

# Wertecoaching macht keinen Sinn

BERATUNG NACH VIKTOR FRANKL

Im klassischen Business-Coaching wird etwas aus der Welt geschafft: ein Problem, ein Konflikt, ein ungutes Gefühl, ein Defizit. In einem Wertecoaching hingegen wird etwas in die Welt geschafft – ein gereifter Charakter. Dazu arbeitet der Coach mit dem Klienten therapienah, aber nicht therapeutisch, substantiell, aber nicht ziellos. Den theoretischen Rahmen für diese Arbeit hat Viktor E. Frankl gespannt, mit seinem Konzept der Logotherapie.

**Preview:** ► Einmalig, belastend und verstörend: Welche Anliegen ein Wertecoaching notwendig machen ► Arbeit an tieferen Schichten: Wo im Wertecoaching angesetzt wird ► Fördernd wie fordernd: Die Rolle des Wertecoachs ► Frankls Sinntheorie: Die Grundsäulen des menschlichen Seins ► Wofür und Wozu statt Warum: Die Leitfragen im Wertecoaching ► Bewusstmachung des Unbewussten: Die Arbeit im Wertecoaching

■ Der Fall klingt fast zu klassisch, um nicht konstruiert zu sein. Tatsächlich hat er sich aber genau so zugetragen. Manfred Lehmann\*, Anfang 30 war auf Geschäftsreise. Nachdem er den ganzen Tag beim Kunden verbracht hatte, setzte er sich abends im Hotelzimmer noch einmal vor den Rechner, um seine Mails zu sichten. Von der schiereren Menge förmlich erschlagen, fuhr er sein Notebook wieder herunter. Sich um diese Zeit noch auf die vielen neuen Themen einzulassen, dazu fehlte ihm die Energie. Die Wände seines 08/15-Zimmers schienen ihm zu eng, die Aussicht auf den morgigen Tag mit den vielen gestressten Menschen, bevor es wieder für Stunden auf die Autobahn ging, drohte ihn zu erdrücken.

Und dann tat Lehmann etwas, was er noch nie getan hatte: Er bestellte eine Dame aufs Zimmer, um sich die Nacht mit käuflicher Liebe zu versüßen. Doch der Fehltritt kam ans Licht. Seine Frau las am Wochenende eine SMS von der Vermittlungsagentur, die eindeutig war. Nun war mächtig Streit im Haus. Das Leben von Manfred Lehmann drohte aus den Fugen zu geraten. „Ich verstehe mich selbst nicht mehr, wie konnte das geschehen? Ich habe einen großen Fehler begangen. Ich brauche Hilfe.“

Die suchte Manfred Lehmann bei einem Coach. Im klassischen Coaching, das auf den Business-Kontext fokussiert, hätte der Coach in Lehmanns Fall nun wohl Hypothesen formuliert wie „zu großer Workload“, „Defizite in der Work-Life-Balance“, „erforderliche Verbesserung im Stressmanagement“ und „Schwierigkeiten in der Rollendefinition als Führungskraft mit Vorbildfunktion“. Sie wären nachvollziehbare Einflugschneisen in ein Business Coaching, das darauf abzielt, Verhaltens- und Handlungsmuster zu reflektieren und zu justieren, Impulse für eine Konfliktlösung im privaten Bereich zu initiieren oder das individuelle Ressourcenmanagement zu stärken.

Ein derart geprägtes Coaching würde den Rahmen beleuchten, der dieses – selbstkritisch als „großen Fehler“ bezeichnete – Verhalten nährte, um dann den neuen Rahmen zu formen, der ein positiv-alternierendes Verhalten ermöglicht. Ein solches Coaching würde einen Beitrag dazu leisten, ein Problem aus der Welt zu schaffen. Allerdings: Bereits im Vorgespräch wurde deutlich, dass ein klassisches Business Coaching in diesem Fall zu kurz greifen würde.

