

Was man sich wert ist

Wertecoaching. Beruflich brisante Situationen sinnvoll meistern

Von Sandra Heinzelmann

Weil Sie es sich wert sind. Mit diesem Claim verkauft sich Kosmetik: Selbstachtung für jeden Tag. Nur, ganz ungeschminkt und ohne Make-up: Wie steht es mit Ihren echten, den verinnerlichten, den persönlichen Werten? Werte sind die Hauptstraßen zum Sinn des Lebens, hat Viktor Frankl gesagt. Ein Ratgeber sucht in den reichen Lehren des Wiener Psychologen Orientierung für die Selbstfindung in der heutigen Welt. Denn wer seine Werte kennt und wahr, gewinnt Lebensqualität: beruflich und privat. / 09.06.08

"Weil Sie es sich wert sind!" Mit diesem Claim verkaufen Marketingstrategen eines der führenden Kosmetikunternehmen der Welt Selbstachtung und Selbstannahme: millionenfach verpackt in Flaschen, Spraydosen und Tiegeln. Alltagskosmetik - fein äußerlich und schön einfach. Doch wie steht es mit den echten, den verinnerlichten, persönlichen Werten, die ein Mensch im Laufe seines Lebens entwickelt, verrät, beugt, anpasst oder verändert? Welche dominieren, welche sind bewusst und welche lenken oder herrschen im Verborgenen?

"Es gibt keine Situation, in der das Leben aufhören würde, uns eine Sinnmöglichkeit anzubieten, und es gibt keine Person, für die das Leben nicht eine Aufgabe bereithielte." Dies sagte ein Mann, der seine Familie im Konzentrationslager verloren und selbst die Verfolgung durch die Nationalsozialisten überlebt hatte: Viktor Frankl. Zitate, in denen echtes, auch durchlittenes Leben und Erfahrungsreichtum die Buchstaben auffädeln, strahlen eine besondere Authentizität und Glaubwürdigkeit aus. Zitate von Viktor Frankl berühren Essenzielles, den Kern. Viktor Frankl, der 1997 im Alter von 92 Jahren verstarb, ist der Begründer der sogenannten "dritten Wiener Schule" der Psychotherapie. Neben der Psychoanalyse Sigmund Freuds und der Individualpsychologie Alfred Adlers stellte der österreichische Psychiater und Neurologe die Existenzanalyse in den Mittelpunkt seiner Arbeit und fragte nach der Bedeutung und Gestaltkraft des Sinns im menschlichen Leben und Erleben.

Frankl ist der Vater der Logotherapie. Logotherapie kommt von logos, der Sinn. Wenn der Sinn fehlt, so die Überzeugung und langjährige Berufserfahrung Frankls, wird der Mensch krank. Sein Lebenswerk bildet das Fundament für das Buch *Wertecoaching. Beruflich brisante Situationen sinnvoll meistern*, das im Verlag managerseminare erschienen ist. Die Autoren um Ralph Schlieper-Damrich und Petra Kipfelsberger übertragen zehn Thesen der Logotherapie ins Wertecoaching und unterfüttern sie mit acht realen Coaching-Fällen. Nicht zuletzt die Fülle an lebensklugen Zitaten Viktor Frankls macht die Lektüre dieses Buches wertvoll. Prädikat: besonders sinnvoll.

 Wenn das Leben Fragen stellt.

These 1: Verantwortung

"Das Leben selbst ist es, das dem Menschen Fragen stellt. Er hat nicht zu fragen, er ist vielmehr der vom Leben her Befragte, der dem Leben zu antworten - das Leben zu ver-antworten hat." Sagt Viktor Frankl. Handeln ist dabei ebenso eine Antwort und Verantwortung wie passiv zu bleiben und eine Handlung zu unterlassen. So wandelt sich die typische Frage: "Was will ich vom Leben?" in "Was will das Leben gerade von mir?" Letztlich geht es immer darum, eine Entscheidung zu treffen, eine Reaktion zu zeigen, mit einer Situation umzugehen. Werte sind dort berührt, wo ein Mensch entscheidet, was er mit sich selbst und seinem Gewissen - laut Frankl das Sinn-Organ im Leben - vereinbaren kann.

