not.

Von daher ist es nicht verwunderlich, dass beim Coaching diese Themen entsprechend häufig auftreten. Warum wenden sich die Menschen nicht an einen Arzt, an einen Psychotherapeuten, an einen Priester oder an eine Beratungsstelle, sondern zahlen relativ viel Geld für das Gespräch mit einem Coach? An der Universität Oldenburg wurde vor einigen Jahren eine Befragung bei Menschen in oder nach einer spirituellen Krise durchgeführt, bei der unter anderem gefragt wurde: »Wo haben Sie Hilfe erhalten?« Mit Abstand an letzter Stelle standen die Kirchen, wenige haben bei Ärzten und Beratungsstellen Hilfe gefunden, die meisten wurden erst bei spirituellen Lehrern und geistlichen Begleitern fündig, oft erst nach langem Suchen.

Coaching ist ein gesellschaftlich anerkannter Weg, um berufliche Probleme zu bewältigen, während Psychotherapie immer noch den Ruch hat, etwas für Geisteskranke zu sein. Auch kann ein Chef einem Mitarbeiter leichter ein Coaching empfehlen als eine Psychotherapie. Der Coach hat dann die Möglichkeit, gegebenenfalls den Weg zu einer Therapie aufzuzeigen, wenn eine Vertrauensbasis geschaffen ist. Der Coach sollte dabei seine eigenen Grenzen kennen und einhalten. Eine spirituelle Begleitung, wie sie bei Lebenskrisen erforderlich ist, erfordert vom Coach, dass er selbst ernsthaft einen spirituellen Weg gegangen ist und geht. Erst dann wird er entsprechend seiner eigenen Entwicklung eine Begleitung des Coachee sinnvoll und hilfreich leisten können.

Die meisten meiner Coachees kommen auf Empfehlung und haben oft eine problematisch hohe Erwartungshaltung: Der Coach soll in kürzester Zeit ihre Probleme lösen. Oft haben diese Menschen eine längere Leidengeschichte hinter sich und möchten hier und jetzt von diesem Leid erlöst werden. Die Beschäftigung mit dem Leid und seinen Ursachen ist eigentlich Seelsorge. Die Menschen kommen mit Lebensthemen, Wertekonflikten, Krisen, und im Gespräch berühren wir sehr schnell religiöse, spirituelle Dimensionen. Die Menschen erzählen sehr persönliche, intime Dinge und suchen Rat und Hilfe.

Die Hürde, bei einem Coach vorzusprechen, ist leichter, gesellschaftlich akzeptabler, als zu einem Psychotherapeuten zu gehen. Ein großes Problem ist oft auch die Sprache

von Psychologen und besonders auch von Sozialpädagogen, durch die sich Führungskräfte wenig angesprochen fühlen. Das Vertrauen in die Kirche und in die Kompetenz der Mandatsinhaber ist nicht sehr groß, was Befragungen immer wieder belegen. Es ist eher so, dass engagierte kirchliche Seelsorger ihre Methodenkompetenz bei der Psychotherapie holen. Umgekehrt hat bereits der Schweizer Psychotherapeut C. G. Jung festgestellt, dass die Probleme seiner Patienten jenseits der Lebensmitte letztlich religiöse Probleme sind. Lebenskrisen, Orientierungsprobleme und Ähnliches haben immer auch eine religiöse Dimension (Jung, 1932/1996, S. 362). Von daher ist es nicht verwunderlich, dass ehemalige Priester und Theologen oft sehr erfolgreich als Coach arbeiten, da sie für diese religiöse Seite der Probleme ihrer Klienten sehr viel Kompetenz mitbringen.

Menschen in Krisen haben feine Antennen und reagieren empfindlich auf Oberflächlichkeit oder auf fehlende Kompetenz bezüglich ihres Anliegens. Mein eigener Weg, über 25 Jahre intensive Zen-Praxis, hat mich verändert und mich innerlich geführt, ohne dass mir das sofort bewusst war. Ich war vor vielen Jahren völlig überrascht, dass jemand mich als Coach anfragte aufgrund meines spirituellen Weges. Ich sei ihm, nach langer Suche, von einem Bekannten empfohlen worden. Er sei Unternehmer mit einer spirituellen Orientierung und suche jemanden, der verstehe, wovon er spricht. Er brauche einen Gesprächspartner für wirtschaftliche Fragestellungen, ohne dass die geistige Dimension dabei verloren geht. Es sei sehr schwer, jemanden dafür zu finden. Wir haben uns mehrere Jahre regelmäßig getroffen und haben noch heute einen guten Kontakt. Ich habe die Gespräche mit diesem Unternehmer für mich selbst so bereichernd gefunden, dass ich mich fast geniert habe, dafür auch noch Geld zu nehmen.

