

Der folgende Beitrag ist in

„Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung“

Hrsg, Markus Hänsel im Vandenhoeck&Ruprecht Verlag, 2012 erscheinen

Kontext und Situation

Innere Achtsamkeit: Focusingorientierter und systemischer Ansatz

Klaus Renn und Silvia Bickel-Renn

Magic Moments

Nach einer keinen Stille erhellen sich die eben noch nach innen gerichteten Augen, begleitet von einem Atemzug, der die Qualität eines *Aha* in sich trägt. Herrn Mustermann, leitender Angestellter in der Gesundheitsbranche, wird gerade *Etwas* klar. Meine focusing-spezifische Intervention in diesem Augenblick: „Bleiben Sie noch einen Moment in dieser Erfahrung – lassen Sie Ihre Aufmerksamkeit weiter im Körper und kosten Sie dieses Empfinden und alles, was damit verbunden ist, eine kleine Zeit aus.“

Was vorher noch unklar und widersprüchlich, noch offen und ohne Lösung war, hat offensichtlich von Innen her einen Schritt gemacht. In solch einem intuitiven Schritt ist die gesamte Komplexität der Problemstellung neu verbunden, neu strukturiert und für bisher nicht denkbare Wege geöffnet worden. Neben dem kognitiven Outcome dieses *Magic Moments* hat der gesamte Organismus einen Schritt gemacht: Der Klient fühlt sich körperlich frischer, energievoller, klare Gedanken folgen und der intentionaler Spannungsbogen hin zur Lösung schwingt im Raum. In dieser Erfahrung der Stimmigkeit sind zugleich alle persönlichen Aspekte des Klienten mit *eingerechnet*, von seiner Werteorientierung bis hin zu seinem Arbeitszeitkontingent.

Für mich ist damit die Arbeit getan! Herr Mustermann braucht jetzt „nur noch“ Raum für sich und meine verstehende Aufmerksamkeit, um dieses klare Gesamtgefühl erst einmal in Sprache zu fassen und dann von innen her eine Handlungsstrategie Gestalt werden zu lassen.

Dieser *Magic Moment* kommt aus einem Erleben, den man im Focusing *Felt-Sense* nennt. Damit ist eine körperliche Empfindung gemeint, die hinter den Worten und Bildern liegt, und von Fühlen, Spüren und der Ahnung von etwas ganz Neuem bestimmt ist. Immer wenn Sie erleben, dass Sie etwas genau wissen, aber nicht sagen können, es ihnen auf der Zunge liegt, nur die Worte dazu fehlen, dann handelt es sich um diesen Felt-Sense. Der Körper weiß etwas, was wir noch nicht in Sprache bringen können. Und Sie werden es selbst kennen: Entfaltet sich dann dieses wissende Gefühl in Sprache und Erkenntnis, so geht eine gesamtkörperliche Entspannung damit einher und so etwas wie ein *Aha*-Atemzug steigt auf. Der gesamte Organismus ist an dieser *Geburt* beteiligt.

*Focusing*¹ handelt in seinen Konzepten und Haltungen davon, was wir brauchen, damit dieser bestimmte Klick, dieser *Magic Moment* entsteht und wir für das noch Unbekannte, das Neue oder die Lösung ein Gefühl der Stimmigkeit finden.

¹ Vgl.: K. Renn (2011): Focusing: Psychotherapie in innerer Achtsamkeit, in: L. Reddemann (Hrsg.): Kontexte von Achtsamkeit in der Psychotherapie. Stuttgart:Kohlhammer, S. 84 ff

Focusing wurde von Eugene Gene Gendlin (1926 in Wien geboren), von Haus aus Philosophieprofessor an der Universität Chicago, dazu auch Psychologe und Psychotherapeut, entwickelt. Sein philosophisches und therapeutisches Arbeiten verdankt sich seiner Faszination von dem Sich-Einlassen auf das, was schon gespürt, aber noch nicht bewusst gewusst wird, dem, was über die Sprache, über Konzepte und Methoden hinausgeht. Veränderungsschritte sind bei ihm zugleich Denk- und Heilungsschritte.

Heute ist Focusing ein Vehikel des Denkens und des Philosophierens, eine Methode der Selbsthilfe und eine Methode der Psychotherapie und Beratung, ein Werkzeug für Kreativität und Entscheidungsfindung und nicht zuletzt auch ein Weg, um spirituelle Dimensionen zu erkunden.

Im Focusing verlieren die Ihnen bisher bekannten Identitäten ihre illusionäre Mächtigkeit zugunsten der Erfahrung, lebendig mit sich selbst und der gegenwärtigen Umwelt verbunden zu sein. Focusing bringt zu Bewusstsein, wie ich mich selbst wahrnehme. Die innere Achtsamkeit, die zum Abenteuer der Selbstbegegnung werden kann, erschließt uns den inneren Erlebensraum mit seinen vielen impliziten – im Sinne von: noch eingefalteten Facetten von Bedeutungsangeboten. So ist Focusing ein Weg, um einen körperlichen Zugang zu sich selbst zu finden. Gleichzeitig öffnet sich im Mich-selbst-Annehmen die Erfahrung einer existentiellen Lebendigkeit (vgl. Renn 2006, S. 10ff).