Ein sehr aktueller Realitätstransfer: In Organisationen und Unternehmen, die betrügen, bestechen und mauscheln, stellt sich neben der Frage des Mitmachens also immer auch die Frage nach dem Wegschauen. Ob heimliche Konten in Liechtenstein oder Schmiergelder bei internationalen Geschäftstransaktionen - der Einzelne "ver-antwortet" auch hier: gemäß den eigenen Werteskalen. Maximaler Profit kann ein Wert sein, natürlich, die damit verbundene (Wirtschafts-)Macht Sinn stiften. Allerdings wirkt dieser in der Regel dem Gemeinwohl und mehr noch dem Gemeinwohl entgegen. So gesehen bieten Werteverfall und Sinnkrisen immer wieder auch die Chance der Neuorientierung und Neupositionierung, auf persönlicher wie auf gesellschaftlicher Ebene. Bestechungsskandale laden zur kritischen Innenschau ein: Bin ich selbst käuflich? Gab es solche Situationen in meinem Leben? Wo sind die eigenen Grenzen bei Mauseheleien? Wie hoch hänge ich Werte wie Loyalität, Vertrauenswürdigkeit, Unbestechlichkeit, Unabhängigkeit? Die viel zitierte Chance der Krise liegt dabei auch im Sinneswandel. Der setzt Bewusstsein voraus.

These 2: Anspruchsdenken

"Mir steht dies und das zu: In Wirklichkeit gibt es keinen Anspruch auf irgendetwas, weder auf ein gesundes noch auf ein langes noch auf ein angenehmes Leben. Das Leben ist vielmehr eine ständige Auseinandersetzung mit den Gegebenheiten des Seins - und menschliches Leben als eines, das sich durch eine geistige Dimension auszeichnet, heißt Antwort geben auf diese jeweiligen Gegebenheiten des Seins." Verhalten spiegelt immer unsere Haltung wider. Beides lässt sich nach Auffassung der Logotherapie verändern, trainieren und verankern. Die Frage in einer widrigen Situation lautet dann nicht mehr automatisch und an eine Opferhaltung anknüpfend: "Warum (immer) ich?", sondern: "Was ist das Gute im Schlechten?" oder "Was bringe ich an Ressourcen mit, um die Situation bestmöglich und sinnvoll im Einklang mit meinen Werten zu gestalten?"

Berufliche Krisen sind - in der Realität ebenso wie in den Beispielen des Buches - oftmals Anlass für Coaching. Die Haltung zur Krise selbst beeinflusst dabei schon den Lösungsweg und erleichtert die Orientierung. Auch der Wunsch oder das Bedürfnis nach Unterstützung in einer als schwierig erlebten Situation ist bereits das "Ja" dazu, die Gegebenheiten anzunehmen und selbstverantwortlich zu gestalten.

These 3: Werte-Ordnung

Die Werte, sagt Frankl, "werden in die Rangordnung hineingerufen - in eine Hierarchie der Werte gestellt. Innerhalb dieser Hierarchie erfolgt ihre Platzanweisung - und gegebenenfalls ihre Zurechtweisung: dann nämlich, wenn die Dinge in ihrem Wert überbewertet, wenn sie überschätzt, wenn sie vergötzt werden, und das heißt, wenn sie jene Stelle einnehmen wollen, die der absoluten Wertperson allein vorbehalten ist." Eine solche Hierarchie, die vertikal von oben nach unten gewichtet, ist krisenanfällig - und mit ihr der Mensch. Für viele Menschen steht die Arbeit sehr deutlich an der Spitze ihrer Wertepyramide. Bricht die Arbeit weg, kommt es zu einer existenziellen Krise, weil es keine anderen, gleichrangigen Werte gibt. Das Gegenteil der Wertepyramide ist eine parallele Werteordnung. Sie bietet mehr Stabilität und Standfestigkeit.

