



Wertecoaching in Krisen

Ralph Schlieper-Damrich,
Netzwerk CoachPro (Hrsg.)

Aus erschütternden Situationen
sinnvoll aufbrechen

Vertigo! Hilflos in der Welt der Macht

Ralph Schlieper-Damrich

Zusammenfassung

Eberhard Exner steht für Exekutive und Exekution. Nicht ohne Grund steht er nun auf dem Gipfel seiner Karriere und in der Organisation ganz oben. An sich wäre dieser Erfolg nun eine Möglichkeit zur Freude, doch es kommt ganz anders. Seine Frau fühlt sich bereits seit längerer Zeit nur noch als fünftes Rad am Wagen und das lässt sie ihn nun spüren. Konsequenterweise exekutiert sie ihren Ausstieg aus dem Familiensystem, zieht mit den drei Kindern aus und in ihre norddeutsche Heimatstadt, um fortan das zu tun, was man wohl Rosenkrieg nennen würde. Herrn Exner trifft das alles sehr. Einige Monate versucht er zu retten, was zu retten ist, doch seine Frau bleibt hart. Und als wäre das nicht genug, stirbt in dieser Zeit zuerst sein bester Freund, mit dem er sich stets gut auszutauschen pflegte, an einer schweren Infektionskrankheit. Und dann stirbt seine Vorstellung einer beruflich ambitionierten Zukunft. Der Vorstand seines Mutterkonzerns wechselt und der neue Besen kehrt sehr gut und ihn aus der erst so jungen Gesamtverantwortung. Im Zustand einer tiefen Verunsicherung raten ihm Freunde, sich helfen zu lassen. Sich selbst, der sich bisher als unerschütterlich interpretierte, unterstützen zu lassen, wirkt für ihn wie ein GAU in seinem Leben. Etwas widerwillig stimmt er zu – für einen Coachingprozess mit Sinn und Verstand.

Erstgespräch

Der Aufzug fährt sehr lange und sehr hoch, bis ich Eberhard Exner in seinem Unternehmen antreffe. Ein smarterer, modisch perfekt gestyler Mann begrüßt mich. Mitte 40 ist er, medienerfahren, strategisch auf der Höhe der Zeit, ein Kenner seines Metiers. Headhunter klopfen immer wieder bei ihm an, erst vor wenigen Monaten hatte er Alternativangebote aus Singapur und New York auf seinem Tisch. Aber damals stand er kurz vor seinem Ziel, die Nummer 1 zu werden. Und als er es wurde, war er froh, diese Optionen nicht weiter verfolgt zu haben. Dennoch, den Tag des Aufstiegs würde er wohl sein Leben lang nicht

mehr vergessen. Um 14 Uhr war der Aufsichtsrat zusammengekommen. Um 15 Uhr war er am Ziel. Um 16 Uhr zu Hause. Und um 17 Uhr in der Krise seines Lebens. „Was Du jetzt vor Dir hast, machst Du ohne mich“, eröffnete ihm seine Frau, als er vor ihr stand und von seinem Erfolg berichtete. „Ich kann nicht mehr ein Leben führen zwischen Kalendern, Koffern und Kindern. Mach Du Deins und ich mach jetzt meins.“

Eberhard Exner meint zu diesem Zeitpunkt noch, dass sich hier durch etwas ‚Arrangement‘ und ‚Aufmerksamkeit‘ die Wogen wohl glätten lassen sollten, *„schließlich haben wir uns früher bei Problemen ja auch verständigt“*. Am nächsten Tag jedoch wird ihm klar, dass es ernst ist – seine Frau ist ausgezogen, die Kinder sind bei ihr, ein Zettel liegt auf dem Tisch, dass alles Weitere am besten *sachlich* geklärt werden solle. Das war vor etwas mehr als einem halben Jahr. Vor vier Monaten sei dann Thorsten, sein Kumpan, den er während seines Studiums kennenlernte, mit 46 Jahren plötzlich gestorben. Die Beerdigung wäre furchtbar gewesen. Auch Thorsten hat drei Kinder, und wenn sie beide miteinander sprachen, dann meist über ihren Beruf und ihren Nachwuchs. *„Er war wie ein Bruder zu mir, und wir haben so ziemlich alles miteinander besprochen, worüber gute Freunde so reden.“* Als Herr Exner dies erzählt, bekommt er feuchte Augen.

Ein zweiter guter Freund habe derzeit ebenfalls schwere berufliche Probleme. Sein Ingenieurbüro, das er vor ein paar Jahren gegründet hat, ist durch einen Fehler eines Mitarbeitenden in eine Risikohaftung gekommen, die das kleine Unternehmen stark gefährdet, es droht die Insolvenz.

Bei ihm selbst habe es vor einigen Monaten eine Intrige gegen ihn auf höchstem Niveau gegeben. Eingeleitet worden sei dies durch ein 270°-Feedback, in dem aus seiner Sicht es Bereichsleiter-Kollegen geschafft hätten, drei Mitarbeiter aus seinem Bereich [Herr Exner führt sechs Direct Reports mit zusammen 49 Mitarbeitenden] gegen ihn aufzustacheln und im anonym konzipierten Feedback gegen ihn zu voten. Im damaligen Vorstand seien die Ergebnisse mit großer Kritik aufgenommen worden und er stand im Kreuzfeuer seiner Matrixvorgesetzten. Erst das Outing eines der Mitarbeitenden hätte das Schmierentheater aufgedeckt. Ihn hätte das alles sehr mitgenommen, weil er erkannte, dass an sich profunde Personalprozesse durchaus für Manipulationen anfällig sein können. Das Unternehmen zog Konsequenzen und verbesserte die Prozesse – und gegen den energischen Rat seiner Frau, verblieb er in diesem Unternehmen, *„immerhin ein Unternehmen mit Weltruf, das in der Premium League spielt“*.