Als Coach agieren wir dann eher als Seelsorger, der zwar, analog zu einem Coach, den Menschen hilft, die eigenen Ressourcen zu entdecken und zu entwickeln, der sich aber mit Themen und Schwierigkeiten auseinandersetzt, die auf einer existenziellen, religiösen Ebene liegen. Die Grenze zur Psychotherapie, falls man sie überhaupt ziehen kann, wird immer wieder berührt. Das ergibt sich allein schon aus der Tatsache, dass viele Techniken im Coaching aus der Psychotherapie stammen wie zum Beispiel die Transaktionsanalyse, bestimmte Fragetechniken, Systemaufstellungen und anderes mehr.

## Coaching und spirituelle Wege

Spiritualität ist ein Modewort geworden, das sich gut vermarkten lässt. Es spricht die große Gruppe der Sinnsucher an und ist zu einem Label geworden, mit dem man zeigt, dass man sich vom Profanen, von der materiellen Orientierung abgewandt und etwas Höherem zugewandt hat. Wenn man »Spiritualität« und »spirituell« googelt, erhält man stolze zwanzig Millionen Treffer. Bei Amazon kann man über 30.000 Bücher erwerben, die »Spiritualität« im Buchtitel haben, zusätzlich weitere 9.000 Titel, wenn man »spirituell« als Suchbegriff eingibt. Die Problematik des Begriffs Spiritualität ist seine große Verwendungsbeliebigkeit. Eine Gruppe von spirituell orientierten Beratern und Unternehmern

versuchte für sich eine Definition zu finden und einigte sich ziemlich frustriert nach langer Diskussion auf die Aussage: Spiritualität ist das, was der Einzelne darunter versteht.

In den sogenannten New-Age-Kreisen ersetzt oft das Reden über Spiritualität den Prozess der eigenen Reinigung, der Läuterung. Der heilige Johannes vom Kreuz nannte seinen Reinigungsweg, den er zwanzig Jahre lang durchlitten hat, »die dunkle Nacht der Seele« (Johannes vom Kreuz, 1996). Er beschreibt ihn mit Worten von extremer Verzweiflung, Angst und Schmerz. Wer durch einen solchen Prozess hindurchgegangen ist, der spricht nicht davon. Menschen, die locker über ihre Spiritualität reden, haben diesen Prozess nicht durchlaufen. Viele Menschen suchen eine Erfahrung, einen Kick oder benutzen das Meditationskissen zur Flucht aus der Welt. Eine spirituelle Praxis wie zum Beispiel regelmäßige Meditation und die damit verbundene Läuterung hilft uns unsere Ich-Bezogenheit, unser ängstliches Kreisen um unser Ego zu überwinden. Dieser Weg ist ohne einen qualifizierten Lehrer kaum möglich.

Als Meditationsform sind im Westen die buddhistischen Wege sehr bekannt, wie Zen oder Vipassana oder der tibetische Buddhismus, daneben hat auch der christliche Weg der Kontemplation immer mehr Zulauf. Die Lehrerlaubnis in Zen ist gekoppelt an eine strenge Prüfung durch zugelassene Lehrer und wird nach vielen Jahren der Übung durch eine offizielle Übertragung bestätigt, während die Ernennung zum Kontemplations- oder Meditationslehrer oft sehr schnell, nach Absolvieren eines oder einiger weniger Kurse, erfolgt. Seriöse Lehrer verfügen über eine sehr lange Erfahrung, kommen meist aus einer Tradition oder Schule und haben eine Bestätigung von einem anerkannten Lehrer. Es gibt auch Beispiele von Menschen, die wie Johannes vom Kreuz »die dunkle Nacht der Seele« durchlaufen haben und aus dieser Erfahrung heraus anderen Menschen helfen können. Immer wollen seriöse Lehrer mit ihren Einnahmen nicht mehr als ihren Lebensunterhalt bestreiten und zeichnen sich durch eine hohe Selbstlosigkeit aus.

Auf dem spirituellen Weg unterscheidet Ken Wilber zwischen einem Zustandsweg des Erwachens und einem Strukturweg der Entwicklung (Wilber, 2007, S. 5). Menschen können spirituell-mystische Erfahrungen machen, ohne dass sie sich parallel dazu charakterlich entwickeln. Ihnen können geistige Fähigkeiten zuwachsen, auch Anziehungskraft, Kreativität und Macht. Eine spirituelle Schulung und die Entwicklung eines erweiterten Bewusstseins führen nicht zwangsläufig und gleichzeitig zu einer entsprechenden Charakterschulung. Unser Ego hat die Tendenz, sich diese neuen Fähigkeiten verfügbar zu machen. Die vielen Geschichten von sexuellem Missbrauch durch spirituelle Lehrer zeigen das.

