

**Ralph Schlieper-Damrich, Petra Kipfelsberger,
Netzwerk CoachPro® (Hrsg.)**

Wertecoaching

**Beruflich brisante Situationen
sinnvoll meistern**

managerSeminare Verlags GmbH

Inhalt

Begrüßung ins Buch	9
Zum guten Beginn	13

Kapitel 1: Der Mensch strebt nach Sinn

1.1	Brisanz und Sinn	19
1.2	Logos und Logotherapie	21
1.3	Existenzanalytisches Menschenbild	23
1.3.1	Die drei Seinschichten	23
1.3.2	Der Wille zum Sinn	27
1.3.3	Vom ‚Willen zum Sinn‘ zur Sinnerfüllung	32
1.4	Werteverwirklichung	33
1.4.1	Wertekonflikt	33
1.4.2	Wertekategorien	35
1.4.3	Tragische Trias	36
1.5	Logotherapeutisch geprägte Haltungen und Vorgehensweisen	41
1.5.1	Drei therapeutische Sequenzen	41
1.5.2	Der Logotherapeut als Sinnförderer	43
1.5.3	Charakterisierung von Gesundheit und Krankheit	45
1.6	Methoden der Logotherapie	49
	– Methode: Paradoxe Intention mittels Humor	50
	– Methode: Aufmerksamkeitsregulation durch Dereflexion	52
	– Methode: Einstellungsmodulation als Therapieziel und als Interventionsform	54
	– Intervention zur Einstellungsmodulation: Das Sinnwahrnehmungstraining	55
	– Intervention zur Einstellungsmodulation: Der Fantastische Dialog	56
	– Intervention zur Einstellungsmodulation: Die Werteimagination	56



	– Intervention zur Einstellungsmodulation: Die Biografiearbeit	57
	– Intervention zur Einstellungsmodulation: Der gemeinsame Nenner	57
1.7	Forschung am Sinn	59

Kapitel 2: Sokratischer Dialog

2.1	Menschenbilder von Sokrates und Frankl	67
2.1.1	Organe der Erkenntnis und des Sinns	72
2.1.2	Das Dialogische Prinzip	74
2.2	Der Dialog im Sokratischen Dialog	78
2.2.1	Ziele und Resultate eines Dialogs	79
2.2.2	Das Prinzip ‚Augenhöhe‘ im Dialog	80
2.3	Sokratische Strategien	82
2.3.1	Sokratische Ironie	85
2.3.2	Mäeutik	86
2.3.3	Sokratische Fragen	87

Kapitel 3: Wertecoaching

3.1	Coaching – Vom Allgemeinen zum Speziellen	93
3.2	Coaching zwischen Führungsarbeit und Psychotherapie	96
3.3	Unterscheidungsmerkmale zwischen Logotherapie und Coaching	98
3.4	Übergänge zwischen Logotherapie und Wertecoaching	102
3.5	Thesen zum Transfer logotherapeutischen Gedankenguts ins Wertecoaching	105
	– These 1: ‚Ver-Antwortung‘	106
	– These 2: ‚Anspruchsdenken‘	107
	– These 3: ‚Werte-Ordnung‘	109
	– These 4: ‚Trotzmacht des Geistes‘	111
	– These 5: ‚Unvergänglichkeit des Vergangenseins‘	113
	– These 6: ‚Tod als Ansporn zum verantworteten Tun‘	114
	– These 7: ‚Tragischer Optimismus‘	116
	– These 8: ‚Perspektivenwechsel‘	118
	– These 9: ‚Vom Sinn zum Gewinn‘	119
	– These 10: ‚Verlierbarer Nutzen – unverlierbarer Wert‘ ...	121



3.6	Sinnvolles Arbeiten eines Wertecoachs	122
3.7	Methoden des Wertecoachings – Wertecoaching als Methode	123
3.7.1	Sokratische Dialogik im Coaching	124
3.7.2	Der ‚sokratische Coach‘	125
3.7.3	Wertecoaching als Methode	128

Kapitel 4: Wertecoaching in der Praxis

4.1	Sinn. Macht. Echt.	136
	Praxisbeitrag von Bertram Kasper	
4.2	Auf zu neuen Ufern	153
	Praxisbeitrag von Gunda Hess	
4.3	Neuen Sinn finden im brisanten Umfeld	171
	Praxisbeitrag von Monica Ockenfels	
4.4	Man lebt ja nur einmal	195
	Praxisbeitrag von Ralph Schlieper-Damrich	
4.5	Auf dem Weg zu sinnvollem Erfolg	204
	Praxisbeitrag von Malu Salzig	
4.6	Sein und sollen	230
	Praxisbeitrag von Ralph Schlieper-Damrich	
4.7	Klare Werte – starkes Team	248
	Praxisbeitrag von Nina Eschemann	
4.8	Wertecoaching – ein echter Erlebnisprozess?!	272
	Praxisbeitrag von Frau Anonyma	
	Zum guten Sinn	282

Anhang

Wertecoach-Collegium	290
Wissenschafts-Collegium	293
Literaturverzeichnis	295
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	300
Stichwortverzeichnis	302



*„Der Mensch ist das Wesen,
das immer entscheidet, was es ist.“*

Viktor E. Frankl



Sinn. Macht. Echt.

Bertram Kasper

Zusammenfassung

Frau Echt filtert im werteorientierten Coaching die für sie handlungsleitenden Werte heraus. Sie entdeckt sowohl Werte, die für sie ausnahmslos positiv besetzt sind, als auch Werte, deren Aktualisierung sie für sich deutlich negativ konnotiert. Im Coaching erarbeitet sie ausgehend vom Wert ‚Verantwortung‘ die Gründe der negativ besetzten Bewertung, und ihr gelingt es schließlich, den Wert ‚Verantwortung‘ für sich ausschließlich positiv zu beschreiben. Außerdem erarbeitet sie für sich Handlungsmuster, die sie dabei unterstützen, sich präziser für das zu entscheiden, was sie selbst will. Dadurch gibt sie dem Wert ‚Verantwortung‘ einen anderen Sinn. Frau Echt entwickelt sich im Laufe des Coachings zu einer ‚Wertegestalterin‘. Sie entdeckt, wie hilfreich die Übertragung ihrer Werte auf die Handlungsebene ist und wie sie sich in ihrem Führungsverhalten zunehmend echter verhält. Insgesamt erlebt sie sich in ihrer Leitungstätigkeit selbstbewusster und klarer.