Das führt zum Stichwort *Spiritualität*. Denn diese Erfahrung des *stimmigen nächsten Schrittes* wird von einem Gefühl getragen - ein *ganz bei mir*, das als so etwas wie *Sinnhaftigkeit* und *Vorwärtstragen-werden* empfunden werden kann, ein energetisierendes, entspannendes Spüren von ganzheitlichem Verbunden-Sein. Dieser Aspekt des Veränderungsprozesses, wird von Gene Gendlin, dem Gründer von Focusing, als *spiritueller Oberton* bezeichnet. Damit will er hervorheben, dass in jedem stimmig erlebten innerem Schritt ein größeres Ganzes als mitschwingend erlebt werden kann. Diese Beschreibung des Veränderungsprozesses ist keineswegs esoterisch im abgehobenen Sinne gemeint. Gewinnen Sie überraschend beim Kartenspiel oder hatten Sie gerade an der Börse einen guten Gewinn und würden diesem Gefühl Aufmerksamkeit geben und es auskosten, so würde es sich wohl in ähnlichen Worten beschreiben lassen. Bedeutsam an dieser Art des Lösungsfindens ist, dass der Berater dem Klienten nicht die eigenen Lieblingslösungen und Konzepte verkauft. Der Klient wird nicht zu einer Lösung manipuliert, es wird ihm keine Lösung angeschraubt. Im Focusing setzen wir auf das ganz eigene innere Streben, auf die Intentionalität, die unserem Leben innewohnt. Diese körperliche Kraft strebt nach Lösungen und hat die Eigenschaft, den ganzen Menschen in seiner gegenwärtigen Situation mitzunehmen und gerecht zu werden. Im Focusing haben wir für diesen Lebensprozess das Konzept: *the order of carrying forward*². Verkürzt ausgedrückt meint es, dass der nächste stimmige Schritt in einer gesamtorganismischen Logik folgen möchte. Die Bedingung dabei ist nur, dass wir als Berater unser supergescheites Besserwissen und unser hartnäckiges Bedürfnis, unbedingt etwas machen und bewirken zu müssen, zur Seite stellen, um diesen Prozess nicht zu stören. Diese Phase des Veränderungsprozesses lebt vom *Dabei-Bleiben* und dem *Nicht-tun*, dem *bloß-präsent-sein*.

Betrachten wir eine Pflanze, die unter den ungünstigsten Bedingungen in einer Mauerritze wächst, so kann uns deutlich werden, welche Lebenskraft und Überlebenskraft im Organismus wirkt. Diese natürliche Kraft, dieses Streben, dieses *carrying forward* wirkt in jedem Individuum ebenso in jeder Gruppe, jeder Institution und jedem Betrieb.

Stellen Sie wieder die oben beschriebene Coachingszene vor:

² Von Johannes Wiltschko in „Ich spüre, also bin ich! – Nicht-Wissen als Quelle von Veränderung“ mit „Fortsetzungsordnung“ übersetzt.

Der oben beschriebene Klient, Herr Mustermann, hat neben sich eine Flipchart mit einem Organigramm seines Betriebes stehen und ebenso nehmen seine Ehefrau und seine Kinder, symbolisiert und verortet durch Kissen im Raum, an dem Prozess teil. Der erste Teil der Sitzung bestand darin, zu sammeln und zu klären, wer und was an dem Problemthema beteiligt ist und was auch nur randständig mitschwingt. Die Themenstellung wurde so langsam genauer und klarer.

In dieser Phase ist es meine Aufgabe, das übliche Handwerkzeug eines Beraters dabei zu haben und den Coachee mit seinem Kontext möglichst genau zu verstehen. Nach einer gewissen Zeit lade ich den Coachee in den Bewusstseinszustand der Inneren Achtsamkeit ein. Das heißt, ich schlage vor, Herr Mustermann möge seine Aufmerksamkeit von der Themenstellung und von allem, was wir bisher dazu ausgearbeitet haben, hin zu sich, mit seinem gegenwärtigen körperlichen Erleben zu verbinden, sich einige entspannende Atemzüge zu gönnen und das ganze Problem *draußen* zu belassen. Nach diesem *Frei-Raum-Schaffen*, einem wichtigen Konzept im Focusing³, schlage ich Herrn Mustermann vor, er möge alles in ein Ganzes fassen, was wir bislang erarbeitet haben (alles Gesagte, auf der Flipchart Gezeichnete, im Raum Symbolisierte). Er möge auch noch all das dazu nehmen, was er nicht weiß, und doch zum Thema dazu gehört ... und auch noch Alles, was kommen wird ... alles *Zukünftige* dieses Themas. „Lassen Sie das Alles ein Ganzes werden und halten Sie ihre Aufmerksamkeit im Brust- und Bauchraum – und verweilen Sie mit dem Ganzen eine kleine Weile.“ So oder ähnlich hört sich dann diese Focusingintervention an, die den Felt-Sense aktiviert, das Körperwissen anregt – um sich nach einem kurzen Verweilen in konkreten Gedanken, Bildern, Strategien zu entfalten.

Wichtig ist, dass wir als Berater über kompetente Konzepte verfügen, unsere Empathie geben, der Klient sich bei uns verstanden und aufgehoben erlebt – und wichtig ist die Bescheidenheit und das Vertrauen, dass der tatsächlich neue Schritt aus dem körperlich achtsamen Verweilen des Klienten kommt. Dass der wichtigste Schritt aus dem Klienten selbst kommt. Diese von der körperlichen Intelligenz getragenen Schritte sind genauer, präziser und stimmiger als das, was wir als Berater herausfinden könnten. Die umfassendste Erkenntnis seiner Selbst, seines Betriebes mit all dem notwendigen Detailwissen hat nun mal nur der Körper des Klienten. Also lasst uns auf diese Ressource setzen!

Der Körper als eigentlicher Ort der Ereignisse

Der Körper des Coachees bringt sein Thema, alles, was damit zu tun hat, sein ganz persönliches Umfeld, einfach alles mit hinein in die Beratungssituation. Dieses zu wissen, kann beide Seiten eminent entlasten. Als Berater brauche ich nicht alles erfragen, es liegt nicht an mir, dass auch tatsächlich alle Aspekte kognitiv benannt werden. Sowie der Coachee den Raum betritt, ist schon alles vorhanden. Unser Körper hat die Eigenschaft, Situationen einzuverleiben, sie leibhaftig zu verkörpern. Im Bild gesprochen: Im Körper des Chefs ist die gesamte Firma einverleibt.

Vielleicht hört sich diese Sichtweise zunächst etwas wunderlich an. Die Wurzeln dieser Sichtweise finden sich bei dem phänomenologischen Philosophen Maurice Merleau-Ponty.⁴ Er beschreibt einen Fußballspieler, der, sobald er das Spielfeld betritt, die gesamte Situation einverleibt hat. Seine von innen her gespürte Körpererfahrung schließt das gesamte Fußballfeld mit ein. Er weiß körperlich immer um den Ort des gegnerischen Tores. Ebenso

³ Vgl. K. Renn (2011⁷): Dein Körper sagt dir, wer du werden kannst. Focusing - Wege der Inneren Achtsamkeit. Freiburg:Herder.

