

**Sonderdruck**

## **Zen im Coaching**

### **Von der Inneren Form® zur äußeren Form der Bewusstseinsarbeit**

**Manfred Zink**

**in: Die spirituelle Dimensionen in Coaching und Beratung. 2012; Herausgeber: Markus Hänsel, (HG) Vandenhoeck&Ruprecht**

#### **1. Status Quo im Coaching**

In den vergangenen Jahren findet im Coaching ein Prozess statt, der, blickt man nur oberflächlich auf die Dinge zunächst irritiert, weil er u. a. auch die klassische Trennung von Therapie und Coaching aufzuheben scheint, es zumindest aber zu starken Überschneidungen der beiden Beratungsformen kommt. Bei näherer Betrachtung zeigt sich dass dieser Prozess einen Zustand unserer Zeit spiegelt und gleichzeitig ein Bedürfnis der Menschen ausdrückt und in das Coaching transportiert.

Es ist das Bedürfnis nach Sinn, der Wunsch das Wesentliche zu erkennen, zu benennen und im Alltag, insbesondere in der Arbeit, wirkungsvoll zum Ausdruck zu bringen. Immer mehr Menschen erleben die tiefe Sehnsucht nach einem sinnhaften Tun, nach einem sinnhaften Sein und damit verbunden den Wunsch, sich zu führen, sich selbst zu bestimmen und im Dialog mit anderen ihr Wesen zum Ausdruck zu bringen.

Es ist der Wunsch nicht zu reagieren und von außen getrieben zu sein, Giddens spricht in diesem Zusammenhang von einer entfesselten Welt, (Giddens, 2001) sondern reflektierend aus dem Inneren heraus zu agieren, zur Besinnung zu kommen, angesichts einer besinnungslosen Zeit, die scheinbar unaufhaltsam beschleunigt und verdichtet. Ein Zustand der viele Menschen unzufrieden macht und unter dem viele leiden.

Der Wunsch, der eigene Bewegter zu sein, kraftvoll und mutig die Regie im Leben zu übernehmen, ist angesichts der Instabilität und des Chaos als Ausdruck einer Krise unserer Zeit, eine sehr große Herausforderung.

Diese Krise ist keine Krise des Äußeren, es ist eine Krise des Inneren, des Bewusstseins und damit auch des Umgangs mit dem Selbst. Aufgrund eigener Erfahrungen in den vergangenen Jahren im Coaching bin ich davon überzeugt, dass diese Entwicklung das Coaching sowohl von den Inhalten als auch im Prozess zukünftig massiv verändern wird. Diese Veränderung wird auch eine Erweiterung der Professionalität von Coaches in der bisherigen Form zur Folge haben.

Das Bedürfnis vieler Menschen „ganz sich selbst zu sein“, wird mittlerweile ganz offen, zunehmend bereits im ersten Kontakt mit dem Coach, manchmal aber auch erst zeitversetzt bei der zweiten Coachingsitzung angesprochen. Zum Teil wird das Bedürfnis aber auch verdeckt zum Ausdruck gebracht, als Ziele werden dann zunächst „eine Verbesserung der Fähigkeit X“ oder „eine Veränderung der Arbeitssituation Y“ als Ziel des Coachings genannt.

Bei genauer Betrachtung im Kontrakt mit dem Coachee ergibt sich dann häufig, dass die erstgenannten Gründe für den Anlass oft nur oberflächlich und vorgeschoben sind und von dem tiefer liegenden Wunsch nach einem „ganz anders“ bzw. einem „so nicht mehr“ geprägt sind.

Immer mehr Menschen befinden sich in der Ausnahmesituation des „Ich kann nicht mehr und will nicht mehr“. Das Selbst im Belagerungszustand der neurotischen Konkurrenz mit sich selbst und allen anderen, getrieben durch die Angst etwas zu versäumen, der Angst vor dem Verlust von Aufmerksamkeit und der Angst vor mangelnder Anerkennung.

Die negativen Folgen der hurry-sickness, der krankhaften Neigung alles gleichzeitig und sofort zu tun, sind bekannt. Viele Menschen halten diesen Belastungen nicht mehr stand. Es verwundert nicht, dass der Anteil von Menschen die aufgrund einer chronisch körperlichen oder psychischen Erschöpfung (Burnout) Coaching in Anspruch nehmen rasant ansteigt. Die Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Erkrankungen und die zunehmenden Frühverrentungen auf Grundlage psychischer Störungen haben enorme Zuwachsraten. Gerade im viel verwendeten und in der letzten Zeit heftig diskutierten Begriff des Burnout-Syndroms, ein Begriff, den viele Mediziner zwar so nicht verwenden, zeigen sich aus der praktischen Erfahrungen mit Coachees zwei zentrale Phänomene:

- Ein zu viel an Reizen und damit verbunden die unzureichende Fähigkeit mit der Sinnesüberflutung zu recht zu kommen
- Ein zu wenig an Sinn im Leben und die mangelnde Fähigkeit Sinn für sich zu erzeugen

Die schwindende Fähigkeit der Resilienz, der Widerstandskraft, die es uns erlaubt, sowohl die Dauerbelastungen des Alltags als auch die Auswirkungen einschneidender Lebensereignisse so zu bewältigen, dass wir nicht darunter dauerhaft leiden oder gar zerbrechen, schwindet.

Wie immer man den Begriff nun letztendlich definiert, ich verwende der Einfachheit wegen den Begriff Burnout, zeigt sich, dass Burnout mehr ist als nur ein kosmetisches Problem aufgrund einer vorübergehenden Arbeitsüberlastung. Burnout ist ein Symptom eines Zustandes unserer Gesellschaft, der uns vor Augen führt, dass die bisherige Art und Weise, wie wir der Welt und den Dingen begegnen, nicht geeignet ist, dass sich Erfolg und Erfüllung in dem Maße einstellen, wie es sich viele wünschen. Scheinbar ist die Depression, die ja ganz häufig im Zusammenhang mit dem Begriff des Burnouts auftritt Ausdruck und Begleiterscheinung einer ruhe- und rastlosen Welt, einer Welt der inneren Leere, mit einem Zuviel an Aufmerksamkeit des Äusseren und einem Zuwenig, einem Mangel an Innerlichkeit.

