

Ralph Schlieper-Damrich

Sinncoaching

**Werte als Orientierung, Sinn als Aufgabe:
Krisen bewältigen und Zuversicht stärken auf
Grundlage der Logotherapie**

Inhalt

Einladung in den Resonanzraum.....	7
1. Der Raum zwischen Reiz und Reaktion – und eine Definition	9
2. Zuversicht, Sinnbrücke und die Wende des Kopernikus	17
Sinnfragen als Wendepunkte.....	20
Sinnbrücken-Glossar	26
Die Verlaufsschritte im Modell der Sinnbrücke verbunden mit Anregungen für Interventionen	32
3. Hoffnung, Geistmut und das Coaching mit Julia	41
Hoffnung ist der Sinnsuche wesensverwandt.....	43
Vom Coaching mit Julia.....	47
4. Trotzmacht und Trotzskraft.....	57
Beim Sinn kommt es auch auf die Perspektive an.....	63
Perspektive Sinns subjektivismus	68
Perspektive Sinnobjektivismus.....	70
Der relationale Sinn.....	73
5. Logos und Wirklichkeit	77
Der Mensch – das dreidimensionale Wesen	79
Einheit und Ganzheit der Person als Grundlage des Sinncoachings	81
Wirklichkeitsverständnisse im Coaching	83
Der Beitrag des noetischen Non-Reduktionismus im Coaching	89

6. Sinn, Zweck und das Coaching mit Gerfried	91
Vom Coaching mit Gerfried	95
7. Weltoffenheit, Weltgeschlossenheit und das Coaching mit July.....	117
Öffnet man die Tür in die Welt, dann regt sich was	120
Weltgeschlossenheit – und was daraus folgt.....	125
Vom Coaching mit July.....	129
Ein Gedanke zur Sinn-Messung.....	139
8. Die Vielfalt von Wertekonzepten und das Coaching mit Anne	143
Vom Coaching mit Anne	144
Zwei erkenntnistheoretische Perspektiven	155
Frankls Position: Zwischen Welt und Gewissen	157
9. Von Mesotes und Wertequadraten	161
Wenn Werte in Konflikt geraten	168
Das Entwicklungsmodell des Wertequadrats – eine zentrale Intervention im Sinncoaching.....	172
10. Träume, Individuation und das Coaching mit Armin	185
Vom Coaching mit Armin	186
Träume, Mythen, Archetypen – Quellen des Sinns	204
Vom Warum zum Worum	207
11. Die Theorie von Allem und das Coaching mit Arnold.....	209
Frankl und die transpersonale Perspektive	210
Wilbers integrale Perspektive	211
Integrale Theorie und Bewusstseinsentwicklung	212
Dynamik der Bewusstseinsentwicklung	215
Differenzieren – Transzendieren – Integrieren	217

Von Bewusstsein und Bewusstheit	218
Graves und die Emergent Cyclical Levels of Existence.....	218
Transformation durch Weltoffenheit.....	225
Sinn findet sich in jedem vMeme.....	226
Existenz × Transzendenz => Emergenz	226
Integral-sinnorientierte Entwicklungsarbeit im Coaching	227
Vom Coaching mit Arnold	229

**Vom Seltsamen des Sinncoachings
und seiner frivolen Methoden 263**

Anhang 267

Spiritus Rector: Viktor Frankl.....	268
Zum Autor: Ralph Schlieper-Damrich	273
Abbildungsverzeichnis	275
Endnoten	276
Bibliographie	281
Stichwortverzeichnis.....	286

Download-Ressourcen

- Mein Sinnkalender (Arbeitshilfe für Coaching-Klienten)
- Sinn: Mein Arbeitsblatt für jeden Tag (Arbeitshilfe für Coaching-Klienten)
- Sinn: Mein monatliches Arbeitsblatt (Arbeitshilfe für Coaching-Klienten)
- Hinweise und Login-Daten auf weitere Service-Angebote des Autors



Der Raum zwischen Reiz und Reaktion

– und eine Definition

*Ihr könnt mir alles antun,
aber ihr habt nicht in der Hand,
wie ich darauf reagiere.*

– Viktor Frankl –



Ein Mann klopft um 7:30 Uhr an die Zimmertür seines Sohnes und ruft: „Helmut, wach auf!“

Helmut ruft zurück: „Ich mag nicht aufstehen, Papa.“

Worauf der Vater noch lauter wird: „Steh auf Helmut, du musst in die Schule.“

„Aber ich will nicht zur Schule gehen“, brüllt Helmut zurück.

„Warum denn nicht?“, fragt der Vater.

„Aus drei Gründen“, sagt Helmut. „Erstens ist es so langweilig, zweitens ärgern mich die Kinder, und drittens kann ich die Schule nicht ausstehen.“

Der Vater erwidert: „So, dann sag’ ich dir drei Gründe, wieso du in die Schule musst: Erstens ist es deine Pflicht, zweitens bist du 45 Jahre alt, und drittens bist *du* der Klassenlehrer.“¹

„Ich will nicht.“ – sagt Helmut. „Aber du musst.“ – sagt der Vater.

Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem Raum liegt unsere Macht zur Wahl unserer Reaktion. In unserer Reaktion liegen unsere Entwicklung und unsere Freiheit.

Viktor Frankl

Helmut ist nur noch gereizt ob der Widerworte seines Vaters. Den Raum zwischen Reiz und Reaktion, den Viktor Frankl als wertvolle Wahlmöglichkeit und Chance zur persönlichen Entwicklung und Freiheit benennt, scheint Helmut nicht mehr zu spüren. Er reagiert, ohne innezuhalten. Ohne Richtung.

Hingegen: Der Logos ist bei Heraklit – dem ersten bekannten philosophischen Denker, der sich mit ihm befasst hat – die alles durchdringende und deutliche Klarstellung dessen, wonach die Welt verläuft. Logos ist

für Heraklit das Ordnungsprinzip schlechthin. Als jedem verständliche Kundgabe eines allgemeinen Gesetzes ist der Logos allen Menschen grundsätzlich zugänglich. Wer ihn erkennt, kann sich an ihm orientieren und im Einklang mit der Ordnung des Ganzen leben.²

Helmut und Heraklit trennen 2500 Jahre – und doch verbindet sie ein gemeinsames Thema: Sinn und Gewissen. Bei Helmut scheint es einen inneren Bruch zu geben. Er braucht einen Hinweis von außen, um an etwas erinnert zu werden, das ihm ursprünglich selbstverständlich hätte sein sollen. Mit Heraklit gesprochen: Helmut hat die Stimme seiner inneren Orientierung auf stumm geschaltet. Etwas hat sich zwischen ihm und das klare Wissen um seine Aufgabe gestellt. Es ist, als habe er den Zugang zum Logos verloren – jener Ordnung, die dem Leben Richtung und Bedeutung verleiht.

Vielleicht hätte Heraklit als Coach von Helmut ihn darauf hingewiesen, dass alles im ständigen Wandel ist und nichts konstant bleibt. Mit seinem Leitmotiv des *panta rhei* – alles fließt – hätte er Helmut möglicherweise dafür sensibilisiert, Veränderungen nicht nur zu akzeptieren, sondern sie als essenziell für persönliches Wachstum zu begreifen. Im Verlauf des Coachings wäre vielleicht sogar eine Idee für eine Rollenentwicklung oder Weiterqualifizierung entstanden, vielleicht auch eine Verbesserung von Helmut's Gemütszustand.

Doch eine Dimension bleibt in Heraklits Philosophie unterbelichtet: die Frage nach dem persönlichen Sinn im (Lebens-)Wandel. Sein Denken gilt dem kosmischen Ganzen, nicht dem existenziellen Ringen des Einzelnen. Mit der existenzphilosophischen Perspektive eines Viktor Frankl erfährt diese Dimension nun ihre Berücksichtigung. So wird die Kernfrage eines Heraklit: Was ist die Ordnung des Ganzen? ergänzt um eine sinntheoretische: Worum geht es dem Menschen innerhalb dieser Ordnung?

Nach diesem kleinen Präludium können wir somit anfangen. Am besten gleich mit einem Bild und einer Definition, mit dem ich die Inhalte des Sinncoachings verorten will.

*Auf der Suche nach dem Sinn leitet
den Menschen das Gewissen.
Mit einem Wort, das Gewissen ist
ein Sinn-Organ. Es ließe sich definieren
als die Fähigkeit, den einmaligen und
einzigartigen Sinn, der in jeder
Situation verborgen ist, aufzuspüren.
Viktor Frankl*

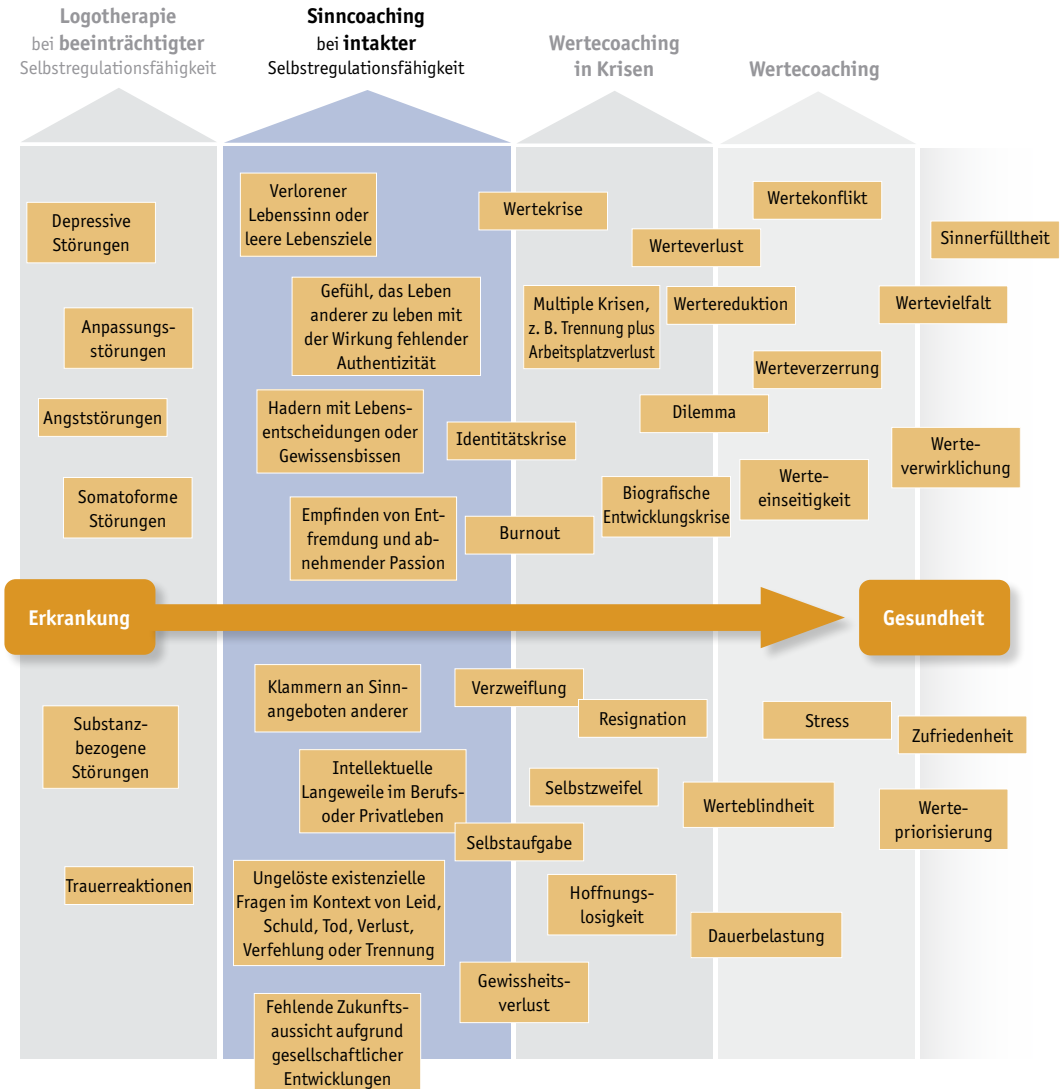


Abb. 1: (Die dargestellte Verteilung der Begriffe auf der horizontalen Achse wurde aus Platzgründen in dieser Weise gewählt. Die Begriffe stellen keine Gewichtung und die genannten Themenfelder in den Spalten lediglich einen Ausschnitt dar.)


Alles fließt – so auch die Übergänge. Jeder Coach kennt das Phänomen, dass sich Klientenanliegen während eines gemeinsamen Arbeitsprozesses ändern. Was vielleicht mit einer Unzufriedenheit im Job begann, kann je nach Entwicklung systemischer Bedingungen mit der Zeit zu einem Entscheidungsdilemma werden, dem sich irgendwann das Gefühl anschließt, aufs falsche Pferd gesetzt und erhoffte Chancen nun völlig verfehlt zu haben.

Was Sinncoaching leisten kann

So gut es ging, wurden in den Büchern *Wertecoaching* und *Wertecoaching in Krisen* die zunehmenden Eskalations- und psychischen Belastungsgrade entlang der Schilderungen der Klienten herausgearbeitet. Daran anknüpfend wird nun mit Abbildung 1 (siehe S. 12) der Versuch unternommen, die Themenbereiche zu ergänzen, bei denen Klienten unter anderem über eine existenzielle Not oder ein derart tiefes Gefühl innerer Leere und Sinnverlorenheit berichten, dass sie darüber zwar zuweilen an die Grenze ihrer Selbstregulation gelangen, jedoch für sich selbst noch keinen begründeten Bedarf an therapeutischer Begleitung sehen.

Was ist Sinncoaching?

Vor diesem Hintergrund soll eine Definition angeboten werden, die umreißt, welchen Beitrag Sinncoaching in solchen Situationen fundamentaler Infragestellung leisten kann:



Sinncoaching unterstützt noch selbstregulationsfähige Klienten bei existenziell herausfordernden Zukunftsfragen darin, Sinnimpulse wahrzunehmen, individuelle Sinnmöglichkeiten zu identifizieren und diese werteorientiert in konkretes Handeln zu überführen. Es wendet sich an Menschen, die sich ihrer Freiheit und Verantwortung bewusst sind und die ihr Leben sinnzentriert gestalten möchten.

Ob stabil, belastet, erschöpft oder verzweifelt – die Frage nach dem *Sinn im Leben* kann jeder Mensch jederzeit stellen. Sie ist wie ein Grundton, der durch alle psychischen Zustände hindurchklingt, wenngleich es mannigfaltige Zustände gibt, die es einer Person erschweren können, die Antwort zu finden.

Dieses Buch möchte daher Anregungen geben, wie es Klienten dennoch gelingen kann, dem Sinn inmitten solcher Zustände nachzuspüren – auch wenn ihnen ihre Psyche gerade andere Botschaften sendet.

The image features a stylized profile of a human head. The left side of the head is filled with a solid yellow color, while the right side is a dark blue gradient. The background is a lighter blue gradient. A white horizontal line is positioned across the middle of the image, passing behind the text.

Von Mesotes und Wertequadraten

*Wenn Sie von einem Menschen sagen,
er habe Humor: meinen Sie damit,
dass er Sie zum Lachen bringt
oder dass es Ihnen gelingt,
ihn zum Lachen zu bringen?*

– Max Frisch –

Marion räumt jeden Tag das Büro auf, in dem sie arbeitet. Sie macht das zu Hause ebenso. Nach beendeter Nutzung eines Gegenstandes wird dieser sofort weggeräumt. Sie fühlt sich gut dabei und empfindet dieses Verhalten als normal. Tom schafft erst am Ende seiner Arbeitswoche im Büro Ordnung und auch zu Hause wird nach einer Woche das aufgeräumt, was in der Zwischenzeit liegen geblieben ist. Auch er fühlt sich gut dabei und empfindet dieses Verhalten als normal.

Nun treffen sich Marion und Tom an einem Mittwoch in Marions Büro, um gemeinsam an einem Projekt zu arbeiten. Marions Schreibtisch ist wie immer ordentlich; Tom hat seine Unterlagen dabei, die lose in einer Tasche stecken. Während sie ihre Notizen durchgehen, entspinnt sich ein Dialog.

Tom: „Dein Büro wirkt immer so, als erwartest du gleich den Chef. Beeindruckend – aber auch ein bisschen einschüchternd. Wo versteckst du das Chaos?“

Marion: „Chaos gibt es bei mir nicht. Alles hat sofort seinen Platz. Ohne Ordnung könnte ich nicht arbeiten.“

Tom: „Ich lasse die Woche erst mal laufen. Am Freitag räume ich auf – bis dahin herrscht mein kreatives Durcheinander.“

Marion: „Allein der Gedanke würde mich nervös machen. Ich brauche Struktur, sonst verliere ich den Überblick.“

Sie holen sich einen Kaffee und gehen anschließend in Toms Büro.

Tom: „Siehst du, das hier ist mein ‚aktives Archiv‘. Ich finde alles wieder, auch wenn es chaotisch wirkt.“

Marion: „Für mich ist das Chaos. Wenn jemand anderes hier arbeiten müsste, ginge das nicht.“

Tom: „Mag sein, aber für mich funktioniert es. Ich brauche keine äußere Ordnung, solange mein Kopf klar ist. Dein Ansatz wirkt dagegen fast zwanghaft.“

Marion: „Ich nenne es effizient. Jeden Tag ein bisschen Ordnung spart mir Zeit und Nerven.“

Tom: „Und kostet Energie. Stell dir vor, du könntest diese in Kreatives investieren.“

Marion: „Für mich ist Effizienz, nicht suchen zu müssen. Für dich gehört das Durcheinander wohl zum Arbeitsfluss.“

Tom: „Genau. Chaos ist mein kreativer Raum. Vielleicht solltest du mal ausprobieren, nicht alles sofort wegzuräumen.“

Marion (schmunzelnd): „Und du probierst ausnahmsweise, mittwochs ein bisschen aufzuräumen.“

Tom (lachend): „Vielleicht einigen wir uns darauf, dass jeder seinen eigenen Rhythmus hat.“

Was hier als Verhaltensminiatur zweier Personen beschrieben wird, verweist auf eine spannende Frage: Wie findet ein Mensch zu seiner individuellen goldenen Mitte? In der Lehre von Aristoteles wird menschliche Tugend als eine „mittlere Lebensweise (die *Mesotes*) verstanden, in der ein Mensch entlang objektiver Umweltfaktoren und subjektiver Vernunft Entscheidungen trifft, „so wie sie auch der Kluge bestimmen würde.“⁹⁵ Wird in Verhalten oder Handlungen eine Lebensweise offenkundig, die von der *Mesotes* abweicht, so verkehrt sich die Tugend zu einem Laster. „Sie ist eine Mitte zwischen zwei Schlechtigkeiten, von denen die eine dem Übermaß, die andere dem Mangel gilt, und zwar insofern, als die eine es bei den Affekten und Handlungen an dem fehlen lässt, was man soll, die andere aber darüber hinausgeht, während die Tugend das Mittlere findet und wählt.“⁹⁶

Die goldene Mitte, die sich zum Beispiel in einer mutigen Stellungnahme zeigen würde, kann im Übermaß als Übermut, im Mangel als Feigheit zu Tage treten – Abweichungen wie diese nennen wir „Varianz“.

Wenn Marion und Tom im Beispiel deutlich machen, was für sie „Ordnung“ ist, dann verweisen sie mit ihren Bezugnahmen auf Effizienz und Kreativität auf ihre persönlichen Besonderheiten, die sie sich gegenseitig im beruflichen Kontext offenbaren. Dabei kann es Überraschungen geben: So könnte Marion, wenn sie ihren Kollegen Tom in dessen privaten Umfeld besucht, dort ein Verhalten wahrnehmen, das eher ihrer Interpretation von Ordnung entspricht. Oder Tom könnte wahrnehmen, dass Marion ein anderes Verhalten zeigt, als er es kennt, wenn sie sich in einer Situation befindet, die sie dazu aufruft, alles stehen und liegen zu lassen. Die *Mesotes* als Maß und Mitte in der Gestaltung des täglichen Lebens ist daher nicht als unverrückbarer Punkt zu verstehen, sondern vielmehr als Spektrum von Verhaltensoptionen. Vom Idealbild einer goldenen Mitte in Form einer Varianz abweichen zu müssen, ist ein nahezu alltägliches Lebensthema. Stellen wir uns eine Person vor, die als Aspekt ihrer „Mitte“

beschreibt, Konflikten nicht aus dem Weg zu gehen, sondern ihnen entschlossen entgegenzutreten. Nun können wir uns vorstellen, dass diese Person – womöglich durch eine körperliche Schwächung bedingt – sich nicht in der Lage fühlt, in einem Konflikt entsprechend zu intervenieren. Andererseits wäre es möglich, dass sie ihre Entschlossenheit verlässt, weil sie über Hintergrundinformationen über ihren Konfliktpartner weiß, die sie veranlassen, in der belasteten Situation nicht regulierend einzugreifen, was nun dazu führt, dass sie von Dritten als unsicher wahrgenommen wird.

Oder eine Varianz wird in Form einer Überdehnung des Verhaltens sichtbar, die womöglich sogar so weit reichen kann, dass die Person sich selbst oder anderen schadet. Man denke hier an ein Ausblenden potenzieller Risiken, dem ein eher riskantes Verhalten folgt. Ob nun durch selbstkritische Reflexion oder durch ein Feedback durch Dritte: Erkennt die Person ihre Verhaltensüberdehnung, dann besteht die Chance, deren womöglich negativen Einfluss auf das gegenwärtig individuell gute Leben einschätzen zu können und eine zu starke Varianz wieder in eine Balance zu bringen. Was aber, wenn diese Selbsterkenntnis (noch) fehlt? Was, wenn die Person nicht um ihre Möglichkeiten weiß, in die Balance zu kommen? Oder was, wenn die Person trotz Einsicht der Ansicht bleibt, eine an sich kontraproduktive Verhaltensvarianz beibehalten zu müssen (Beispiel durch Gruppendruck oder andere Abhängigkeiten)?



„Wissen Sie“, so ein Klient in einem Coaching-Abschlussgespräch, „mir ist jetzt durchaus bewusst geworden, was ich zu verändern habe. Mir ist auch bewusst, was ich mir bisher abverlangt habe, was die Gründe dafür sind und was die Folgen sein könnten. Aber dennoch werde ich die Veränderung nicht vornehmen, denn die Scheiße, in der ich sitze, die ist wenigstens warm.“

Fragen wie diese stellen häufig Aspekte von Klientenanliegen im Sinncoaching dar. In ihnen kommt zum Ausdruck, dass Klienten sich ihrer persönlichen Werte noch nicht bewusst sind oder dass sie sich in Situationen befinden, in denen sie nicht ahnen, dass in den von ihnen als belastend empfundenen Konflikte im Kern scheinbar unvereinbare Werte gegenüberstehen. Mitunter geraten Werte in gegenseitige Blockaden oder wirken sogar destruktiv aufeinander ein. Es gibt auch Konstellationen, in denen eine bestimmte Werteentwicklung als wünschenswert erkannt wird, ihre konkrete Umsetzung jedoch im aktuellen Lebenskontext als unpassend oder verfrüht erscheint.

Phänomenologie ist der einzige, systematische, wissenschaftliche Weg, der einen angemessenen (d.h. nicht sich dem Wesen einer Person annähernden und nicht bloß deskriptiven) Zugang zu dem ermöglicht, was sich per se sowieso nie ganz fassen lässt, weil es das Freie per definitionem darstellt: zur Person.⁹⁷



Wird nun mit dem Klienten eine Exploration seines Wertesystems begonnen, hat sich eine Unterscheidung zwischen *wichtigen* und *wesentlichen* Werten bewährt. Als *wesentlich* bezeichnen wir jene Werte, die handlungs- und verhaltensleitend über verschiedene Lebensbereiche hinweg wirksam sind. Sie zeigen sich konsistent in unterschiedlichen Rollen, Funktionen und Beziehungskonstellationen, die eine Person einnimmt. *Wesentliche Werte* sind Ausdruck des persönlichen Wesenskerns – sie sind nicht nur situativ von Bedeutung, sondern geben dem Leben Richtung und inneren Halt.

Wichtige Werte hingegen können temporär oder kontextabhängig von Bedeutung sein. Sie betreffen oft konkrete Lebensphasen, Aufgaben oder äußere Anforderungen, ohne jedoch das Wesen der Person tiefgreifend zu berühren.

Ein einfaches Beispiel kann diesen Unterschied verdeutlichen: Für eine Führungskraft mag „Effizienz“ ein wichtiger Wert sein – etwa im beruflichen Kontext, wo es um Prozessoptimierung oder den sinnvollen Einsatz von Ressourcen geht. Doch im Moment des Innehaltens erkennt sie vielleicht, dass „Verantwortung“ in ihr viel tiefer verankert ist: nicht nur im Beruf, sondern auch in der Familie, im Ehrenamt und im Umgang mit sich selbst. In diesem Fall wäre „Verantwortung“ ein wesentlicher Wert, während „Effizienz“ eine wichtige, aber kontextgebundene Orientierung darstellt.

Ein solches fühlendes Innehalten, das auf die Relevanz eines Wertes zielt, kann zu innerer Klarheit führen. Dem Klienten wird deutlich: Alles, was wesentlich ist, ist auch wichtig. Doch nicht alles, was wichtig erscheint, ist auch wesentlich. Diese Unterscheidung bildet häufig den Auftakt für eine vertiefte Werteklä rung.

Je wesentlicher ein Wert ist, umso weniger verhandelbar ist er. Das birgt zweierlei Konsequenz – zum einen ermöglichen wesentliche Werte eine schnelle Entscheidungsfindung, Grenzziehung und systemische Positionierung. Zum anderen kann der Verlust der Verwirklichungsmöglichkeit wesentlicher Werte eine Person in den Selbstzweifel und über ihn in eine Krise führen.

Ein hinreißendes Beispiel liefert der Film „Pappa ante Portas“ von Vicco von Bülow (Loriot), in dem der Einkaufsdirektor Heinrich Lohse durch den Verlust seiner Managementfunktion zum Hausmann wird. Zu Hause in seiner neuen Rolle angekommen, übernimmt er sogleich sein ihm eingefleischtes Handeln und erwirbt aufgrund einer minimalen Preisersparnis Dutzende Paletten Senf. Das Belustigende der Szene mag nicht über die existenzielle Frustration hinwegtäuschen, in die Lohse geraten zu sein scheint, da sein wertegeleitetes Handeln und Verhalten (hier vielleicht mit den Werten Selbstbestimmung, Effizienz, Sparsamkeit, Disziplin und Ordnung passend erklärt) nicht auf wertschätzenden Widerhall stieß.

Heinrich Lohses Fähigkeiten als Chefeinkäufer in Kritik zu ziehen oder sie ihm gar abzuspochen (in dem besagten Film) – auf dieses Urteil würde wohl niemand verfallen, es sei denn, man hat im Gespräch, das Lohse mit seinem Vorgesetzten führt, überhört, wie dieser anmerkt: „Ich halte es für meine Pflicht, auf das Privatleben meiner engsten Mitarbeiter Rücksicht zu nehmen“, worauf Lohse antwortet: „Das ist mir neu.“ Weitere Indizien dafür, dass sich Lohse bereits seit Langem nicht mehr gesehen fühlt, erlauben es, seine Handlungen – wenn auch deutlich fehlgeleitet – als Ausdruck tief empfundener Verlustangst und Bedeutungslosigkeit anzusehen. Es hätte wohl nicht viel gebraucht, um Lohse das Gefühl zu vermitteln, dass er dank seiner Werte ein geschätzter Kollege und zum Fortbestand des Unternehmens wichtiger Fachmann sei – dass man jederzeit wahrnehmen könne, worum es ihm in der Ausübung seiner Funktion geht.

Herr Lohse als Klient in einem Sinncoaching könnte nun anmerken, dass ihm das Spektrum seiner Werte so recht gar nicht bewusst ist, oder dass er sich nicht zu erklären vermag, welche Entwicklungsprozesse in seinem Leben dafür maßgeblich (ihm das Maß gegeben haben) waren, eben diese und keine anderen Werte als Basis seines Verhaltens und Handelns heranzuziehen. Hierfür bieten sich diverse Interventionen an, wie zum Beispiel eine Wertebioografie oder eine Werteimagination⁹⁸ – siehe dazu im Modell der Sinnbrücke die dort skizzierten Interventionen zur Selbstreflexion.

Bei den Fragen jedoch, womit eine Person eine womöglich zu starke Varianz (Mangel oder Überdehnung) von Werten balancieren oder wie sie eine Werteentwicklung bewusst vollziehen könnte, bietet sich mit dem Modell des Wertequadrats ein hilfreicher Zugang an.

Während Aristoteles⁹⁹, Nicolai Hartmann¹⁰⁰ und dessen Doktorand Paul Helwig¹⁰¹ die philosophischen Grundlagen des Wertequadrats legten, ist es Friedemann Schulz von Thun zu verdanken, dieses Modell einem breiten Publikum näher gebracht zu haben. Methodisch legt er dabei besonderen Wert auf die von oben nach unten gerichteten Diagonalen, den

„Vorwurfsrichtungen“¹⁰². Dazu hier das von ihm oft zitierte Beispiel des Wertes Sparsamkeit und deren innewohnender Vorwurf an die Verschwendung und der Großzügigkeit mit ihrem Vorwurf an den Geiz (siehe Abb. 17).