⁴ Vgl. T. Fuchs (2010³): Das Gehirn - ein Beziehungsorgan. Eine phänomenologisch-ökologische Konzeption. Stuttgart: Kohlhammer. Ders. (2008): Leib und Lebenswelt. Neue philosophisch-psychiatrische Essays. Kusterdingen: Die Graue Edition

weiß er körperlich um den Platz seiner Mit- und Gegenspieler und um die Regeln, die hier gelten. Der Körper kann frei agieren, ohne dass der Spieler viel nachzudenken hat. Oder denken Sie an ein Tennismatch, mit welcher Präzision hier der Körper den ankommenden Ball „berechnet“ und mit dem gewissen Effet und genau der Kraft in genau berechneten Winkeln wieder zurückspielt. Der Körper hat nicht nur die Möglichkeit, einen Tennis- oder Golfball genau zu berechnen, er kennt sich ebenso in den diversen Situationen, in denen er sich jeweils befindet, aus. Von Geburt an lebt unser Körper immer in andauernd unterschiedlichen Situationen und ist bestens gewohnt, mit ihnen zurecht zu kommen. Denn unseren Körper ohne Situation gibt es nicht – höchstens als blasses Abstraktum. Die Innere Achtsamkeit eröffnet den inneren Think-tank, unseren Kreativraum, und lässt den Körper alle möglichen Ahnungen, Gefühle, Informationen und den Kontext in einer neuen Weise kreuzen und verarbeiten. Focusing ist der Weg wie Intuition nüchtern und klar erlernbar und lehrbar wird.

Übung 1: Felt Sense

Vielleicht möchten Sie die Annahme: „Der Körper meines Coachees trägt alle notwendigen Informationen in sich!“, etwas auf sich wirken lassen. Wenn das tatsächlich so wäre, wie würden Sie sich in einer Coaching-Situation fühlen? Sie können sich vielleicht an eine Beratung der letzten Tage erinnern, sie bildhaft herholen und etwas mit ihr experimentieren. Okay, falls Sie sich jetzt etwas Zeit nehmen, dann gehen Sie in der imaginierten Beratung nochmals zu der Annahme: „Der Körper meines Coachees trägt alle notwendigen Informationen in sich!“ Verweilen Sie ruhig noch etwas in dieser Vorstellung und bemerken Sie, wie sich Ihre Haltung zum Gegenüber verändert... Und welche Atmosphäre der Beziehungsraum bekommt... Welche Qualität von Beziehung steigt auf? Vielleicht bemerken Sie auch, wie Ihr eigener Körper sich entspannt und Ihr Atem für Sie selbst fließend wahrnehmbar wird... Wie Sie gleichzeitig sich selbst spüren und fühlen... Wie würden Sie diese Haltung zu sich selbst, zu Ihrem Coachee benennen? Wie würden Sie diese spezielle Beziehung benennen?

Jetzt, in dieser Haltung, könnten Sie einen Moment den Coachee in Verbindung mit dem Thema, welches gerade zwischen Ihnen dran ist, auf sich wirken lassen. Dieses focusingorientierte *Wirkenlassen* geht so: Sie geben Ihre Aufmerksamkeit in den Brust- und Bauchraum, um den Felt Sense (im Sinne von: das Alles der gegenwärtigen Situation) als körperliche Resonanz in sich entstehen zu lassen. Verweilen Sie jetzt noch ca. eine Minute, dann haben Sie eine gewisse Chance, dass sich etwas Wesentliches in Ihrem inneren Erlebensraum in Form von Gedanken, Worten oder einem Bild meldet. Diese neue „Erkenntnis“ können Sie, falls Sie es für sinnvoll erachten, Ihrem Coachee zur Verfügung stellen. Natürlich wünsche ich Ihnen, dass während Sie das hier lesen, auch für Sie eine kleine rückblickende und entsprechend spürbare Erkenntnis entstanden sein möge.

Erwähnenswert im Zusammenhang des Einverleibens von Institutionen ist vielleicht folgende Hypothese: Körperliches Unwohlsein bis hin zu Krankheiten der Führungskraft sind Symbolisierungen von Spannungen, Konflikten und Beziehungsstörungen innerhalb des Betriebssystems. Natürlich macht es keinen Sinn, diese Aussage naiv zu glauben; sie würde uns auf komische Abwege führen. Doch lohnt es sich, manchmal mit dieser Hypothese zu spielen und dem Coachee in Innerer Achtsamkeit diese Behauptung zu geben – und zu warten was sich möglicherweise doch überraschenderweise meldet. Im Zustand Innerer Achtsamkeit können dem Körper Hypothesen und auch Fragen vorgelegt werden. Die Antwort kann dann aus dem Felt-Sense heraus erfolgen.

Übung 2: Wenn alles gut wäre - den Betrieb „einverleiben“

Vielleicht mögen Sie sich auf eine kleine Übung zum Thema Institution/Organisation und körperlicher Achtsamkeit einlassen?

Wir möchten Sie zuerst anfragen, wie es sich anfühlen würde, wenn Ihr Verantwortungsbereich und darüber hinaus die gesamte Organisation nicht nur in bester Ordnung wären, sondern darüber hinaus alle Arbeitsbereiche optimal funktionierten. Alles stimmt: Kommunikation, Produktivität und Strukturen. Unter den MitarbeiterInnen herrschte eine Atmosphäre gegenseitiger Wertschätzung vor; alle fänden Sinn und Spaß bei der Arbeit und setzten sich mit einem Optimum an Intelligenz, Kreativität und Kommunikationskompetenz zum Wohl der Company ein. Alles wäre einfach gut. Stellen Sie sich für einige Momente diesen Traumzustand vor. Während dessen geben Sie Ihre Aufmerksamkeit in Richtung Brust und Bauch-Raum und verweilen dort eine kleine Weile... Lassen Sie die Organisation ein Ganzes werden – ein Gesamtgefühl: Wenn alles einfach gut wäre und alle Probleme gelöst wären – wir wissen jetzt nicht, wie es geht – aber wenn alles gelöst wäre: Welches Empfinden spüren Sie mit dieser Vorstellung im Körper?

