



Wertecoaching

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

Beruflich brisante Situationen
sinnvoll meistern

**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 Seinsschichten	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‘:

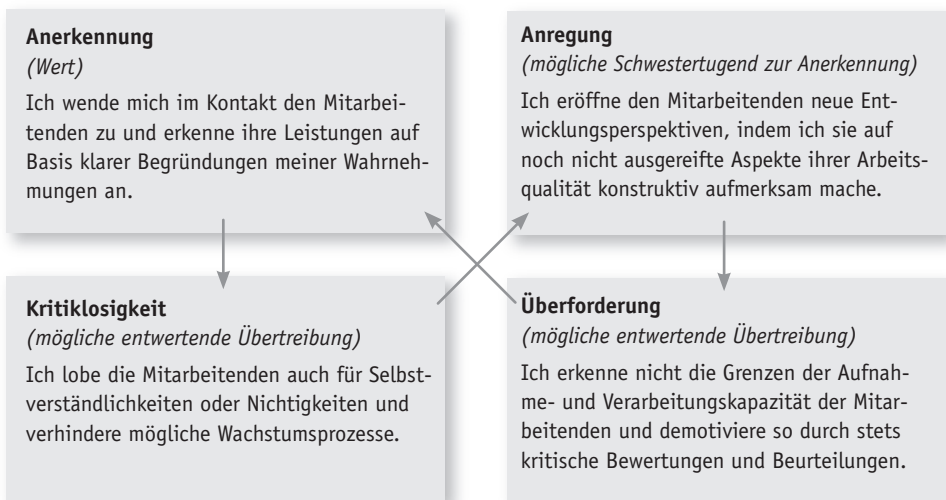


Abb. 7: Werte-Handlungs-Quadrat für den Wert ‚Anerkennung‘ von Frau Echt



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. ▀



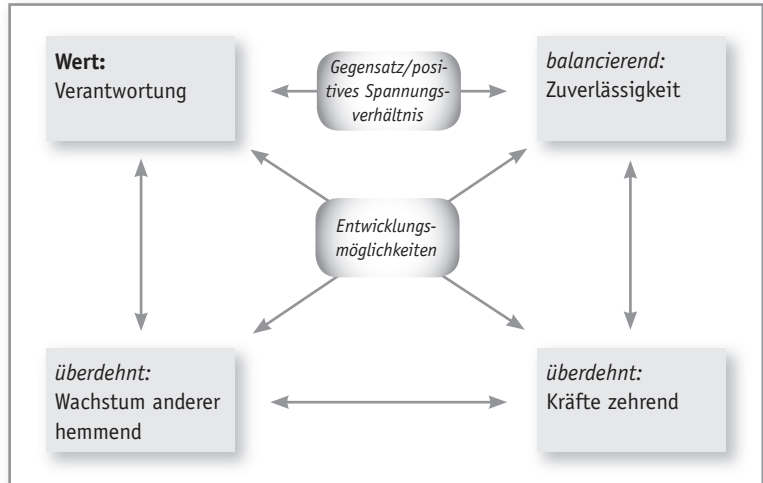


Abb. 8: Werte-Handlungs-Quadrat für den Wert ‚Verantwortung‘ von Frau Echt

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 Anbiedern 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.“





Wertecoaching in Krisen

Ralph Schlieper-Damrich,
Netzwerk CoachPro (Hrsg.)

Aus erschütternden Situationen
sinnvoll aufbrechen



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

Wertecoaching in Krisen

**Aus erschütternden Situationen
sinnvoll aufbrechen**

managerSeminare Verlags GmbH

Inhalt

Begrüßung ins Buch	9
Zum guten Beginn.....	11
Kapitel 1: Wille zum Sinn	19
1.1 Sinntheorie	21
1.2 Existenzanalyse und Logotherapie	24
1.2.1 Freiheit	27
1.2.2 Verantwortung	33
1.2.3 Existenz.....	41
1.3 Sinn	46
1.3.1 Sinn ist nicht gleich Sinn.....	48
1.3.2 Sinn ist nicht gleich Zweck	50
1.3.3 Sinn und Werte	52
1.4 Coaching und Sinnfindung	61
1.4.1 Das Sinnverständnis im Wertecoaching bei Krisen	61
1.4.2 Sinn und seine Findung	65
1.4.3 Sinnfindungsprozess im Wertecoaching	79
1.5 Krise	86
1.5.1 Krise und Aktualität.....	86
1.5.2 Krisenbegriff	88
1.5.3 Krisenerleben	90
1.5.4 Krisenverlauf	94
1.6 Krisenintervention	101
1.6.1 Krisenstress	102
1.6.2 Krisenangst	104
1.6.3 Sinnkrise	106
1.6.4 Forschung an der Krise des Sinns	108
1.7 Coaching bei Krisen	113