Dies illustriert das Buch an einem realen Fall aus der Praxis: Ein selbständiger Fotograf kommt mit einem "Akquise-Problem" ins Coaching. In der Auseinandersetzung mit seinen Werten erfährt er, dass ihm andere Werte wichtig sind, als er das bisher glaubte. Die Akquise-Krise war so gesehen eine logische Folge seiner inneren Unzufriedenheit, immer mehr vom Falschen zu bekommen. Aus dem resignierten Statement, "bis auf meine Kinder und meine Lebensgefährtin gibt alles für mich keinen Sinn", wird eine sehr emotionale Reise des Sinn-Suchens und -Findens. Für Viktor Frankl waren Werte die drei Hauptstraßen, um den Sinn des Lebens zu entdecken. Er unterschied: schöpferische Werte, Erlebniswerte und Einstellungswerte. Sie alle zeigen sich im Leben jedes Menschen, selbst wenn sie unbewusst sind, manchmal einfach auch nur durch das Leiden an der Gegenwart.

These 4: Trotzmacht des Geistes

"Zur Fähigkeit des Menschen, über den Dingen zu stehen, gehört nun auch die Möglichkeit, über sich selbst zu stehen. (...) Ich muss mir nicht alles von mir selbst gefallen lassen." Diese Erkenntnis Frankls, in der auch augenzwinkernde und liebevolle Selbstironie mitschwingen mag, macht Mut zur Veränderung. Petra Kipfelsberger und Ralph Schlieper-Damrich bringen es in ihren Worten auf den Punkt: "Die Fähigkeit zur bewussten Distanzierung sowie zur Modulation der Einstellung stellen geistige Ressourcen dar, die im Wertecoaching genutzt werden können. Der Klient kann seine bisher bewusst oder unbewusst gelebten Glaubenssätze und Annahmen verwerfen und neue Betrachtungsweisen und Optionen zulassen. Von Charakterzügen, die er missbilligt, kann er Abstand nehmen. Er hat die Fähigkeit zu dem Menschen zu werden, der er nach seinem Willen und Gewissen zu sein hat und sein will. Zu jedem Zeitpunkt entscheidet er, wer er ist, wie er sich entwickeln will, wie er sein Dasein und So-Sein verantwortet."

Diese Fähigkeit, sich von sich selbst wie von der Gesellschaft und ihrem herrschenden Zeitgeist zu distanzieren, ist also eine echte Ressource. Entscheidend ist dabei, sich selbst erkennen und, noch wichtiger, auch infrage stellen zu können und zu wollen. Jeder Mensch hat diese Fähigkeit als Anlage. So weit die Theorie. Die Sprache bietet sich für den direkten Transfer in den Alltag an: Für die Situationen im eigenen Leben, in denen "ich muss" oder "man muss" ertönt, ist die Installation einer kleinen Warnglocke sinnvoll. "Müssen" ist ein Verb aus dem Opferfundus. Vor dem Müssen steht immer die Entscheidung, sich auch tatsächlich auf eine Aufgabe oder Handlung einzulassen. Bereits diese Entscheidung hebt das fremdbestimmte Müssen aus. Und wenn ich selbst die Person bin, die bestimmt, dass sie schon wieder etwas muss? Innere Antreiber sind schließlich weit verbreitet. Dann gilt auch hier und besonders doppeldeutig: "Ich muss mir nicht alles von mir selbst gefallen lassen ..."

 Auf dem Stoppelfeld der Vergänglichkeit.