Erlauben Sie es sich, dieses Gefühl noch für einige Momente auszukosten – und erlauben Sie diesem Empfinden sich im Körper auszubreiten. Vielleicht bemerken Sie dabei einen tieferen entspannenden Atemzug. Fragen Sie sich jetzt in Richtung Körper – wie Sie einen anderen Menschen fragen könnten: „Wenn dieses Gefühl sich in ein Bild übersetzen würde, wie sieht das aus ...?“ Falls nach einigen Momenten ein Bild in Ihnen erscheint, verweilen Sie dabei und lassen Sie das auf sich wirken. Sie könnten sich auch so weiterfragen: „Wenn dieses gute Gefühl eine Überschrift hätte?“ Vielleicht entsteht ein Wort, ein Satz oder eine Geste, die dieses optimale Gefühl symbolisieren ... Ein Wort können Sie sich selbst wieder in Richtung Brust und Bauchraum zurücksagen, um es *spürig* zu entfalten. Eine Geste können Sie körperlich von innen ausspüren und deren Bedeutung kommen lassen.

Bleiben Sie noch eine Weile bei dieser Erfahrung. Freilich: Manchmal geht so eine Übung auch nicht auf Anhieb – vielleicht versuchen Sie es ein andermal.

Jetzt möchte ich Ihnen eine weitere Frage geben, die Sie ausprobieren können: „Was wäre ein kleiner Minischritt in Richtung auf das Optimum – hin zu dem Bild, dem Wort, der Geste von eben?“ Aber bitte denken Sie nicht mit dem Kopf, sondern geben Sie Ihre Aufmerksamkeit mit der Frage in den Körper und warten Sie eine kleine Weile darauf, was da von selbst entsteht. Vielleicht ist es gut, wenn Sie sich nochmals anfragen: „Was wäre eine kleine Handlung in diese Richtung, die ich in den nächsten Minuten tun kann und die keinen Aufwand bedarf ...?“ Aber bitte keine Vorsätze, sondern: tief durchatmen oder jemanden anrufen. Also etwas, das sich in den nächsten zwei Minuten tun lässt.

Verweilen Sie noch etwas bei dem, was für Sie durch diese Übung irgendwie bemerkenswert geworden ist. Tun Sie Ihr Mini-Ding, und machen Sie dann, was immer für Sie dran ist.

Die Hoffnung stirbt zuletzt

Einen unserer deutschen Topmanager fragte ich anlässlich dieses Artikels, wie er die spirituelle Dimension seiner Organisation benennen würde. Er antwortete: „Die wichtigste spirituelle Dimension in der Arbeit ist die Hoffnung. Und das gilt für den Betrieb genauso wie für den Indianer am Marterpfahl: Die Hoffnung stirbt zuletzt.“

Hoffnung ist die Hintergrunderfahrung, die von allen geteilt wird, die (noch) aktiv im Betrieb mitarbeiten. MitarbeiterInnen, die mit dem und für Betrieb hoffen, sind aktiv. Dabei ist egal, ob es sich um Verkaufs- oder sonstige Zahlen handelt, oder um die Zukunft des eigenen Arbeitsplatzes. Hoffnung steht immer in Verbindung mit etwas Größerem, was über das Individuum hinausgeht und für den Einzelnen nicht machbar ist. Etwas, zu dem Andere gebraucht werden und was damit über sich selbst hinaus weist. Aus dieser Qualität von Hoffnung kann der Vorstand des Betriebes ebenso schöpfen wie auch der ungelernete Arbeiter am Fließband. Über das Handeln im gemeinsamen betrieblichen Zusammenhang entsteht eine intensivere unterschwellige Verbindung, als wir alltäglich wahrnehmen und vermuten. Falls

Ihnen als Chef bei einer wichtigen Entscheidung Ihre direkten Kolleginnen nicht weiterhelfen können, dann gehen Sie an den „Rand“ ihrer Organisation. Unterhalten Sie sich mit einer langjährigen Putzfrau oder einem altgedienten Hausmeister und holen Sie deren Meinung dazu ein. Denn auch im Betriebskörper sind die relevanten Informationen nicht unbedingt im Kopf angesiedelt.

Hoffen und Verbundenheit sind in einem Betrieb vielleicht die wichtigsten prozessfördernden spirituellen Dimensionen. Aus diesem Stoff - vernetzt mit Werten und Inhalten - kriert sich ein konkreter Betriebsgeist, auch als Unternehmenskultur bekannt. Als Coach und als Führungskraft ist es unsere Aufgabe, diesen Geist vor allem durch kleine alltägliche Handlungen zu nähren. Eine Gruppe oder Organisation kann schnell so dumm werden und handeln wie das dümmste Mitglied. Durch nährendes Handeln, die den Geist im Betriebskörper erfrischt, wird aus einer Gruppe eine intelligente Gruppe und aus einer Organisation eine intelligente Organisation werden.

Der Mensch als Mittelpunkt, oder: Der Mensch als Mittel, Punkt!