Nietzsche warnte bereits vor über 100 Jahren dass wir aus einem Mangel an Ruhe in die Barberei rasen. Bei steigendem äußeren Wohlstand, stagniert das innere Wohlbefinden. Ein hoher Anteil von Arbeitnehmern ist am Arbeitsplatz frustriert, die alljährlich durchgeführten Gallup Studien belegen dies.

Es gilt in dieser nervösen Welt, die von einer zunehmenden Komplexität, Dynamik und einem Verlust an Stabilität geprägt ist, die Orientierung und Handlungsfähigkeit zu erhalten, um sich nicht im Hamsterrad des Unwesentlichen zu verlieren und am Belanglosen zu scheitern.

Um die Orientierung und Handlungsfähigkeit vor dem Hintergrund zunehmender Veränderungen zu gewährleisten reicht es nicht aus, legt man das Kompetenzmodell zugrunde, den Fokus ausschließlich auf die Fach-, Methoden-, und Sozialkompetenz zu richten. Dies ist

zwar notwendig, aber nicht hinreichend. In den Zeiten des Wandels, der geprägt ist durch eine hohe Unsicherheit, durch Ungewissheit und durch eine neue Unübersichtlichkeit benötigen wir ein erweitertes Verständnis der Handlungskompetenz, einen paradigmatischen Musterwechsel (vgl. Klitzke, N. 2011, S. 51).

Dieser um den Aspekt der personalen Kompetenz erweiterte Begriff der Handlungskompetenz beinhaltet mehr als reines Wissen. Es geht entscheidend darum, die Verantwortung für sich selbst, für die Führung der eigenen Person zu übernehmen. Das beinhaltet auch die Fähigkeit vor dem Hintergrund der Instabilität selbstorganisiert (vgl. Erpenbeck u. Heyse 1999, In: Klitzke, 2010) zu handeln, eigene Werte und Selbstbilder zu reflektieren und sich auf der Basis seines Potenzials selbst zu entwickeln.

## **2. Coaching quo vadis – Bewusstsein des Selbst – sich seiner selbst bewusst sein**

Das Coaching der Zukunft wird ein integrales Coaching sein, dass die Dimensionen Hirn, – Bewusstsein, Geist – Herz und Hara – Kraft und Energie berücksichtigt. Es wird die Frage „Wie wollen wir leben und arbeiten“ stärker fokussieren.

Die WHO hat bereits 1946 als Gesundheit, den Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen definiert. (WHO 1946). Laut einer aktuellen Studie (vgl. FR 67. Jhrg, Nr. 303 v. 29. 12. 2011) fühlen sich in Deutschland nur noch 64,7% der Menschen gesund, ein Wert, der mit Blick zu unseren europäischen Nachbarn bescheiden und im direkten Vergleichswert zum OECD Schnitt unterdurchschnittlich ausfällt. So wird sich zukünftig auch die Auseinandersetzung mit dem Thema Gesundheit mit allen Aspekten des geistigen seelischen und körperlichen Aspekten in Organisationen noch mehr intensivieren, mit Auswirkungen auch auf den Coachingbedarf.

Coaching, dass die Dimension des Ganz-Seins, des Heil-Seins in diesem erweiterten Verständnis begreift, wird sich dann auch mit den Aspekten von Beziehung und Bindung zu sich selbst, mit den zugrundeliegenden Denk- und Handlungsmustern und Emotionen auseinandersetzen. Die Bedeutung dieser Form des Coachings, eines Coachings der Inneren Form, mit den Aspekten der personalen Kompetenz, die über das rationale Wissen das Menschen von sich besitzen hinausgeht und das direkt den Kern des Inneren berührt, dringt langsam ins Bewusstsein der Szene. (vgl. Linder-Hofmann u. Zink 2002 / 2010; Hofmann u. Wellensieck 2010)

Natürlich werden auch zukünftig die Themen der äußeren Form, die sich traditionell stärker mit der Erweiterung und Anpassung von Fähigkeiten und Fertigkeiten auseinandersetzen Gegenstand von Coachings sein. Die Themen der Inneren Form, Fragen die das eigene Selbst betreffen, die sich intensiv mit der Erfahrung der Subjektivität, der Konstruktion von Wirklichkeit beschäftigen, werden verstärkt Gegenstand von Coaching sein. Themen der Eigenreflexion, der Akzeptanz des Selbst, der respektvolle Umgang mit sich, die Fähigkeit seine eigenen Potenziale zu erkennen und zu verwirklichen, gewinnen an Bedeutung. Im Verständnis des Coachings der Inneren Form stellen sich dann Fragen nach dem „wer bin ich“, „wer glaube ich zu sein“, „wie bin ich zu dem geworden, der ich bin“ und insbesondere die Frage „Wer will ich sein, für wen und wozu“. Bleibt Coaching hier an der Oberfläche und lüftet nicht den Schleier des Vordergründigen, werden sich die Aspekte der personalen Kompetenz nicht entwickeln.

- Selbstbewusstsein ist die Fähigkeit, sich seiner selbst und seines Selbst bewusst zu sein, sich selbst wahrzunehmen und zu sich selbst zu reflektieren.
- Selbstwert bedeutet, sich selbst etwas wert zu sein, sich zu akzeptieren sich zu achten, zu respektieren.
- Selbstverwirklichung ist das Vermögen, sich selbst und sein Selbst ins Leben zu bringen, sich zu verwirklichen und selbst zu aktualisieren.