Willigis Jäger, der bekannte Benediktiner und Zen-Meister, nennt, als eine der Gefahren auf dem spirituellen Weg, die Ich-Inflation. Durch Meditation und andere spirituelle Übungen können wir geistige Fähigkeiten entwickeln, die dann unserem Ego weiteren Auftrieb geben. Das plattdeutsche Märchen »Von dem Fischer un syner Fru«<sup>1</sup> ist eine gute Beschreibung einer Ich-Inflation.

---

1 Den ausführlichen Text finden Sie unter [www.asslaender.de/veroeffentlichungen/aufsaeetze](http://www.asslaender.de/veroeffentlichungen/aufsaeetze).

Der Fischer sitzt und angelt am Ufer des Meeres, da geht seine Angel auf den Grund. – Das Meer ist eine altbekannte Metapher für das Unbewusste. Das Sitzen entspricht dem Meditieren. Angeln ist im Kern auch eine sehr meditative Tätigkeit, man ist still und wartet auf etwas. Der Fischer ist also jemand, der einen spirituellen Weg geht und dabei eine tiefe Erfahrung macht. – Die Angel geht auf den Grund. – Das Bewusstsein des Fischers bricht durch, kommt auf eine andere Ebene und führt zu mystischen Erfahrungen. – Er fängt einen Butt, der ihn bittet, ihn nicht zu töten, er sei ein verwunschener Prinz. – Der Fischer kommt mit seiner eigenen göttlichen Natur in Verbindung, er ist selbst der Prinz, der Königssohn, der nicht im Königreich seines Vaters lebt. – Zu Hause, also wieder im Alltagsbewusstsein, meldet sich das alte Ego als »syne Fru«, die fordert: Aus dieser Erfahrung machen wir etwas. – Die Versuchung kennen wir auch aus der Bibel: Der Teufel bringt Jesus auf einen hohen Berg und bietet ihm die Macht über alle Reiche der Welt an (Markus 4, 1–11). – Der Fischer und syne Frau erliegen der Versuchung und kommen zu materiellem Wohlstand und Macht: ein großes Haus, ein Schloss, ein Königreich, »syne Fru« will Papst und schließlich »wie der liebe Gott« werden. Als der Mann dem Butt die Wünsche vorträgt, wird das Meer immer wilder und stürmischer. Der Butt gewährt alles, was »syne Frau« wünscht. Beim letzten Wunsch sagt er, geh mal hin, sie sitzt schon wieder in'n Pisspott. – Das Märchen verweist darauf, dass, wenn wir »wie der liebe Gott« sein wollen, wir dann keinen Besitz, keine Titel oder äußere Symbole von Macht und Größe brauchen. Die Gotteserfahrung, so lehren alle Mystiker, ist hier und jetzt. In der Bibel sagt der Evangelist Lukas (17, 21): »Man kann auch nicht sagen: Seht, hier ist es!, oder: Dort ist es! Denn: Das Reich Gottes ist (schon) mitten unter euch.«

Der Schluss des Märchens verweist darauf, dass wirkliche Spiritualität im Hier und Jetzt stattfindet, im Alltäglichen, im Gewöhnlichen. Wenn wir unser Tagewerk so gut wie möglich verrichten, wenn wir achtsam mit allem umgehen, wenn wir den Geschenken des Lebens mit Dankbarkeit begegnen, dann ist das gelebte Spiritualität. Im Taoismus sagt man, dass Tao ist das Gewöhnliche. Es gibt zahllose Berichte von den Mönchsvätern, von alten Meistern, die ihre Umgebung vor allem damit beeindruckt haben, mit welcher Hingabe sie die einfachen Dinge des Alltags getan haben, zum Beispiel das Schnüren der Schuhe.

Für einen Coach ist es sehr hilfreich, wenn er selbst einen spirituellen Weg beschreibt, seinen Geist schult und seinen Charakter formt. Er qualifiziert sich dadurch als Begleiter für Menschen in Krisen. So wie ein Bergführer Menschen nur dort sicher führen kann, wo er sich auskennt, wo er Erfahrung hat, so können wir das auch nur in den geistigen Bereichen und Themenfeldern tun, in denen wir Erfahrung gesammelt haben. Die Gefahren bei der Begleitung sind Selbstüberschätzung und Selbstüberhöhung. Wir sollten unsere Grenzen kennen und wissen, wann wir jemanden zu einem Therapeuten oder Arzt schicken müssen. Wir sollten sehr achtsam unsere Eitelkeit, unsere Motive und unser Verhalten prüfen und gute Freunde bitten, uns kritische Rückmeldung zu geben.