Gesprochen ist der Unterschied der Aussagen kaum merkbar: Der Mensch als Mittelpunkt oder der Mensch als Mittel. Leicht täuschen wir uns und lassen uns täuschen über die Werte, die implizit in einer Entscheidung wirksam sind. In spiritueller Sicht plädieren wir für das *Unterscheiden der Geister*⁵: das Prüfen der Bedeutung einer Entscheidung nach Kriterien der Nachhaltigkeit und Menschlichkeit. Sicher hat ein Coach nicht die Aufgabe, zum moralischen Gewissen zu werden. Aber zu seiner Aufgabe gehört es, für Bewusstheit im Blick auf das zu sorgen, was gerade geschieht und welche Konsequenzen Entwicklungen haben, die gerade eingeschlagen werden. So wird die Geschichte berichtet, dass während des Absolutismus am französischen Hof jeder geköpft wurde, der dem König die Wahrheit sagte – nur der Hofnarr nicht – er wurde geköpft, wenn er dem König nicht die Wahrheit sagte. Narren hatten zu Zeiten an Fürstenhöfen auch die politische Funktion, zu Zeiten absolutistischer Herrschaft die einzigen zu sein, die dem Fürsten noch die Wahrheit übermittelten, ihn an das Geschehen in seinem Herrschaftsbereich ankoppelten. Sei es, dass sie selbst als Spaßmacher oder Künstler scharfe Beobachter des Zeitgeschehens waren, oder aber sich von Ratgebern und Hofleuten zur Übermittlung von Informationen oder Meinungen instrumentieren ließen, um dem Fürsten notwendige und bedenkenswerte Wahrheiten zu übermitteln. Es ging dabei um Dinge, die ein normaler Mensch wegen des Risikos sich damals nicht vor Publikum oder Zeugen zu sagen getraut hätte. Deshalb schickte man den Narren vor. Wenn dessen Botschaft der königlichen Hoheit nicht genehm war, tat man sie als Narretei ab. Nicht umsonst ist der Narr ein alter spiritueller Archetyp, den wir auf Tarotkarten finden. Selbst das Neue Testament spricht von *Narren Christi* (1. Kor 4,10). Vielleicht haben Sie Lust, sich auf diesen Narren einzulassen und mit dieser Haltung zu experimentieren, die uns ein kreatives Gegenüber sein lässt und zugleich kreative und authentische Antworten ermöglicht.

Die Sehnsucht nach Sinn – eine Kraft, die uns vorwärts bringt

Es gibt Zeiten im Leben, da braucht ein Coachee mehr als gute Analysen und Lösungsideen in seinem Coaching, sondern einen Raum, in dem eine ganz spezifische Tiefe des Suchens und Fragens möglich ist. Einen Raum, indem es nicht nur um den Arbeitsplatz und dessen Gestaltung geht, sondern um existenzielle Fragen wie: „Bin ich an diesem Platz richtig? Wohin geht mein Sehnen, was will ich gestalten? Erfüllt mich meine Arbeit? Kann und will ich diese meine Firma in der eingeschlagenen Richtung unterstützen? Ist das, was ich tue, sinnvoll?“

Solche tiefgehenden Fragen werden meist durch Krisen ausgelöst: wirtschaftlicher, politischer oder persönlicher Art. Irgendwie spürt man, dass bestimmte Grenzen erreicht worden sind.

⁵ In den „Geistlichen Übungen“ des Ignatius von Loyola ist die Unterscheidung der Geister die zentrale Übung.

Vielleicht kommt dem Coachee sein Leben vor wie Schuhe, die nicht mehr passen. Das Gehalt kann wunderbar sein, die Position einflussreich, aber die Freude an der Arbeit ist verfliegen.

Ich spreche hier nicht von dem sattsam bekannten Burnout-Syndrom: ausgepowert zu sein, nicht mehr schlafen zu können, sich selbst als wirkungslos zu erleben. Vielmehr meine ich ein bestimmtes oder auch diffuses inneres Gefühl, dass etwas im (Berufs-)Leben in eine Richtung läuft, wohin der Coachee nicht will. Dieses mögliche Erleben ist nicht nur ein individuelles, sondern kann von ganzen Systemen oder Teilsystemen geteilt werden.

Ein Fallbeispiel

Das Leitungsteam eines Wohlfahrtsverbandes kommt durch diverse wirtschaftliche und sozialpolitische Herausforderungen und Veränderungen immer weniger zu seinen Kernaufgaben. Immer mehr juristische Fachfragen sind zu lösen und administrative Vorgänge zu erledigen. Das Team beantragt ein Coaching beim Arbeitgeber. Dieser empfiehlt allerdings eine Fortbildung in Zeitmanagement zur Effektivitätssteigerung, genehmigt jedoch das Coaching als zusätzliche Maßnahme. Nun wurde ein Coach gesucht, der oder die bereit wäre, mit dem Team konzeptionelle Überlegungen anzustellen, Sinn und Ziele der Arbeit zu reflektieren und das Erleben der Teammitglieder in den Mittelpunkt zu stellen.

In den folgenden Coachings sollte es demnach nicht nur um das Auspacken von Unzufriedenheit gehen, sondern eine Ebene gefunden werden, auf der die Teammitglieder in die Tiefe gehen können, dabei ihre Lebendigkeit wieder zu entdecken und zu frischer Kreativität angeregt zu werden. Gleichzeitig kann es um das „Transzendente“, der Sinn- und Wertdimension der Arbeit gehen, so dass der sozialpolitische und auch spirituelle Auftrag der Einrichtung im Kontext der heutigen Zeit in den Blick kommen. .

Auf dem Hintergrund der über das Alltagsgeschäft hinausgehenden Fragestellung fand das Team innovative Antworten, die über den eigenen Bereich hinaus gingen=zugleich realistisch, innovativ und spannend waren. Gleichzeitig konnten sich die Teilnehmer des Coachings wieder besser mit ihrer Arbeit identifizieren, was sich konstruktiv mit der Offenheit des Arbeitgebers für Veränderungskonzepte verband. Sie erlebten sich nicht nur wieder als selbstwirksam, sondern zugleich damit kam es zu einem positiven Veränderungslernen in diesem Teilsektor des Verbands. Konkret: Es wurde nach neuen Geldquellen für Projekte gesucht und Neuanstellungen gewagt. Das Team erlebte sein Tun wieder als sinnvoll gleichzeitig hatte es der Organisation wertvolle Anstöße zur Weiterentwicklung gegeben.

Erlebter und gespürter Sinn konstituiert Systeme, hält sie zusammen und lässt sie wachsen. Sinn wirkt wie eine implizite Kraft, die dem Ganzen wichtige Impulse gibt und dazu ermutigt, Schritte in eine neue Richtung zu gehen.