Diese drei Aspekte sind die Landkarte verschiedener Perspektiven des Selbst. Eine ausführliche Darstellung und aller damit verbundenen Differenzierungen findet sich bei Klein, Limberg–Strohmeier, Linder–Hofmann u. Zink 2011, S. 188 ff)

Wesentlich ist in diesem Zusammenhang dass die Auseinandersetzung mit dem Selbst, die „organisierte Selbstverwirklichung“ (vgl. Honneth, A, in: Kreation und Depression, Berlin, 2010, S. 63 ff), nicht zu einer Selbstausbeutung des Einzelnen führt. Charles Taylor warnt in seinem wegweisenden Werk „Das Unbehagen in der Moderne“ vor einer Trivialisierung des Selbst, die als Übersteigerung nur noch zu einer Ich–Idealisierung führt und in dieser neurotischen Selbstfindung der Ich AG, die „dialogischen, kommunikativen Bezüge zum anderen verliert“ (Taylor 1995, S. 67ff). Die Erweiterung des Selbst setzt immer auch die Erweiterung des „in der Welt mit anderen sein“ unabdingbar voraus, will man kein Eremitenleben führen.

Deshalb ist Vorsicht geboten vor einer Trivialisierung und Banalisierung, die in einer zunehmenden Glücksindustrie das Heil außerhalb der Arbeit sucht, bzw. in allzu simplen Work–Life–Balancing Rezepten, die eine Linderung versprechen. Die nachhaltige Auseinandersetzung und Entwicklung des Selbst gelingt selten innerhalb eines Wellness Wochenendes.

So laufen denn auch alle Bemühungen, die Erfüllung ausschließlich ausserhalb der Arbeit zu finden, im Grunde am Problem vorbei. Es geht nicht darum, wie oft propagiert wird, weniger zu arbeiten, es geht schlicht darum sinnvoller zu arbeiten, den Stellenwert von Arbeit in unserem Leben zu erkennen und ihr den ganz individuellen Stellenwert einzuräumen. Das bedeutet Erfolg und Erfüllung auch und gerade in der alltäglichen Arbeit zu empfinden und das Glück und die Zufriedenheit nicht auf den Fluchtpunkt Feierabend oder die Rente zu verschieben. Wer so lebt, lebt ständig in der Konstruktion eines Später. Dante beschrieb bereits vor 700 Jahren sinngemäß das die Menschen „ihr Glück immer an das Ersehnte knüpfen“.

Das sich Einlassen auf das was ist, weitgehend frei von der ständigen Suche nach dem Nicht–Erreichten oder dem noch Nicht–Eingetretenen ist das Ziel und nicht Sucht–Flucht in das Gewesene des Vergangenen oder das anstehende Zukünftige.

Einlassen auf sich selbst, auf andere und auf die Situation setzt immer auch die vollständige Präsenz im Alltag und die Resilienz des Selbst voraus. Auf welchem Weg lässt sich das nun erreichen. Ein Weg ist der Weg des Zen.

### **3. Zen – was ist das?**

„Dynamisches und unabgelenktes Handeln im Alltag ist der Schlüssel zu privatem und beruflichem Erfolg, es ist das tiefe Ruhen in mir selbst und der offenen Weite“ sagt Hinnerk Polenski, ein Zen-Meister der jüngeren Generation und Begründer des DaiShinZen, einer Linie des Rinzaï-Zen. ( Polenski, H. zitiert nach Linder-Hofmann/ Zink 2002, S. 146 ). Was ist Zen?

Zen ist ein bewährter Weg, mit einer tausend Jahre bestehender Praxis, die es dem Übenden erlaubt, durch die Klarheit des Geistes präsent, gelassen und wirkungsvoll zu handeln. Der Zen Weg ist heute ebenso wie früher ein individueller Weg der unmittelbaren Erfahrung, der die Essenz des Selbst erfasst und nicht nur oberflächlich streift. Zen ist ein Weg zur Entwicklung der Inneren Form, zur Spiritualität des Alltäglichen.

Zentrale Praxis des Zen ist das ZaZen, das absichtslose Sitzen in der Stille, die Meditation. Nur sitzen, den Atem beobachten, still werden, sich selbst Raum geben. Warum meditieren Menschen überhaupt, welche Bedeutung und welchen Nutzen hat Zen für das Coaching, den Coachee und den Coach? Um die Frage zu beantworten werden zunächst einmal komprimiert, mögliche Gründe Zen zu praktizieren, als Orientierung im Anschluss an die Taxonomie von Hinnerk Polenski. (vgl. Polenski 2010, S. 39ff. ) beispielhaft dargestellt.

### **4. Die Wege des Zen – Wege zur Inneren Form©**

#### **4.1 Der funktionale Weg – Bonpu-Zen**

Immer dann, wenn es darum geht die Fähigkeiten und Fertigkeiten die wir im Berufsalltag nutzen, zu verbessern, beschreiten wir den funktionalen Weg des Zen. Es geht darum, das Alltägliche zu vervollkommen, es ist eine Form des Zen, die sich auf das Konkrete der Ziele und Aufgaben richtet. Wir stehen z. B. vor der Herausforderung eine wichtige Präsentation erfolgreich zu bewältigen, deren erfolgreicher Ausgang für uns von Bedeutung ist.

Bestimmte praktische Zen Übungen, bei denen es u. a. um Kraft und Konzentration geht, können im Coaching dazu dienen, sich mit der entsprechenden Präsenz zu positionieren und das Thema der Präsentation wirkungsvoll zu präsentieren.

Die Zen Praxis berücksichtigt dabei im Verständnis der Handlungskompetenzen alle Ebenen einer Person in der Arbeit, sowohl die geistig mentale, die körperliche als auch die emotionale Ebene. Gerade, weil sich der Erfolg, um beim Beispiel der Präsentation zu bleiben, nicht nur über die Qualität der Folien und die Stringenz im Aufbau der Präsentation alleine einstellt, sondern vielmehr über die Präsenz im Auftreten, werden Fragen der eigenen Wirkung in der Präsentation, energetische Aspekte, die es erlauben dynamisch-gelassen zu agieren, aber auch die Frage der eigenen Haltung in der Präsentation zu den Adressaten integriert.