Kapitel 2: Diagnostik und Methoden	121
2.1 Sinnzentrierte Biografie	123
2.2 Business Enneagramm	126
2.3 Sinnkalender	131
2.4 LebensWerte-Karten	133
2.5 Therapiebegleitende Osnabrücker Persönlichkeitsdiagnostik	136
 Kapitel 3: Mut zum Geist	 151
3.1 Geist	153
3.2 Geistige Dimension des Menschen	160
3.2.1 Werte und geistige Dimension.....	162
3.2.2 Bewusstheit.....	164
3.2.3 Vom Willen zum Sinn zum Mut zum Geist.....	175
 10 + 1 These zum Transfer logotherapeutischen Gedankenguts ins Wertecoaching bei Krisen	 177
– <i>These 1:</i> So viel Selbstreflexion wie nötig, so wenig wie möglich	177
– <i>These 2:</i> Distanzierung ist der erste Schritt zur Besserung.....	177
– <i>These 3:</i> Neue Worte braucht die Krise	177
– <i>These 4:</i> Es muss nicht immer Krise sein.....	178
– <i>These 5:</i> Wertecoachs sind auch nur Menschen	178
– <i>These 6:</i> Sinn ist immer.....	179
– <i>These 7:</i> Jammern gilt nicht	179
– <i>These 8:</i> Wer nach dem Sinn fragt, ist zutiefst Mensch.....	181
– <i>These 9:</i> Wertecoachs fragen komische Fragen	181
– <i>These 10:</i> Wertecoaching ist auch Businesscoaching..... und eine These: Sind wir nicht alle ein wenig Lama?.....	182 182
3.3 Merkmale des Geistmutes	183
3.4 Logopsychie	185

**Kapitel 4: Wertecoaching in der Praxis –
sieben Fallbeispiele 191**

4.1 **Von Verzweiflung und Wiedergutmachung**
Praxisbeitrag von Gunda Seitz..... 196

4.2 **Über die Macht und Ohnmacht in Veränderungsprozessen**
Praxisbeitrag von Bertram Kasper 224

4.3 **Ich kann so bleiben wie ich bin – nur besser**
Praxisbeitrag von Alexander Rehm..... 239

4.4 **Vom Ritter ohne Rüstung**
Praxisbeitrag von Alexandra Brinkama 262

4.5 **Vertigo! Hilflos in der Welt der Macht**
Praxisbeitrag von Ralph Schlieper-Damrich..... 277

4.6 **LebensKunst ... im Angesicht des Todes**
Praxisbeitrag von Volker Jacob..... 301

4.7 **Über Nacht in die Krise**
Praxisbeitrag von Ralph Schlieper-Damrich
und Alexander Rehm 334

Zum guten Sinn 340

Anhang

Kleines Glossar..... 346

Wertecoach-Collegium..... 348

Lektorate 351

Zur Person: Viktor E. Frankl..... 352

Literaturverzeichnis 354

Abbildungsverzeichnis 363

Stichwortverzeichnis 365

Über Nacht in die Krise

Ralph Schlieper-Damrich und Alexander Rehm

Zusammenfassung:

Am Dienstagmorgen geht Harald Bromitz wie gewohnt in sein Unternehmen, um in einem der größten Transformationsprojekte, dies das Unternehmen je sah, zu retten, was zu retten ist. Der ausländische Investor hatte die innerdeutsche Gesetzeslage trotz mehrfacher und eindringlicher Interventionen des deutschen Managements in den Wind geschlagen. Und nun dampft es an allen Ecken und Kanten – Umsätze brechen weg, schnelle Kompensationen sind nicht möglich, Vater Staat hat den Regulierungsdaumen auf den Vertriebsprozessen. Erst, als man an ferner Wirkungsstätte die ‚neuen‘ Zahlen sieht, erkennt man das massive Problem. Die ‚Rettung‘ liegt im Kostenmanagement, der Vertrieb wird neu konzipiert und man trennt sich von vielen Mitarbeitenden. Dass Herr Bromitz selbst auch auf einer Streichliste steht, erfährt er am Dienstagabend. Über Nacht ereilt ihn die Krise – was soll er jetzt tun? An sich wollte er am Mittwochnachmittag ein oft auftretendes Führungsproblem in eine Coaching-Ausbildungssequenz einbringen, doch nun ändert sich der Fokus. Es entsteht ein ungeplantes Setting – ein Tandemcoaching mit Sinn-Wirkung, in zwei Stunden.

Ausgangssituation:

Harald Bromitz – 35 Jahre alt – Finanzcontroller – mittelständisches Unternehmen in Nordfranken – berichtet anfangs an europäischen CFO und in einer ‚dotted line‘ an CFO des Investors – Macher, Initiator und wacher Geist – gilt über Jahre als Keyplayer – keine Beanstandungen der fachlichen Leistungen oder des Führungsverhaltens – ein halbes Jahr als ‚Sanierungsmanager‘ tätig, nachdem das Unternehmen in eine kritische Lage gerät – scharfe Einschnitte in Personal- und Vertriebsstrukturen – Klient leistet mit seinen Interventionen einen Beitrag für den Erhalt von 350 Arbeitsplätzen – enges Arbeitsverhältnis zum europäischen CFO, der durch den Investor vor sechs Monaten gekündigt wird – seither direkter Berichtsweg an Investor, kein persönlicher Kontakt, nur telefonisch – seit zwei Monaten erwartet der Investor

tägliche Zahlenentwicklungen an einen ‚Abgesandten‘, der der deutschen Geschäftsführung ‚zur Seite gestellt wird‘ – ‚Abgesandter‘ berichtet dann weiter an den Investor – Stimmung des Mißtrauens und der Demütigung – *„ich hatte den Eindruck, der Investor glaubte uns nicht, dass er selbst die Krisensituation des Unternehmens verursachte und suchte nun bei uns Schwächen im System“* – Verhältnis zur deutschen Geschäftsführung zwiespältig, *„einerseits spüre ich den persönlichen Einsatz, dann jedoch verliere ich das Vertrauen, wenn Sprüche kommen wie: ‚Was würden Sie tun, wenn Sie plötzlich ganz viel freie Zeit zur Verfügung hätten?‘, oder ‚Na, der Isabel geht’s jetzt sicher besser als uns hier, seit sie draußen ist, aber einen solch angenehmen Zustand werden Sie sicher auch wieder einmal erleben. Darüber kann ich nicht lachen.“* – Betriebsrat hat offenbar beim Investor interveniert, dass zu wenig Führungskräfte von der Umstrukturierung direkt betroffen seien – Investor hat daraufhin seinen ‚Abgesandten‘ ermächtigt, einen weiteren Personalabbau zu bewirken – Mitteilung der Geschäftsführung ‚leider haben wir keine andere Option als ...‘ – *„Nun kann ich in den nächsten 72 Stunden entscheiden: selbst kündigen mit Abfindung oder mir kündigen lassen mit Auffanggesellschaft – das erste kann ich so wenig mit mir vereinbaren wie das zweite, das zerreißt mich – aber ich werde wohl selbst kündigen, um frei zu sein, aber wozu?“*

Wer ein Wozu hat, erträgt fast jedes Wie. Mit diesem Nietzsche-Satz beginnt ein Kurzzeitcoaching mit dem Ziel, dass der Klient sein Wozu klärt. Innerlich ist ihm offenbar klar, dass er sich nicht ‚auffangen‘ lassen will, sein Selbstwertgefühl trägt ein solches Szenario nicht. Selbst zu kündigen, erzeugt in Harald Bromitz jedoch auch ein sehr schlechtes Gefühl – *„es ist, als würde ich mein eigenes Grab ausheben.“*