Briefing

Frau Echt ist seit drei Jahren Gesamtleiterin von neun Kindertageseinrichtungen mit insgesamt 65 Mitarbeiter/innen bei einem süddeutschen Verein (Mitglied der Caritas). Die Betreuungseinrichtungen befinden sich in einer Stadt mit ca. 45.000 Einwohnern und sind über das ganze Stadtgebiet verteilt. Der Verein unterhält neben den Kindertageseinrichtungen verschiedene weitere soziale Dienstleistungen. Insgesamt arbeiten dort 135 Fachkräfte. Vorgesetzte von Frau Echt ist eine Geschäftsführerin, die seit eineinhalb Jahren bei dem Träger beschäftigt ist. Frau Echt ist für den mitarbeiterstärksten Bereich verantwortlich.

Die Klientin ist Mitte fünfzig und suchte vor drei Jahren eine neue berufliche Herausforderung. Sie zeichnet sich durch einen offenen



Charakter aus. Dieser ermöglicht es ihr, immer wieder auf neue Entwicklungen und Projekte zuzugehen. Ein Indiz dafür ist, dass sie während des laufenden Coachingprozesses zur Stellvertretenden Geschäftsführerin aufsteigt. Sie ist verlässlich, zielstrebig und entwickelt sich stetig weiter. Für den gemeinsamen Coachingprozess ist dies eine hervorragende Voraussetzung und macht es mir als Coach leicht, mit ihr neue Schritte im Führungsverhalten zu gehen. Durch ihre Bodenständigkeit kommt sie gut bei ihren Mitarbeitenden an. Von sich selbst sagt sie: „*Ich bin eine Praxisfrau.*“ Für Frau Echt ist es ein wirkliches Anliegen, gegenüber ihren Mitarbeitenden authentisch zu sein.

Der Coachingprozess läuft seit zweieinhalb Jahren. Die Vereinbarung ist, immer mehrere Sitzungen auf ein Schwerpunktthema zu konzentrieren. Die bisherigen Themen waren: Klärung der eigenen Rolle, Mitarbeiterführung, Umstrukturierungen und konzeptionelle Erweiterungen, Versetzungen von Mitarbeiter/innen, Neubesetzung von Leitungsstellen.

Für das nächste Schwerpunktthema spricht mich Frau Echt auf die Arbeit mit Werten im Führungshandeln an. Sie hat den Wunsch, sich damit intensiver auseinanderzusetzen. Ich erkläre ihr das Vorgehen und sie willigt ein, ihre Führungswerte genauer unter die Lupe zu nehmen und auf ihren Sinngehalt hin zu überprüfen.

Für diesen Abschnitt vereinbaren wir fünf Sitzungen mit folgender Zielsetzung: Frau Echt hat ihr eigenes Werteprofil erarbeitet. Ihr geht es darum, auch die Werte in die Bearbeitung zu nehmen, die sie in ihrer Ganzheit für sich noch nicht vollkommen und differenziert erfasst hat. Ihr Ziel ist es, jeden ihrer Werte umfassender zu verstehen, auf einer konkreten Handlungsebene anwenden zu können und in einem für sie erfassbaren Sinnzusammenhang wahrzunehmen.

Die erste Sitzung

In der ersten Sitzung erarbeitet Frau Echt ihr Werteprofil. Dabei nutzt sie die von mir angebotene kreative Methode ‚Werteprofil – Das Leben als Bergpanorama‘ in Anlehnung an das von Pattakos im Buch ‚Gefangene unserer Gedanken‘ beschriebene Prozedere. Dabei entsteht zeichnerisch eine Berglandschaft. Die Berggipfel stehen dabei für Vorbilder in der eigenen Lebensgeschichte und die mit ihnen verbundenen Werte.



„Frau Echt, bitte stellen Sie sich Ihr Leben als ein Bergpanorama vor. Betrachten Sie vor Ihrem geistigen Auge die einzelnen Gipfel. Stellen Sie sich dabei vor, welche Menschen Sie auf die jeweiligen Gipfel stellen werden. Es geht dabei um Menschen, die für Ihr Leben und für Ihre berufliche Entwicklung wichtig sind oder waren. Zu diesen Menschen können Schriftsteller, Angestellte, Vorgesetzte, persönliche Bekannte oder auch Familienmitglieder gehören. Wer von ihnen förderte Sie oder liebte Sie? Wer erschien Ihnen liebens- oder bewundernswert?“

Das Bergpanorama

Nehmen Sie sich ein großes Blatt und malen Sie zuerst ‚Ihren‘ Gebirgszug. Versehen Sie die einzelnen Gipfel mit den Namen der Ihnen wichtigen Personen, die Sie beeinflusst haben.

Vielleicht erinnern Sie sich an ganz konkrete Situationen, wie ein ermutigendes Lob, ein gemeinsam erlebtes Ereignis oder ähnliches. Ermitteln Sie die zentralen Werte der verschiedenen Personen, die Sie wesentlich geprägt haben. Konzentrieren Sie sich auf die Werte, die Sie in Ihr eigenes Wertesystem übernommen haben. Achten Sie dabei auf Werte, die öfter erscheinen, die also von verschiedenen Personen Ihres Umfeldes vorgelebt wurden.

Welche dieser Werte waren Ihnen im Laufe Ihrer beruflichen oder privaten Entwicklung am wichtigsten? Welche dieser Werte sind Ihnen jetzt am wichtigsten? Welche dieser Werte verkörpern Sie heute durch Ihr eigenes Verhalten?