Kontext und System

Um so etwas wie spirituelle Obertöne zu ermöglichen, sind im Coaching über Wissen, Erfahrung und Handwerkszeug hinaus weitere Gesichtspunkte wesentlich: der Kontext eines Coachings und die konkrete, erlebte Situation im Coaching. Der Kontext, in dem ein Coaching stattfindet, besteht aus verschiedenen Systemen, die alle auf die Situation einwirken: z.B. das System der Beratung selbst, also Coach und Coachee. Weiter die Organisation mit ihren Strukturen, in der die Problemstellung entstand, das private System des Coachees, das wirtschaftliche und politische System und schließlich das Sinnsystem mit seinen Grundwerten und inspirierenden Idealen. Nicht zu vergessen die speziellen Mythen der Firma. Hier ist ein Coach gefragt, der die spirituellen Obertöne von Fragestellungen heraushört und bereit ist, mit ihnen zu arbeiten.

- Auf Spiritualität abzielenden Fragen könnten sein:

- Welches umfassende Ziel hat ihre Firma?
- Was ist Ihre Firmenphilosophie?
- Welchen Anfängergeist hatte sie und ist der noch lebendig?
- Weist die Einrichtung über sich hinaus?
- Welchen Platz haben Mitarbeiter und Kunden?
- Steht der Mensch wirklich oder nur auf Ihrem Leitbild im Mittelpunkt? Oder ist er lediglich Mittel zum Zweck?“

Ein Fallbeispiel

Die zwei Chefs einer mittelständischen Firma stecken in einer Sackgasse. Dafür werden folgende Gründe angeführt: die Verkaufszahlen seien rückläufig und die Arbeitsbelastung sei zu ungleich verteilt. Chef A hätte schon lange nicht mehr genügend Motivation, nur Chef B wäre Chef, Motor, Verkaufsleiter und Visionär. Wie auch immer: Irgendwie war die Luft draußen, es fehlte an Ideen, Schwung und Zielen. Der wirtschaftliche Erfolg war abhanden gekommen.

Zunächst sollte es im Coaching um bessere Kommunikation und gerechtere Arbeitsverteilung zwischen beiden gehen. Beide spürten, dass die dauernde Auseinandersetzung nicht weiter führte: Chef A hatte genau feststehende Vorstellungen davon, wie sein Partner zu arbeiten hätte; Chef B hingegen fühlte sich nur als unzulänglich und mangelhaft kritisiert.

Zu einer ersten Veränderung kam es, als im Coaching der Anfängergeist zum Thema wurde. Was inspirierte die beiden Firmengründer damals, was waren da ihre Ziele und was hat sie erfolgreich gemacht? Wo ist nun die Begeisterung abgeblieben? Es stellte sich heraus, dass der heute ‚mangelhafte‘ Chef der ehemalige Visionär der Firma war. Mit seiner etwas merkwürdigen Art, Ideen zu generieren, hatte er die Gründung und mit ihnen den Aufstieg der Firma beflügelt. Als dies im gemeinsamen Coaching wieder vergegenwärtigt wurde, kamen sein Stolz und auch sein Kompetenzgefühl zurück. Alle Beteiligten, einschließlich er selbst, erlebten ihn plötzlich aufgeweckt, erfrischt, hoffnungsvoll, wach. Ein Gefühl von: „Ja, so könnte es wieder gehen.“

Den Anfängergeist eines Systems zu befragen, ist eine Möglichkeit, mit dem latenten Sinnsystem in Kontakt zu kommen. Dazu gehören Fragen wie: Woher kommen wir eigentlich? Wo wollten wir hin? Was sind unsere Kernkompetenzen? Was können wir, was andere nicht können? Wo sie nicht gestellt werden, ist es für Coachees schwer, in festgefahrenen, scheinbar aussichtslosen Situationen neue Hoffnung zu schöpfen. Um diese Hoffnung wieder finden zu können, ist – wie unser Beispiel zeigt – eine Fragerichtung hilfreich, die solche *spirituellen Obertöne* anspricht.

Wie wichtig es für Arbeitszufriedenheit und Motivation eines Mitarbeiters ist, sich mit den Idealen, Zielen und Werten - sprich der Firmenphilosophie – zu identifizieren, soll das nächste Beispiel zeigen.

Herr O. , Mitarbeiter im mittleren Management, war sehr zufrieden mit seiner Arbeit und auch irgendwie stolz auf seine Firma. Er bewarb sich jedoch aus Gründen eines möglichen Karrieresprungs bei einer Tochterfirma. Es war ein guter Zeitpunkt für ihn, etwas Neues zu wagen. Die beiden Firmen standen im Ruf der Mitarbeiterfreundlichkeit und optimaler Teamarbeit; selbständiges und innovatives Arbeiten war erwünscht. So hatte es Herr O. auch selbst erfahren. Nach einer ersten Zeit im neuen Job meldete er sich zu einem dringenden Coaching, da er sein Wahrnehmung überprüfen wollte: diese Tochterfirma schien ganz anders zu ticken, als er es sich vorgestellt hatte. Die Ideale waren in seiner Wahrnehmung nur Papier. Die Chefetage hatte einen isolierenden, kontrollierenden Leitungsstil, was aber vertuscht und

verleugnet wurde. Vom alten Geist der Firma war hier nichts mehr zu spüren. Nach dieser Entmystifizierung suchte Herr O. ernüchtert nach Lösungen, denn hier fühlte er sich fehl am Platz und sah in seiner Arbeit keinen rechten Sinn mehr, obwohl er die Karriereleiter hoch geklettert war. Er entschied sich für die alten Ideale, tatsächlicher Teamarbeit, innovatives Arbeiten in menschenfreundlicher Atmosphäre.

Die spirituelle Dimension jedes Systems kann im Coaching angefragt werden. Sie kann – wie im letzten Beispiel angedeutet – ein über das System hinausweisendes Ziel sein; etwa eine gute Arbeitsatmosphäre verbunden mit demokratischen Strukturen. Werden sie im Coachingprozess neu entdeckt, sorgen sie für Inspiration und ermöglichen Veränderungsschritte.