Gerade im Konfliktkontext spielen diese Richtungen eine Rolle, wenn der eine Konfliktpartner dem anderen eine der beiden Überdehnungen vorwirft und dabei seinen eigenen Wert zum Maßstab seiner Kritik macht: Ich bin sparsam und du bist ein Verschwender! Nein, ich bin großzügig und du ein Geizhals! Wer kennt ein solches eskalierendes Zuschreibungsverhalten nicht?

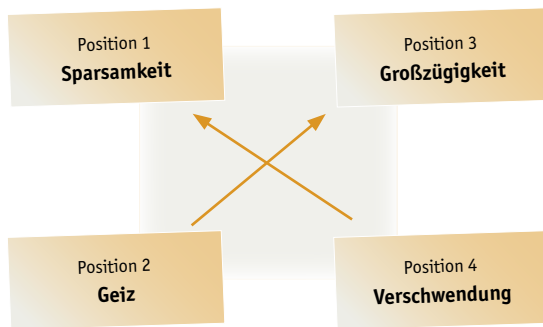


Abb. 17: Wertequadrat und Vorwurfsrichtungen

Kommt nun beispielsweise die sich lediglich als sparsam definierende Person ins Coaching und berichtet vom „Geizhals-Feedback“, das sie auf der Überdehnungs-Position 2 im Wertequadrat erhalten hat, so kann sich – wie im folgenden Beispiel aus der Praxis dargestellt – eine Gelegenheit für eine Persönlichkeitsentwicklung des Klienten ergeben. Diese potenzielle Chance macht aus dem erkenntnisorientierten Wertequadrat etwas, was Schulz von Thun ergänzend *Entwicklungsquadrat* nennt.¹⁰³

Im Coaching ist bei der Arbeit mit dem Wertequadrat wichtig, dem Klienten ausreichend Raum zu geben, alle vier Positionen mit den für ihn passenden Begriffen selbst zu besetzen. Würde der Coach hier Angebote machen, so wäre es denkbar, dass er diese Bezüge auf Basis seines eigenen Wertesystems und -verständnisses herleitet. Dies wäre methodisch ebenso wenig tauglich wie ein belehrendes Korrigieren des Klienten, sollte dieser den Kontext der Wertebegriffe an einer oder mehreren Stellen des Wertequadrats verlassen und zum Beispiel statt eines Wertes eine Fähigkeit benennen. So wäre es beispielsweise denkbar, dass ein Klient statt des Wertes *Selbstbewusstheit* über *Durchsetzungsfähigkeit* spricht. In solchen Fällen hat es sich bewährt, ihn zu fragen, ob der gewählte Begriff sich stimmig anfühlt und in einer Konkretisierung auf ein Verhalten hin in der Lage ist, seine balancierende oder ausgleichende Funktion wahrzunehmen. Sollte diese Passung durch den Klienten nicht hergestellt werden können, dann gilt es durch Austausch so lange gegen andere Begriffe, zuweilen auch durch Rufnamen, Arbeitstitel, Sprichwörter, Anekdoten, manchmal auch erklärende Zeichnungen, zu arbeiten, bis das Quadrat für den Klienten *stimmig* ist.



Wenn Werte in Konflikt geraten

Im Rahmen eines Coachings spricht Klient Klaus eine Situation an, die er nach der letzten Sitzung erlebt hat und die ihn sichtlich aufrührt:

„Ich hatte eine Einladung von meinem Kollegen Herbert erhalten, der aufgrund seiner Pensionierung zu einem Abschiedstreffen einlud. Wir beide sind damals zur selben Zeit ins Unternehmen gekommen, haben viel miteinander, auch privat, unternommen und wir wissen voneinander, was uns wichtig ist. Da Herbert auch einige andere Kollegen aus unserer Abteilung eingeladen hatte, kam irgendwann einer von ihnen zu mir und fragte mit einem Klingelbeutel in der Hand, ob ich auch etwas für die Feier geben würde? Ich verneinte und er zog weiter.

Am Tag nach dem Treffen kam ich morgens an unserer Kaffeeküche vorbei und hörte, wie einer der eingeladenen Kollegen zu einem anderen sagte: „Jetzt stell dir mal vor, da gibt der Klaus nichts für das Geschenk dazu, geht aber zur Feier, isst und trinkt und hat nicht mal ein schlechtes Gewissen. So was von knauserig hab ich noch nie erlebt. Das macht man doch nicht.“ Ich ging weiter in mein Büro und tat so, als hätte ich diese Einlassung nicht gehört. Und ich wollte das auch nicht kommentieren, sondern erst mal mit Ihnen darüber sprechen. Schließlich ist es ja so, dass ich mit Herbert schon darüber gesprochen hatte, dass wir uns zu unseren Abschieden in der Firma nichts schenken. Er weiß auch um die Gründe von meiner Seite.“

Coach: „Wenn wir uns das Werte- und Entwicklungsquadrat dazu einmal anschauen, dann sagen Sie mir gerade, dass Sie eine Art Feedback erhalten haben auf der Position 2. Ich nenne sie auch die ‚Feedback-Ecke‘. Da sagt jemand ‚Ist der aber knauserig‘ und gibt zu verstehen, dass er eine andere Verhaltenserwartung gehabt hat, vielleicht weil er meint, dieses Verhalten sei normal, üblich, entspreche bestimmten Traditionen oder Konventionen. Diese Bewertung lehnen Sie ab, sie verletzt Sie sogar. Offenbar haben Sie auch Gründe für Ihre Zurückhaltung. Diese scheinen dem Kollegen in der Kaffeeküche nicht bekannt zu sein, oder?“

Klaus: „Ja, das stimmt. Dabei geht es darum, dass ich alle vermeidbaren Ausgaben für etwas zurückhalte, was mir am Herzen liegt. Ich gehe nach meiner Arbeit regelmäßig in eine therapeutische Wohngruppe, in der Kinder untergebracht sind, die keine Bezugspersonen mehr haben. Da engagiere ich mich und kaufe immer wieder in Abstimmung mit den Betreuern auch einmal Sachen von meinem ersparten Geld, die die Kinder brauchen.“

Coach: „Und davon weiß in Ihrer Firma niemand?“

Klaus: „Herbert schon, denn er hat selbst mit seiner Frau zwei Pflegekinder und kennt auch die Einrichtung, in der ich mich einbringe. Aber mir ist sonst wichtig, private Themen nicht mit dem beruflichen Umfeld zu vermengen. Ich will da auch nichts erklären oder beschreiben, denn die Kinder verdienen aus meiner Sicht auch diese Diskretion.“

Coach: „Wenn Sie sich nun das Quadrat einmal anschauen, was würden Sie denn nun in die anderen Ecken schreiben?“

Klaus notiert:

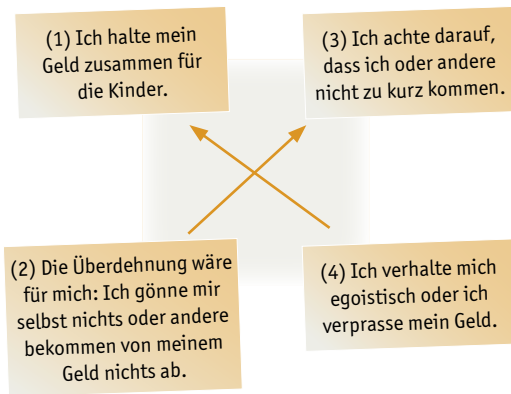


Abb. 18: Wertequadrat von Klaus

Coach: „Gut, die Position 1 ist dem Feedbackgeber nicht bekannt. Dafür haben Sie Ihre Gründe. Würden Sie denn sagen, dass das Feedback auf Position 2 gar nicht möglich gewesen wäre, wenn Sie ein Verhalten gezeigt hätten, das der Position 3 entspricht?“

Klaus: „Das schätze ich schon, aber das will ich ja gar nicht. Ich habe nicht das Gefühl, zu kurz zu kommen, denn ich freue mich ja gerade darüber, dass es den Kindern besser geht, wenn ich ihnen etwas kaufe. Und wenn jemand meint, andere kämen zu kurz, dann weiß ich jetzt nicht so recht, wer eigentlich das Problem hat. Herbert jedenfalls nicht.“

Coach: „Das verstehe ich. Nun haben Sie eben gesagt, dass Sie anderen über Ihr Engagement nichts berichten wollen. Angenommen, Sie hätten dem Kollegen, der für Herbert sammelte, Ihre Einstellung mit Ihrem Engagement für die Kinder begründet – wäre dann das Gespräch in der Kaffeeküche womöglich anders verlaufen?“

Klaus: „Keine Ahnung, ob ich dann überhaupt Thema gewesen wäre. Oder der Kollege hätte mein Engagement vielleicht wie eine Rechtfertigung dafür dargestellt, dass ich nichts gespendet habe. Im Grunde ist das aber doch meine Privatsache, über die ich mich gar nicht äußern will.“

Coach: „Gut, Sie wollen also keine Wertekommunikation betreiben, also nicht von Ihrer begründeten Sparsamkeit berichten. Stattdessen leben Sie Ihre Sparsamkeit bewusst, indem Sie dafür sorgen, dass die Kinder nicht zu kurz kommen. Und darüber freuen Sie sich.“

Klaus: „Ja, das stimmt, aber es geht nicht so weit, dass die Position 4 eintritt, denn ich achte auch darauf, dass ich meinen Verpflichtungen an anderer Stelle ebenfalls gerecht werde. Und für das, was ich selbst zum Leben brauche, ist ja auch gesorgt. Wenn ich das alles jetzt so überlege, dann fühlt sich das so an, als hätte es eine Art Rechtfertigung von meiner Seite gebraucht. Vielleicht wäre es ja sogar auch so gekommen, dass man gesagt hätte: „Jetzt spendiert der Klaus den Kindern schon Teile seines Geldes, da hätte er doch für den Herbert auch etwas geben können.““