Manfred Lehmann war erst seit einigen Monaten verheiratet, ebenso frisch Vater einer Tochter. Die sah er jedoch selten. Sein Leben bestand aus Kofferpacken, Autobahn, Kundenprojekt, Hotel, Wochenende zu Hause und alles wieder von vorne. Seit der Geburt seines Kindes litt er zudem darunter, dass seine Frau die körperliche Nähe zu ihm nicht mehr in der Weise suchte wie zuvor. Sie hatte ihm einmal gesagt, dass sie sich überfordert fühle, wenn er am Wochenende zu Hause sei, zumal er dann auch immer noch etwas für die Firma tat, statt die Bindung zum Kind zu vertiefen. Vor diesem Hintergrund könne er wohl nicht von ihr erwarten, dass es auch noch in der Erotik funkt. Für ihn waren das, wie er sagte, keine leichten Bedingungen, aber die Bedingungen wären eben so, wie sie sind. Er würde seine Frau lieben und in die Vaterrolle schon noch hineinwachsen. Und diese Situation würde natürlich keinesfalls sein Verhalten rechtfertigen.

### Klienten fühlen eine innere Zerrissenheit

Das Anliegen, das hier deutlich wird, geht über die klassischen Anliegen im Business Coaching, bei denen Fragen der Entscheidungsfindung, der Prioritätensetzung oder des Umgangs mit Stress im Vordergrund stehen, weit hinaus. Denn es kommen einige entscheidende Aspekte hinzu:

- Die Auswirkungen des ungelösten brisanten Anliegens auf die psychosomatische, psychosoziale und zukunftsrobuste Verfassung des Klienten werden als dauerhaft belastend vermutet.
- Das Empfinden, dass das brisante Anliegen sich nicht durch gegebenenfalls bisher praktiziertes Fluchtverhalten, Trost, freundschaftlichen Rat, ein Wunder oder helfende Geister im Hintergrund lösen lässt, ist ausgeprägt entwickelt.
- Der Charakter der Einmaligkeit der Situation, die zu dem

\* Name von der Redaktion geändert



brisanen Anliegen geführt hat, wird durch den Klienten betont.

► Das Gefühl einer tiefen inneren Berührtheit, Zerrissenheit, Verstörung, Besorgnis, Irritation oder ähnlichem wird als nicht bewältigbar dargestellt.

In der Summe beschreiben diese Facetten ein Anliegen, das eine spezielle Form des Coachings erfordert: ein sogenanntes Wertecoaching. Dieses ist als eine sensible, substanzielle Begleitung des Klienten in brisanten Lebens- und Arbeitssituationen definiert, die am personalen Kern ansetzt. Der personale Kern wird durch das Wertesystem eines Menschen repräsentiert, und Werte wiederum sind in diesem Kontext als die Ressource zu verstehen, mit denen Menschen ihre Einstellungen, Verhaltensweisen und Handlungen prägen.

Obwohl die Anliegen im Wertecoaching – zu diesen gehören typischerweise etwa andauernde Dys-Stress-Situationen, Burn-Out-Syndrome, das Empfinden des Auseinanderlebens, ein als böswillig wahrgenommenes Umfeld und Loyalitätskonflikte – eine gewisse Dringlichkeit besitzen, entspricht die grundsätzliche Prozessgestaltung der eines klassischen Business Coachings: Der Klient erläutert sein Anliegen, der Coach konzipiert einen Coachingprozess und die damit verbundenen Interventionen. In mehreren Sitzungen arbeitet der Klient an seiner Problemstellung, dabei kann sich der Fokus des Anliegens verändern oder erweitern. Das Coaching endet mit einer Evaluation.