Herr Bromitz berichtet auf unsere Rückfragen, dass er sich bestens qualifiziert erlebt, er habe ein berufsbegleitendes MBA-Studium schon vor einiger Zeit abgeschlossen, nur die Masterarbeit fehle noch. Seine finanziellen Polster seien beruhigend, er lebe in einer offenen Beziehung zu einer Frau, eine feste Bindung könne er sich nicht vorstellen – *„und jetzt, wo ich nicht weiß, wie es weitergeht, ohnehin nicht“*. Seine Freunde und Hobbys stabilisieren ihn, nicht erst seit der beruflich anstrengenden Phase. Körperlich fühle er sich topfit, im Kern laufe es für ihn auf das Gefühl heraus, *„auf einer Schlachtbank geopfert zu werden, und dabei auch noch selbst den Schuss zu setzen“*. Folgen wir dem Krisenprozess-Modell von Schuchardt [vgl. Kapitel 1.5.4] finden wir Herrn Bromitz in der dritten Spiralphase, der ‚Aggression‘, wieder – diese Phase ruft uns im Coaching dazu auf, die bestehenden Energien sinnvoll zu kanalisieren und mit dem Klienten an handfesten, konkreten Handlungsschritten zu arbeiten.

Die martialische Sprache des Klienten lässt uns eine tiefe Verletzung des Ehrgefühls erahnen, auf Respektlosigkeit schließen und ein Menschenbild vermuten, dem der Klient nicht zu folgen bereit ist. Wir legen Herrn Bromitz sechs Bilder vor aus dem Buch: ‚Gefühle lesen‘ von Paul Ekman, Professor an der University of California in San Francisco. Sie zeigen die sechs Grundemotionen ‚Trauer‘, ‚Überraschung‘, ‚Freude‘, ‚Ekel‘, ‚Angst‘ und ‚Wut‘, und wir bitten ihn, dasjenige Bild zu wählen, das seiner aktuellen emotionalen Verfassung am ehesten entspricht. Er wählt sofort das Bild des ‚Efels‘.

„Wenn Ihnen bei der Selbstkündigungsvariante der ‚Ekel‘ überkommt, wie charakterisieren Sie in diesem Kontext dann die in Aussicht gestellte Abfindungszahlung?“ *„Das ist aus meiner Sicht eine Bestechnung.“*

„Zusammengefasst suchen Sie nach einem Ausweg aus einer Dilemmasituation, die für Sie entsteht, wenn Sie sich für eine von zwei schlechten Alternativen unter Zeitdruck entscheiden, wobei die zweitschlechteste Alternative eine ist, die Sie ekeln lässt, weil Sie sich bestochen erleben und dabei gleichzeitig sich selbst auch noch zu Grabe tragen sollen.“ *„Ja, das stimmt.“*

Wenn Sie noch einmal kurz die andere Variante, die Auffanggesellschaft, in Erinnerung rufen, welche Emotion haben Sie dann zu ihr?“ Herr Bromitz wählt die ‚Wut‘. *„Wissen Sie, wenn ich mir anschau, welche Personen nun in diese Gesellschaft gehen werden, weil sie zum Beispiel altersbedingt keine Alternative für sich sehen und an sich klar ist, dass das nur geschieht, weil es dort Leute irgendwo auf dieser Welt gibt, die schlicht geschlafen haben als es darum ging, klare Entscheidungen zu treffen, dann bin ich einfach nur stinksauer. Und diesen Zustand über viele Monate mitzumachen, das werde ich mir selbst nicht antun.“*

„Für Sie ist die Emotion Ekel im Moment besser zu ertragen als die Emotion Wut?“ *„Ja, ich denke, ich kann den Ekel leichter überwinden. Manche Prüfungen im Leben sind so, dass man sie nur schwer verdauen kann, und ich schätze, diese hier ist gerade eine für mich.“*

„Herr Bromitz, wir erleben Sie als stringent-analytisch denkenden und argumentierenden Menschen. Sie vermögen die Prozesse in einem Unternehmen aber auch in sich selbst klar zu skizzieren, und wir haben keinerlei Mühe, Ihren Beschreibungen zu folgen. Sie besitzen die Fähigkeit, auch Nichtkennern Ihrer Branche die gegebene Komplexität so annehmbar zu schildern, dass ein Mitfühlen und Mitdenken möglich ist. Wir würden dies in einem Wort mit Scharfsinnigkeit beschreiben.