Über Gelassenheit zu reden und dynamisch-gelassen zu sein, ist ein großer Unterschied. Das eigene Potenzial wirkungsvoll zu entfalten, gelassen zu bleiben, auch angesichts sehr kritischer Äußerungen oder verbaler Angriffe in einer Präsentation ist entscheidend, nicht das Wissen darum. Um in kritischen Situationen adäquat zu handeln bedarf es mehr als nur der intellektuellen Vorbereitung. Achtsamkeitsübungen aus dem Zen sind hier sehr gut geeignet, die Impulskontrolle und Handlungsregulation, die in kritischen Situationen notwendig ist, zu gewinnen. Es ist bekannt, dass bei Stress, ausgelöst z. B. durch verbale Attacken Dritter, die Fähigkeit gelassen zu agieren sinkt. Hervorgerufen durch bestimmte Stresshormone und durch

Hirnwellen im schnellen Beta-Rhythmus geht die Fähigkeit souverän zu agieren schnell verloren. Je intensiver die eigene Erregung, desto größer sind Angst, Wut und desto geringer sind unsere Fähigkeit der Impulskontrolle. Es folgen nur noch reaktive Handlungen.

Meditationsübungen führen dagegen in einen Zustand von konzentrierter Wachheit und Entspannung zugleich und befähigen uns, bei zunehmender Übungspraxis immer besser, nicht nur präsent zu wirken, sondern auch mit achtsamer Offenheit, Mitgefühl und Verbundenheit dem anderen gegenüberzutreten. Auch in schwierigen Situationen. Meister Eckhart hat einmal gesagt: Der wichtigste Mensch ist der, der dir gerade gegenübersteht, das wichtigste was du tust, ist das was du gerade tust.

#### **4.2 Der Weg des Potenzials und der Persönlichkeit – Gedo-Zen**

Gedo-Zen beschreibt einen Weg, in dem es nicht mehr um das Bekannte, sondern um das Unbekannte der eigenen Person, die Terra incognita geht. Nicht die Frage „Wie werde ich besser“, sondern die Frage, „Wer will ich sein“ steht hier im Vordergrund. Das zentrale Thema vieler Coachees ist nicht mehr Frage wie „Mache ich das richtig“ oder „Wie kann ich meine Technik vervollkommen, um erfolgreich zu sein“, viele stellen sich zunehmend die Frage „Ist das was ich tue, auch das, was ich wirklich will“, d. h. ist mein Beruf auch meine Berufung und meine Bestimmung. Aus meiner persönlichen Erfahrung mit Coachees treffe ich immer häufiger auf Menschen, die zwar erfolgreich, aber nicht wirklich erfüllt sind. Sie tun das, was sie gut können, was sie irgendwann einmal mal begonnen haben zu tun und sie tun es zum Teil unreflektiert, begünstigt durch die Routine des Hamsterrades.

Die Frage, ob es „ihr Ding ist“, ob sie das realisieren, was ihren Potenzialen entspricht und nicht nur ihren Fähigkeiten, stellt sich ganz lange nicht. Den Weg des Gedo-Zen zu beschreiten bedeutet Arbeit am Selbst. Das ist kein rein intellektueller Prozess, der sich erlesen oder nur herbeireden lässt, das ist ein Weg, der zum innersten Kern der eigenen Person führt, ein Punkt, wo wir unsere Mitte erfahren, dort, wo die eigene Einheit spürbar wird und wo die Antworten die wir erhalten aus dem Herzen kommen. Der Weg des Gedo-Zen öffnet uns für uns selbst. Die Meditation, das absichtslose achtsame Sitzen in der Stille, – nur atmen, nur wahrnehmen, nur präsent sein im Hier und Jetzt, – leistet einen essentiellen Beitrag, um sein Bewusstsein zu erfahren und Bewusstsein im Sinne der Salutogenese sinnvoll zu formen.

#### **4.3 Der offene Weg – Daijo Zen**

Dieser Weg geht über das eigene Selbst weit hinaus. Es ist ein Weg ohne Ziele, ohne Begrenzungen, ein Weg, wo die Vorstellungen über die Konstrukte der eigenen Person und die Alltagskonstrukte über die Welt, die im Bonpu-Zen und Gedo-Zen noch vorhanden sind, keine Gültigkeit mehr haben. Dieser Weg geht über die Persönlichkeit hinaus, denn auch das Konzept der Persönlichkeit, darauf weist Hinnerk Polenski immer wieder in seinen Vorträgen hin, ist eine Illusion. Es geht auf diesem Weg nicht mehr um die Erfahrung des Relativen, des Unterscheidens, des Werten, sondern um die Erfahrung des Absoluten. Hier suchen wir nicht mehr und finden nicht mehr. Im Verständnis der Logik des Nagarjuna könnte man dazu auch sagen – dass es weder ein Weg noch kein Weg ist und noch nicht einmal einmal dies. Eine Form, die das Verständnis des uns bekannten westlichen Dualismus überwindet. Das zu begreifen, ist deutlich mehr als ein intellektueller Verstehensprozess, es ist eine existenzielle Schwellenerfahrung, deren Erfahrung mit Worten nur verkürzt transportiert werden kann. Es ist

mehr als das „cogito ergo sum“, „ich denke, also bin ich“ des Descartes, es ist eher ein „ergo sum“.

Diese drei Wege Zen zu praktizieren, liefert uns auch eine Zustandsbeschreibung im Coaching. Stand in der Vergangenheit der funktionale Aspekt im Vordergrund, so gewinnt das Coaching der Person im Verständnis des Gedo-Zen zunehmend an Bedeutung. Aspekte des offenen Weges tauchen vereinzelt auf, sind aber aufgrund der besonderen Anforderungen an den Coach nicht beliebig zu leisten. Hier geht es nicht mehr um Zen im Coachingprozess. Zen-Lehrer und Zen-Meister sind hier verlässliche Begleiter.