Wenige Wochen verblieb er in seiner operativen Managementfunktion, dann wurde ihm in einem vertraulichen Gespräch nahegebracht, dass ihn der Konzernvorstand als neues Vorstandsmitglied der Unit ansähe und er bald mit seiner Ernennung rechnen könne. Als es soweit war, grätschte ihm seine Frau – wie bekannt – in die Parade. Das war vor einem knappen halben Jahr.

Seit einem Monat sieht er nun alle Felle wegschwimmen. Durch einen Wechsel im Konzernvorstand sei die von ihm geführte Unit kurzerhand in die Verantwortung eines amerikanischen Kollegen gelegt worden – dieser habe schon früher auf eine Zusammenlegung verschiedener Bereiche gedrängt, dabei aber im Konzernvorstand keinen Beifall gernerntet. Nun aber wären seine Karten wohl besser gewesen und er hätte sie geschickt ausgespielt. Jedenfalls wäre nun die Situation für ihn, Eberhard Exner, die, dass er auf einer ‚parking position‘ stünde, sein Vertrag enthalte eine solche offene Klausel, verbunden mit einer nennenswerten Geldzahlung, würde sie in Anspruch genommen und eine adäquate Alternativposition wäre nicht verfügbar. Der Vorstand habe signalisiert, man wolle sich für eine anderweitige Verwendung stark machen, *„aber für meine Expertise gibt es im Unternehmen aktuell keine Ausweichfunktion. Ich vermute daher, dass man mich hier aushungern will, um Geld zu sparen.“*

Seit diesem Vorfall ginge es ihm sehr schlecht. Nicht nur, dass er abends in ein leeres Haus fahren würde, zugeschnitten auf eine Mehrkopf-Familie und nicht nur, dass er dieses Haus schnellstmöglichst abends nach einer Dusche und Umziehen wieder verlässt, um *„die Zeit totzuschlagen“* – es sei auch erniedrigend, wenn mittlerweile sein berufliches Umfeld begänne, seine *„kommunikativen Schwerpunkte“* von ihm weg in andere Richtungen zu verlagern. *„Mein Leben hat sich in wenigen Wochen total verrückt, und als ich bei Freunden auf einer Geburtstagsfeier war, haben diese mir dringend angeraten, zum Arzt oder zu einem Psychologen zu gehen. Sie meinten, ich sähe sehr mitgenommen aus – mir selbst war mein Zustand gar nicht so bewusst. Ich bin also zu meinem Hausarzt gegangen, um mich durchchecken zu lassen. Das Stimmungsbild, die Erschöpfung, die Schlafprobleme wären schon Hinweise für eine Überbelastung. Und daran solle ich jetzt zuerst einmal arbeiten. Ich habe dann einen Bekannten in der Schweiz angerufen, von dem ich wusste, dass er einmal mit einem Coach gearbeitet hat, und der hat Sie mir empfohlen. Und jetzt bin ich gespannt, was Sie zu allem meinen.“*

Nach meiner Vorstellung und Hinweisen auf meine berufliche und rollenspezifische Entwicklung, der er interessiert folgt, möchte ich gerne

erfahren, wie er sich die Zusammenarbeit wünscht, welche Grenzen ich zu beachten habe, was es zu vermeiden gilt. Ich frage ihn, was er wohl einem Freund raten würde, von dem er eine Geschichte wie seine erzählt bekäme, und Herr Exner meint: *„Den würde ich zu mir einladen so lange er will und ihm zuhören.“* Was meinen Sie denn, worüber Ihr Freund zuerst mit Ihnen sprechen würde? *„Das könnte vielleicht etwas unstrukturiert sein, denn in einer solchen Krise, in der es um die Frau, die Kinder, die Karriere, um Geld und was weiß noch geht, da würde ich nicht erwarten, dass da ein Thema im Vordergrund steht – wenn ich aber an meine Freunde denke, und insbesondere an Helmut mit seinen drei Kindern, dann könnten die Kinder vielleicht schon das Erste sein.“* Und wenn Sie ihm so zuhören, welche Wirkung wäre es dann, die Sie sich damit erhoffen? *„Ich würde mich freuen, wenn er wüsste, Warum und Wieso und wenn er auf andere Gedanken käme und wieder Freude am Leben hätte.“* Was würden Sie in dieser Zeit mit ihm unterlassen? *„Ich würde ihm nichts einreden, ihn aber auch fordern, wenn ich merke, dass er um wichtige Sachen herumschleicht. Einfach nur zu plaudern, käme für mich nicht in Frage. Und ich würde ihm keine Zeit setzen, in der er zu irgendeiner Lösung zu kommen hat.“* Entspricht das in etwa auch dem, was Sie von mir erwarten? Und wenn Sie an eine Zusammenarbeit mit mir denken, wäre da noch mehr von Bedeutung für Sie? *„Ja, ein solcher Prozess würde mir selbst auch zusagen und ich möchte auch, dass nicht manipuliert wird und dass mir die Methoden klar sind, mit denen Sie mit mir arbeiten. Sie arbeiten ja auch als Therapeut, aber so krank fühle ich mich ja nicht, so dass Therapie für mich passend wäre. Wobei, vielleicht braucht es ja gerade Methoden, die mir nicht klar sind, um hier weiterzukommen?“*