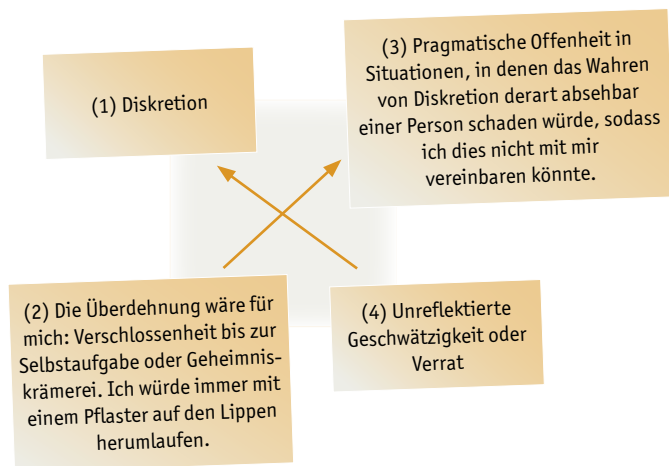
Coach: „Stimmt, auszuschließen ist das nicht. Ich habe aber noch einen anderen Aspekt. Sie sagten, die Kinder verdienen aus Ihrer Sicht Diskretion. Sind Sie zu dieser Diskretion von anderen, vielleicht von den Betreuern, verpflichtet worden?“

Klaus: „Nein, das ist mir selbst wichtig. Nicht nur in diesem Zusammenhang, ganz allgemein fühle ich mich ganz wohl in meiner Verschwiegenheit. Es gab ja auch immer wieder Situationen, in denen die für etwas gut war. Und manchmal hätte ich mir auch von anderen etwas mehr davon erhofft.“

Coach: „Wenn Diskretion auch einer Ihrer Werte ist, dann spielen wir das Wertequadrat doch auch hier noch einmal durch.“

Klaus notiert:

Abb. 19: Wertequadrat von Klaus zum Wert „Diskretion“



Coach: „Wenn Sie die Position 3 nun einmal anschauen, gab es dann im Kontext Ihres Engagements für die Kinder einmal Situationen, die ein solches Verhalten erforderlich gemacht haben? Oder, wenn nicht, können Sie sich eine solche Situation vorstellen? Sie kennen ja die Gegebenheiten vor Ort.“

Klaus: „Ich kann mir das vorstellen, wenn ein Kind körperlichen oder seelischen Schaden nehmen und dagegen vor Ort nicht vorgegangen würde. Aber selbst dann wäre das nichts, was ich an anderer Stelle als in der Einrichtung ansprechen würde.“

Coach: „Die Frage, die ich Ihnen jetzt stellen möchte, ist genau eine, die Ihren Wert Diskretion berührt, und wenn Sie sie daher nicht beantworten wollen, dann ist das natürlich auch okay. Die Frage ist, ob Sie sich in Ihrer eigenen bisherigen Lebensgeschichte an eine Situation erinnern, in der Sie das Verhalten der Position 4 bei einem Menschen erlebt haben. Ein Verhalten, das Sie persönlich verletzt und das Verhältnis, das Sie zu dieser Person hatten, negativ beeinflusst hat. Und sollten Sie sich an mehrere Situationen erinnern, dann berichten Sie doch bitte die zeitlich erste.“

Klaus: „Ich war acht Jahre alt, als mein Vater in meiner Anwesenheit bei einem Geburtstagstreffen seinen Kollegen und Freunden erzählte, dass ich Legastheniker sei. Das war mir extrem peinlich, und ich erinnere mich noch an die Blicke und spöttischen Bemerkungen. Ich war dann schnell in mein Zimmer gegangen und als mich mein Vater dann irgendwann fragte, was denn los sei, und ich ihm sagte, dass ich sehr traurig und wütend auf ihn sei, meinte er nur, ich solle mich nicht so anstellen. Viele Kinder hätten dieses Problem, und ich müsse mich sicher etwas anstrengen, aber dann wäre das bald erledigt. Na ja, mein Vater war immer recht direkt, das hab nicht nur ich in unserer Familie abbekommen. Aber dieses damalige Verhalten mir gegenüber ist mir lange nachgegangen. Zum Glück war die Legasthenie das Einzige, worüber man sich bei mir lustig machen konnte.“

Klaus berichtet noch weitere Situationen aus dem privaten und beruflichen Umfeld, wo es in seiner Wahrnehmung einen Mangel an Zurückhaltung, Feinfühligkeit und Verschwiegenheit gab. Die Situation in seiner Kindheit empfindet er aber bis heute mit der negativsten Emotion.

Coach: „Gibt es Spuren, die das Ereignis mit Ihrem Vater bei Ihnen hinterlassen hat und von denen Sie sagen würden, dass sie Ihr eigenes Verhalten beeinflussten?“

Klaus: „Dazu kann ich sagen, dass ich seither immer gut mitfühlen konnte, wenn sich andere Kinder und später auch Ältere für etwas schämten, was

man über sie erzählte und wogegen sie sich nicht wehren konnten. Ich finde deshalb, dass gerade Kindern geholfen werden sollte, aus freien Stücken und in ihren Worten zu erzählen, in welcher persönlichen Situation sie sind, wenn sie das wollen. Jedenfalls habe ich stets darauf geachtet, dass ich bei Gesprächen über andere Menschen, diese nicht verurteile oder abwerte.“

Coach: „Bei mir entsteht nun das Bild, dass Sie das Verhalten des Kollegen in der Kaffeeküche auch mit der Position 4 im Diskretions-Quadrat verbinden.“

Klaus: „Ja, meine Verärgerung passt dazu. Nach unserem Gespräch jetzt sehe ich zwar schon, dass ich mit einer Erklärung von meiner Seite vielleicht für mehr Verständnis bei meinem Kollegen für meine Einstellung hätte werben können. Andererseits finde ich, dass der Kommentar meines Kollegen an sich auf ihn selbst und seine Vorurteile zurückfällt.“

(In der folgenden Phase des Coachings erarbeitet sich Klaus verschiedene Kommunikationsszenarien, die das Risiko von Missverständnissen mindern und es ihm ermöglichen, die ihm wichtige Privatsphäre zu wahren. Zudem arbeitet er heraus, dass er im unmittelbaren Vergleich der beiden Werte *Sparsamkeit* und *Diskretion* die Diskretion als wesentlicheren Wert ansieht. Er begründet das mit der biografisch im Kindesalter gefühlten Verletzung durch seinen Vater.)

Das Entwicklungsmodell des Wertequadrats – eine zentrale Intervention im Sinncoaching

Im Sinncoaching entfaltet das Wertequadrat seine besondere Wirkung, weil es den Klienten nicht nur mit einzelnen Verhaltensweisen, sondern mit deren Wertbezug in Kontakt bringt – das berichtete Beispiel in der Arbeit mit Klaus sollte diesen Zusammenhang erhellen. Die Intervention kann helfen, innere Spannungen sichtbar zu machen und Dilemmata zu klären: Statt zwischen widersprüchlichen Optionen zerrieben zu werden, erkennt der Klient die dahinterliegenden Werte und kann sich zu einer Entscheidung durchringen, die sowohl seiner Integrität als auch seiner Sinnorientierung entspricht.

Das Wertequadrat lädt ein, das eigene Handeln nicht nur funktional, sondern auch existenziell zu betrachten. In der Auseinandersetzung mit Überdehnungen oder blinden Flecken erkennt der Klient, wo er sich selbst und andere aus dem Blick verliert – und wie eine Balance zu mehr Stimmigkeit im Leben führen kann. Damit werden Werte nicht abstrakt verhandelt, sondern konkret erfahrbar: als etwas, das sich im täglichen Verhalten zeigt.

Besonders hilfreich ist die Methode, wenn Fremd- und Selbstwahrnehmung auseinanderklaffen. Ein kritisches Feedback kann so in einen Lernschritt verwandelt werden, indem der Klient nicht nur seine Übertreibungen erkennt, sondern auch den positiven Kern des eigenen Verhaltens würdigt. In diesem Prozess wächst die Fähigkeit, Werte bewusst zu gestalten statt von ihnen unbemerkt gesteuert zu werden.

Das Wertequadrat ermöglicht es zudem, negative Erfahrungen in konstruktive Sinnressourcen zu verwandeln. Erlebte Verletzungen können Ausgangspunkt sein, um eigene Werte klarer zu bestimmen und ein Leben in bewusster Abgrenzung zu destruktiven Mustern zu gestalten. Der Klient erkennt: Auch Schmerz und Brüche können Wegweiser zum Sinn sein.

Bei allem Facettenreichtum des Wertequadrats, der im folgenden Abschnitt vorgestellt werden wird, ist es zudem erfreulich, dass sich diese Intervention mit anderen Verfahren, wie zum Beispiel Biografiearbeit, Voice Dialogue oder Typologien geschickt koppeln lässt. Auch kann nach einer Arbeit mit dem Wertequadrat, das die Spannung zwischen den Polen sichtbar macht, eine Werte- und Sinnaufstellung (ein kleines Beispiel dafür finden Sie auf der Webseite zum Buch) dazu beitragen, die situative persönliche Wertehierarchie herauszuarbeiten. Welcher Wert hat in dieser Situation Vorrang – und warum? Auch die Frage: „Wie würden Sie in einem Jahr über Ihre Entscheidung denken – je nachdem, welchen wertebasierten Weg Sie gehen?“ kann mithilfe einer Aufstellungsintervention einer Antwort zugeführt werden.

*Der Mensch hat nicht die Aufgabe,
etwas aus der Welt zu schaffen,
er hat die Aufgabe,
etwas in die Welt zu schaffen.
Viktor Frankl*

Der Klassiker: Die Werteüberdehnungsübung

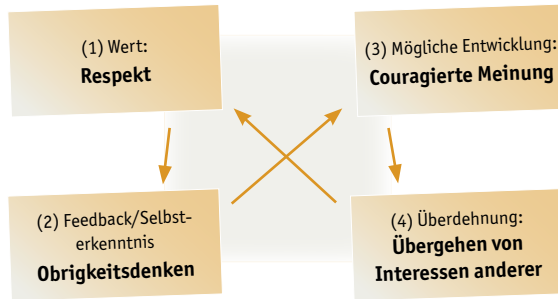
Will man im Coaching den Klienten für eine mögliche Werteüberdehnung sensibilisieren, so kann man ihm dies gegenüber so anmoderieren: „Angenommen, Sie richten Ihr Verhalten immer und überall an diesem Wert X aus. Sie legen sich quasi selbst die Bürde auf, all Ihr Verhalten zu jeder Zeit und jedem gegenüber diesem Wert unterzuordnen. Wie könnte nun ein Feedback einer Person aussehen, die Ihnen gegenüber wohlwollend ist und Sie in diesem Verhalten wahrnimmt?“

Eine solche Überdehnungsübung kann mit jedem Wert durchgeführt werden. Sie birgt verschiedene Vorteile: Zum einen kann ein Klient, der ein kritisches Feedback erhalten hat, erspüren, ob es ein Verhalten beschreibt, das dem der Überdehnung bereits nahekommt. Da der Weg vom positiven Grundwert auf Position 1 hin zur kritischen Überdehnung auf Position 2 ein gradueller ist, können mit dieser Übung auch die *Zwischentöne* des Verhaltens erarbeitet werden.

Im folgenden Beispiel (siehe Abb. 20) haben zwei Klienten jeweils das Wertequadrat mit dem Wert *Respekt* für sich erarbeitet. Die Überdehnung auf Position 2 (als Ergebnis eines Feedbacks oder eines Prozesses der Selbsterkenntnis) zeigt ein völlig unterschiedliches Verhalten an, aus dem sich auch jeweils unterschiedliche Entwicklungsempfehlungen für die Position 3 ableiten.

Hat der Klient auf Position 3 des Wertequadrats eine Beschreibung für die für ihn zweckdienliche Entwicklungsrichtung gefunden, dann kann der Coach mit ihm analog die Überdehnungsübung für die Position 4 vornehmen. Ist der Wert auf der Position 1 in der Lage, das überdehnte Verhalten auf Position 4 unmöglich erscheinen zu lassen, hat der Klient eine Antwort darauf, welche positive Funktion dieser Wert für ihn einnimmt.

Beispiel Wertequadrat für Klient A:



Beispiel Wertequadrat für Klient B:

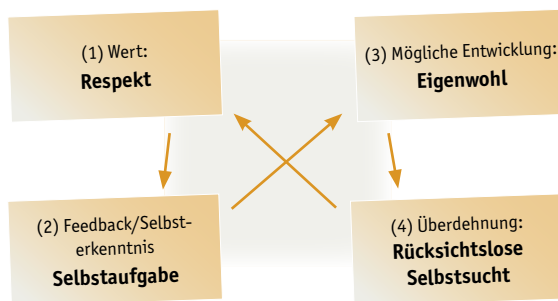


Abb. 20: Wertequadrate zweier Klienten zum Wert „Respekt“

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass zuweilen ein Klient zwar die Position 2 beschreiben kann (entweder, weil er ein Verhaltens-Feedback erhalten hat oder indem er ein ihn störendes, verletzendes oder irritierendes Verhalten einer anderen Person beschreibt), sich aber damit schwertut, den diesem negativen Verhalten zugrunde liegenden, per se positiven Wert auf Position 1 zu benennen.

In der Coachingpraxis erweist es sich als sehr hilfreich, diesem „Guten im Schlechten“ einen Namen geben zu können. Die Bewertung des Verhaltens anderer Menschen wird oftmals sanfter, wenn bewusst wird, dass man nicht vollends ausschließen kann, dass das beobachtete Verhalten nicht generell, sondern situativ, kontextuell oder vielleicht unter Stress- einfluss von einer Person gezeigt wird. Fühlt ein Klient sich von einem Verhalten belastet – sei es, dass er es selbst zeigt oder es bei anderen wahrnimmt –, dann kann die „Rückrechnung auf den Wert“ für ein klärendes und wertschätzendes (Selbst-)Gespräch eine gute Grundlage sein.

Und letztlich kann diese Übung auch eingesetzt werden, wenn sich der Klient fragt, wie ein Wert für ihn zu einem Wert wurde. Als *Herkunftsadressen* individueller Werte wird recht beständig auf die Erziehung hingewiesen. Und wer will leugnen, dass das Lernen am Modell, das Lernen am Vorbild, aber auch an der eigenen Person vollzogene Sanktionen ein Bewusstsein für Werte und wertebasiertes Verhalten fördern kann? Über die Herkunftsfamilie hinaus sind es dann im Leben eines Menschen die Lehrer, Mentoren, Vorbilder aus Sport, Wissenschaft, Kultur oder Politik, die mit authentischem Verhalten zu einer Prägung eigenen Verhaltens beitragen können.

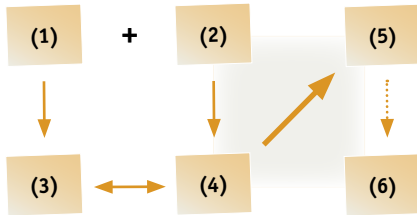
Ein weitere Ursache für die Entwicklung von Werten findet sich im Wertequadrat in der Position 4. Machte eine Person negative Erfahrungen mit einem Verhalten einer Person, das dieser Position entspricht, und kann oder konnte sie sich diesem – gegebenenfalls extremen, toxischen, befremdenden – Verhalten nicht entziehen, dann findet sich in Berichten von Klienten dazu immer wieder ein Hinweis im Sinne eines „Auf keinen Fall will/wollte ich so werden wie ...“. Diese Variante des Wertequadrats wird als Werte-Trauma-Quadrat (siehe Abb. 26, S. 181) beschrieben. Die Entwicklung eines positiven, konstruktiven Sets individueller Werte, verbunden mit konsequenten Haltungen und Einstellungen, die gerichtet sind gegen die Wirkungen erlittenen Leids, erlebter Missachtung der eigenen Person oder quälender Konstellationen im Vollzug des Lebens können Coachs vielfach in berührenden Geschichten ihrer Klienten heraushören.

Stellen wir abschließend – beginnend mit dem Werte-Synthese-Quadrat – die verschiedenen Typen von Wertequadraten einmal systematisch zusammen:

Anlass: Der Klient steht in einem Dilemma. Für ihn stehen zwei Verhaltensweisen gefühlsmäßig in deutlichem Widerspruch zueinander.

Beispiel: Die Person will ein laufendes Projekt mit Einsatz seines (1) *Fleißes* weiterführen, wird aber von seinem Arzt dringend zur (2) *Ruhe* gemahnt.

Würde er den *Fleiß* nun überdehnen, würde ihm seine *Rastlosigkeit* (3) womöglich gesundheitlich schaden – schaltet er hingegen komplett ab, wird sein Projekt zum Stillstand kommen (4). In der Synthese beider Werte könnte der Klient den Wert (5) *Maßhaltung* nennen und mit ihm ein Verhalten beschreiben, das sich in besonnener Zielstrebigkeit und ausgewogener Produktivität zeigt. Würde er nun probierhalber diesen Synthese-Wert extrem überdehnen, dann könnte er dies vielleicht als (6) *Selbsttyrannei* bezeichnen und zum Ausdruck bringen, dass er sich in diesem Zustand wohl permanent kontrollieren würde, Maß zu halten zwischen den Verhaltensweisen.



Ist diese Prozessarbeit (Ziel: Der Klient findet einen Wert auf Position 5, in der Abbildung 21 durch den dicken Pfeil dargestellt) abgeschlossen, kann der Klient dabei unterstützt werden, geeignete Maßnahmen einzuleiten, mit denen er sein

Maßhaltungsverhalten umsetzt. In diesem Fall könnten dies zum Beispiel sein: Tagesprotokoll führen; Definition täglicher Prioritäten; Einsatz der Pomodoro-Technik zur besseren Balance von Einsatz und Erholung; Nutzung der Eisenhower-Matrix, um Aktionismus zu vermeiden; aktives Pausenmanagement; Delegation von Aufgaben an Dritte; Bitte an nahestehende Personen, Rückmeldung zu geben, wenn die *Maßhaltung* aus den Augen verloren wird.

Abb. 21: Werte-Synthese-Quadrat (Hartmann)

(Anmerkung: Immer wieder nutzen Klienten in Wertequadraten Begriffe, die sich dem Coach womöglich in ihrer Logik nicht (sofort) erschließen. Es hat sich in der Praxis bewährt, den Klienten bei jedem Begriff zu bitten, ein kleines Beispiel zu nennen, das ein dem Begriff entsprechendes Verhalten beschreibt. Wenn dem Klienten dann der Begriff passend erscheint, wird er an die jeweilige Position gesetzt. Ihm bleibt es stets möglich, ihn zu verändern, sollte dies im Verlauf der weiteren Arbeit erforderlich werden.)

In der klassischen Anwendung des Wertequadrats (siehe Abb. 22) wird von einem Wert (1) ausgehend die kritische (dysfunktionale) Überzeichnung dieses Wertes (2) herausgearbeitet und dann überlegt, worin das diese Überzeichnung vermeidende, ausbalancierende Verhalten (3) bestehen könnte. Der für dieses Verhalten stehende Begriff wird dann seinerseits auch kritisch überzeichnet (4) und anschließend dahingehend überprüft, ob der Wert (1) dazu beiträgt, dass sich diese Überzeichnung nicht im Verhalten zeigt.

Die Anwendung dieser Variante setzen wir in allen Formen des Coachings ein, wenn die Sensibilisierung für die Potenziale einer Werteentwicklung zur Rede steht. Zudem empfehlen wir Klienten die Anwendung auch als gedankenspielerische Übung zur Vergrößerung der eigenen Begriffswelt.

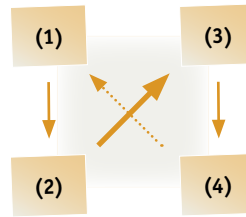


Abb. 22: Werte-Entwicklungs-Quadrat (Helwig, Schulz von Thun)

Für die Kontexte Feedback, Kritik oder Konflikt hat sich eine kleine Abwandlung dieser Grundvariante bewährt (siehe Abb. 23).