Die Meditation in der Tradition des DaiShin-Zen, ein Weg der in der Praxis den Kontext der westlichen Welt berücksichtigt und der Herzweisheit eine besondere Beachtung widmet, ist hervorragend geeignet, Menschen bei der Entwicklung ihres Selbst zu begleiten. Auf die vielfältigen positiven Auswirkungen der Meditation auf Körper und Geist will ich an dieser Stelle nicht eingehen, das würde den Rahmen des Artikels sprengen. Zu den mittlerweile umfangreich vorliegenden Forschungsergebnissen, insbesondere zu dem Aspekt der kognitiven und emotionalen Bewusstheit sei stellvertretend auf den Stand der Forschung aus Sicht der Neurowissenschaft verwiesen. (vgl. Ott, 2010).

## **5. Schritte im Zen – Die Verhaltensdimensionen der Innere Form®**

Ich möchte anschließend das Modell der 6 Verhaltensdimensionen der Inneren Form vorstellen, das am Institut für Innere Form entwickelt wurde, und als Basis für Coaching, insbesondere im Anschluss an die Arbeit am Selbst im Verständnis des Gedo-Zen zugrunde liegt.

Coaching ist u. a. dadurch gekennzeichnet, das am Ende des Coachings etwas anderes ist, also zu Beginn des Prozesses. Ohne eine Veränderung, ein Verharren im Status quo, wäre Coaching sinnlos. Veränderungen bedeuten meist auch, das wir Dinge loslassen und uns auf etwas Neues einlassen. Ich möchte zunächst diese beiden Dimensionen des Coachings erläutern.

### **5.1 Das Loslassen**

Ich treffe immer wieder auf Menschen im Coaching, denen es sehr schwer fällt von gelernten Routinen loszulassen. Das ist nachvollziehbar, da Routinen die sich über längere Zeit bewährt haben eine stabilisierende Wirkung mit Wiederholungstendenz im Verhalten besitzen. Die Gefahr besteht allerdings, dass wir dabei reflexhaft vorgehen, die Dinge nicht mehr hinterfragen. Was gestern allerdings noch tauglich war zur Lösung und Bewältigung des Alltags, kann heute bereits schädlich und wirkungslos sein. Das Nicht-Loslassen-Können, das Anhaften am Alten stellt dann oft ein großes Hindernis dar wenn es darum geht, neue Dinge auszuprobieren, sich auf Neues einzulassen. Zwei Aspekte des Anhaftens, des Nicht Loslassens-Könnens sind im Coaching von besonderer Bedeutung.

Einerseits das bewusste Loslassen liebgewonener Vorstellungen unseres Selbst. Im Laufe unseres Lebens ranken sich oft aufgrund der Sozialisation ganz eigene Geschichten um uns. Wir glauben an diese Geschichten und Zuschreibungen, wir und andere pflegen und tradieren sie ständig weiter. Oft kennen wir nach einiger Zeit noch nicht einmal den Ursprung davon. Irgendwann im Laufe der Zeit hinterfragen wir die Geschichten dann überhaupt nicht mehr. Auch wenn diese Geschichten und Zuschreibungen keinerlei Realitätsgehalt mehr besitzen, wirken sie dennoch. Eine der Wirkung ist die, dass wir uns nur noch durch einen Schleier wahrnehmen.

Der zweite Aspekt betrifft die oft eingeschränkte Fähigkeit von Menschen von materiellen Objekten des Äusseren loszulassen. Viele Klienten haben wenn sie ins Coaching kommen durchaus bereits die Erkenntnis und Klarheit des „Ich weiß und müsste“ – aber „ich schaffe das irgendwie nicht“. Hinter diesem „ich schaffe das irgendwie nicht“, verbirgt sich häufig die Unfähigkeit von konkreten Dingen loszulassen, dies können materielle Objekte sein aber auch andere Personen, Beziehungen zu Personen, Bindung zu Organisationen etc. sein. Ein Grund warum uns das Loslassen so schwer fällt ist der, dass uns insbesondere materielle Objekte im Äusseren eine vordergründige Sicherheit und Stabilität suggerieren, die sich bei näherer Betrachtung aber meist als Chimäre erweist. Loslassen zu können, sich von den Dingen zu lösen, erfordert viel Mut.

## **5.2 Das Einlassen**

Sich auf sich selbst, auf andere und die Gegenwart einzulassen, setzt häufig das Loslassen voraus. Da wo wir nicht loslassen, mangelt es uns häufig an der Fähigkeit, weniger an der Bereitschaft, uns auf das veränderte Neue einzulassen. Sich auf sich selbst einzulassen, ist der Kern der Arbeit am Selbst und der zentrale Aspekt der Arbeit im Gedo-Zen.

Dass sich auf sich Selbst einlassen, bedeutet immer auch, sich achtsam auf die Gegenwart einzulassen. So wie es unmöglich ist, eine Tasse Tee in der Vergangenheit oder in der Zukunft zu trinken, wir können dazu lediglich eine Vorstellung entwickeln, ist es auch nicht möglich ganz Selbst zu sein, wenn wir die Gegenwart ausblenden. Wer nur in der Vorstellung des nicht Mehr der Vergangenheit lebt, oder in der Zukunft, die noch nicht eingetreten ist, blendet die einzige Realität des Seins, die der Gegenwart und damit sich selbst als Quelle aus.

Im Coaching bedeutet dies eine feine Balance in den Anteilen des Rückblicks und der Vorausschau mit dem Klienten hinsichtlich dessen Vergangenheits- bzw. Zukunftsbezuges zu entwickeln. Sich lediglich rückwärts oder vorwärts zu konstruieren ist oft leichter, als die Realität des Augenblicks, dessen was ist, zu akzeptieren und sich auf das Jetzt einzulassen. Einlassen erfordert darüber hinaus auch die Beantwortung der Frage auf wen (Personen) und auf was (Sache) lasse ich mich denn überhaupt ein. Wird die Frage im Coaching nicht ausreichend thematisiert, führt das ganz oft nur zu einem Pseudo-Einlassen.