Achten Sie dabei auch auf die Werte, die für Sie eine zentrale Bedeutung haben, jedoch manchmal für Sie hinderlich sind und Sie eher in Blockaden oder Überforderungssituationen führen.

Was lernen Sie, wenn Sie den Blick richten auf die Werte, die sich durch Ihr Leben ziehen, die Ihre Einzigartigkeit ausmachen und mit denen Sie Ihr berufliches und privates Leben gestalten?

Für Frau Echt ist es in diesem Zusammenhang wichtig, dass sie sowohl den Werten auf die Spur kommt, die für sie förderlich sind, als auch den Werten, die sie eher als hinderlich, bzw. oft als Last



erlebt. Diese Arbeit wird sie der im Kapitel 3 aufgeworfenen These der ‚Werte-Ordnung‘ näher bringen. Frau Echt wird ihre Werte umfassender, runder und auf der Handlungsebene umsetzbarer erleben und sich ‚in Ordnung fühlen‘.

Frau Echt arbeitet für sich folgende Werte heraus: Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, Verantwortung, Anerkennung, Freiheit, Liebe (Wertschätzung), Hilfsbereitschaft, Achtung (Selbstachtung), Gelassenheit, Kompromissbereitschaft.

Mit dem Bergpanorama reflektiert Frau Echt in ihrem Leben wesentliche Wertmaßstäbe.

Zentrale Personen im Kontext ihrer gewachsenen Wertewelt sind für sie ihre Eltern, ihr Partner, Freundinnen und wichtige Personen aus ihrem beruflichen Umfeld (Vorgesetzter, Ausbilder etc.).

Sie schildert, dass und wie sich spezifische Werte bei unterschiedlichen Personen (Vorbildern) für sie immer wieder als wertvoll und bewahrenswert bestätigen. Aus dieser Erfahrung heraus sind die Werte in das Verhalten von Frau Echt integriert.

Deutlich ist auch, welche Werte für sie zur Last werden. Dazu zählt sie: Verantwortung, Kompromissbereitschaft, Ehrlichkeit und Hilfsbereitschaft.

Bezogen auf die Verantwortung beschreibt sie, dass es viele Situationen gibt, in denen sie zu viel Verantwortung übernimmt. Dabei fallen ihr zwei fordernde Sätze ihrer Mutter ein: „Was du angefangen hast, das bringst du auch zu Ende“ und „Wer A sagt, muss auch B sagen“. Ihre Eltern haben ihr ein ausgeprägtes ‚Über-Ich‘ mitgegeben, über das sie immer wieder daran erinnert wird, sich selbst zurückzunehmen und für andere die Verantwortung zu tragen. Sie fragt sich dann oft selbst: „Was habe ich falsch gemacht, wo ist mein Anteil?“

Mit der Hilfsbereitschaft verhält es sich ähnlich wie mit der Verantwortung. Der Blick für die Sorgen und Nöte der anderen, gepaart mit einer ausgeprägten Empathie, führt immer wieder zu Überforderungssituationen. Ihr gelingt es, ihre Überforderung wahrzunehmen, und sie greift aktiv auf etablierte Mechanismen zurück, um in eine energetisch ausgewogene Balance zu kommen. Dabei ist ihr Partner eine wichtige Unterstützung. Von ihm fühlt sie sich angenommen und akzeptiert.

„Die Werte Verantwortung, Kompromissbereitschaft, Ehrlichkeit und Hilfsbereitschaft werden mir oft zur Last.“



Frau Echt erlebt sich selbst als zu kompromissbereit. Sie hat in diesen Zusammenhängen oft den Eindruck, dass sie ihre Interessen nicht gut vertritt und zu schnell nachgibt. Sie wünscht sich in diesen Situationen mehr Durchsetzungsfähigkeit. Oft bedeutet die Durchsetzung der eigenen Interessen für sie jedoch, einen Konflikt einzugehen, den sie aber meist scheut und dann lieber zurücksteckt.

„Ich gebe zu viel von mir preis, bin zu offen und ehrlich. Damit mache ich mir nicht immer Freunde. Oft wird dann mein Vertrauen missbraucht.“ Neben diesen Impulsen gibt es den Satz: *„Ich bin so, wie ich bin.“* Damit meint sie, dass sie nur bedingt aus ihrer Haut herauskann und mit den Folgen ihrer lockeren Zunge umgehen muss.

Zum Wert ‚Ehrlichkeit‘ hat Frau Echt eine ambivalente Haltung. Auf der einen Seite nimmt sie für sich in Anspruch ehrlich zu sein, auf der anderen Seite erlebt sie, dass ihre Ehrlichkeit missbraucht wird und für sie daraus Nachteile entstehen.

Für den weiteren Verlauf des Coachings verabreden wir, dass wir zunächst zu jedem Wert ein Werte-Handlungs-Quadrat (in Anlehnung an Schulz von Thun) erstellen. Dazu dient folgende Frage: Woran können die Mitarbeitenden von Frau Echt erkennen, dass sie ihre Werte in ihren Handlungen lebt bzw. werteorientiert handelt? Im Folgenden ein kurzes Beispiel aus dem Wertekanon von Frau Echt anhand des Wertes ‚Anerkennung‘:

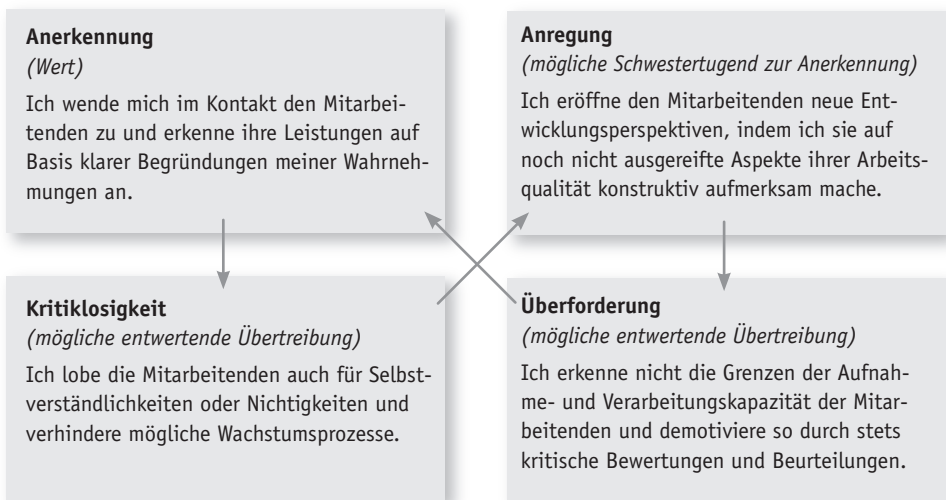


Abb. 7: Werte-Handlungs-Quadrat für den Wert ‚Anerkennung‘ von Frau Echt



Frau Echt gibt zur ersten Sitzung folgendes Feedback: *„Ich finde es klasse, das bringt mich aus dem Alltag raus, und ich kann mich auf mich besinnen. Besonders interessiert mich die Frage: Wie kann ich die Last loswerden? Ich strebe für mich eine Verhaltensänderung an und will von dem hohen Verantwortungsgefühl wegkommen. Ich will etwas für mich tun.“*

▀ Wieso wähle ich als Coach diese Methode? Im ersten Schritt ist es für die Klientin wichtig, sich über ihre Wertewelt klar zu werden. Dies knüpfe ich an die Auseinandersetzung mit konkreten Personen. Im zweiten Schritt geht es um die Verbindung der Werte mit Verhalten und Handlungen. Im Sinne von Frankl sind Werte ‚Sinnmöglichkeiten‘. Sinngebend werden Werte durch konkrete Aufgaben. Sie aktualisieren sich im Verhalten und in Handlungen und finden damit ihren Weg aus der Abstraktheit. Je gezielter diese Auseinandersetzung bei der Klientin methodisch gefördert wird, desto leichter kann sie die Spur für ihre Wertesuche aufnehmen. Des Weiteren wird aus meiner Sicht der Prozess der Wertefindung durch das Zeichnen eines Bergpanoramas gefördert. In der kreativen und spielerischen Auseinandersetzung werden dem Thema die Schwere und die Abstraktheit genommen. Wie oben beschrieben zielt auch die weitere Verabredung zwischen mir und Frau Echt darauf ab, die Verhaltensebene in den Fokus zu nehmen. In der Reflexion der Erarbeitung der Werte bestätigt die Klientin diese Zusammenhänge. Sie hat für sich den Eindruck, dass ihr die Arbeit leicht und flott von der Hand ging und für sie ein klares Werteprofil entstanden ist. ▀

Die zweite Sitzung

Zu Beginn der zweiten Sitzung benennt Frau Echt weitere Werte. Dazu gehören Lebensbejahung, Zuversicht, Geborgenheit und Klarheit. Frau Echt hat das Entwickeln der Werte-Handlungs-Quadrate als gewinnbringend erlebt und will diese Methode im weiteren Verlauf des Coachings fortführen.

▀ Als Coach wird mir deutlich, wie intensiv die persönliche Auseinandersetzung von Frau Echt mit ihren Werten ist. Die Arbeit an den eigenen Werten scheint etwas sehr Ursprüngliches zu sein, was die Klientin ganz auf sich selbst zurückführt. Dabei spielt für Frau Echt die Frage nach der Kongruenz und der Authentizität eine wichtige Rolle. ▀



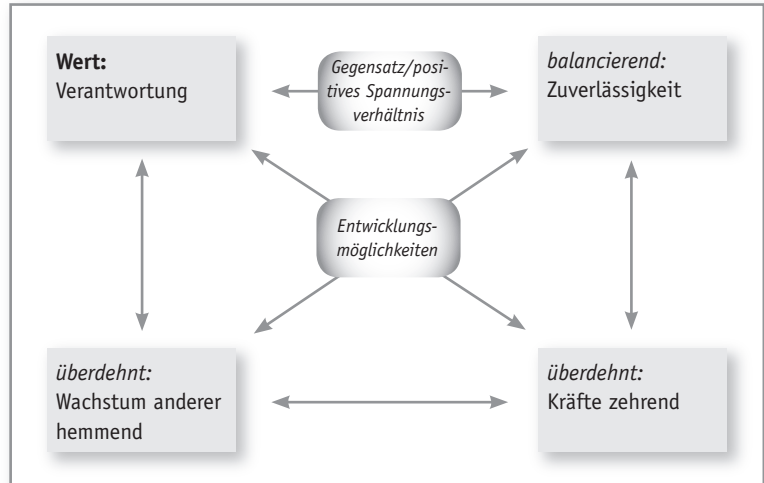


Abb. 8: Werte-Handlungs-Quadrat für den Wert ‚Verantwortung‘ von Frau Echt

Beispielhaft wird dies am Wert ‚Verantwortung‘ in ihrer Rolle als Führungskraft nachvollziehbar. Die Abbildung 8 zeigt das von Frau Echt erstellte Werte-Handlungs-Quadrat, in dem sie für sich als balancierende Kraft zur Verantwortung die ‚Zuverlässigkeit‘ stellt, mit der sie verhindert, dass sie vor lauter Verantwortungsübernahme in ihrem Umfeld Wachstumsprozesse blockiert und ihrer Pflicht nicht mehr nachkommt, zum Beispiel ihren Mitarbeitenden Freiheitsgrade zu eigener Qualifizierung einzuräumen. Nach dieser Reflexion beschreibt die Klientin, woran ihr berufliches Umfeld erkennen kann, dass sie den Wert ‚Verantwortung‘ in ihren Handlungen lebt.