### **Gearbeitet wird an den tieferen Schichten**

Im Wertecoaching wird aber stärker und unmittelbarer als im Business Coaching an den tieferen Schichten angesetzt. Ein Satz wie Manfred Lehmanns Aussage „Die Bedingungen sind eben so, wie sie sind“ bietet dazu einen guten Einstieg. Allerdings nicht derart, dass hinterfragt wird, warum die Bedingungen so wurden, wie sie sind – dafür finden sich fraglos eine Fülle nachvollziehbarer Ursachen. Vielmehr gilt es zu fragen: Wozu sind die Bedingungen, so wie sie sind, gut? Welche Haltungen und Einstellungen nimmt der Klient ein, wenn er seine Bedingungen reflektiert? Kann er annehmen, dass jeder Mensch unter Bedingungen steht, jeder Mensch aber auch frei und verantwortlich dafür ist, sich zu diesen Bedingungen zu stellen – dass es immer ein so oder so gibt? Ist dem Klienten bewusst, dass ein „sich zu den Bedingungen anders stellen“ eine Entwicklung seines Wertesystems bedeu-

tet? Hindert ihn etwas an dieser Werteentwicklung? Erkennt und fühlt er einen Sinn, der durch die Verwirklichung dieser Werte entsteht?

Die Haltung, Sinn nicht vorzuschreiben, sondern sich vielmehr als Sinn-Förderer zu verstehen, kennzeichnet das Selbstverständnis eines Wertecoachs. Wertecoaching macht keinen Sinn. Wertecoaching arbeitet die guten Gründe dafür heraus, die ein Klient braucht, um durch die Verwirklichung seiner Werte den Sinn in seinem (Arbeits-)Leben zu entdecken.

Nach dieser Maxime wurden im Coaching von Manfred Lehmann zum Beispiel folgende Hypothesen erarbeitet: „Den Wertekanon, den die Vaterrolle bedingt, hat der Klient noch nicht hinreichend entwickelt.“ „Die Entwicklungen in den verschiedenen Lebensbereichen des Klienten verlaufen zu schnell, die Selbstreflexion kommt zu kurz.“ „Zwischen dem Klienten und seiner Frau findet zu wenig Wertekommunikation statt.“ Und: „Der Klient verliert sich selbst im Streben nach Pflichterfüllung.“

### **Der Coach ist fordernder wie fördernder Partner**

Bei der Bearbeitung der Hypothesen im Coaching übernimmt der Coach sowohl die Rolle des wertschätzenden, emotional entlastenden Unterstützers, ist aber gleichzeitig auch fordernder und fördernder Partner. Diese Doppelrolle ist angelegt in einem Menschenbild, das sich – angelehnt an Goethes Entwicklungsroman „Wilhelm Meisters Lehrjahre“ – in etwa so umreißen lässt: Wenn wir als Wertecoachs den Menschen so nehmen, wie er ist, dann machen wir ihn schlechter. Wenn wir ihn aber so nehmen, wie er sein soll, dann unterstützen wir ihn darin, zu dem zu werden, der er sein kann.

Ein solches Coaching schafft mithin weniger ein Problem aus der Welt als einen gereiften Charakter in die Welt. Es ist der unbedingte Wille zum Sinn, den der Coach nicht nur seinem Klienten vermittelt, sondern der ihn auch selbst motiviert. Damit rückt Wertecoaching in die unmittelbare Nachbarschaft zur sinnzentrierten Psychotherapie Viktor E. Frankls.

### **Der Mensch ist eine Einheit aus Leib, Psyche und Geist**

Frankl ist Begründer der Dritten Wiener Schule der Psychotherapie – die erste wurde von Sigmund Freud, die zweite von Alfred Adler begründet – und Vater der Logotherapie. Er beschreibt den Menschen als eine unteilbare Einheit aus Leib,



Psyche und Geist. Als leibliches Wesen geht es dem Menschen laut Frankl um seine Erhaltung, die er durch Befriedigung der primären Lebensbedürfnisse zu sichern sucht. Als psychisches Wesen, sagt Frankl, trachtet der Mensch nach Wohlbefinden und nach einem gelingenden Leben. Als geistiges Wesen schließlich strebe er nach Sinnerfüllung durch Verwirklichung seiner Werte in Freiheit und Verantwortung.