Methodisches (1): der Kontext

Um den Kontext einer Beratung genauer in den Blick nehmen zu können, arbeite ich gerne mit einem Systembrett. Damit kann die spirituelle Dimension externalisiert, also zu einem *Objekt* gemacht, ein *Etwas* werden. Über diese Visualisierung und Verortung wird offensichtlich, wie das System aussieht und wie es um die Beziehungen darin steht. Herr O. betrachtet mit Hilfe des Systembretts sein altes Team und seine neue Abteilung. Dabei wurden die *sinnstiftenden Werte* als Firmenphilosophie zu diesem *Etwas* gemacht und neben den Personen auf das Brett gestellt.⁶

Zuerst das alte Team: Das Team der Zufriedenheit:



Abbildung 1

Die Firmenphilosophie war groß, rund, im Zentrum für alle Teammitglieder sichtbar. Der Chef zugehörig und nah.

⁶ Mit Hilfe eines Systembretts können im Coaching Systeme sichtbar gemacht werden. Ähnlich wie auf einem Schachbrett werden Figuren aufgestellt. Dabei sind sowohl der Blickwinkel als auch der Abstand von Bedeutung. Es gibt nur vier Unterschiede: kleine, große, runde und eckige Figuren. Das Brett ist quadratisch und (ca. 50 x 50 cm) und hat am Rand eine Grenze, so kann Zugehörigkeit markiert werden. Die Arbeit mit diesem Brett dient dem Überblick und erleichtert Zugang zum Thema.



Abbildung 2

Nun die neue Abteilung und das Pseudoteam der Tochterfirma.

Die Firmenphilosophie war außerhalb des Systems, klein, fast schon vom Brett gerutscht und schwebte gleichsam nach außen, der Blick nach außen gedreht und der Chef außerhalb.

Die Arbeit mit dem Brett half Herrn O., seine inneren Eindrücke sichtbar zu machen, sie gleichsam sinnlich erlebbar werden zu lassen.

Methodisches (2): die Situation - In innerer Achtsamkeit mit dem Erleben arbeiten

Der Kontext des Teams war nun herausgearbeitet. Der nächste Schritt ist für mich die Frage, was diese Klarheit hier und jetzt im Raum mit mir, dem Coach, in der konkreten, körperlich erlebten Situation bei Herrn O. bewirkt. Deshalb folgten Fragen zur gegenwärtigen Situation hier und jetzt. Beispielsweise: Die Frage danach, was im Moment die Erkenntnis über den Unterschied der zwei Teams in ihm bewirkt, was der Irrtum, sich auf die neue Stelle beworben zu haben etc. Herr O. halte ich an, das Ganze seiner Eindrücke und Gefühle auf sich wirken zulassen. Für mich ist es spannend, mit in der Situation zu sein und ich frage mich, was Herr O. wohl fühlen, denken, bewerten wird, was geschieht, wenn er in einer achtsamen Weise bei dem bleibt, was immer entsteht. Die ganze Situation ist nun im Körper des Coachees anwesend. Es folgt die Aufforderung: „Stellen Sie sich in Richtung Körper die Frage: Wenn ich mit dem Ganzen verweile, was entsteht in mir zu dem Ganzen? Welches Bild, welche Überschrift?“ Nach einer Weile des Wartens auf den *Magic Moment* entsteht in Herrn O. das Bild eines Fesselballons. Herr O. saß im Korb und holte die alten Werte vom Himmel herunter, in den Alltag des neuen Teams.

Nach einem Impuls gefragt, sagte er: „Ich bin ein Kämpfer, nicht aufgeben, ich gebe mir zwei Jahre.“ Er kostet im ganzen Körper und zugleich im Atem die Energie und die Kraft dieser von innen entstandenen Antwort aus. Als konkreten Handlungsschritt schlug er vor: „Ein Betriebsausflug in einem Fesselballon oder ähnliches.“ Herr O. war ernüchtert und zugleich hellauf begeistert.

Zusammenfassung

Zum Schluss zwei Tipps für achtsamkeitsbasiertes Coaching:

1. Sei dir immer des Kontextes der Arbeit bzw. der Fragestellung bewusst;

2. Bringe den Kontext in die Situation, konkret in den Beziehungsraum mit dir und deinem Coachee;
3. Bleibe achtsam für euer gemeinsames Erleben und eure körperliche Gegenwart.

Kontext und Situation sind zwei bedeutungsvolle Säulen für das Arbeiten mit der spirituellen Dimension im Coaching.

Vorlage zur Selbstbefragung - Fragen zum Sinn-Kontext

1. Wie ist der Kontext meiner Fragestellung?
 - In welchem System arbeite ich?
 - Wie beeinflusst das größere System (z.B. Politik, Finanzen etc.) mein System?
 - Wie wirkt mein privates System in meine Fragestellung?
2. Welche Ziele, Hoffnungen nehme ich bei den jeweiligen Systemen wahr?
 - Welchen über sie hinausweisenden Sinn?
 - Habe ich ein Bild, eine Metapher, ein Symbol für diese Ideale?
3. Werden diese Ideale gelebt oder sind sie zum Mythos geworden?
4. Was sind meine persönlichen Ziele, die ich in meiner Arbeit verfolge?

Welche Werte sind mir wichtig?
5. Was stiftet mir Sinn? (z.B. Freunde, Leistung, Erfolg, Partnerschaft, Kinder, ... welche Reihenfolge stimmt für Dich?)

Der Krealog fürs Coaching⁷

Nicht immer steht bei Bedarf ein Coach für die Führungskraft oder ein Supervisor für den Coach zur Verfügung. Der *Krealog* ist ein Werkzeug zur Selbsthilfe, ein Tool für *Selbst-Empowering* und auch für kollegiale Unterstützung bzw. *Co-Counseling*. Der *Krealog-Leitfaden*, eröffnet Ihnen zunächst verschiedene Perspektiven zu einem bestimmten Thema in Ihrem Arbeitszusammenhang. Sodann werden Sie in den Bewusstseinszustand der Inneren Achtsamkeit eingeladen, um die verschiedensten Bereiche, Beziehungen etc. miteinander zu kreuzen, um so einen kreativen (daher auch Krealog!) Prozess vorzubereiten. Anschließend werden Sie zu hier und jetzt für Sie stimmigen Haltungen, neuen Bildern und kleinen konkreten Handlungen angefragt werden.