Aus meiner Erfahrung sind es insbesondere zwei primäre und zwei sekundäre Aspekte, die es Klienten erschweren loszulassen und sich einzulassen. Es sind das Anhalten und Innehalten.

## **5.3 Anhalten – Voraussetzung um innezuhalten**

Anhalten ist die Fähigkeit die Geschwindigkeit mit der wir durch die Welt und um uns selbst rasen zu verringern, bzw. vorübergehend zum Stillstand zu bringen. In einer Befragung des Geo Magazins aus dem Jahre 2009 stand als oberster Wunsch der Menschen, die Sehnsucht nach Ruhe. Verständlich angesichts einer Gesellschaft im permanenten Beschleunigungsmodus. Das „Acceleratio ergo sum“ – „ich beschleunige also bin ich“, ist zur Leitmaxime einer ganzen Generation geworden. Gerade aber diese manische Beschleunigung der Bewegung hinterlässt in uns deutliche Spuren. Regelmäßig finden sich in den unzähligen Artikeln und Büchern über Stress und Burnout die Aussagen von „zu wenig Zeit“ – „keine Zeit haben“ – „Hektik erleben“. Wir sind scheinbar auf einen Aktionismus konditioniert, der das Qualitative zugunsten des Quantitativen immer mehr ausblendet. Die Verdichtung von Zeit und Raum verhindert ein Ankommen bei uns und beraubt uns der Fähigkeit uns auf uns selbst einzulassen. Beziehung und Bindung setzen ein Minimum an Raum und Zeit in der Begegnung voraus. Wie soll das bei



Tempo 280 realisiert werden. Wir können uns nicht selbst begegnen, Beziehung und Bindung zu uns aufbauen, wenn wir nicht die Bereitschaft mitbringen anzuhalten

Für die Anfangssituation im Coaching hat das Anhalten eine fundamentale Bedeutung. Oft erlebe ich Klienten, die völlig gehetzt ins Coaching kommen, die äußerlich vorhanden, aber innerlich noch nicht angekommen sind. Ein sinnvoller Kontakt und ein erfolgreicher Kontrakt im Coaching setzen aber die Präsenz des Klienten von Beginn an voraus. Mit wem oder was arbeiten wir eigentlich, wenn sich der Klient noch im Modus des Hyper-Speed befindet und gedanklich noch im Büro sitzt. Ohne Ankommen – kein professionelles Arbeiten, ohne Anhalten – kein Ankommen. Deshalb achten wir, insbesondere im Zen Coaching immer darauf, das Tempo runterzufahren, in einen Rhythmus zu gelangen, der eine Resonanz zwischen Coach und Coachee ermöglicht, ohne die ein gelungener Kontakt und sinnvolles Miteinander nicht möglich sind. Die konkreten Möglichkeiten dies zu tun, zu entschleunigen sind u. a.:

- Reduzierung des Tempos – Person sich ausbewegen, ausreden, ankommen lassen
- Reduzierung des Sprechtempos, der eigenen Bewegung
- Bewusste Verlangsamung der Warming – Up Phase
- Bewusste kurze Atemmeditation

Insbesondere die Atemmeditation, dazu benötigt man weder eine Sitzmatte, noch sonst irgendetwas, hilft dem Klienten achtsam in der Gegenwart anzukommen, um so offen für den Prozess zu sein. Die Atemübung als bewusster Unterbrecher kann immer dann angewandt werden, wenn die Geschwindigkeit zu groß ist um uns durch ein bewusstes Entschleunigen wieder in der Gegenwart zu verankern. Das Anhalten als ein Loslassen von Geschwindigkeit ist auch die Voraussetzung zum Innehalten, ohne das ein wirkliches Loslassen und Einlassen nicht möglich sind.

#### **5.4 Innehalten – Voraussetzung um loszulassen – einzulassen**

Im Verhaltensmodell der Inneren Form®, wird zwischen dem Anhalten und Innehalten differenziert. Anhalten ist die Verlangsamung der Geschwindigkeit, das Stoppen. Innehalten bedeutet sich selbst Raum zu geben. Es ist der Weg der Stille zu uns selbst. Innehalten führt auch zu einer verschärften Wahrnehmung der eigenen Gedanken, von Emotionen und körperlicher Aspekte. Erst durch das Innehalten, das intensive Sich-wahrnehmen von Gedanken und Gefühlen entdecken wir uns selbst, wir stellen quasi die Verbindung zu uns her.

Innehalten ist ein bewusstes Hineinhören, Hineinschauen und Hineinspüren, durch Reflektion und Meditation. Klienten, die sich auf diesen Weg begeben, die sich das Innehalten erlauben, sind oft überrascht, manchmal irritiert, wenn sie der Person, von der sie glauben sie schon lange zu kennen, auf dieser Reise neu begegnen. Oft sind es aber gerade diese kleinen Erschütterungen die es dem Klienten erlauben, von Dingen loszulassen, sich zu lösen und neu einzulassen. Ohne eine gewisse Intensität in der Begegnung mit sich selbst ist dies nicht möglich.

Nietzsche sagte dazu sinngemäß, das der Weg zu allem Großem über die Stille geht. Stille ist mehr als nur die Abwesenheit von Lärm. Das Eingangstor zum Innehalten sind die Reflektion, insbesondere aber die Meditation, die uns eine noch intensivere Tiefe in der Erfahrung ermöglicht. Entscheidend ist dass die Meditationsübungen stimmig zum Klienten, dem Coach und dem Coachingprozess sind. Das setzt neben der allgemeinen Coaching- Professionalität

auch die eigene Erfahrung mit Meditation voraus. Im Rahmen eines funktionalen Coachings – Bonpu-Zen – bedeutet dies etwas anderes als in der intensiven Arbeit im Gedo-Zen. Hier ist die eigene intensive Meditationserfahrung eine unabdingbare Voraussetzung.

Die beiden sekundären Dimensionen sind das Zulassen und Aushalten.