Ich frage ihn, an welchem Ort er gerne an seinen Themen arbeiten würde, und er meint, sein privates Haus wäre kaum geeignet wegen der aktuellen Situation, also wäre es ‚hier‘ wohl besser. ‚Hier‘ sei alles gut organisiert und wir würden wenig Zeit verlieren. Diese Einschätzung wundert mich, da unser Gespräch – wie ich bemerkte – aus gegenüberliegenden Büros heraus wahrgenommen wurde. Ich sage Herrn Exner, dass mir, als ich noch allein im Raum war, von dort auch freundlich begrüßend zugewinkt worden sei und während unseres Gesprächs der ein oder andere Kopf in unsere Richtung schaute. Er ist ganz überrascht, dass er das selbst nicht wahrgenommen hat. *„Ja, da sollten wir wohl besser woanders arbeiten, seine Sekretärin würde sicher etwas Passendes finden.“*

Auf meine Frage, wie er alles in allem seinen Zustand charakterisieren würde, meint Herr Exner: *„Es ist wie bei einem Kampfflieger, der im Hochgeschwindigkeitsflug kurz davor ist, ins Vertigo zu fallen, die*

Angst hat, die Orientierung komplett zu verlieren, nicht mehr weiß, wo oben und wo unten ist und der sich einzig auf seine Instrumente noch verlässt. Auf Dauer ist das kein Zustand, und ich merke, dass ich dieser Grenze näher komme.“

Ich greife sein Bild auf, bestätige, dass er es bisher geschafft habe, sich mit seinem Instrumentenflug eine Grundorientierung zu erhalten und dass seine Instrumente so lange für ihn dienlich sein werden, bis er etwas Besseres für sich erarbeitet hat. Bis dieses Bessere gefunden ist, arbeiten wir an einem Provisorium – wie beim Zahnarzt, der zur Überbrückung einer Situation seinem Patienten hilft, einigermaßen gut durch den Alltag zu kommen. Mit dem Bild des Provisoriums kann Herr Exner gut leben, „*alles andere wäre ja auch eher ein Wunder.*“ Ihm wird klar, dass seine Situation von ihm ein Abwägen unter Unsicherheit erwarten wird, dass er möglicherweise Eigeninteressen wird hintanstellen müssen und dass er gleichwohl punktuell in seinen verschiedenen Rollen auch machtvoll Entscheidungen zu treffen haben wird, die nur er alleine einleiten kann. Auch diese Deutlichkeit akzeptiert Herr Exner – ich habe in dieser Phase des Gesprächs den Eindruck, wir arbeiten auf Augenhöhe und wissen um die jeweiligen Verantwortlichkeiten im Prozess.

Wir vereinbaren nach seinem Wunsch einen Arbeitsprozess ohne fixes Ende, jedoch mit einer klaren Struktur, die von einer kurzen Analysephase in eine Prozessarbeit übergeht und mit einer Evaluation abgeschlossen wird. Herr Exner stimmt zu, dass ich mit dem Einsatz der Osnabrücker Persönlichkeitsdiagnostik [TOP-Verfahren, vgl. Kapitel 2.5] beginne, um die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen als auch den Grad der Belastung etwas genauer einschätzen zu können. Hilfreich ist in diesem Kontext, dass er selbst bereits vor nicht allzu langer Zeit in einem Managementprogramm mit verschiedenen, mir in meiner eigenen Arbeit auch allesamt bekannten Typologien arbeitete und mir ermöglicht, Einblick in diese Auswertungen zu nehmen.

*Einstieg ins Coaching
mit Persönlichkeits-
diagnostik*

Nach diesem Kennenlernen notiere ich mir: Die Lebenssituation von Herrn Exner ist durch unerwartete, in schneller Zeitfolge auftretende, berufliche und private Lasten gekennzeichnet. Eine lange Phase beruflicher Anstrengungen, zahllose Aufenthalte außerhalb Deutschlands, Entbehrungen im privaten Bereich, distanzierte Begleitung in den ersten Jahren der Entwicklung der Kinder [heute 5, 7 und 11 Jahre], Übernahme einer Topmanagement-Verantwortung, Trennungsprozess auf Initiative der Partnerin, erforderliche Neuorganisation des Tagesablaufs mit Klärung einer Vielzahl neuer Problemstellungen [Sorgerecht, Finanzierung, Haus ...], unerwartete Veränderung in der

Unternehmensleitung, massive Auswirkung in Form eines Downsizings der eigenen Funktion, unklare Zukunft in jedweder Weise, Verlust eines Freundes durch Tod, niedrigschwellige gesundheitliche Problemstellungen.

Herr Exner erlebe ich vorsichtig, mit lebendigem Affekt, pointierter Sprache mit sachlogischer Färbung. Er bezeichnet sich selbst als Zahlenmensch, zielorientiert und energisch in der Umsetzung: *„Wer sich im Griff hat, verdient meinen Respekt.“* Nonverbal wirkt er präsent mit kräftigem Händedruck, aufrechtem Gang, Blickkontakt, ausdrucksstarker Mimik und dezenter Gestik. Aus seinen Auswertungen verschiedener Typologieverfahren erfahre ich, dass er

- ▶ nach MBTI* die Präferenz eines ISTJ repräsentiert
- ▶ nach Insights** im Basis- und adaptierten Stil als ‚Direktor‘ gilt
- ▶ im Enneagramm einen hohen ‚1‘er-Stil aufweist
- ▶ im Prozesskommunikationsmodell* vorrangig die Bedürfnisse eines Logikers und Beharrers anzeigt.

Auf der Basis meiner Eindrücke und dieser Zusatzinformationen setze ich mir einige zentrale Arbeitshypothesen:

Herr Exner erlebt sich in einer Situation, in der er mit seinen rational-präzisen Denkweisen zu keiner Lösung der Belastung kommt. Er fühlt sich von vielen Personen im Stich gelassen, von seiner Frau, von seiner Leitungsebene, von seinem toten Freund. Andere Freunde und Bekannte bieten ihm etwas Halt, haben es zumindest geschafft, dass sich Herr Exner helfen lässt. Alle von ihm geschilderten Aspekte seiner gegenwärtigen Situation weisen auf eine tiefgehende Krise hin [im Phasenmodell von Schuchardt, siehe Kapitel 1.5.4 sehe ich Herrn Exner zwischen Phase 5 ‚Depression‘ und 6 ‚Annahme‘] – dem gegenüber steht ein Mann, der es in seiner Managementfunktion gewohnt ist, auch komplexe Problemstellungen aktiv anzugehen und zu Lösungen zu führen. Dies im Hintergrund, schätze ich, dass Herr Exner sich von den Vorgängen gedemütigt fühlt, da es ihm nicht gelingt, trotz aller gegebenen Kompetenzen seine Umstände in den Griff zu bekommen.

Herr Exner braucht eine Reihe stabilisierender Interventionen, damit er seinen Blick von seiner eigenen ‚Instrumententafel‘ abwenden kann, die ihn aus seiner Sicht zwar noch absichert, bei der aber im übertragenen Sinn die Batterien leer werden. Mir erscheint das, was

* Anm.: Informationen zu diesen Verfahren unter www.potenzialdiagnosen.de

** Anm.: Information zu diesem Verfahren unter www.insights.de

alles geschehen ist, zutiefst auf seinen personalen Kern, sein Selbstverständnis eingewirkt zu haben und immer noch einzuwirken – eine zeitnahe Fokussierung auf seine Werte kann sich daher anbieten.

„Mein Hausarzt hat mir nun auch die Ergebnisse seiner Untersuchungen durchgegeben. Nichts Auffälliges!“, erzählt mir Herr Exner, im kurz nach unserem Erstgespräch stattfindenden Treffen. Er habe ihm angeraten, seinen ohnehin dürrtigen Sport nicht ganz zu vernachlässigen [*was Ärzte halt immer sagen*], schließlich eine Reihe diagnostischer Verlaufsuntersuchungen in den Folgemonaten empfohlen [*Vorsorge und so weiter*] und ihm eine Medikation gegen seine Einschlafschwierigkeiten verschrieben. Meine Frage, ob er weitere Medikamente zu sich nimmt, verneint er. *„Es geht mir körperlich gut“* und öffnet bei dieser Antwort eine Datei auf seinem Rechner und erklärt mir, er würde dort nun auch meine Ergebnisse eintragen. Sicher wäre dabei aber auch nichts Gravierendes dabei heraus gekommen, *„oder?“*

Analyse der psychischen Verfasstheit

Ich beginne meinen Bericht über den Status seiner psychischen Verfasstheit mit der Frage, ob er nach dem, was er mir bisher alles erzählt habe, irgendwie empfinde, dass sich die Welt gerade gegen ihn verschworen habe? In der Tat, sagt er, könne man schon den Eindruck gewinnen, dass sich wie von Geisterhand alles gegen ihn wendet, aber ihm sei klar, dass dies alles ein vorübergehender Zustand sein müsse, an dem zu arbeiten er wohl nicht vorbei käme. Zwar habe ihm ein Bekannter in einem Telefonat gesagt, dass das, was ihm passiert sei, doch vielen in der oberen Liga geschehe. Er habe ihm auch die Anregung gegeben, sich doch nun einmal mehr um sich zu kümmern und auch dem Vergnügen zu seinem Recht zu verhelfen, aber das hätte bei ihm nicht ‚gezündet‘. Wenngleich, sich mal wieder so richtig auszuleben [*„Sie verstehen, was ich meine.“*], das wäre zwar kein übler Gedanke, *„aber ich kann mich derzeit zu nichts Besonderem aufraffen. Ich muss zuerst einmal meine Frau in Schach halten und sehen, dass man mir hier nicht den Stecker komplett aus der Dose zieht.“* Gleichmaßen fühle ich die Wut und Sorge in seinen Worten und meine Bitte, seine aktuelle Lage auf einer von 0 bis 100 reichenden ‚Exner-Skala‘ zu allen im Vergleich bisher im Leben erlebten Anstrengungen zu fixieren, beantwortet er mit *„klar, 100, so etwas hatte ich noch nie auch nur annähernd“*.

Die Einschätzungen und Aussagen von Herrn Exner werden durch die im oberen Normbereich liegenden Werte der ‚psychischen Symptome‘ [vgl. Abb. 44, S. 284] gut repräsentiert und stellen einen weiteren Indikator für das Krisenerleben des Klienten dar. In der Folge erläutere

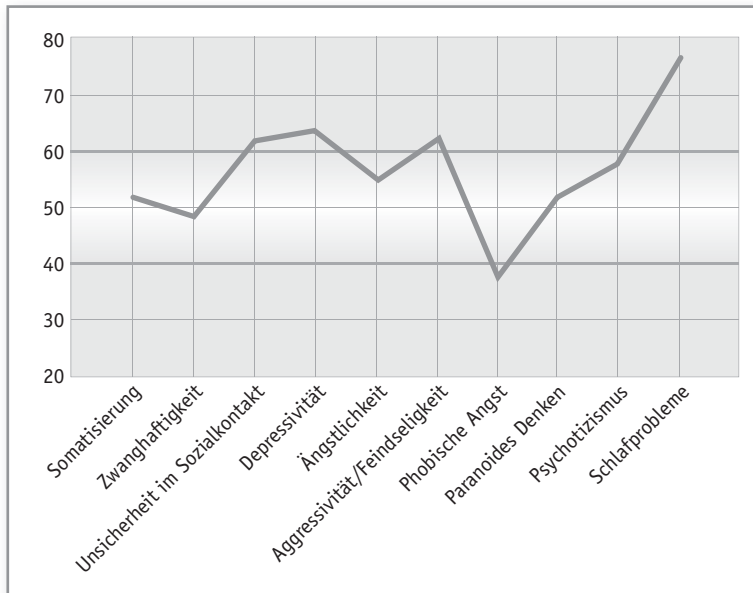


Abb. 44: Psychische Symptomatik von Eberhard Exner [Norm-Maß: 40 – 60]