These 5: Unvergänglichkeit des Vergangenseins

"Der Mensch sieht meist nur das Stoppelfeld der Vergänglichkeit, aber er übersieht die vollen Scheunen der Vergangenheit - er übersieht, was er alles ins Vergangensein hineingerettet hat, wo es nicht unwiederbringlich verloren ist, sondern unverlierbar geborgen bleibt." Unabhängig vom Alter eine Lebensbilanz zu ziehen, ermöglicht es, die eigene Wertschätzung des bisher gelebten Lebens und der vollen Scheunen ins Bewusstsein zu holen. Inspiriert durch die Lektüre kann die Einladung an sich selbst lauten: Verleihe dir einen Preis oder ein Geschenk für deine bisherige Lebenstüchtigkeit. Und die Nachricht für alle Höchstleistenden: Diese Lebenstüchtigkeit zeigt sich schon alleine in der eigenen Existenz, also tatsächlich im reinen Sein.

Eine materialisierte Anerkennung dafür wäre zum Beispiel ein sich selbst verliehener "Oscar für die beste Lebensregie" auf dem heimischen Schreibtisch oder Regal. Diese Ehrung schließt neben den Sternstunden des eigenen Lebens auch gerade alle Krisen, Rückschläge und das Scheitern auf dem bisherigen Weg mit ein. Eine wahre Resilienz-Trophäe, denn der Mensch geht ja noch. Und die Statuette behält auch in Zukunft ihre Bedeutung: beste Lebensregie an jedem einzelnen Tag, der einem vergönnt ist. Dieser Wert ist dann zugleich Wunsch und Selbstverpflichtung, immer das Bestmögliche zu geben. Und diese Definition liegt, wie sollte es anders sein, wieder alleine bei uns selbst.

These 6: Der Tod als Ansporn zum verantworteten Tun

"Denn was geschähe, wenn unser Leben nicht endlich in der Zeit, sondern zeitlich unbegrenzt wäre? Wären wir unsterblich, dann könnten wir mit Recht jede Handlung ins Unendliche aufschieben, es käme nie darauf an, sie eben jetzt zu tun, sie könnte ebenso gut auch erst morgen oder übermorgen oder in einem Jahr getan werden. So aber, angesichts des Todes als unübersteigbarer Grenze unserer Zukunft und Begrenzung unserer Möglichkeiten, stehen wir unter dem Zwang, unsere Lebenszeit auszunützen und die einmaligen Gelegenheiten - deren 'endliche' Summe das ganze Leben dann darstellt - nicht ungenützt vorübergehen zu lassen."

Wenn es bei Seneca heißt, ebenfalls ein Zitat aus dem Buch, "manche treffen überhaupt keine Entscheidung, wohin sie ihre Lebensbahn richten sollen, sondern ihr Schicksal ereilt sie, während sie schlaff sind und gähnen", dann zeigt dies, dass Werte und Sinnsuche in der Zeitbegrenztheit und Endlichkeit menschlichen Lebens seit Jahrtausenden zeitlos, ja ewig und verbindend sind.

These 7: Tragischer Optimismus

"Verzweiflung ist Leiden ohne Sinn", schrieb Viktor Frankl. Und es stimmt: Erkennen Menschen einen Sinn im Leid oder in der Krise, hilft dieser dabei, die schwierige Phase zu überstehen und das Beste daraus zu machen. Hier geht es um etwas anderes als Appelle wie: "Denk positiv!" Gerade in der Rückschau zeigen sich in einem größeren Zeit- und Bezugsrahmen immer auch die Konstanten des "Guten im Schlechten" oder des "Gewachsenen im Zerstörten".