Frankls Sinntheorie ruht auf drei Säulen:

### 1. Die Freiheit des Willens:

Der Mensch kann jederzeit zu inneren und äußeren Bedingungen Stellung nehmen. Als geistige Person ist der Mensch ein agierendes, gestaltendes Wesen. Eine der daraus abzuleitenden Konsequenzen ist, dass der Mensch keiner Fremdmotivation bedarf. Er ist motiviert, wenn er Sinn findet.

### 2. Der Wille zum Sinn:

Der Mensch ist nicht nur frei, sondern in erster Linie frei auf

etwas hin. Seine Gestaltungsfähigkeit sucht nach Ausdrucksmöglichkeiten in sich und insbesondere in der Arbeitswelt. Kann der Mensch seinen Willen zum Sinn in der Arbeit nicht zur Geltung bringen, so entstehen belastende Sinn- und Wertlosigkeitsgefühle. Diese äußern sich in Leistungsminderung, Fluchtverhalten und psychosomatischen Erkrankungen bis hin zu neurotischen Störungen.

### 3. Der Sinn des Lebens:

Der Mensch ist durch seine Willensfreiheit und Verantwortungsfähigkeit aufgerufen, das Bestmögliche zur Geltung zu bringen, indem er in jeder Situation den Sinn des Augenblicks erkennt und verwirklicht. Wesentlich dabei ist, dass der Sinn des Augenblicks, obwohl objektiv gegeben, situations- und personengebunden ist und als solcher einem fortwährenden Wandel unterliegt.

Heruntergebrochen auf die praktische Ebene des Coachings bedeutet Frankls Theorie vor allem zweierlei. Erstens: Jeder Mensch strebt nach Sinn. Zweitens: Diejenigen, die ihn nicht finden, versuchen die Sinnleere mit Lust, Spaß oder Flucht auszugleichen.

## Die Rolle des Wertecoachs

### Zur Arbeit im Wertecoaching gehört es, ...

- ▶ zu erkennen, warum und wie Menschen und Systeme bei Sinn- und Wertelosigkeit erkranken (können);
- ▶ zu wissen, wie sinnwidrige Denkhaltungen methodisch über Bord geworfen werden können;
- ▶ zu vermitteln, wie Menschen sinnvolle Rahmenbedingungen für ein Höchstmaß an Selbstverantwortung, Motivation und Leistung schaffen können;
- ▶ zu lernen, wie die durch solide Qualifizierung erworbene Hebammenkompetenz zum Bergen persönlicher Ressourcen des Klienten eingebracht wird;
- ▶ zu bedenken und zu erfühlen, dass Klienten im – gelegentlich therapienahen und der Krisenintervention dienenden – Wertecoaching deutliche Orientierung, Meinung und Position des Coachs wünschen;
- ▶ zu üben, wie salutogenetisch, werteanalytisch und sinnorientiert Gespräche wirkungsvoll geführt werden;
- ▶ zu reflektieren, ob der eigene tägliche Anteil gesundheitserhaltender und sinnorientierter Verhaltensweisen eine robuste Begleitung von durch brisante Situationen belasteten Personen erlaubt.

### Sinn erschließt sich über die Fragen „Wofür?“ und „Wozu?“

Wendet man Frankls Theorie an – macht sie quasi fürs Coaching nutzbar –, ist es zentral, den Begriff „Sinn“ scharf zu dem Begriff „Zweck“ abzugrenzen, mit dem er – zumindest im Alltagsgebrauch – fälschlicherweise oft gleichgesetzt wird. Der Zweck ist der psychophysischen Dimension zuzuordnen und fragt nach dem „Warum“. Der Zweck einer Arbeit besteht darin, eine Leistung zu erbringen, ein Ziel zu erreichen, einen Nutzen zu bewirken, eine Gegenleistung zu erhalten. Der Sinn hingegen erschließt sich über die Fragen „Wofür?“ und „Wozu?“: Arbeite ich vor allem für die Wertverwirklichung, also dafür, meine Familie finanziell versorgen zu können? Oder besteht der Sinn meiner Arbeit in erster Linie in der Selbstformung, darin, mich zu bilden und weiterzuentwickeln? Auch die Selbstvollendung oder die Weltgestaltung, zum Beispiel in Form von Hilfe für andere Menschen, bilden sinnvolle Antworten auf die Fragen „Wofür?“ und „Wozu?“.