Ich zeige beobachtbar ‚Verantwortung‘, indem ich

- ▶ Anliegen Ernst nehmen und ihnen nachgehe
- ▶ Aufgaben übernehme, die ich eigenverantwortlich erledige
- ▶ Vereinbarungen einhalte
- ▶ mich für Menschen einsetze
- ▶ zugewandt bin, zuhöre, ungeteilte Aufmerksamkeit schenke
- ▶ Wertschätzung für Menschen durch mein Verhalten zeige, zum Beispiel ehrenamtliches Engagement
- ▶ Bestätigung äußere im Sinne eines ‚das war okay‘...
- ▶ kritisches und die Selbstentwicklung förderndes Ansprechen von Schwierigkeiten zeige



- ▶ schwierige Verhaltensweisen anspreche, ohne auf Charakterzüge abzuheben
- ▶ die eigene Kraft und Energie erkenne und dabei nicht vergesse, wann die Energie wieder aufgetankt werden muss – ‚Nein-Sagen‘ – Selbstverantwortung

Am Ende der Sitzung entscheidet Frau Echt, dass sie am Wert ‚Verantwortung‘ weiterarbeiten möchte. Die Absicht ist, detaillierter zu ergründen, wie dieser Wert entstanden ist, welche Vorteile er in sich trägt und an welchen Stellen Frau Echt mit ihm unter Druck und in Schwierigkeiten kommt. Wir folgen hier der im dritten Kapitel beschriebenen These 1: ‚Ver-Antwortung‘, indem Frau Echt konsequent ihre Werte auf die Verhaltensebene transformiert und so lernt, für ihre Rolle als Führungskraft passende und verantwortbare Schritte zu gehen.

▀ Mit dem Wert ‚Verantwortung‘ wählt die Klientin eine Qualität, die im Menschenbild von Frankl eine zentrale Rolle spielt. „Dem Menschen ist es möglich, zu äußeren Gegebenheiten und inneren Zuständen Stellung zu beziehen, sich so oder so einzustellen, sich so oder anders zu verhalten. Die Freiheit des Willens und damit auch die *Verantwortung* (hervorgehoben durch den Verfasser) ist die wichtigste anthropologische Säule der Logotherapie und Existenzanalyse.“ (Kapitel 1.3) ▴

Die dritte Sitzung

Frau Echt kommt ganz begeistert zur dritten Sitzung. Sie hat für sich praktisch und anhand einer konkreten Situation überprüft, ob und wie deutlich sie gegenüber ihren Mitarbeitenden ihre Werte (diesmal am Beispiel ihres Wertes ‚Freiheit‘) lebt, und inwieweit ihr erarbeitetes Verhalten von ihr tatsächlich umgesetzt wird. Diese Erfahrung beschreibt sie als intensiv und wertvoll. Sie erlebt sich selbst als klar und kongruent und handelt aus einer tiefen Sicherheit heraus. Ihre Mitarbeitenden bestätigen ihre Erfahrung durch ein entsprechendes Feedback.

„Was hat dazu geführt, dass Sie den Wert leben konnten?“

Frau Echt benennt: *„Verlangsamem, beobachten, sich selbst reflektieren und sich selbst zurücknehmen.“* *„Ich habe mir selbst einfach zugeschaut bei dem was ich tue.“* Wichtig ist, sich Zeit zu geben für



eigene Gedanken mit der zielführenden Frage: *„Was will ich jetzt konkret tun bzw. was ist der Situation auf dem Hintergrund meines Wertes angemessen; welches Verhalten zeigt, dass ich diesen Wert lebe?“*

„Was sind die Faktoren, die es Ihnen leicht machen, sich selbst zu reflektieren, innezuhalten, zu beobachten?“ frage ich weiter.

Frau Echt beschreibt: *„Für mich ist es ganz wichtig, mich genau an der Frage zu orientieren: Woran können meine Mitarbeitenden erkennen, dass ich diesen Wert lebe? Dazu gehört auch eine Verbindlichkeit mir selbst gegenüber, in Bezug auf die Wichtigkeit des Wertes und die Absicht, ihn bestimmt und ernsthaft leben zu wollen. Und dann hatte ich natürlich ein Ziel vor Augen. Meine Mitarbeitenden müssen etwas mitnehmen, ein Ergebnis, doch ich verhalte mich im Kontext mit dem Wert ‚Freiheit‘ ergebnisoffen, also ich habe nicht eine bestimmte Absicht, wohin ich sie kriegen will.“*

Und weiter erzählt sie: *„Dadurch, dass ich den Wert lebe, kann ich wirklich das befördern, was dann Entwicklungen in der Situation auslöst. Ich muss meinen Mitarbeitenden Raum geben und sie in ihrem Tempo belassen, dann kann sich wirklich Veränderung einstellen.“*
„Und ein ganz wichtiger Faktor ist, mich hier mit Ihnen und mir über meine Werte auseinanderzusetzen, mich selbst anzuschauen, mir klarer über mich selbst zu werden.“

► Hier wird deutlich, wie klar die Selbstaktivierungs- bzw. ‚Selbstheilungs‘-kräfte (oder wie Frankl sagt, die gesunden Geisteskräfte) bei Frau Echt in Gang gesetzt werden. Ihre Reflexionen zwischen den Coachingsitzungen tragen dazu bei, dass sich ihre Einstellungen verändern und dies auch Auswirkungen auf ihre Verhaltensmuster hat. Besonders gefreut habe ich mich bei dieser Sequenz darüber, wie konkret Frau Echt ihr Verhalten benennen kann. Für Frankl geht es um den konkreten Sinn in einer konkreten Situation, bezogen auf eine konkrete Person oder Aufgabe. Je spezifischer dies der Klient im Coaching herausarbeitet, desto sinnvoller erscheint ihm sein Handeln im Kontext seiner Werte, desto authentischer und kongruenter wirkt er auf seine Umgebung. ◀



Im weiteren Verlauf der Coachingsitzung kommen wir auf den Wert ‚Verantwortung‘ wieder zurück und arbeiten an der Frage: Wann und in welcher Weise ist dieser Wert mit Schwierigkeiten verbunden? Frau Echt erarbeitet folgende Aspekte:

- ▶ Wenn ich zu viel Verantwortung auf mich lade und meine Grenze nicht mehr wahrnehme
- ▶ Wenn ich zu schnell ‚ja‘ sage
- ▶ Ich verliere den Überblick über das, was ich schaffen kann und habe dann dennoch den Anspruch, es trotzdem zu schaffen
- ▶ Wenn ich spüre, dass es nicht vorwärts geht
- ▶ Ich vermag nicht zu sagen: „Ich schaffe es nicht mehr“, denn wer A sagt, der muss auch B sagen (von anderen verlange ich das nicht)

Jetzt erzählt Frau Echt verschiedene Erlebnisse aus ihrer Kindheit, die in erster Linie mit ihren Eltern, speziell mit ihrer Mutter, im Zusammenhang stehen. Dass sie schon früh Verantwortung für sich und ihr Leben übernehmen musste, beschreibt sie als eine Erfahrung, die sie als nicht angemessen und nicht ihrem Alter entsprechend erlebte. Wenn sie sich diesen Situationen verweigert hat, dann kam es dazu, dass sich ihre Mutter durch ‚nicht mehr mit ihr zu reden‘ entzog. Die daraus bei Frau Echt resultierende Ohnmacht und die Kompromisslosigkeit ihrer Mutter erschreckte sie. Sie fühlte sich zudem schuldig an der Situation. Es war dann an ihr, wieder auf ihre Mutter zuzugehen. Dies beschreibt sie heute als anbiedernd und das ‚Gesicht verlierend‘. Sie fühlte sich klein und nutzlos. Sie hätte sich stark gewünscht, dass ihre Mutter auf sie zugeht und sich ihr gegenüber versöhnend verhält.

Aus ihren Erzählungen wird deutlich, dass im Zusammenhang mit dem Wert ‚Verantwortung‘ folgende Gesichtspunkte Druck erzeugen: ‚Das nicht miteinander reden‘, sich schuldig zu fühlen, das Grenzen ziehen, bzw. ‚Nein-Sagen‘ und das sich Rückversichern bzw. das Nachgeben in einer kritischen Situation. Hinzu kommt der Aspekt, dass Frau Echt wenig Anerkennung und Liebe für ihre Leistung bekommen hat.

Alles davon begegnet ihr auch im beruflichen Kontext. Auch dazu fallen ihr verschiedene Beispiele ein, die dies untermauern. Die damit verbundenen Gefühle und Gedanken sind: „*Unsicherheit, sich verletzt fühlen, machtlos und hilflos sein, ich verliere die Kontrolle,*



stehe im Regen, weiß nicht genau, was das richtig, was das verkehrt. Ich renne und renne und bekomme für meine Leistung selten die Anerkennung, die ich mir wünsche.“

Die vierte Sitzung

Ausgehend von der letzten Sitzung berichtet Frau Echt von aktuellen Situationen, in denen es ihr gut gelungen sei, sich klarer darüber zu werden, was für sie sinnvoll ist und wie sie sich im ‚Hier und Jetzt‘ positionieren und verhalten will. Wir erarbeiten gemeinsam die Verhaltensweisen, die für Frau Echt hilfreich sind bzw. in den von ihr beschriebenen Situationen gewirkt haben.

Dazu gehören:

- ▶ Sich rückversichern, d.h. nachfragen, ob ihr Verhalten angemessen war bzw. die gewünschte Wirkung entfaltet hat. Dies dient ihr zu einer – wie sie es beschreibt – ‚Selbstvergewisserung‘. Das Rückversichern ist dann besonders entscheidend, wenn sie für etwas Verantwortung übernommen hat und sich noch selbst unsicher ist.
- ▶ Sich abgrenzen und ‚nein‘ sagen. Für sie korrespondiert beides eng miteinander und sie erlebt in ihrem Führungsalltag, dass sie damit gerne experimentiert und sich ausprobiert. Sie beschreibt auch, dass dieser Aspekt von ihr noch mehr geübt werden muss. Sie sagt konkret: *„Ich brauche noch mehr Abgrenzung und die Fähigkeit, ‚nein‘ zu sagen.“*
- ▶ Genau und aktiv zuhören, was will mein Gegenüber mir sagen. Dabei verfolgt Frau Echt das Ziel, die Situation zu verlangsamen.
- ▶ *„Innehalten, nachdenken und mich selbst fragen, ob ich die Situation oder mein Gegenüber bewerte und dadurch eine Entfernung zu meinen eigenen Werten, und die damit verbundenen Verhaltensweisen, entsteht.“* Die innerliche Auszeit korrespondiert nach Aussage von Frau Echt auch mit ihrem Wunsch ‚nein sagen zu können‘. Sie nutzt diese Zeit, um für sich genau zu überprüfen, was sie jetzt will, was ihr jetzt wichtig ist.

In diesem Zusammenhang ist ihr die Erfahrung wichtig, dass ihr Verhalten vom Gegenüber konstruktiv aufgenommen und eine Basis für eine gemeinsame Auseinandersetzung gefunden wird. Schlecht auszuhalten ist es für sie, wenn ihr Verhalten dazu führt, dass etwas Negatives passiert und sie dafür die Schuld bekommt.



In diesem Kontext spricht sie von einem Kindheitserlebnis, das sie im Alter von sieben Jahren mit ihrer Mutter hatte. In dieser Situation trat sie für ihre Interessen ein und wurde dann für einen Unfall ihrer Mutter verantwortlich gemacht bzw. hat die Schuld dafür von ihrer Mutter zugewiesen bekommen. Dieses Erlebnis rührt sie heute noch emotional stark an.