Zum Beispiel der geliebte Job geht verloren, eine existenzielle Krise folgt, die später in die Selbständigkeit und Verwirklichung eines Lebenstraumes mündet und in den Ausruf: "Das hätte ich mir nicht mal zu träumen gewagt!" Oder die als glücklich wahrgenommene Ehe scheidet, lange einsame Jahre voller (Selbstmit-)Leid folgen, bis ein Prozess der Selbsterkenntnis einsetzt und letztlich die Türe zu einer neuen, bewusster und ehrlicher gelebten Beziehung öffnet. Leben ist auch ein Synonym dafür, mit Krisen und Wandel umzugehen. Jede Biografie hat solche Momente. Die Herausforderung liegt darin, den mentalen Weg vom Problemzentrum zum Lösungszentrum zu gehen. Hier lauten die Fragen: Was hat mir in ähnlichen Situationen früher geholfen? Welche meiner Stärken nutzt mir jetzt? Auch sich Unterstützung zu suchen und diese anzunehmen, kann eine solche Stärke und Ressource sein.

These 8: Perspektivenwechsel

"Das zentrale Anliegen der Logotherapie besteht dann darin, den 'heilen' Bereich des Patienten zu stärken, zu erweitern, und die dort gebündelten Kräfte zum richtigen Umgang mit dem kranken Teilbereich heranzuziehen." "Stärken stärken" oder "Energie folgt der Aufmerksamkeit" heißen passende Slogans, die auch Prozesse im Coaching auf den Punkt bringen. So gesehen ist tatsächlich alles bereits da, auch die Keime der Krisen im Leben. Letztere sind unter diesem Blickwinkel dann immer auch sinnvolles Korrektiv.

Einer der realen Coaching-Fälle aus dem Buch zeigt ein Phänomen, das besonders bei Frauen häufig zu beobachten ist: Fürsorge als nach außen gerichteter Wert, der in der Selbstanwendung "vergessen" wird:

"Frau Raben hatte vor Kurzem einen Halswirbel-Bandscheiben-Vorfall und wurde vom Arzt zu einer Rehabilitation angehalten, die sie jedoch nicht angetreten hat. Ebenso wurde ihr Sport in einem Studio empfohlen, um den Rücken zu kräftigen. Die Klientin formuliert jedoch: 'Ich arbeite nicht an Geräten, dazu ist mir meine Zeit zu kostbar. In meiner knappen Freizeit will ich zu meinem Kind.' Und weiter: 'Sport macht mir schon Spaß, aber es gibt einfach zu viele Hindernisse: mein Kind, die Familie, meine Mutter, mein Beruf. Ich liebe das alles gleichermaßen!' Für den Coach kristallisiert sich nun mehr und mehr 'ein Anliegen hinter dem Anliegen' und er formuliert folgende Hypothesen: Es gibt einen starken Impuls, der Frau Raben davon abhält, für sich selbst 'gesunde Prioritäten' zu setzen. Frau Raben versteht den Wert 'Fürsorge' als nach außen gerichteten Erlebniswert. Es gibt einen gravierenden Grund dafür, dass sie sich nicht auch selbst zum Gegenstand der Fürsorge macht. Das harte Arbeitspensum befriedigt ein bestimmtes Bedürfnis. Die Klientin kennt aktuell keine Alternativen zur Befriedigung dieses Bedürfnisses."

Durch das Bewusstwerden im Rahmen eines Perspektivenwechsels entwickelt die Klientin in der Folge solche Alternativen und beginnt aus Überzeugung, regelmäßig Sport zu treiben.

These 9: Vom Sinn zum Gewinn

"Wenn Arbeit sinnvoll und nicht nur zweckgerichtet sein soll, dann muss sie Aufgabe sein. Der Aufgabencharakter hängt aber nicht von denen ab, die sie übertragen, sondern von denen, die sie übernehmen." Dort wo es im Arbeitsleben vordergründig um Macht, Hierarchiestellung und Status geht, wirken die verinnerlichten Werte eher im Verborgenen, sagen die Autoren: "Wenn der Beruf zur persönlichen Mission wird und die Aufgabe zur Hingabe wird, erlebt der Mensch Selbstvertrauen, Glück, Flow. Diese Sinnerfülltheit führt nicht nur zu einem persönlichen Gewinn, sondern auch zu einem unternehmerischen."