Vergleicht man nun mangelnde Zweckhaftigkeit mit Sinnlosigkeit, so kann Erstere durch Sinn aufgewogen werden („Die Doppelarbeiten in unserem Unternehmensbereich erfüllen mei-





**Der Autor:** Ralph Schlieper-Damrich arbeitet seit 15 Jahren als Coach. Vor zehn Jahren gründete der Diplom-Kaufmann in Augsburg die Perspektivenwechsel GmbH und vor drei Jahren die Augsburger Privatpraxis für Logotherapie. Zuvor war er 13 Jahre im leitenden Personalmanagement tätig. Schlieper-Damrich ist ausgebildeter Logotherapeut und Senior Coach (DBVC).  
Kontakt: [office@perspektivenwechsel.de](mailto:office@perspektivenwechsel.de)

nes Erachtens zwar keinen Zweck, das für diese Zeitvergeudung ausgezahlte Geld ermöglicht es mir jedoch, meine Familie zu versorgen.“), wohingegen Sinnlosigkeit durch nichts – auch nicht durch einsehbar-Zweckmäßigkeit – ersetzt werden kann („Ich fühle, meine Arbeit hat in diesem Unternehmensbereich keinerlei Bedeutung, obgleich das Unternehmen einen guten Ruf genießt.“)

### **Hindernisse versperren den Blick auf den Sinn**

Gerade bezüglich des Sinns finden die Klienten allerdings zumeist wenig Konkretes, Fassbares, Erdenkliches. Das liegt nicht daran, dass der Sinn fehlt. Denn Sinn ist – folgt man der Frankl'schen Sinntheorie – in allen Situationen gegeben. Sondern daran, dass es Hindernisse gibt, die den Blick auf den Sinn versperren. Sich im Coaching bei der Betrachtung dieser Hindernisse ausschließlich auf die Unternehmensebene zu konzentrieren, wäre sicher verfehlt. Gleichwohl sollte diese im Vordergrund stehen. Denn auch wenn viele Hindernisse in Systemen jenseits des Arbeitskontextes aufgebaut werden, bietet das Arbeitsumfeld eine Plattform, auf der sich die Hindernisse quasi potenzieren und sich die Grenzen verwischen.

Dass der Klient eine Distanz zu diesen Hindernissen aufbaut, ist ein zentrales Ziel im Wertecoaching. Aus der Distanz erkennt er sie deutlicher, womit auch der Sinn dahinter sichtbar wird. Wie gesagt: Diesen Sinn kann ein Mensch nicht erfinden – seine einzige Aufgabe besteht darin, den gegebenen Sinn zu finden. Das eigene Handeln voll dieses Sinns zu gestalten, übernimmt das Gewissen, das – wie Frankl es ausdrückt

– Sinn-Organ. Das Bewusstmachen des individuellen Gewissens ist seinerseits die Plattform für die Fundierung eines zutiefst als stimmig empfundenen Wertekanons. Ein Coach mit logotherapeutischer Qualifizierung unterstützt den Klienten im Sinnfindungsprozess, in der gewissenhaften Reflexion seiner Handlungen und in der Analyse seiner Werte.

Im Fall von Manfred Lehmann lief dieser Hilfe-Prozess – stark verkürzt dargestellt – in etwa so ab: Manfred Lehmann versuchte anfangs, Erklärungen für sein Verhalten in äußeren Bedingungen wie der Arbeitslast, der Terminhetze und der mangelnden Libido seiner Frau zu finden.