Entspricht diese Deutung Ihrem Selbstverständnis?“ *„Ja, durchaus, dagegen habe ich keine Einwände.“*

„Wenn sich heute die Gelegenheit böte, unter Nutzung Ihrer Scharfsinnigkeit, zu einer Entscheidung für ein ‚Wozu‘ zu kommen – würden Sie dann diese Entscheidung als handlungstreibend akzeptieren und morgen mit der Umsetzung beginnen?“ *„Sicher, ja.“*

„Gut, dann nehmen wir für einen Moment das Bild des Ekels aus dem Spiel [die Bildkarte wird auf den Kopf gedreht] und betrachten die Optionen, die Sie haben, wenn Sie morgen kündigen.“ *„Also, ich kann meinen MBA abschließen, ich kann mich neu bewerben, ich kann eine Weile gar nichts machen – ja, das sind die drei Möglichkeiten.“*

„Schön, dann skalieren Sie bitte auf einer Skala von 0 bis 10 Ihr Gefühl, das Sie jetzt haben, wenn Sie daran denken, Ihren MBA zum Abschluss zu bringen. 0 ist ein sehr schlechtes, 10 ein sehr gutes Gefühl.“ *„Das liegt bei 8 bis 10, je nachdem wie ich ein Thema finden und platzieren kann.“*

„Gut, nun bitte die Alternative der Bewerbung.“ *„Das liegt bei 6 bis 10, je nachdem wie schnell ich ein passendes Unternehmen finde, in dem ich mein Können einbringen kann.“*

„Jetzt noch das Gefühl für die Alternative, erst einmal nichts zu tun.“ *„Das liegt bei 2, weil ich weiß, dass die beiden anderen Alternativen allemal besser für mich wären.“*

„Dann ist der Optionenraum nun auf zwei ernstzunehmende Wahlmöglichkeiten reduziert. Ist das okay?“ *„Ja.“*

„Kommen wir damit zur Frage, wozu es gut sein könnte, entweder den MBA abzuschließen oder sich zu bewerben. Welche Aspekte in Ihrem Leben würde es berühren, egal welche Entscheidung Sie treffen?“ *„Ganz klar die finanzielle Sicherheit, denn mit einem MBA ist der Marktwert besser und wenn ich sofort eine neue Funktion in einem Unternehmen übernehmen könnte, dann wäre auf Sicht meine Finanzlage weiter stabil. Dann natürlich mein Selbstwertgefühl, das dann allemal stärker wäre als gerade jetzt. Dann würde auch eine gesellschaftliche und berufliche Anerkennung dazu kommen, denn bei beiden Varianten muss ich mich beweisen und alles geben, was ich kann. Na, und im Vergleich zum Status quo täte ich dann so oder so Sinnvolleres als jetzt.“*

„Gut, dann schauen wir uns jetzt die Details dazu an. Welche Auswirkung hat der MBA-Abschluss auf Ihren Wert ‚Sicherheit‘, insbesondere in finanzieller Hinsicht? Ein Doppelminus würde anzeigen: überhaupt kein Einfluss, ein Doppelplus: ein sehr starker Einfluss und ein ‚o‘ bedeutet einen neutralen Einfluss.“ Mit dieser Intervention regen wir den Klienten an, seine noch groben Vorstellungen in Bezug auf die Wirkung der beiden Alternativen auf bestimmte Lebensaspekte zu verfeinern. Herr Bromitz nimmt sich für jede Einschätzung genügend Zeit, und wir rufen ihm unstrukturiert die verschiedenen Kombinationen nach und nach zu.

Es entsteht diese Bewertungstabelle:

	finanzielle Sicherheit	Selbstwertgefühl	gesellschaftliche Anerkennung	berufliche Anerkennung	Gefühl, was Sinnvolles zu tun
MBA	o	++	+	o	++
neue Aufgabe	o	o	+	+	o

Abb. 57:
Entscheidungsmatrix

„Herr Bromitz, sind Sie bereit, der Alternative MBA-Abschluss insgesamt eine stärkere Wirkung auf ihre aktuell vor Ihnen liegende Lebensphase einzuräumen?“ *„Ja, das bin ich wohl. Ich weiß, wenn ich den Abschluss jetzt nicht mache, dann habe ich später vielleicht gar keine Zeit mehr dafür. Andererseits wäre es dann wohl gut ein Jahr, in dem ich mich nur damit beschäftigen würde. Das ist eine lange Zeit, aber auch okay. Irgendetwas anderes stört mich noch, ich weiß nur noch nicht was.“*