Wenn Menschen unsere Hilfe suchen und wir Erfolge zurückgemeldet bekommen, sind das auch immer Streicheleinheiten für unser Ego. Das dürfen wir annehmen und als Bestätigung verbuchen. Wir sollten aber auch die damit verbundenen Gefahren sehen, wenn wir für andere bedeutsam werden. Andere vertrauen sich uns an und wir bekommen damit das Gefühl von Größe und Wichtigkeit. Die Gefahr der Ich-Inflation auf dem spirituellen Weg findet hier eine Parallele in der Rolle des Coach durch die Bedeutung, die wir für andere bekommen. Supervision, Selbstreflexion, Fallbesprechungen unter Kollegen können uns helfen, unsere Arbeit realistisch einzuschätzen und mit dieser Gefahr umzugehen.

Hilfreich und entscheidend ist, dass wir immer wieder zum Kern unserer Arbeit zurückgehen, zur der Grundhaltung, dass wir nur dienen. Diese Haltung des Dienens ist die De-Mut, die verkürzte Form von Dien-Mut. In dieser Haltung wird wirkliche spirituelle Tiefe sichtbar. Im Letzten »machen« wir als Coach nichts, sondern stellen uns und unsere Fähigkeiten zur Verfügung. Unsere Intuition, die passende Intervention an der richtigen Stelle, der Prozess, den wir vielleicht auslösen, kommen aus einer anderen Quelle, von einem Nicht-Ich, das durch uns wirkt.

Im Christentum sprechen wir vom Heiligen Geist, einer Kraft oder einer Dimension, die der göttlichen Trinität zugeordnet wird. Wie auch der Begriff Spiritualität ist Heiliger Geist ein abgegriffenes Wort, oft als Worthülse oder als ethische Legitimation missbraucht. Wenn wir aber vom Wortstamm »heil« ausgehen und von einem heilenden Geist reden, dann treffen wir den Kern eines spirituell fundierten Coaching. Mit der Haltung des Dienens schauen wir wie der Diener auf das, was sein Herr braucht. Mit der Haltung des heilenden Geistes handeln wir so, dass der andere heil werden kann. Zugleich ist die Haltung des Dienens zum Heil des anderen für uns als Coach eine große Entlastung. Ein Diener tut das, was ihm möglich ist, er ist aber nicht für alles verantwortlich. Eine Haltung zum Heil oder zum Wohl des anderen hilft uns, von unserer Ich-Verhaftung loszukommen, es geht um den anderen, um sein Wohl, für das aber auch der Coachee selbst Verantwortung trägt. Er muss selbst die Schritte tun, die wir ihm aufzeigen, und er bleibt in der Verantwortung für sich selbst. Der Erfolg, das Erreichen der vereinbarten Ziele, hängt in hohem Maße von der Bereitschaft des Coachee ab, sich einzulassen und mitzuarbeiten.

Auf der anderen Seite stehen wir als Coach mit unseren eigenen Begrenzungen. Kein Coach ist allmächtig. Mich persönlich entlastet es sehr, wenn ich mir sage, ich muss nicht alle retten und ich kann nicht jedes Problem meiner Klienten lösen, ich sollte dem lieben Gott auch noch etwas Arbeit überlassen. Ich weiß, dass ich selbst nichts bewirke, sondern dass die Lösungen für Schwierigkeiten und damit das *Heil*werden von einer höheren Macht kommen, der ich mich und meinen Klienten anvertraue. Ich nehme dann auch eine Nicht-Lösung als Lösung an, wenn das, was sich der Coachee wünscht, nicht erreicht werden kann. Es kann sogar sehr wertvoll sein, wenn wir das Unveränderliche annehmen und uns mit ihm aussöhnen. Wir können das, was durch uns wirkt, nicht beeinflussen. Tiefe Prozesse, wirkliche Hilfe sind immer Gnade, für die wir nur dankbar sein können.

## Was ist Spiritualität?

Wenn wir von der lateinischen Wortwurzel ausgehen, können wir Spiritualität übersetzen mit Geisteshaltung. Wir können fragen, aus welchem Geist heraus jemand handelt. Viele Redewendungen zeigen, dass es ein Bewusstsein dafür gibt, welche wesentliche Rolle die geistige Dimension spielt. Man spricht vom »Geist des Hauses«, ist »be-geist-ert«, »ent-geistert« oder fragt, »wes Geistes Kind bist du?«. Einen Priester nennt man einen »Geistlichen«, weil man ihm einen besonderen Zugang zur geistigen Ebene zuschreibt.