Ausgehend von der dritten Sitzung erinnere ich Frau Echt an ihren Wert ‚Freiheit‘ und ihre geschilderten Erfahrungen damit. Sie entdeckt, dass beide Werte für sie eng miteinander verbunden sind und sagt: *„Wenn ich meinem Gegenüber die Freiheit für sein eigenes Handeln lasse, laufe ich nicht so sehr Gefahr, zu viel Verantwortung zu übernehmen.“*

„Wenn ich meinem Gegenüber die Freiheit für sein eigenes Handeln lasse, laufe ich nicht so sehr Gefahr, zu viel Verantwortung zu übernehmen.“

Jetzt wird Frau Echt deutlich, dass der Wert ‚Verantwortung‘ sie oft dazu bringt, für andere Verantwortung zu übernehmen, anstatt Verantwortung für sich selbst. *„Stimmt, das mache ich zu wenig, ich übernehme eher die Verantwortung für andere, als Verantwortung für mich selbst. Jetzt überlege ich genauer, wo braucht es das Innehalten, wo braucht es das Sortieren und wo braucht es das ‚Nein!‘ Nur so kann ich mich davor schützen, mir zu viel Verantwortung aufzubürden.“*

Und weiter spricht sie davon: *„Wenn es mir mehr gelingt, das zu berücksichtigen, was wir erarbeitet haben, dann hat der Wert ‚Verantwortung‘ etwas Leichtes und Positives, dann ist er nicht mehr schwer. Ich brauche diesen Wert als Führungskraft, ich übernehme die Verantwortung, ich entscheide ... ja, es geht dann in Richtung Selbstverantwortung, wie möchte ich mich dazu positionieren, wie möchte ich entscheiden, wie möchte ich leben. Und es hat auch noch den Vorteil, mich selber mehr zu reflektieren und mir dadurch sicherer zu werden.“*



Die fünfte Sitzung

▀ In meiner Reflexion der bisherigen Sitzungen ist mir deutlich geworden, dass es bei der Auseinandersetzung mit den Werten immer auch zur Formulierung von Glaubenssätzen kommt, die mit den gefundenen Werten korrespondieren. Deshalb nehme ich mir vor, Frau Echt den Vorschlag zu machen, dass wir auch an ihren Glaubenssätzen arbeiten, die mit dem Wert ‚Verantwortung‘ im Zusammenhang stehen. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass auch Glaubenssätze eine druckauslösende Wirkung entfalten können und damit negativ wirken. ▲

In der Reflexion zwischen den Sitzungen ist Frau Echt deutlich geworden, dass es ihr im Zusammenhang mit ihrem Wert ‚Verantwortung‘ oft schwer fällt, Verantwortung für unangenehme Gefühle, wie zum Beispiel Wut, zu übernehmen. Das heißt, das Verhalten einer Mitarbeiterin löst bei ihr das Gefühl Wut aus, aber es gelingt ihr nicht, ihre Wut auch zum Ausdruck zu bringen.

Wir arbeiten heraus, dass dies vor allem dann passiert, wenn die Beziehung zu ihrem Gegenüber ungeklärt ist, d. h. sie sich nicht darauf verlassen kann, welche Reaktion durch die Verbalisierung, zum Beispiel ihrer Wut, ausgelöst wird. Hier wird der Zusammenhang zu der vierten Sitzung deutlich. Frau Echt sagt: *„Je sicherer ich mir einer Beziehung bin, desto leichter gelingt es mir, meine – auch unangenehmen – Gefühle auszudrücken.“*

Frau Echt nimmt sich vor, mehr Verantwortung für ihre eher unangenehmen Gefühle zu übernehmen. *„Ja, das probiere ich aus, ich glaube ich brauche viel Erlaubnis, ich muss es ausprobieren und kann mir gut vorstellen, dass es mit Beziehungen zu tun hat, die ungeklärt sind.“*

Wie geplant, schlage ich jetzt Frau Echt vor, an ihren Glaubenssätzen zu arbeiten. Ich bitte sie sich daran zu erinnern, welche ihr aus unseren bisherigen Sitzungen einfallen und für sie im Zusammenhang mit dem Wert ‚Verantwortung‘ stehen.

Sie formuliert folgende Glaubenssätze:

1. Ich will alles schaffen!
2. Wer A sagt, muss auch B sagen!
3. Du musst eingehen auf den anderen!



4. Suche die Schuld zuerst bei dir!
5. Der andere muss sich selbst entwickeln!

Die ersten vier Glaubenssätze haben für Frau Echt eine negative Wirkung, d.h., sie verstärken in ihr den Druck bezogen auf den Wert ‚Verantwortung‘. Sie schildert dazu einige Ereignisse, in denen es ihr dann nicht mehr gelang, auf sich zu achten, sondern unreflektiert der Wirkung der Glaubenssätze folgte. Die damit verbundene Dynamik belastet sie.

Der fünfte Glaubenssatz hingegen hat für sie eine stark entlastende Bedeutung. Frau Echt gelingt es, in für sie klaren und überschaubaren Situationen nach diesem Satz zu handeln. *„Der schwächt für mich Verantwortung ab, der ist sehr positiv für mich, der ist besonders dann hilfreich, wenn ich zu starke Verantwortung spüre. Dann überlege ich, was gehört zu mir, was gehört zum anderen?“*

Und ausgelöst durch meine Frage: *„Wann gelingt es Ihnen leichter?“* knüpfen wir bei den Strategien aus der vierten Sitzung an und sie sagt: *„Wenn ich nicht in Zeitnot gerate, wenn ich nicht ‚überfallen‘ werde, wenn ich es für mich verlangsamt – wenn ich das parat habe, dann geht es viel besser. Ich sage manchmal ganz bewusst ‚eins, zwei, drei‘ ... Ich brauche Raum für Entwicklung, ich nehme mir den Raum, um gut im Gedankenfluss zu sein ... und für mich korrespondiert dieser Satz auch mit den Werten ‚Freiheit‘ und ‚Wertschätzung‘.“*

Im weiteren Verlauf formuliert Frau Echt die ersten vier Glaubenssätze um. Zielführend dabei ist, dass die neue Formulierung für sie eine positive und Energie bringende Kraft entfaltet.

- ▶ **Aus:** Ich will alles schaffen!
wird: Ich nutze meine Fähigkeiten aus!
- ▶ **Aus:** Wer A sagt, muss auch B sagen!
wird: Wenn ich A sage, darf ich mir für B Unterstützung holen!
- ▶ **Aus:** Du musst eingehen auf den anderen!
wird: Ich möchte den anderen ernst nehmen und ich höre aufmerksam zu!
- ▶ **Aus:** Suche die Schuld zuerst bei dir!
wird: Ich übernehme Verantwortung für mein Handeln und belasse die Verantwortung des anderen bei ihm!