### **5.5 Das Zulassen – Gelassen die Dinge annehmen.**

Wir sind geprägt von der Vorstellung nahezu unbegrenzter Machbarkeit eines gesteuerten Alltags, der in unserer Wahrnehmung kaum Raum für das Widerfahrnis lässt. Es geschehen Dinge, ohne dass wir darauf einen Einfluss haben und die sich unserer Planbarkeit entziehen. Das Nichtplanbare, das Nichtbeherrschbare führt oft zu einem Kontrollverlust und bei vielen Menschen zu Ängsten, die sich auch im Coaching wieder spiegeln. Die Omnipotenz des „Das kann doch nicht sein“ – „das muss doch“ wirkt dann als stabiles dysfunktionales Muster und begrenzt unser Handeln. Wirklicher Frieden und Freiheit des Selbst verlangt allerdings auch, die Grenzen der Machbarkeit zu erkennen, Widerfahrnisse nicht zu verleugnen oder zu verdrängen, sondern anzunehmen. Die Fähigkeit Dinge die wir nicht beeinflussen können gelassen anzunehmen, ist eine große Kunst. Das Bewusstsein des Klienten dahingehend zu schärfen, und im auchden Raum zu ermöglichen, die Fähigkeit des Zulassen für sich zu entwickeln, erleichtert einiges, da keine unnötige Energie für kräftezehrende Abwehrprozesse aufgewandt werden muss.

Oft wird diese Art der Gelassenheit mit Passivität verwechselt. Wirkliche Gelassenheit gerät aber nie in die Gefahr darin abzugleiten, ganz im Gegenteil. Sie schafft erst die Voraussetzung dafür, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu unterscheiden.

### **5.6 Das Aushalten**

Was wir nicht ändern können oder wollen, müssen wir aushalten. Was wir nicht aushalten, daran können wir zerbrechen. Aushalten, die umfassende Resilienz sich selbst und die anderen auszuhalten, ohne zu leiden, ohne zu zerbrechen, ist die der energetische Aspekt der Arbeit am Selbst. Die Auseinandersetzung mit dem Selbst setzt voraus, dass wir uns unsere ganz persönlichen Fragen stellen, darauf eine Antwort finden und diese Antwort auch konsequent leben. Dazu müssen wir unsere Fragen ebenso wie die Antworten, die wir darauf haben aushalten, ebenso wie die Umsetzung der Antworten im Leben selbst.

Gleichzeitig gilt es die das Fremde, den Anderen auszuhalten, trotz all der Ablehnung und Abneigung, die wir gelegentlich empfinden und es gilt auch die Widersprüche einer zunehmend komplexer werdenden Welt auszuhalten. Das Leiden an sich selbst und an der Welt, das Gefühl aus welchen Gründen auch immer, überfordert zu sein nimmt zu. Dabei spielt es für das Erleben der Menschen und die Begrenzungen die sie dabei spüren nur eine untergeordnete Rolle, wie im einzelnen dieses „Nicht-mehr-aushalten-können“ medizinisch bezeichnet wird. Die Wirklichkeit wirkt – auch wenn wir das Sprachspiel „Burnout“ – Krise – Depression – Erschöpfung mit all seinen Wortkombinationen noch nicht definitiv abgeschlossen haben. Es bleibt die Tatsache, dass das „ICH“ vielfach überfordert ist und dass ein erfolgreiches und erfülltes Sein egal was wir tun dann scheitert, wenn unsere Resilienz versagt. Sie ist eine der zentralen Aspekte der Handlungskompetenz und Schlüsselqualifikation der Zukunft.

## 6. Achtsamkeit im Coaching

Das Thema Achtsamkeit nimmt mittlerweile in der Literatur einen breiteren Raum ein, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Das gilt zusehends auch im Zusammenhang mit den Themen Beratung / Coaching / Therapie. Für die Professionalität des Coachs allgemein, für Zen-Coaching in besonderem Maße, ist die Achtsamkeit einer der zentralen Pfeiler.

Achtsamkeit, ein Begriff, der bereits in der Tradition des Vipassana-Buddhismus vor über 2.500 Jahren verwendet wurde, ist mehr als reine Aufmerksamkeit und bezeichnet einen Bewusstseinszustand, des nicht urteilenden, offenen Gewahrseins der Gegenwart, frei von emotionalen und kognitiven Verzerrungen, der versucht heilsame Zustände zu erhalten und unheilsame Zuständen zu vermeiden.

Achtsamkeit in diesem Verständnis ist keine Technik, es ist ein Bewusstseinszustand vollständiger Präsenz im Augenblick, eine Geisteshaltung, die es dem Coach erlaubt in offener Weite und Herzgeist dem Klienten zu begegnen.

Jeder Coach weiß um die Bedeutung von Begegnung, Beziehung und Bindung zu seinem Coachee. Die Forschung hat dies auch bestätigt. (Vgl. Hubble, Duncan u. Miller zit. nach Zink 2010, S. 22 ff). Die Kooperation, das Miteinander mit dem Klienten, ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren im Coaching. Vor dem Hintergrund der systemischen Aussage von Maturana, dass sich autonome lebende Systeme nicht von außen determinieren lassen, gewinnt darüber hinaus das Neutralitätsprinzip zusätzlich an Bedeutung. Mit dem Coachee verbunden zu sein, nicht entbunden, aber auch nicht verstrickt zu sein, zu erkennen das Coach und Coachee ihre eigenen Konstruktionen haben und unterschiedlichen Landkarten folgen, setzt in der realen Anwendung eine hohe Achtsamkeit voraus.

Das Wissen um diese Sachverhalte ist das eine, das achtsame Umgehen damit, die Unterschiedlichkeit des Coachee im Coachingprozess zu akzeptieren und die eigenen Annahmen vorübergehend zu suspendieren, das andere. In dem Moment, wo wir die Gegensätze unterschiedlicher subjektiver Konstrukte überschreiten und erkennen, dass Konzepte und Konstruktionen nur Konzepte und Konstruktionen sind, findet eine Identifizierung mit uns, dem Coachee und dem Prozess statt, der keine hinderlichen Begrenzungen mehr kennt. Gerade im Coaching der Zukunft, wo intensiv an persönlichen Themen gearbeitet wird, gilt es sehr sensibel vorzugehen, dem anderen Raum zu lassen. Das erfordert vom Coach, sich selbst zurückzunehmen, eine Achtsamkeit zu entwickeln, die spürt, wo es erforderlich ist etwas zu tun oder nicht zu tun, die spürt, wo Dinge zu beschleunigen oder zu verlangsamen sind, die spürt, wo etwas anderes als bisher getan werden sollte.

„Ein guter Dirigent“ so Herbert von Karajan, „zeichnet sich dadurch aus, dass er weiß, wann er das Orchester nicht stören soll.“ (vgl. Karajan zit. nach Gansch 2006, S. 16). Im Zustand der Achtsamkeit sind wir intuitiv in der Lage den inneren Dialog mit uns, dort wo notwendig zu führen oder zu Ruhe zu bringen. Alle Vorannahmen, Vorurteile und Vorerfahrungen können hier bei unachtsamer Haltung dazu führen, dass die notwendige vollständige Präsenz und Offenheit gegenüber dem Coachee verlorengeht.

Achtsamkeit ist der Schlüssel zum Anhalten, Innehalten, Loslassen, Einlassen Zulassen und Aushalten.

„Der Geist des Anfängers hat alle Möglichkeiten, der Geist des Experten dagegen nur wenige“ (Vgl. Shunryu Suzuki, 2000, S.22). Gelingt es diesen Anfängergeist aufrechtzuerhalten, achtsam zu coachen, gleicht der Coachingprozess einem Tanz.

Coaching der Zukunft wird verstärkt ein Coaching des Selbst sein. Die Arbeit am Selbst ist Bewusstseinsarbeit. Eine Bewusstseinsarbeit, die es erlaubt aus einer „Kultur der Stille, die eigene Stimme zu finden.“ (vgl. Bieri, 2011, S. 1). Die Zen-Meditation ist hervorragend geeignet sich seines Bewusstseins quasi zu bedienen, diesen Raum des Selbst zu erkennen, zu betreten, darin zu verweilen und mit ihm zu arbeiten.

Lassen wir am Ende zwei europäische Zen Meister zu Wort kommen:

Zen, so Willigis Jäger, „ist die Essenz der Erfahrung der Wirklichkeit, die ewige Weisheit im Einklang mit dem Leben und mit dem Urgrund des Seins und macht uns mit der Erfahrung der eigentlichen Bedeutung unser Menschseins vertraut“ (vgl. Jäger, W, 2010, Cover).

„Zen kennt keinen festen Rahmen wie Funktionalität, Ideologie oder Religion, es dient einzig dem Menschen“ (vgl. Polenski, H, zitiert nach Hofmann-Linder/ Zink 2002, Cover)

Es gibt keinen Weg, nur Schritte

## Literatur

- Bieri, P. (2011). Wie wollen wir leben. St.Pölten: Residenzverlag
- Honneth, A. Organisierte Selbstverwirklichung – Paradoxien der Individualisierung, in: Menke, C; Rebentisch, J. Kreation und Depression. (2010), S. 67 ff). Berlin: Kadmos Verlag
- Gansch, C. (2006). Vom Solo zur Sinfonie. Frankfurt: Eichborn
- Jäger, W. (2010). Ewige Weisheit. Das Geheimnis hinter allen spirituellen Wegen. München: Kösel
- Klitzke, N. (2010). Führung im Wandel – Handlungskompetenzen von Führungskräften. Taunusstein: Verlag Dr. H.H. Driessen
- Linder-Hofmann, B; Zink, M. (2002). Die Innere Form – Zen im Management. Herrsching: Gellius Verlag
- Linder-Hofmann; Zink, M. (2003). In gesunden Organisationen steckt ein gesunder Geist. In: Management & Training 9/2003
- Linder-Hofmann; Zink, M. (2005). Konstruktivismus und Zen – radikal betrachtet. In: Zeitschrift LO, Lernende Organisation, Nr. 9/2002. S. 14ff)
- Klein, P; Limberg-Strohmeier, S; Linder-Hofmann, B; Zink, M. (2010). Integrale Aufstellungen. Methoden und Modelle der Inneren Form®. Schriftenreihe Innere Form, Bd 2, Oberrohrbach: Arcus-Lucis-Verlag
- König, E.; Volmer, G. (2008). Handbuch Systemische Organisationsberatung. Weinheim: Beltz
- Ott, U. (2010). Meditation für Skeptiker. München: O.W.Barth
- Polenski, H. (2010). Die Linie im Chaos – Zen Ethik und Leadership. Bielefeld: Kamphausen

- Polenski, H. (2012). Hör auf zu denken – sei einfach glücklich. München: O.W. Barth
- Suzuki, S. (2000). Zen – Geist Anfänger Geist. Berlin: Theseus
- Tylor, C. (1995) Das Unbehagen an der Moderne. Frankfurt: Suhrkamp
- Wellensiek, S.K. (2010). Handbuch Integrales Coaching. Weinheim und Basel: Beltz
- Zink, M. (2005). Warum Manager mit Zen Philosophie erfolgreich sind, in: Hamburger Abendblatt 10/2005: Hamburg
- Zink, M. (2004). Jeder Tag ist ein guter Tag – Auf der Suche nach dem verlorenen Glück. In: Newsletter perfect-match, Ausgabe 1/2004.
- Geo Wissen. Was die Seele stark macht. Ausgabe Nr. 48/ 2011-12-29 / 2009
- Der Spiegel – Wissen. Das überforderte ICH Nr. 1/2011, Hamburg: Verlag Rudolf Augstein.
- Frankfurter Rundschau. 67 Jhrg. Nr. 303. V. 29.12.2011