Im Alltag, bei den täglichen Widrigkeiten und Problemen zeigt sich dann, aus welchem Geist heraus wir handeln, dort zeigt sich unsere wirkliche Spiritualität. Hilfreich sind die Fragen: Sind meine zugrundeliegenden Motive selbstsüchtig? Dienen sie meinem eigenen Ego? Möchte ich durch mein Tun berühmt oder reich werden? Oder werde ich von einem Anliegen, von einer Idee geleitet, die dem Wohl anderer oder aller dient? Der Blick auf andere schließt meinen eigenen Vorteil keineswegs aus und auch unsere Ego-Bedürfnisse haben ihre Berechtigung. Wir sollten sie nicht verdrängen, sondern ihnen einen angemessenen Raum geben. Es ist eher verdächtig, wenn Menschen vorgeben, aus reinem Idealismus, völlig selbstlos zu handeln. Wir können dann fragen, wo die verdrängten oder versteckten Absichten liegen.

Ich kenne hochspirituelle Menschen, die sich selbst nie als spirituell bezeichnen. Sie sind es einfach. Sie handeln aus einer inneren Sicherheit heraus, sind authentisch und ihr Verhalten ist von Liebe durchdrungen. Bruder David Steindl-Rast, ein in den USA sehr bekannter Benediktiner, hat eine sehr schöne und schlichte Definition: Spiritualität ist mehr Leben (Steindl-Rast, 2005). Je mehr wir mit der geistigen Natur unseres Daseins in Verbindung kommen, desto reicher wird unser Leben und desto mehr können wir davon anderen geben. Ein Coach, der diese geistige Dimension oder Spiritualität für sich entwickelt hat, wird so zu einem geschätzten Begleiter und Berater.

Mein persönliches Verständnis von Spiritualität umfasst ein Gefühl der Verbundenheit mit etwas, das größer und bedeutender ist als ich selbst. Meine Ich-Bezogenheit tritt zurück hinter diese Verbundenheit mit einem größeren Ganzen. Sie wird zur Quelle und zur Aufgabe. Bei den Sachthemen, die im Coaching berührt werden, bedeutet die spirituelle Dimension allgemein eine Metaebene hinter den Betriebsabläufen, Zahlen und wirtschaftlichen Zielen, wie sie in der Vision und auch in den Werten eines Unternehmens sichtbar werden. So wie spirituelles Bewusstsein für transpersonales Bewusstsein steht, das einen geistigen Raum oder eine Erfahrung jenseits des diskursiven Denkens erschließt, so bedeutet Spiritualität in Unternehmen und Organisationen Verbundenheit mit etwas, das größer und bedeutender ist als der Betrieb selbst, eine Transzendierung, in der wir auf das größere Ganze schauen und ihm dienen.

Jeder Mensch wird, wenn er ernsthaft sucht, sein eigenes Verständnis von Spiritualität entwickeln. Immer ist spirituelles Bewusstsein aber ein Übersteigen unseres Egos, unseres bedürftigen kleinen Ichs, eine Transzendierung. Von dort aus entsteht Sinn. Von dort kommt eine Ethik, aus der Menschen handeln, nicht aus Angst vor Strafe oder

aus Hoffnung auf Belohnung, sondern um des Guten selbst willen. Wir können auf dem spirituellen Weg nichts »lernen« und nichts »erreichen«. Es entwickelt sich und es geschieht das, was geschieht, wenn wir es zulassen. Von daher halte ich eine Ausbildung zum »spirituellen Coach« für ein falsches Versprechen. Wir können eine Ausbildung zum Coach durchlaufen, Techniken der Gesprächsführung lernen und uns das Handwerkszeug erarbeiten. Schwieriger ist es, das Einfühlungsvermögen und die Intuition zu entwickeln, die einen guten Coach auszeichnet. Dafür müssen Selbsterfahrungs- und Reifungsprozesse durchlaufen werden. Aber auch eine spirituelle Praxis, wie zum Beispiel regelmäßige Meditation, fördert diese Reifung. Die geistig-spirituelle Entwicklung im engeren Sinn ist ein Unterwegssein, bei dem wir nirgendwo ankommen können außer bei uns selbst, dort, wo wir schon immer waren, »in'n Pisspott«, wie es im Märchen heißt.