Gerade die Umformulierung des vierten Satzes hat für Frau Echt eine besondere Bedeutung. *„Dadurch komme ich von dem Anbietern weg. Klarer ist für mich die Frage: Was ist mein Anteil, was ist der Anteil des anderen? Ich kann auch so besser meiner Mutter begegnen, es geht nicht mehr um die Schuldfrage. Das ist sehr entlastend für mich.“*

Es zeigt sich hier die in Kapitel 3.5 (S. 111 f.) ausgeführte vierte These von der ‚Trotzmacht des Geistes‘. Über die intensive Auseinandersetzung mit den eigenen Werten und Glaubenssätzen, gelingt es ihr sich selbst zu erkennen. Der Weg der Selbsterkenntnis macht es ihr schließlich möglich, eine andere Betrachtungsweise zu entwickeln und damit einen Prozess der Selbstdistanzierung einzuleiten. Sie nutzt ihre Fähigkeit zu bewusster Distanzierung und erarbeitet sich neue Einstellungen und Haltungen. Nach eigenen Angaben führt sie diese Einstellungsveränderung zu mehr Sicherheit und Konstanz, in der Selbstführung und in der Führung ihrer Mitarbeitenden.

Zum Ende der Sitzung frage ich Frau Echt: *„Für welchen Glaubenssatz entscheiden Sie sich, um ihn mehr in den Fokus zu nehmen?“*

„Ich übernehme Verantwortung für mein Handeln und belasse die Verantwortung des anderen bei ihm.“

Sie antwortet: *„Der letzte ist für mich am nächsten: Ich übernehme Verantwortung für mein Handeln und belasse die Verantwortung des anderen bei ihm. Und da gibt es auch konkret eine Situation in einem bevorstehenden Mitarbeitergespräch mit einer Leiterin. Die Leiterin muss jetzt mehr Verantwortung übernehmen und ich muss sie ihr lassen.“*

Als erkenntnisleitende Frage für das Mitarbeitergespräch erarbeiten wir: Für was will ich jetzt Verantwortung übernehmen und was ist die Verantwortung der Leiterin? Frau Echt findet für sich einen Satz, mit dem sie diesen Prozess eröffnen kann: *„Wir sind jetzt an einem Punkt, wo wir entscheiden müssen, was ist dein Part und was ist mein Part.“*

Für den weiteren Prozess verabreden wir, an die noch ausstehenden Werte in gleicher Weise heranzugehen. Frau Echt beschreibt die Arbeit als wertvoll, intensiv und für sie deutlich wirkungsvoll. Durch die Konkretisierung ihrer Werte in Bezug auf ihr Führungshandeln erhält sie mehr Sicherheit.



▼ Ausgehend von der Zielstellung haben wir innerhalb von fünf Sitzungen zentrale, aber noch nicht alle Werte bearbeiten können. Es hat sich gezeigt, wie viel Zeit, Raum und Muße für eine intensive Auseinandersetzung notwendig ist. Für mich ziehe ich die Schlussfolgerung, ein werteorientiertes Coaching von der zeitlichen Planung großzügiger zu gestalten. Die Beschäftigung mit den eigenen Werten lassen in der Regel tiefer liegende Zusammenhänge erkennen, so dass vonseiten des Coachs mit besonders großer Sorgfalt vorgegangen werden muss. Wenn diese Zusammenhänge, wie im beschriebenen Fall mit einer veränderten Einstellung zum Wert ‚Verantwortung‘ einhergehen, muss folgende Frage gestellt werden: Ist die Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung und den damit verbundenen Werten ein abzuschließender Prozess oder spielt er je nach Lebensphase immer wieder intensiv eine wichtige Rolle? ▲

Feedback von Frau Echt

„Die Auseinandersetzung während des Coachings mit meinen persönlichen Sinnfragen und Werten ermöglichte es mir zunächst, in einem wertschätzenden Rahmen mir Klarheit über meine Werte zu verschaffen und sie zu formulieren. In der weiteren Bearbeitung der Werte ‚Verantwortung‘ und ‚Freiheit‘ wurde mir besonders deutlich, welche positiven und negativen Aspekte diese Werte beinhalten.

Die ‚Last‘ der negativen Bewertung konnte ich ablegen und den Gewinn darin für mich selbst annehmen. Ich bin klarer in meinen Entscheidungen in meinem Alltag geworden und muss nicht mehr für ‚alles‘ und ‚jeden‘ Verantwortung übernehmen. Es wurde mir auch sehr deutlich, dass ich Dinge auch stehen lassen kann, ohne mich immer erklären zu müssen. Dabei habe ich erlebt, dass ‚nichts passiert‘.

Die Beschäftigung mit meinen Glaubenssätzen während des Coachings begleitet meinen Alltag, und ich überprüfe immer wieder, ob ich diese Glaubenssätze auch tatsächlich lebe. Ich habe gelernt und lerne weiter, Verantwortung für mein Handeln zu übernehmen und die Verantwortung des anderen bei ihm zu lassen.

Diese und andere ‚Erkenntnisse‘ habe ich aufgeschrieben und sichtbar in meinem Büro aufgehängt, so kann ich mich in belastenden Situationen ganz gut ‚zurückholen‘.



Die Arbeit und Reflexion meiner Werte, Sinnfragen und Glaubenssätze haben mich in meiner Persönlichkeit sehr gestärkt und beeinflussen meinen Umgang mit anderen Menschen und meine beruflichen und privaten Herausforderungen sehr positiv.

Besonders freut es mich, dass ich mich im Rahmen des Coachings mit Herrn Kasper weiter mit diesen Fragen auseinandersetzen kann und sich für mich so neue Entwicklungsmöglichkeiten erschließen, die meine Lebenszufriedenheit erhöhen.“



Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen