

Leseprobe



Leseprobe
weiterempfehlen



Direkt bestellen

Ralph Schlieper-Damrich
und Netzwerk CoachPro (Hrsg.)

Wertecoaching in Krisen

368 Seiten

Buch **29,90 EUR** | eBook **26,50 EUR**
Trainingaktuell-Mitglieder: 25,90 EUR

Bestellung und Infos:

+49 228 97791-10
shop@managerseminare.de
www.managerseminare.de



Testen Sie einen Monat lang
für **8 EUR Trainingaktuell**
– und erwerben dieses Buch
sofort **4 EUR günstiger**



zum Testabo



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

Wertecoaching in Krisen

**Aus erschütternden Situationen
sinnvoll aufbrechen**

managerSeminare Verlags GmbH

Inhalt

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Zum guten Sinn 340

Anhang

Kleines Glossar..... 346

Wertecoach-Collegium..... 348

Lektorate 351

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

Literaturverzeichnis 354

Abbildungsverzeichnis 363

Stichwortverzeichnis 365

Über Nacht in die Krise

Ralph Schlieper-Damrich und Alexander Rehm

Zusammenfassung:

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

Ausgangssituation:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Es entsteht diese Bewertungstabelle:

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

Abb. 57:
Entscheidungsmatrix

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Testen Sie einem Monat lang Training aktuell für nur **8 EUR!**

Klimaabo

Training aktuell digital abonnieren und Umwelt und Geldbeutel schonen!



Einkaufsrabatte

bis zu 20% Rabatt auf Bücher und Trainingskonzepte der Edition **Training aktuell**

trainerkoffer

Testen Sie einen Monat die Mini-Flat auf www.trainerkoffer.de

Beitragsarchiv

Das digitale Trainerarchiv: über 312 Hefte, 1.500 Beiträge, 47 Dossiers

Jetzt Testmonat beginnen!

Ihre Vorteile als Jahresmitglied **Training aktuell** auf einen Blick:

- 12 x jährlich Printausgabe **Training aktuell**, **Klima**abonnenten erhalten das ePaper.
- **20% Rabatt** auf alle **Trainingskonzepte**.
- exklusiver Flatrate-Zugriff auf **trainerkoffer.de**: 4.000 Tools, Bilder, Inputs und Vertragsmuster
- bis zu **20% Rabatt** auf alle **Bücher, Toolkits** und **eBooks** der EDITION **Training aktuell**
- **versandkostenfreie Lieferung** nach Deutschland
- mobil lesen: ePaper-Ausgaben inklusive
- jährlich eine **neue Marktstudie** als eBook inklusive
- **Premium-Eintrag** in der Verzeichnis-Datenbank Weiterbildungsexperten auf www.seminarmarkt.de. – Sie sparen 150 EUR
- **#PTT2020**, Tickets bis **150 EUR** günstiger
- **CUBE – Das Visu Event**, Tickets **100 EUR** günstiger
- **Freikarten** für wichtige **Weiterbildungsmessen**, z.B. Zukunft Personal
- freie Nutzung von über **1.500 Artikeln** im digitalen Archiv von **Training aktuell**
- **47 Dossiers** (Preis je 19,80 EUR) kostenfrei