These 10: Verlierbarer Nutzen - unverlierbarer Wert

"So sehen wir denn, dass es der Möglichkeit nach nicht nur einen bedingungslosen Sinn des Lebens gibt, sondern auch einen bedingungslosen Wert des Menschen. Er ist es, der die Menschen-Würde ausmacht, die unabhängig ist von jedem Nutz-Wert." Gerade diese Betrachtung lädt ein, sich den eigenen Wert - auch und gerade den jenseits der Arbeits- und Leistungswelt - bewusst zu machen. Eine große Herausforderung für die Menschen, die Karriere und Beruf als höchsten Wert ihrer vertikalen Hierarchie "vergötzen", wie Viktor Frankl es nannte.

X *Stehaufmännchen machen sich Beine.*

Das Spannende an der Auseinandersetzung mit diesem Buch *Wertecoaching* und seinen zehn Transfer-Thesen sind ohne Zweifel die Fragen und Emotionen, die es aufrührt. Es ist eine einzige Einladung, aus 288 Textseiten seine ganz eigene Sinn- und Seinsessenz zu destillieren. Und seine ganz persönlichen Fragen: Wer sind Sie heute? Wer waren Sie gestern? Wer wollen Sie am Ende Ihres Lebensweges sein? Welche Werte haben Sie Ihr Leben lang bewahrt? Welche haben Sie verraten? Wer erkennt Sie an, wenn Sie sich allein in den Augen anderer wahrnehmen und Ihren Wert anzweifeln? Wer liebt Sie? Oder anders gefragt: Wessen Liebe nehmen Sie an, wenn Sie der Begegnung und auch dem reinen Da-Sein mit sich selbst ausweichen? Wer sorgt für Sie, wenn Sie nur für andere sorgen? Was bekommen Sie von anderen und was können Sie von Herzen annehmen? Welchen Sinn geben Sie Ihrem Leben jetzt? Wie dienen Sie dem Leben? Wo ist heute Ihr Platz, der sich stimmig und richtig für Sie anfühlt?

Wann haben Sie sich zuletzt solch essenzielle Fragen gestellt? Und wann haben Sie sich zuletzt infrage gestellt? Beide Effekte kann dieses Buch haben, wenn es sinnvoll für Ihren Lebensentwurf ist. Inspiriert durch die Lektüre verändern sich auch Bilder im Kopf, entstehen neue Zugänge: Waren bisher die "Stehaufmännchen" ein bildhaftes Synonym für Resilienz, für die Fähigkeit, schwierige Lebenssituationen zu meistern, bekommen diese plötzlich Beine. Menschen mit hoher Resilienz gestalten ihre Realität - wie auch immer diese aussieht - sinnvoll und mit dem Blick für größere Zusammenhänge. Ganz anders als die oft zitierten "Stehaufmännchen", deren Erkennungsmerkmal das Immer-wieder-Hochkommen ist, machen sie sich selbst Beine, gehen und suchen aktiv ihre (neuen) Wege. Coaching, das Werte- und Sinnfragen stellt und Antworten zutage fördert, die oft tief vergraben sind, fördert die Resilienz, die in jedem Menschen angelegt ist. *Sandra Heinzelmann* arbeitete viele Jahre als Fernsehjournalistin, PR-Redakteurin und Pressesprecherin in der Industrie. Heute ist sie als Business-Coach, Trainerin, Autorin und Kommunikationsfachfrau tätig.

Ralph Schlieper-Damrich / Petra Kipfelsberger / Netzwerk CoachPro (Hg.):

Wertecoaching.

Beruflich brisante Situationen sinnvoll meistern.

Verlag managerseminare, Bonn 2008,

304 Seiten, 49.90 Euro.

ISBN 978-3-936075-72-7

www.wertecoaching.biz