ich Herrn Exner weitere Ergebnisse aus dem TOP-Verfahren und stelle ihm dabei die Aussagen zu seiner Befindlichkeit, seinem Persönlichkeitsstil, seinen Selbstregulations- und Selbststeuerungsfähigkeiten, seinen bewussten und unbewussten Motiven so vor, dass er zu jeder Information seine gegenwärtige Situation einblenden, Verständnisfragen formulieren und Handnotizen fertigen kann.

Im ersten Überblick zeige ich ihm die aktuellen Reaktionsweisen in seinem Krisenkontext auf. Dazu stelle ich ihm die sieben durch TOP gemessenen Reaktionsmöglichkeiten mit ihren berechneten Werten vor, wobei die Skalierung in diesem Verfahren stets von 20 bis 80 reicht und wir die Bandbreite von 40 bis 60 für unseren Kulturkreis als ‚Normzone‘ interpretieren.

Herr Exner zeigt diese Ausprägungen:

- ▶ Freude: 31
- ▶ Aktivierung: 34
- ▶ Gelassenheit: 27 [niedrigster Wert]
- ▶ Lustlosigkeit: 57
- ▶ Hilfslosigkeit: 77 [höchster Wert]
- ▶ Erregung: 54
- ▶ Ärger: 49

Diesen Zahlen stelle ich die errechnete Fähigkeit gegenüber, die zum Ausdruck bringen, ob und wie es dem Klienten gelingt, seine ersten Reaktionsweisen zu regulieren und positiv zu beeinflussen. Die zweite Zahlenreihe gibt daher bei gleicher Skalierung Auskunft darüber, inwieweit es Herr Exner vermag, seine Befindlichkeit mit eigenen Ressourcen zu verbessern:

		Regulierung auf
▶ Freude:	31	46
▶ Aktivierung:	34	44
▶ Gelassenheit:	27	52
▶ Lustlosigkeit:	57	44
▶ Hilflosigkeit:	79	50
▶ Erregung:	54	53
▶ Ärger:	49	52

Mit diesem Vergleich kann ich Herrn Exner darlegen, dass er auf der Ebene der Befindlichkeiten über ein erfreuliches Set an Ressourcen verfügt, das er auch im Rahmen des Coachings nutzen kann, um sich in seiner Situation kurzfristig zu stärken. Ein Beispiel für diese Regulierungsweise erkenne ich in seinem Umgang mit humorvollen Impulsen. Herr Exner verfügt über einen eher britisch-schwarzen Humor, den er gekonnt einsetzt und dabei nicht auslässt, sich selbst auf den Arm zu nehmen. Oder: Die massive Hilflosigkeit, die er Dritten nach außen zeigt, vermag er offenbar dadurch zu bändigen, indem er sich Appellen nicht verschließt, sondern trotz seiner anfänglichen Zurückhaltung die Portion Offenheit mitbringt, die es braucht, um mit ihm in einen Beratungskontext einzumünden.

Ich mache ihm aber auch deutlich, dass eine ‚Befindlichkeit‘ innerhalb des gesamten Auswertungskontextes die sich am schnellsten beeinflussende Variable darstellt. Fühlt man sich zum Beispiel in seinem beruflichen Umfeld lustlos, weil Routinen zur Langeweile werden, dann kann eine neue Aufgabe diesen Zustand förmlich im Handumdrehen ändern – ob der neue Zustand nachhaltig ist oder als Strohfeder verpufft, vermag einzig aus der Perspektive der Befindlichkeiten nicht entschieden werden. Hierzu ist eine tiefere Ebene zu betrachten, die ‚Selbststeuerung‘.

Die Auswertungsgrafik, in der wieder eine Skalierung von 20 – 80 zu erkennen ist, zeigt auf den ersten Blick die enorme Belastung auf, die der Klient zu meistern hat. Den Druck, den er sich aus dieser Situation macht, ist entsprechend, und ich gebe Herrn Exner zu verstehen, dass dies bei aller Energie, die die Situation kostet, auf paradoxe Weise

sogar ein ‚hilfreiches‘ Ergebnis ist. Hilfreich, zeigt es doch an, dass er die Situation weder kleinredet, noch in der Situation nicht das Maß an Belastung empfindet, das wohl jeder Außenstehende nach seiner Schilderung erwarten würde.