Anlass: Der Klient hat ein Verhaltens-Feedback erhalten oder im Rahmen einer Selbstreflexion erkannt, dass er sich gemäß Position 2 in einer negativen Weise verhält. Angenommen, das Verhalten zeigt sich durch überbordendes Interesse, das im Kollegenkreis der Person aufgrund der vielen Fragen, die der Klient stellt, zur Belastung wird. Er wird dazu aufgerufen, sich zurückzunehmen, weil er sich auch in Situationen einmischt, die gewisse sensible Arbeitsprozesse stören. Im Coaching zeigt sich der Klient betrübt, da er der Ansicht ist, man müsse doch sein Interesse zeigen, um zu signalisieren, dass man bereit sei, zu lernen und mitzugestalten. Der Coach fragt nun zuerst, welcher positive Wert (1), der hier womöglich in überzogener Weise verwirklicht wird, ein Persönlichkeitsakzent des Klienten sein könnte. Angenommen, der Klient reflektiert und benennt den Wert *Neugier*. Im nächsten Schritt fragt der Coach, welches Verhalten der Klient wohl zeigen müsste, damit es dem Kollegenkreis unmöglich wird, ihn als „unpassend einmischend“ zu kritisieren.

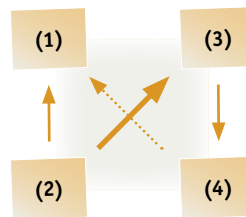


Abb. 23: Abgewandeltes Werte-Entwicklungs-Quadrat

Vielleicht beschreibt der Klient dies so: „Wenn ich zuerst fragen würde, ob es für die Beteiligten in Ordnung ist, wenn ich mich einbringe. Oder wenn ich darauf hinweise, dass mir schon bewusst sei, dass mein Interesse im konkreten Moment vielleicht unpassend sei, es für mich aber wichtig ist, so gut es geht, mehr Hintergrundinformationen zu erhalten. Oder wenn ich mir Notizen mache und ich meine Fragen dann stelle, wenn die eigentliche Situation beendet ist.“

Nun fragt der Coach, ob er diesen verschiedenen Optionen einen Wertebegriff zuordnen kann (dabei kann dem Klienten auch mit einer Werteliste geholfen werden, siehe Webseite zum Buch). Vielleicht nennt der Klient nun Rücksicht oder Verbindlichkeit oder Zurückhaltung, je nachdem,

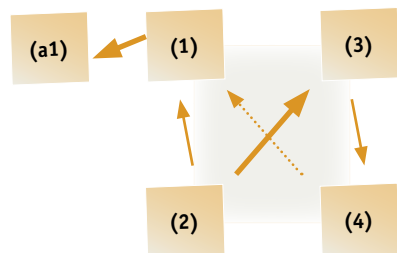
welches Gefühl für ihn für dieses Verhalten stimmig ist. Dieser Begriff wird nun als Position 3 gesetzt, dann seinerseits überdehnt, sodass die Position 4 benannt werden kann. Im letzten Schritt wird der Klient nun gebeten, zu schauen, ob sein Wert auf Position 1 ihn davor bewahrt, ein Verhalten gemäß der Position 4 zu führen. Ist ihm das möglich, dann erkennt er, wofür der Wert vorrangig für ihn von Wert ist, nämlich dazu beizutragen, nicht ein Verhaltensmuster zu zeigen, das der Position 4 entspricht.

Der Klient kann so erkennen: Der Wert wird am Wert zum Wert.

Dass trotz des Feedbacks auf Position 2 der Klient sieht, dass seine Aufgabe nicht darin besteht, seinen Grundwert auf Position 1 abzuwerten oder gar zu tilgen, sondern vielmehr mit einem Verhalten auf Position 3 zu flankieren, wird für ihn besonders interessant, wenn er reflektiert, wie oft ihn sein Grundwert bereits davor bewahrt hat, die Überdehnung dieses Verhaltens (Position 4) zu zeigen.

Eine weitere spannende Perspektive gewinnt der Klient, indem er überlegt, wie er auf andere Personen reagierte, die ihrerseits das Verhalten der Position 4 zeigten. Meist findet an dieser Stelle ein Erkenntnisgewinn dahingehend statt, dass der Klient das Wertvolle seines Grundwertes fühlt und er zudem ermessen kann, warum er Personen *wertschätzt*, die sich wie er selbst entlang des Grundwerts auf Position 1 verhalten.

Anlass: Der Klient hat ein Verhaltens-Feedback erhalten oder im Rahmen einer Selbstreflexion erkannt, dass er sich gemäß Position 2 in einer negativen Weise verhält. Die Prozessarbeit (siehe Abb. 24) erfolgt analog zum zuvor genannten



Fall, nur wird der Klient hier gefragt, ob das kritisierte, überdehnte Verhaltensmuster einen spezifischen thematischen Adressaten (ein Attribut) hat oder es sich auch in anderen Kontexten zeigt.

Beispiel: Eine Führungskraft erfährt im Jahresfeedback die

Kritik, er würde in seinem Team ein Arbeitsklima der Konfliktscheu fördern, wenn es um die Suche nach neuen Lösungsansätzen geht. Zu sehr wäre das Klima durch Streben nach Stressbefreiheit und Hilfsbereitschaft seitens der Führungskraft geprägt. Man wäre der Ansicht, es herrsche zu wenig Biss im Team.

Abb. 24: Attributiv-Werte-Entwicklungs-Quadrat (Schlieper-Damrich)

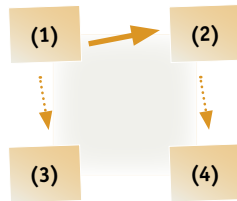
Der Klient stellt nun im Coaching heraus, dass er Anhänger eines kooperativ-demokratischen Führungsstils sei und deshalb seine Teammitglieder bei Entscheidungen mit einbeziehe, was in seiner Wahrnehmung zu weniger Konflikten führe. Er setze zudem auf eigenverantwortliches Handeln und Eigenkontrolle der Mitarbeiter. Ein solches Arbeitsklima, das er mit seinem Führungsverhalten bewusst stütze, würde ihm behagen. Mit dem Wert *Behaglichkeit* wäre er daher auch an dieser Stelle einverstanden, für ihn wäre ein respektvolles, unterstützendes und stressfreies Arbeiten ein Indiz dafür, dass er diesen Wert verwirklicht. Er sähe diesen Wert in seiner beruflichen Funktion auch bislang als Erfolgsfaktor.

Der Klient wird gefragt, ob er diesen Wert auch in anderen Lebensbereichen verhaltenssteuernd einsetzt? Beispielhaft bietet der Coach dazu an, man könne ein Verhalten zeigen, das sich in einem gepflegten und strukturierten Wohnumfeld äußert. Oder man könne eine behagliche Atmosphäre schaffen, wenn man in privaten sozialen Kreisen ein Gefühl von Zugehörigkeit und Entspannung fördern wolle. Auch im Urlaub wäre es denkbar, durch die Wahl komfortabler oder gemütlicher Unterkünfte den Wert zu verwirklichen. Selbst beim Kauf von Kleidung könnte sich zeigen, dass bei der Wahl die Behaglichkeit als Wohlgefühl von Bedeutung sei.

Der Klient denkt nach und findet, dass es sich bei seinem Wert der Behaglichkeit um eine *funktionale Behaglichkeit* handelt. An sich erfülle diese einen Zweck. Einen, von dem der Feedbackgeber nicht der Ansicht ist, dass er für etwas diene, was aus seiner Sicht die Performanz des Teams fördert. Durch das vorangestellte Attribut im Wertequadrat wird in diesem Fall ein Begriff auf der Position a1 benannt, dem dann die weitere Prozessarbeit mit der Bestimmung der Positionen 3 und 4 folgt. Dabei entstehen letztlich andere, auf den Kontext fokussierende Begriffe, wobei insbesondere der Begriff auf Position 3 herangezogen wird, um zu eruieren, in welcher Weise eine Ausbalancierung des attribuierten Grundwertes erfolgen könnte, sofern dies der Klient erwägen will.

Anlass: Bei Anwendung der Variante des Werte-Sinn-Quadrats steht die Frage im Fokus: Worum geht es mir, wenn ich diesen Wert verwirkliche? Anders als in den bereits vorgestellten Varianten wird der Wert (1) nicht kritisch negativ überdehnt (Beispiel: Wenn der Wert *Zutrauen* negativ überdehnt wird, äußert sich das womöglich in blinder Naivität, unrealistischen Erwartungen oder Leichtgläubigkeit). Vielmehr steht diese Variante im Zeichen des Positiven (eine solche Überdehnung von *Zutrauen* meint also eine Steigerung, die vielleicht außergewöhnlich ist, sich aber nicht als schädlich oder schädigend erweist, hier beispielsweise als kraftvolles, inspirierendes und ermutigendes Verhalten, das auf andere konstruktiv wirkt).

Abb. 25:
Werte-Sinn-Quadrat
(Schlieper-Damrich)



In diesem Beispiel wäre im Sinncoaching die Frage, worum es dem Klienten geht, wenn er seinen Wert *Zutrauen* (1), vielleicht – aber nicht zwingend – sogar in der übersteigerten positiven Weise (3) verwirklicht?