Dieser Weg ist sehr individuell, sehr persönlich und oft von Krisen begleitet. Dieser Weg ist keine Ausbildung im herkömmlichen Sinn, sondern eben ein Weg, den jemand gehen kann oder nicht. Keine der traditionellen Zen-Schulen auf dieser Welt bietet eine Ausbildung zum Zen-Lehrer an, weil das Eigentliche der spirituellen Dimension nicht gelernt, sondern nur erfahren werden kann. Für diesen Weg, der neben einer Ausbildung zum Coach, Supervisor, Mediator oder neben anderen Ausbildungen steht, müssen wir uns selbst auf die Suche machen, nach dem Weg selbst und nach einer Begleitung und Führung, der wir vertrauen.

Die Fähigkeit, still zu werden, nach innen zu lauschen, die Kunst, gegenwärtig zu sein und aufmerksam wahrzunehmen, was ist, sind Merkmale einer sich entwickelnden Spiritualität. In dem Maße, wie wir das praktizieren, können wir uns auf unser Gegenüber einlassen und immer mehr verstehen. Der große Gegenspieler auf diesem Weg ist unser Ego, jene psychische Instanz in uns, die groß und erfolgreich sein will, die sich von Zuwendung und Anerkennung nährt. Dadurch hindert sie uns an der Zuwendung und Öffnung gegenüber dem anderen. Es ist das Paradox unseres Lebens, dass wir durch eine spirituelle Entwicklung immer mehr dieses hungrige Ego loslassen können und im Gegenzug Anerkennung und Zuwendung erfahren, die wir dann gar nicht mehr so brauchen.

## **Spirituelle Aspekte im Coaching: Worum es wirklich geht**

Coaching berührt die spirituelle Dimension zum einen durch die Themen, welche die Klienten mitbringen, wenn diese eine tiefe, existenzielle Dimension haben. Zum anderen kommt beim Coaching unsere eigene Spiritualität zum Tragen durch die Art und die Geisteshaltung, mit der wir das Gespräch führen. Beides, Coach und Thema, stehen in einer wechselseitigen Beziehung. Als ethisch orientierter Coach werden wir solchen Menschen wenig geben können und wollen, die erwarten, für ihren Ego-Trip Impulse und Hilfe zu bekommen. Es wird sich in uns alles wehren, wenn jemand wissen will, wie er Karriere auf Kosten anderer machen kann, oder wie er unsaubere, aber lukrative Geschäfte tätigen kann.

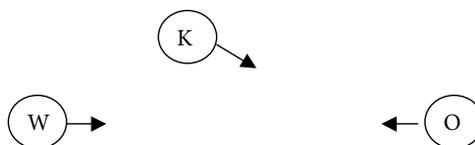
Umgekehrt wird ein Coachee spüren, ob der Coach mitgehen kann auf die Tiefe seines Problems, sich empathisch einlassen kann auch auf heftige Gefühle und auf tragische Dimensionen des Daseins, oder ob der Coach sich in Beschwichtigungen oder Verharmlosung flüchtet. Ein Coach, der selbst eine spirituelle Entwicklung und Reifung durchlaufen hat, weiß, dass er wenig oder nichts selbst bewirken kann. Er hört zu und das Gegenüber spürt, dass es verstanden wird.

Die Anbindung an spirituelle Dimensionen wird besonders gut sichtbar, wenn wir mit der Methode der Systemaufstellung arbeiten. Ich kenne keine Methode, mit der man leichter und schneller das aufdecken kann, worum es wirklich geht und bei der der Klient das auch gut nachvollziehen kann. Als Familienaufstellung ist die Methode inzwischen weltweit verbreitet. Diese Technik, ein System durch Menschen als Stellvertreter räumlich abzubilden, lässt sich auf Fragestellungen aus vielen Lebensbereichen, insbesondere auch auf berufliche Themen übertragen. Der Vorteil ist eine räumliche und sichtbare Abbildung eines Problems. In dem Bild, wie Menschen im Raum zueinander stehen, werden Aspekte sichtbar, die eine verbale Beschreibung so nicht zeigen kann. Im Idealfall stehen natürliche Personen als Gruppe oder als eingeladene Stellvertreter zur Verfügung, die man »aufstellen« kann. In der Coaching-Situation kann man die relevanten Systemelemente mit Karten auf den Boden legen oder mit Stühlen oder Figuren arbeiten. Man kann den Klienten bitten, sich auf die Karten zu stellen und mitzuteilen, wie es ihm dort ergeht. Man kann auch als Coach selbst die verschiedenen Positionen einnehmen und sich dabei in die Situation gut einfühlen.