*Ist es wahr, dass diese Bedingungen der Grund Ihres Handelns waren?*

Lehmann erkennt, dass es Ursachen für sein Handeln gab. Einen guten Grund, genau so zu handeln, gab es jedoch nicht.

*Ist es gut, dass Sie so handelten?*

Lehmann sieht ein, dass er die Verwirklichung seiner Werte Zuneigung, Vernunft, Gradlinigkeit und Bindung durch seine Handlung verfehlte. Seine Handlung war nicht wertebewusst.

*Ist es notwendig gewesen, in dieser Weise zu handeln?*

Lehmann stellt fest, dass „seine Not zu wenden“ in anderer Weise zu gestalten ist – sonst wäre ein Rückfall unvermeidlich.

*Was ist aber nun in der aktuellen Situation wahr, gut und notwendig?*

Für Manfred Lehmann wird diese Reflexion zur Arbeit mit seiner geistigen Dimension. „Wahr ist, dass ich frei und verantwortlich war.“ „Gut ist, dass mich mein Verhalten an meine Werte zurückführt und ich erkenne, dass ich nicht guten Gewissens gegen sie handeln kann.“ „Notwendig ist, meine Werte zu pflegen und zu kultivieren.“

Aus einer Reihe pragmatischer, kommunikativer, reflexiver Interventionen erarbeitete Lehmann sich unter anderem diese Aspekte:

„Nachdem ich mir gut vorstellen kann, wie meine Tochter wohl mit 15 Jahren aussehen wird, und nachdem ich mir auch vorstellen kann, welche Fragen mir meine Tochter dann wohl in Bezug auf meine vergangenen 15 Jahre stellen wird, nehme ich mir vor, künftig, wenn ich alleine im Hotelzimmer bin, für sie zu beschreiben, was ich heute tat, wie ich mich heute fühlte, welche Gedanken ich heute an sie hatte, was mir heute wichtig war. Dieses Tagebuch nenne ich „Lockbuch für Jenny“, denn auf die erste Seite kommt eine ihrer Locken und eines Tages möchte ich sie mit diesem Buch locken, doch mehr über eine Zeit zu erfahren, deren Zeitzeuge sie ja nur partiell gewesen ist.

Meiner Frau werde ich sagen, dass ich meiner Verantwortung nicht mehr ausweiche. Ich habe gelernt, dass ich eine Frage meines Lebens, auf die nur ich die Antwort bin, zu beantworten habe und diese Antwort habe ich gefunden, wenn ich auf mich in meiner Familie schaue.

In meinem Beruf werde ich die durchaus möglichen Veränderungen derart einleiten, dass ich meine Leistungsfähigkeit und -bereitschaft nicht durch einen Werteverlust in Gefahr bringe. Ich nehme mir immer wieder die Zeit, mein Gewissen danach zu befragen, was in relevanten Situationen wahr, gut und notwendig ist.“

Manfred Lehmann hat sich mit seiner Frau versöhnt. Er hat seine brisante Situation gemeistert.

*Ralph Schlieper-Damrich* ■

## Service

### Literaturtipps

► **Ralph Schlieper-Damrich, Petra Kipfelsberger, Netzwerk CoachPro (Hrsg.): Wertecoaching – Beruflich brisante Situationen sinnvoll meistern.** managerSeminare, Bonn 2008, 49,90 Euro.

Auf der Grundlage der Logotherapie von Viktor E. Frankl entwickeln die Herausgeber das Konzept des Wertecoachings. Dazu filtern die Autoren aus Frankls Theorie zehn Botschaften, die den konzeptionellen Rahmen für eine Gesprächsplattform im Coaching liefern, auf der der Klient über Sinn und bestimmende Werte seines Daseins reflektieren soll. Wie das genau funktioniert, wird anhand von acht Praxisfällen geschildert. Dabei kommen auch die jeweiligen Klienten zu Wort, in Form von Kommentierungen des Coachings.