Stefanie, Personalleiterin und Meisterin eines Handwerksbetriebes, stellt im Coaching einen solchen Kontext vor: „Mehr als 50.000 junge Menschen verlassen in Deutschland jedes Jahr die Schule ohne einen Abschluss. Fast die Hälfte davon haben davor eine Förderschule besucht. Ohne Hauptschulabschluss haben sie geringe Chancen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt. Wer glaubt, dass all diese Jugendlichen nichts im Kopf haben, kann doch wirklich nicht ernst genommen werden. Ich meine, wer da nicht unterstützt wird und keine Perspektive sieht, rutscht leicht durchs Netz eines Systems, das Menschen fallen lässt, die es eigentlich dringend braucht. Wir in unserem Betrieb allemal, denn auch wer keinen Abschluss hat, kann in unseren Gewerken gut eingesetzt werden und gegebenenfalls seinen Abschluss während der Ausbildung nachholen. Ich habe bisher immer die Erfahrung machen können, dass *Zutrauen*, das Menschen geschenkt wird, positiv beantwortet wird. Mir bereitet es jedenfalls große Freude, wenn ich mit der schon stattlichen Gruppe bei uns zusammenkomme und gemeinsam mit ihnen und unseren Meistern neue Projekte initiiere. Das Beste aber ist immer, wenn wir sehen, wie selbstbewusst und stark die jungen Leute werden, wenn ihnen auch die menschlichen Rahmenbedingungen gegeben werden, um sich zu entwickeln.“

Die Verwirklichung ihres Wertes *Zutrauen* in einer besonders ausgeprägten Weise (1) führt bei dieser Klientin hin zur (dargestellt durch den fett dargestellten Pfeil) sinnvollen Entwicklung der Werte *Stärke*, *Selbstbewusstheit* oder *Einsatz* (2) bei den von ihr angesprochenen jungen Mitarbeitern ohne Schulabschluss.

An den eigenen Werten kommt kein Mensch vorbei. Sie fordern ihn heraus, zeigen an, wohin er sich bewegen kann und soll. Frankl: „Den Sinn des Daseins erfüllen wir – unser Dasein erfüllen wir mit Sinn – allemal dadurch, daß wir Werte verwirklichen.“¹⁰⁴ Zwischen Wertverwirklichung und einem sinnerfüllten Leben gibt es daher einen klaren Zusammenhang. In Ergänzung zu den anfangs des Kapitels erwähnten Unterscheidungen ist ein Wert für einen Menschen dann nicht nur wichtig, sondern wesentlich, wenn er ihm so sehr am Herzen liegt, dass er durch Verwirklichung dieses Wertes mit seinem Verhalten bzw. seinen Handlungen zu sinnvollem Leben beiträgt. Ist ein Wert *nur* wichtig, dann dient er vorrangig dazu, eine

Sache einer anderen vorzuziehen. Im Alltag helfen wichtige Werte, zweckdienliche Entscheidungen zu treffen. Mit *wesentlichen Werten* jedoch werden existenzielle Entscheidungen getroffen – wie zum Beispiel im Fall der Arbeit an traumatischen Erlebnissen (siehe Abb. 26).

Anlass: Der Klient beschreibt Situationen eines aus seiner Sicht gravierenden Fehlverhaltens einer oder mehrerer Personen, das aufgrund der damit einhergegangenen Verletzungen ihn dazu aufruft, sein Leben an anderen Wertmaßstäben auszurichten.

Beispielhafte Sätze von Klienten:

- ▶ „Was ich bei X gesehen habe, will ich niemals in meinem eigenen Leben erleben.“
- ▶ „Das Verhalten von X hat mir gezeigt, wie ich auf keinen Fall sein möchte.“
- ▶ „Die Fehler, die ich miterlebt habe, sind für mich eine Warnung, es anders zu machen.“
- ▶ „Ich habe beschlossen, genau das Gegenteil von dem zu leben, was mich dort so verletzt hat.“
- ▶ „Die Art zu handeln hat mir klar gemacht, wie wichtig es ist, meine eigenen Werte zu leben.“
- ▶ „Durch diese Erfahrung weiß ich, was ich in meinem Leben anders und besser machen will.“
- ▶ „Wenn ich diesem Beispiel folgen würde, dann würde ich das Leben eines anderen leben und das will ich auf keinen Fall.“
- ▶ „Das Verhalten von X hat mir gezeigt, dass ich meine Entscheidungen bewusster und liebevoller treffen möchte.“
- ▶ „Ich habe erkannt, dass ich die Verantwortung für mein eigenes Leben tragen muss, um solche Fehler zu vermeiden.“
- ▶ „Diese negativen Erlebnisse haben mich dazu bewogen, ein Leben zu führen, das mehr mit meinen Überzeugungen übereinstimmt.“

Im Dienst an einer Sache oder in der Liebe zu einer Person erfüllt der Mensch sich selbst. Je mehr er (darin) aufgeht [...], umso mehr ist er Mensch, umso mehr wird er selbst. Sich selbst verwirklichen kann er also eigentlich nur in dem Maße, in dem er sich selbst vergisst, in dem er sich selbst übersieht.

Viktor Frankl

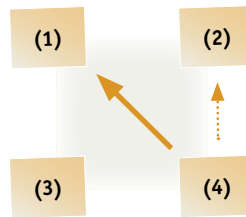


Abb. 26:
Werte-Trauma-Quadrat
(Schlieper-Damrich)

Ausgehend von der Position 4 (man könnte diese Position auch als Feedbackckecke verstehen, nur dass hier der Klient im Coaching ein Verhalten einer oder mehrerer anderer Personen bewertet), wird der eigene Wert (Position 1) exploriert, der bei seiner Verwirklichung dazu beiträgt, dass das einst beim anderen wahrgenommene Verhalten nicht auch selbst gezeigt wird (vgl. dazu Fallvignette Anne ab Seite 144).

Der Coach kann in einem weiteren Schritt (angedeutet durch die gestrichelte Linie in der Abb. 26) sanft versuchen, mit dem Klienten den positiven Grundwert (Position 2) zu entdecken, der *trotz allem* dem verletzenden Verhalten zugrunde liegen könnte. (Hierbei ist zu beachten, dass ein Klient deutlichen Widerstand gegen diese Perspektive formulieren kann, sollte er den Eindruck gewinnen, dass er insgeheim dazu aufgerufen wird, die erlittene Verletzung zu relativieren oder durch diese Übung für die ihn verletzende Person ein besonderes Verständnis entwickeln zu sollen.)

Wer mit einer Wertequadrat-Intervention arbeitet, erlebt oft Überraschungen. In unserer Praxis haben sich über die Jahre vor allem folgende Phänomene gezeigt:

- ▶ **Keine Ahnung:** Angesichts der Vielzahl an Reflexionsangeboten, die Menschen heute zur Verfügung stehen – auch im werteorientierten Bereich – erstaunt es, wie oft auf die Frage „Wie steuerst du dich im Leben?“ lediglich ein Achselzucken folgt.

Liegt das an der Überfülle der Angebote, die paradoxerweise die Orientierung eher erschweren? Oder daran, dass Menschen sich stärker auf das Konkrete, Sichtbare konzentrieren – auf Verhalten, Handlungen, Kommunikation, Fähigkeiten? Oder vielleicht daran, dass Werte als etwas gelten, das tief in Kindheit und Erziehung verwurzelt ist – und daher vor allem rückwärtsgewandte Biografiearbeit vermuten lässt, die für die Zukunftsgestaltung scheinbar wenig Relevanz bietet?

- ▶ **Nichts als Projektion:** Etwas Aufklärung zu leisten, ist auch dann hilfreich, wenn im Gespräch über Werte ein Klient davon überzeugt ist, sie seien nichts anderes als getarnte Maßregelungen von Obrigkeiten in Gestalt von Eltern, Lehrern, Geistlichen oder Vertretern der Gesellschaft. Werte als Willkürbotschaften, durch die schon ein Kind zu lernen habe, welches Verhalten es zeigen müsse, um eine positive Wirkung zu erzielen. Werte werden so zu einem Instrument der sozialen Steuerung, nicht zu einem innerlich getragenen Orientierungsangebot.
- ▶ **Fragen über Fragen:** Manche Klienten deuten bei der Frage nach ihren Werten an, dass sie sich unsicher fühlen, ob die, die sie nennen würden, überhaupt ihre eigenen sind. Oder, wenn es eine Mischung von allen möglichen Entwicklungen und Einflüssen sei, welche sie dann wirklich als *eigen* ansehen könnten. Wie sehr sind meine Antworten von sozialer Erwünschtheit, Gruppenkonformität, Nachahmung oder

normativen Erwartungen geprägt? Die Sorge vor Selbsttäuschung und äußerlicher Beeinflussung kann die Arbeit mit Werten deutlich verkomplizieren.

- ▶ **Reduce myself:** Fragt man Klienten nach dem Steuerungskonzept hinter ihrem Handeln, wird oft ein stark reduziertes Wertesystem genannt – als gäbe es ein *One-size-fits-all*-Set für alle Lebenslagen. Häufig wurde zuvor mithilfe gängiger Tools aus Büchern oder Webseiten eine große Liste vorgegebener Werte auf wenige *Kernwerte* eingedampft – meist zwischen vier und zehn. Diese sollen dann als Leitstern, Leuchtturm oder Energiefeld fungieren. Besonders im beruflichen Kontext gilt eine solche Reduktion oft als praktikabel – kurz, knapp, präsentabel. Doch nicht selten wird damit auch die Komplexität des Menschseins zugunsten einer vermeintlich handhabbaren Identität geopfert.

Wenn im Sinncoaching dazu eingeladen wird, sich nicht auf das zu beschränken, was Tests, Feedback oder sogar toxische Fremdwahrnehmungen (z.B. durch Manipulation, Vorurteile, Gaslighting) über einen sagen, sondern sich als mehr zu verstehen – als werdende, offene Person –, entsteht bei manchen Klienten ein innerer Erlaubnisdruck: Darf ich wirklich ausdrücken, was ich für mein wahres Selbst halte? Darf mein Leben mehr enthalten als das, was mein Umfeld von mir erwartet?

Tausend Widerstände – vor allem aus der eigenen Psyche – erschweren es oft, über sich in einer Art „Reinform“ zu sprechen. Viktor Frankl war sich dessen durchaus bewusst. Doch er hielt unbeirrt daran fest: Man darf keinen Menschen – auch sich selbst nicht – auf das festlegen, was er gerade ist. Entscheidend ist, was er noch werden kann und welche Werte er noch verwirklichen möchte. Alles ist offen – bis zum letzten Atemzug.

*Die geistige Freiheit des Menschen,
die man ihm bis zum letzten Atemzug
nicht nehmen kann, lässt ihn auch noch
bis zum letzten Atemzug Gelegenheit
finden, sein Leben sinnvoll zu gestalten.
Viktor Frankl*