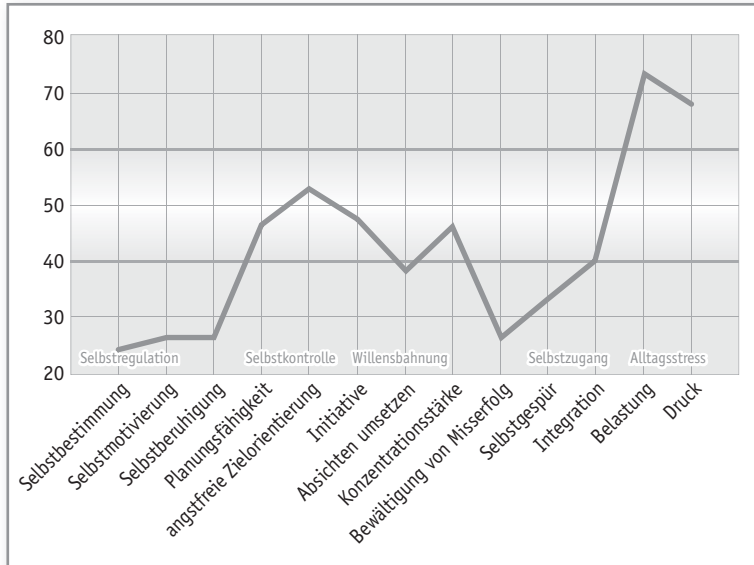


Abb. 45: Selbststeuerung von Eberhard Exner [Norm-Maß: 40 – 60]

Mit einem Blick erkennt Herr Exner aber auch die Probleme in seiner Selbststeuerung und bestätigt die folgenden Aussagen:

Der Faktor Selbstbestimmung schaut darauf, ob ein Mensch zu den Zielen steht, die er verfolgt? Dies ist bei Herrn Exner nicht mehr der Fall, und er begründet dies mit dem Verlust seiner Rollen als Manager, Vater und Ehemann. *„Ich bin derzeit ziellos, im privaten Bereich schlingere ich und im Beruf kann ich nichts ausrichten, da hier erst zu warten ist, wie sich das Ganze weiter entwickelt. Ich hoffe, dass es mir gelingt, den Kontakt zu meinen Kindern gut aufrecht zu erhalten, denn das wäre mir das Ärgste, würde ich sie verlieren. Aber wie ich das im Einvernehmen mit meiner Frau anstellen soll, weiß ich noch nicht so recht.“*

Die Selbstmotivierung beschreibt, wie gut es gelingt, auch unangenehmen Dingen etwas Positives abzugewinnen *„Oh, bitte nicht die Beraterleier, in jedem Schlechten gäbe es auch etwas Gutes. Das ist sicher richtig, aber im Moment fühle ich mich mehr wie jemand, der eine Tonne Austern öffnen muss, um vielleicht eine Perle zu entdecken.“*

Ich frage Herrn Exner weiter, wie gut es ihm derzeit gelingt, Aufregungen auf ein für ihn erträgliches Maß zu regulieren und sich so selbst zu beruhigen? Er seufzt, das gelänge an sich schon ganz gut, wenn er seine Kinder um sich herum hätte. Aber das wäre nun ja nicht möglich.

Auf seine Normwerte in den Bereichen ‚Planungsfähigkeit‘ und ‚Zielorientierung‘ hingewiesen, bestätigt er, dass sein Kopf bestens funktioniert und er sehr strukturiert an komplizierte Themen herangehe. „Hier jetzt einen falschen Schritt zu gehen, kann mich am Ende auch noch sehr viel Geld kosten. Und, was meine Frau angeht, so stehe ich mit meinem Anwalt in engem Kontakt, denn hier braucht es eine tragfähige Lösung wie die Dinge weitergehen. In diesem Zusammenhang berichtet Herr Exner von Verhaltensweisen seiner Frau, die ihm nahelegen zu glauben, dass diese sich nun zu einem Feldzug gegen ihn entschlossen habe, bei dem darauf zu achten sei, dass die Kinder von ihr nicht in eine Poller-Funktion instrumentalisiert würden. *„Die Giftpfeile, die sie seit Wochen schießt, sind unerträglich. Mal stellt sie absurde Erwartungen an mich in Bezug auf meine Erziehungszeit, mal meint sie, mir die Kinder spontan in unserem Haus abzugeben, um dann Freunde zu besuchen, mal fordert sie eine Unsumme an Geld. Mich gegen solche Attacken zu wehren, kenne ich seit langem nicht mehr, und ich dachte nicht, dass mir das in meinem Leben noch einmal widerfahren würde, geschweige denn von meiner Frau.“*

Auch der für konkretes Handeln relevante Faktor ‚Initiative‘ oder die psychische Verfasstheit, Absichten auch umzusetzen, liegen bei Herrn Exner ‚in der Norm‘. Ebenso zeigen sich keine Auffälligkeiten weder in der ‚Konzentration‘ als Fähigkeit, Ablenkungen zu unterbinden, noch in der grundsätzlichen Haltung, bei Widrigkeiten nicht den Kopf in den Sand zu stecken. Diese Daten beweisen im Kern ‚den kühlen Kopf‘ – während sich das ‚flatternde Herz‘ durch Begrenzungen im konstruktiven Umgang mit Misserfolgen zeigt.

Der niedrige Faktor ‚Selbstgespür‘, der üblicherweise anzeigt, inwieweit Erwartungen anderer noch mit dem übereinstimmen, was man selbst will, macht deutlich, dass Herr Exner derzeit Situationen erlebt, in denen er spürt, nicht mehr Herr im eigenen Haus zu sein. *„Klar, ich empfinde mich derzeit mehr denn je als getrieben, und ich muss auf der Hut sein, dass mir nicht alles entgleitet.“*

Die integrative Fähigkeit, widersprüchliche Aspekte und Wahrnehmungen gelassen auszuhalten, zeigt bei Herrn Exner einen der Tiefpunkte in seiner Auswertung an und der Wert, der seine Handlungsorientierung nach Misserfolg beschreibt, deutet mehr auf Lähmung als auf

selbstgesteuertes Handeln hin. Dies zu sehen, tut ihm besonders weh, stehen die aktuellen Werte doch in einer starken Kontroverse zu seinen üblichen kognitiven Stilen, die ihn als selbstbestimmt-kritisch-spontanen Geist auszeichnen. Dass er einen extrem niedrigen liebenswürdigen Stil vorhält, mithin offenbar kaum intuitiv spürt, was sein Umfeld von ihm wünscht und erhofft, scheint ihn kaum zu berühren. „Im Moment bin ich mir wichtiger als die meisten anderen Menschen um mich herum“, meint er und greift den damit hingehaltenen Stab nicht auf, der ermöglicht hätte, zu schauen, ob nicht gerade diese Haltung ein Teil der Entstehungsgeschichte seiner Krise darstellt.