Der Leitfaden zum Krealog

Für den Krealog⁸ mit sich selbst benötigen Sie Schreibzeug und Stift. Bitte schreiben Sie kurz und knapp Stichpunkte zu den verschiedenen Fragen auf. Das Schreiben hat den Sinn, den Prozess zu verlangsamen. Zugleich können Sie später alles noch einmal nachlesen. Zugleich wird damit die Entstehung einer körperlichen Resonanz unterstützt.

0. Freiraum schaffen: steigen Sie aus ihrem gegenwärtigen Tun aus. Bewegen Sie sich oder setzen Sie sich gemütlich hin, durchatmen, strecken ...
1. Was ist Ihr Thema, mit dem Sie jetzt eine Runde gehen wollen?
 - 1.1 Was ist die Crux (das Problem im Problem) Ihres Problems?

⁷ Eine ausführliche Beschreibung des Krealogs in: S. Bickel-Renn/K. Renn (2011): *Küsst die Liebe wach. Der kreative Dialog für Paare*. Stuttgart:Klett-Cotta. Alle Rechte für die Krealog-Leitfäden liegen bei den Autoren.

⁸ Dieses und andere Krealog-Formulare können Sie kostenlos downloaden unter www.secret-friend.de

- 1.2 Was ist Ihr Wunsch, Ihr Ziel mit dem Problem?
2. Welche Gefühle löst dieses Problem bei Ihnen aus?
 - 2.1 Welche Körperempfindungen löst dieses Thema im Moment aus? Wo im Körper bemerken Sie es gerade?
3. Welcher Kontext ist mit Ihrem Thema verbunden:
 - 3.1 Wer und welche Beziehungen sind mit dem Thema verbunden?
 - 3.2 Welche Organisationsstrukturen (über- und untergeordnete) sind mit dem Thema verbunden?
 - 3.3 Wer alles hat Macht und/oder Entscheidungsbefugnis, um auf das Thema bestimmend einzuwirken?
 - 3.4 Welche Ihrer Werte und Ideale sind mit dem Thema verbunden?
Welchen Nutzen hätten Sie persönlich von der Bewältigung, von der Lösung?
4. Mit der Intuition zaubern:
 - 4.1 Halten Sie inne, lesen Sie sich Ihre Stichpunkte, wenn es die Umstände erlauben, laut vor – so als ob Sie sich von innen zuhören könnten.
 - 4.2 Lehnen Sie sich zurück, nehmen Sie eine entspannte Haltung ein und lassen Sie alles, was Sie eben gelesen, gehört haben auf sich wirken. Nehmen Sie die Aufmerksamkeit in den Brust und Bauchraum und lassen Sie die verschiedenen Aspekte ein Ganzes werden. Nehmen Sie noch all das dazu, an was Sie nicht gedacht haben, auch alles, was Sie nicht wissen und auch nie wissen werden. Nehmen Sie alles dazu, was mit dem Thema zu tun hat. Lassen Sie das alles ein Ganzes werden ... Und nehmen Sie auch alles, was sich zukünftig aus dem Thema noch ergeben könnte mit dazu, all die unbekanntenen Entwicklungsmöglichkeiten ... *Schweben* Sie über diesen verschiedenen Aspekte und verweilen Sie ca. eine Minute dabei. Vielleicht entsteht in ihnen ein vages Gefühl, irgendein Geschmack von dem ganzen Thema ...
 - 4.3 Nun können Sie sich Fragen in Richtung Brust und Bauchraum stellen. Sie fragen sich nach innen und warten eine kleine Weile auf das, was immer in Ihnen entsteht:
 - 4.3.1 Welches Bild entsteht in Ihnen zum Ganzen des Themas?
 - 4.3.2 Oder welche Überschrift bildet sich dazu?
 - 4.3.3 Wieder in Richtung Körper gefragt: Was brauche ich von mir (für mich selbst) bei und mit diesem Thema? Oder: Was brauche ich von mir selbst, da dieses Thema nun mal da ist?
5. Welche Geste oder Körperimpuls entsteht zu dem Thema? Wonach ist Ihnen körperlich zumute? Welche (Körper)-Haltung haben Sie zum Thema?
6. Was wäre ein ganz kleiner Handlungsschritt, der in Ihnen gerade entsteht, während Sie weiter ihre Aufmerksamkeit im Körper halten? Was könnte ich in den nächsten Minuten mühelos in Bezug zu dem Thema tun?
7. Fragen Sie sich, was jetzt möglicherweise anders ist, was Ihnen als neu, als , noch nicht Gewusstes entstanden ist. Verweilen Sie noch kurz anerkennend mit sich selbst – und tun Sie bitte Ihre Minihandlung.
8. Machen Sie dann was immer dran ist. ...

Anmerkung: Alle Fall-Beispiele sind als prototypische Veranschaulichungen frei erfunden, Ähnlichkeiten mit realen Personen sind rein zufällig.

Literatur

- S. Bickel-Renn/K. Renn (2011): *Küsst die Liebe wach – Der kreative Dialog für Paare*. Stuttgart: Klett-Cotta

- Renn, K. (2006): Dein Körper sagt dir, wer du werden kannst; Focusing – Weg der Inneren Achtsamkeit. Herder
- Bickel-Renn, S. (2010): Wenn es „klick“ macht: Intuition und innere Achtsamkeit in der systemischen Praxis. In: Kontext, Zeitschrift für Systemische Therapie, Band 41, 3
- Gendlin, E.T. (1998): Focusing, Selbsthilfe bei der Lösung persönlicher Probleme. Rowohlt
- Kersig, S. (2009): Entspannt und klar: Freiraum finden bei Stress und Belastung. Goldmann
- Wiltschko, J. (2010): Hilfslosigkeit in Stärke verwandeln. Monsenstein und Vannerdat
- Wiltschko, J. (2011): Ich spüre also bin ich – Nicht-Wissen als Quelle von Veränderung. Editon Octopus