„Vielleicht fragen wir mal den Ekel?“ Die Karte wieder aufdeckend, bitten wir Herrn Bromitz, in der Bewertungszeile des MBA zu schauen, ob es eine oder mehr Variablen gibt, die er mit dieser Emotion in Verbindung bringen kann. *„Nein, bei der finanziellen Sicherheit kommt kein Ekel, diese Sicherheit hab ich jetzt ja schon, das ist kein Problem. Beim Selbstwertgefühl, hmm, das kann ich noch nicht ganz orten – da ist etwas von diesem Ekel, vielleicht weil ich das Projekt MBA nur deshalb angehen würde, weil ich ausgebootet wurde? Bei der gesellschaftlichen Anerkennung kommt kein Ekel, das ist ganz ok. Auch bei der beruflichen Anerkennung, die hat ja auch mehr Zukunftscharakter und berührt nicht, was geschehen ist. Aber hier, beim Gefühl etwas Sinnvolles zu tun, da wird mir schon mulmig zumute. Das ist nicht gut?“*

„Welche Themen sind Ihnen denn bislang für Ihre Masterarbeit durch den Kopf gegangen?“ Herr Bromitz nennt drei Themen, die allesamt

das Finanz-Controlling zum Inhalt haben. *„Das ist ja naheliegend, schließlich ist das ja auch mein Metier. Aber unter dem Einfluss dessen, was ich in unserem Unternehmen erlebt habe, sind diese Themen ja wirklich ein Witz, das kann ich so nicht mehr vertreten. Genau, das ist es, was mich anwidert, dass meine Themen aus einer Zeit stammen, wo ich noch dachte, die Dinge verlaufen gut, professionell und menschlich. Aber das geht jetzt nicht mehr.“*

„Sie benötigen also ein neues Thema?“ „Ja.“ „Ein ekelfreies Thema?“ „Ja.“ „Also, ein Thema, das nichts mehr zu tun hat, mit Ihrer beruflichen Vergangenheit?“ „Ja, genau.“ „Aber ein Thema, das mit Ihrem Metier zu tun hat oder haben darf?“ „Ja klar, ich mag meinen Beruf, sehe nur jetzt klarer als je zuvor, wie das, was er an Leistung hervorbringt, mißbraucht werden kann – unseren Investoren hätte es meines Erachtens gut zu Gesicht gestanden, eine Art ethisches Selbstcontrolling zu praktizieren.“

„Wie hätte denn das dann ausgesehen?“ „Dann wäre der deutschen Dependance mehr Ernsthaftigkeit für ihre Botschaften entgegengebracht worden, der Hochmut wäre einem Realitätssinn gewichen. Die Mitarbeitenden wären zwar durch eine harte Veränderung gegangen, aber die Verluste an Vertrauen und Respekt wären überschaubar geblieben. Dazu fällt mir noch mehr ein.“

„In einer MBA-Masterarbeit?“ Herr Bromitz blickt auf. „Sie meinen, ethisches Selbstcontrolling könnte ein Thema sein?“ „Hätten Sie den Eindruck, damit etwas Sinnvolles zu tun?“ „Ja, unbedingt. Es wäre wissenschaftlich reizvoll, die Arbeit entstünde nicht am grünen Tisch und – sie klingt spannend.“

Wir führen mit Herrn Bromitz ein Brainstorming über mögliche Themenfelder im Kontext eines ‚ethischen Selbstcontrollings‘ durch. Sichtlich entspannt entwickelt er eine erste Dramaturgie der Arbeit. *„Das hätte ich aber jetzt nicht gedacht, dass wir in dieser Zeit soweit kommen würden. Ich bin sehr erleichtert.“*

„Was werden Sie also tun?“ „Wenn morgen früh das Gefühl so gut ist wie jetzt, dann werde ich kündigen, mich für ein paar Tage zurückziehen, die Gliederung anfertigen und der Studienleitung vorlegen. Ich kann mir nicht vorstellen, dass dieses Thema dort nicht auf ein gutes Echo stößt.“

Herr Bromitz schrieb am nächsten Morgen nur eine kurze SMS: ‚Das gute Gefühl bleibt. Crisis? No crisis!‘

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