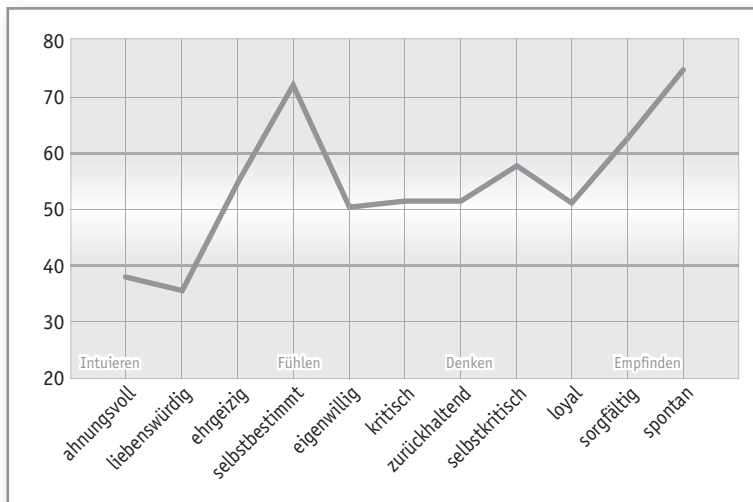


Abb. 46: Ausprägung kognitiver Stile von Eberhard Exner [Norm-Maß: 40 – 60]

Alles in allem empfindet Herr Exner die – über den hier beschriebenen Rahmen noch weit hinausreichenden – Ergebnisse der TOP-Analyse als kongruent. Ich sage ihm, dass mein eigenes Ziel darin bestünde, ihn durch unsere Zusammenarbeit in den Normbereich der ‚Hilflosigkeit‘ zurückzuführen [dieser ebenfalls gemessene Wert liegt auf einer Skala von 20 bis 80 bei 79]. Zudem vereinbaren wir, dem Faktor ‚Selbstgespür‘ besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Dies, weil bei mir durch unsere Gespräche und die vorliegenden Daten der Eindruck entstanden sei, dass Herr Exner bestrebt sei, durch ein ‚perfektes, rollenkonformes Funktionierenmüssen‘ seine Situation zu bessern, er bei dieser Vorgehensweise jedoch zuweilen aus den Augen verliere, welchen zutiefst persönlichen Beitrag er dabei noch einbringt. Herr Exner fragt mich, ob ich ihm mit Beispielen erklären könne, was ich damit meine, und ich berichte ihm zwei Wahrnehmungen.

Zum einen spiegele ich eine Schilderung von ihm, als er über den Anruf seiner siebenjährigen Tochter berichtet. Diese habe ihn vor ein paar Tagen angerufen und ihm erzählt, dass sie ihn vermisse, aber ihn ja auch bald wieder besuchen würde. Sie hätte in der Schule im Rechnen eine 1 bekommen und würde am Nachmittag mit ein paar Freunden zum Schlittschuhlaufen gehen. Es wäre ja nun auch schon sehr kalt draußen, aber sie würde ihre Ohrschoner tragen. Auf meine Frage, was er denn dazu gesagt habe, meint Herr Exner, er habe ihr gesagt, dass er stolz auf sie sei und er sich freut, wenn es ihr in der neuen Schule weiterhin so gut geht und natürlich darüber, dass sie sich bald sehen. Anschließend habe er seiner Frau auf eine Mail mit einer Absage geantwortet, in der diese ihm, „ohne sich mit mir dazu im Vorfeld abzustimmen“, mitteilte, dass die beiden größeren Kinder ihn in den nächsten zwei Wochen besuchen werden. Ich äußere hier Herrn Exner meine Annahme, dass sein Verlangen, den Kontakt zu seinen Kindern gut zu gestalten von der Erwartung seiner Frau, dass die Organisation der Kinderbesuche in ihre Entscheidungshoheit fällt, derart überlagert wird, so dass er nurmehr reagiert und selbst nicht mehr spürt, worin für ihn der Sinn der Situation liegt.

Als zweites Beispiel komme ich auf die Empfehlungen seines Arztes zurück, die ihn dazu veranlassten, penibel genau alle medizinischen Daten in einer Excel-Liste zusammenzuführen und sich einen Zeitplan für alle Aktivitäten anzulegen, die dieser ihm ‚verordnet‘ habe, wengleich er selbst sich doch körperlich gut fühle und den Rat des Arztes eher als Allgemeingültigkeit interpretiere. „Es klingt mir so, als suchten Sie in diesem Vorgehen nach einer Struktur, nach einem Halteseil, das Ihnen hilft, ein wenig die Ordnung sicherzustellen, die Ihnen an vielen anderen Stellen derzeit abhanden gekommen ist.“ Herr Exner wirkt nachdenklich und meint, das könne schon sein – er habe sich einige dieser Dateien angelegt [Instrumententafel], auch um die derzeit vielen und unterschiedlichen Informationen zu bündeln und zeitlich im Überblick zu haben.