In der Aufstellung, ob mit Karten oder Stellvertretern, erkennt man oft sehr schnell das eigentliche Thema und kann es bearbeiten. Die geschilderten Probleme sind oft das vordergründige Symptom, das eigentliche Problem liegt dahinter und gehört nicht selten zum blinden Fleck des Klienten. Wenn die Ursachen für berufliche Probleme im Familiensystem oder in der Familiengeschichte des Klienten liegen, können sie nur dort gelöst werden. Probleme können aber auch mit Werten und Wertekonflikten zu tun haben.

Ein Beispiel: Ein Coachee, eine beruflich sehr erfolgreiche Frau, kommt in eine Gruppe, um ihr Problem zu bearbeiten. Sie berichtet, sie habe sehr viele Fähigkeiten und sei auch sehr kreativ. Wenn sie aber etwas umsetzen wolle, gebe es einen inneren Widerstand, sie sei dann wie gelähmt und habe dann auch keine Ideen mehr. Ich bitte sie, für den Widerstand, für ihre Kreativität und für sich jemanden aufzustellen. Sie stellt ihre Kreativität (K), den inneren Widerstand (W) und sich (O = Olga) auf.

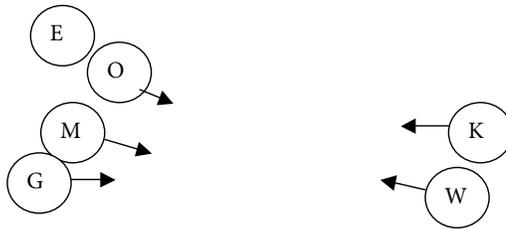
### 1. Bild



Die konfrontative Position von O zum Widerstand ist auffällig. Allen geht es gut. Der Widerstand sagt, du verwechselst mich mit etwas. Als ich jemand für die Mutter der Klientin hinter den Widerstand stelle, wird sofort klar, dass der Widerstand ein Konflikt zwischen Tochter und Mutter ist. Die Tochter ist beruflich erfolgreich und unabhängig. Sie kann ein Leben führen, wie es der Mutter nicht möglich war. Zugleich gibt es bei der Klientin viel unterdrückte Wut und Enttäuschung über das, was ihr die Mutter an Liebe und Zuwendung nicht geben konnte. Aus dieser Erkenntnis heraus beginnt bei der Klientin eine Aussöhnung mit der Situation.

Es werden noch die Mutter der Mutter (G = Großmutter) dazugestellt und hinter O eine weibliche Kraft (E = Energie). Für O ist diese Kraft sehr wesentlich, sie spürt, dass sie unabhängig von ihrer Mutter mit ihrer eigenen Kraft und ihrer Weiblichkeit in Verbindung treten kann. Das ermöglicht ihr, ihre Mutter anzuschauen. In mehreren Schritten, zum Teil verbunden mit starken Gefühlen, kommen wir im Laufe von einer Stunde zum Lösungsbild.

### Schlussbild



Die Mutter sagt, sie sei sehr stolz auf ihre Tochter, und freue sich über ihren Erfolg. Die Großmutter sagt, dass sie ein gutes Leben gehabt habe und damit sehr zufrieden sei.

In der Aufstellung fühlen die Stellvertreter wie die Personen, die sie repräsentieren. Damit können seelische Prozesse ermöglicht werden, die dem Heilwerden dienen: Aussöhnen, Verzeihen, auch Nachholen von etwas oder Aussprechen von etwas, was belastet, aber bisher nicht gesagt werden konnte. Es kommt oft zu emotional tiefen Prozessen, die wir ob der Tiefe und der existenziellen Tragweite spirituell nennen können.

Systemaufstellungen sind eine Methode, die seit etwa zwanzig Jahren zunehmend von Coaches und von Beratern genutzt wird und inzwischen auch eine hohe Akzeptanz in Konzernen gefunden hat ob der hohen Effizienz der Methode. Sie spiegelt eine Entwicklung wider, die das bisher dominierende logisch-rationale Denken durch intuitive, emotionale Prozesse ablöst. Das obige Beispiel zeigt sehr deutlich, dass Olga durch ein analysierendes Gespräch nicht oder zumindest nicht so schnell zu einer Lösung ihres Problems gekommen wäre. Die Aufstellung war ein Schritt in eine transrationale Ebene, ein rein geistiger Prozess, bei dem zum einen blockierende Denkmuster gelöst wurden und die damit verbundenen Gefühle frei werden konnten. Zum anderen wurde ein neues, geistiges Element, eine »weibliche Kraft« hinzugenommen. Diese gab Olga

Vertrauen zu sich selbst und gleichzeitig Schutz, was die Stellvertreterin in der Aufstellung immer wieder betonte.

Aufstellungen zeigen immer wieder, wie bedeutsam solche geistigen Elemente sind, die je nach religiöser Verwurzelung der Klienten auch als Schutzengel, oder als Engel mit besonderen Qualitäten, wie zum Beispiel der Engel des Vertrauens, oder als eine Energie oder Kraft deklariert werden können. Damit betreten wir eine spirituell-geistige Dimension, die sehr kraftvoll sein kann. Auf dieser Ebene kann es auch um die Auseinandersetzung mit Schuld gehen, um das Annehmen zum Beispiel eines schweren Schicksals oder um das Lösen von Verstrickungen oder das Loslassen zum Beispiel einer Firma nach der Übergabe. Alle Beteiligten erleben dabei, dass auf dieser Ebene Logik und Sachargumente nichts bewegen können, die Bewegung findet in der Seele der Betroffenen statt und wird oft von tiefen, heilenden-heiligen Gefühlen begleitet.

Es ist auch möglich andere religiöse oder archetypische Elemente aufzustellen wie Gott, das Leben, meine Berufung oder auch Polaritäten wie Animus und Anima oder Chronos und Kairos, die griechischen Götter für die Zeitquantität und Zeitqualität.

Ein Beispiel: Eine junge Frau steht in dem Konflikt, ob sie sich einer religiösen Gruppe anschließen soll, der ihr Vater und ihr Großvater angehören, oder ob sie einen eigenen Weg gehen darf. Sie erlebt einen großen Gewissenskonflikt, einerseits möchte sie loyal zu ihrer Familie sein, andererseits aber wehrt sich etwas in ihr dagegen.

Es werden aufgestellt: Klientin, Vater, Großvater, der Gott, an den die Väter glauben, und der wahre Gott. Sofort, beim Betrachten des ersten aufgestellten Bildes, sagt die Klientin erleichtert, niemals möchte sie in dieses enge Gottesbild ihres Vaters und Großvaters hineingezogen werden. Sie kann zulassen, dass Vater und Großvater aus dieser Religionsgemeinschaft Sicherheit und Kraft schöpfen. Sie erkennt aber auch, dass sie das Recht hat, ihren eigenen Weg zu gehen.

Aufstellungen erlauben, zu differenzieren, Dinge zu trennen und zugleich das Thema und seine Aspekte anschaulich zu machen. Ein altes Sprichwort sagt: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Aufstellungen sind Bilder, die tiefe Einsichten erlauben und die uns helfen, das Eigentliche hinter den Problemen und Beschreibungen zu erfassen. Diese Art von Aufstellungen berührt eine geistige Ebene, die gemäß dem lateinischen *spiritus* = Geist spirituell genannt werden kann.

## Ausblick

Die Nachfrage nach Coaching steigt seit vielen Jahren kontinuierlich, etwa in demselben Maße, wie die Nachfrage von Firmen nach Weiterbildungsseminaren abnimmt. Viele Unternehmen halten das »individual learning« für effektiver als den Besuch eines Seminars. Die Erwartungen und die Probleme verändern sich aber parallel zu dieser äußerlichen Verschiebung im Bildungsmarkt zu mehr persönlichen und seelischen Anliegen. Unter dem Begriff »psychosoziale Gesundheit« beschäftigen sich immer

Immer mehr Menschen stellen sich Fragen nach dem grundlegenden Sinn ihrer Arbeit, nach übergeordneten Lebenszielen und letztlich nach der eigenen Berufung in einem größeren Zusammenhang. Gerade auch Führungskräfte in Unternehmen haben zunehmend den Wunsch, mit ihrer Tätigkeit einen sinnstiftenden Beitrag zu leisten. Wo die Sinndimension bei immer komplexeren Leistungsanforderungen in der Arbeitswelt zu kurz kommt, drohen Entfremdung und Burnout. Wie kann Coaching hier Abhilfe schaffen? Eine zeitgemäße Auseinandersetzung mit Spiritualität bietet zukünftig eine wesentliche Ressource. Die Ansätze von erfahrenen Coaches, Lehrtrainern und spirituellen Lehrern beleuchten, was eine spirituelle Dimension in Coaching und Beratung ausmacht, wie sie in die praktische Arbeit integriert werden kann und wie sie das professionelle Selbstverständnis verändert.

## **Der Herausgeber**

Dr. Markus Hänsel ist systemischer Berater, Coach und Trainer für Unternehmen und Organisationen in Ladenburg (bei Heidelberg).