Mit der Intervention des ‚Egogramms‘, das er als Paper-Pencil-Verfahren in wenigen Minuten nutzen kann [unsere Leser finden es an verschiedenen Stellen im Internet], vermittele ich ihm einen Einblick in seine Verhaltensmuster, die für das Erleben von psychosozialen Stress mitverantwortlich sind. Das der Transaktionsanalyse angelehnte Verfahren erklärt über so genannte ‚Antreiber‘ die Stressmuster.

Egogramm

Herrn Exners sehr stark entwickelter Antreiber: ‚Sei perfekt‘ ruft ihm innerlich zu, dass er alles immer noch besser machen solle, es also nie wirklich gut genug ist. Ich sage ihm, dass es doch recht geschickt sei,

dass wir uns in dieser Phase auf ein ‚Provisorium‘ verständigt hätten, denn dieses sei alles andere als perfekt, es böte Gelegenheit zum Fehlermachen und zum Lernen. Ja, meint er, der Grad an Fehlertoleranz sei zwar gefühlt recht klein, andererseits sei ihm bewusst geworden, dass sich die Lösung eines Problems nicht im Feld seiner Entstehung finden ließe – dieser Satz aus unserem Erstgespräch hätte ihn noch eine Weile beschäftigt und er meine, er stimme.

Ich frage ihn, ob es ihn daher reizen würde, zu schauen, ob es eine ihm womöglich noch nicht so bewusste Struktur ‚in ihm selbst‘ gibt, die ein Auslöser für sein Krisenempfinden sein könnte? Vielleicht, so meine Vermutung, würde diese Struktur ihm auch Anregungen dafür geben können, die Krise sinnvoll aufzubrechen. „Und welche Struktur soll das sein?“, fragt er, und ich stelle ihm die Bedeutung des individuellen Wertesystems für Einstellungen, Haltungen, Verhalten und Handlungen vor. „Muss ich dazu bei Ihnen auf die Couch? Sie therapieren doch auch“, fragt er etwas verunsichert.

Ich stelle ihm die Grundannahme des sinnzentrierten Coachings vor, verweise auf das Gedankengut von Viktor Frankl und biete ihm an, mit einer biografischen Werteanalyse einen Prozess zu gestalten, der eine positive Wirkung auf sein Selbstgefühl entfalten kann. Da Herr Exner vor einer Entscheidung zu dieser Intervention genauer wissen möchte, wie sie abläuft, führe ich ihn durch eine geleitete Sinnbiografie für seinen ältesten Sohn. Ich bitte ihn, in jedem Lebensjahr seines Sohnes zumindest eine für diesen förderlich-gute und eine hinderlich-schlechte Situation zu skizzieren und dabei auf alle Lebensbereiche des Sohnes zu schauen. Die besonders herausragenden Ereignisse würden sicher schnell in Erinnerung gerufen werden, aber es gälte auch, die kleinen Momente und zarten Erlebnisse aufzunehmen.

Herrn Exner gelang es, in den elf Lebensjahren seines Sohnes verschiedenste Situationen zu erinnern, vieles berührte ihn sichtbar selbst. Mit Blick auf eine Situation, in der sein Sohn mit neun Jahren ihn förmlich gezwungen habe, eine Spende für Menschen zu geben, von denen er im Fernsehen gesehen hatte, dass diese durch eine Naturkatastrophe um Hab und Gut gebracht wurden, frage ich Herrn Exner: ‚Was war das, was damals aus Ihrem Sohn ‚heraustönte‘? *„Das war einiges – sicher erst einmal Mitgefühl, dann auch diese Chuzpe, mit der er mich damals in eine Verhandlung dazu führte [lächelt], dann auch Initiative und Beharrlichkeit, ganz tief aber sicher so etwas wie Fürsorglichkeit.“*

Wären Sie bereit anzuerkennen, dass Ihr Sohn mit neun Jahren den Wert Fürsorge verwirklicht und mit seiner Entscheidung, Sie zu einer

Spende zu ‚zwingen‘, einen, seinen Sinn erfüllt hat? „Ja!“ Gut, dann ist der nächste Schritt, dass Sie genau diesen Prozess für sich auch so gestalten. Das klingt vielleicht für einen Mittvierziger ungleich schwieriger, aber es ist nicht unmöglich. Ich beschreibe ihm die Möglichkeiten, sich durch allerlei ‚Hilfsmittel‘ an Vergangenes zu erinnern [vgl. Kap. 2.1] und sich bei seinen Notizen nicht nur auf Stichworte zu reduzieren, sondern gerne nach persönlichem Gusto auch Lebenspassagen, -umbrüche, -entscheidungen usw. ausführlicher niederzuschreiben. Er könne, wenn wir später über sein Leben sprächen, entscheiden, worüber er Auskunft geben möchte und worüber nicht. Zudem würde die Biografiearbeit in der Betrachtung einzelner Lebensphasen ablaufen, die wir eine nach der anderen dann gemeinsam besprechen und nach Werteverwirklichungen beleuchten.

Ich freue mich, als Herr Exner meint, das sei eine Aufgabe, die er immer zu Hause durchführen will – statt nur noch zum Übernachten dort zu sein, hätte das Haus nun eine neue Bestimmung. Ich frage ihn, welches Gefühl diese neue Bestimmung in ihm auslöse und er erwidert, er würde sich freier fühlen und die Räume, die voller Erinnerungen sind, nicht weiter meiden. Schließlich habe das Haus doch auch so viel Schönes und Feierliches erlebt – es könne doch nun wirklich nichts dafür. Ich bitte ihn, mir alsbald mitzuteilen, ob sich dieses Gefühl eingestellt hat und noch am selben Abend erhalte ich eine entsprechende SMS, er habe sich in allen Räumen umgeschaut, die Fenster geöffnet und dann ein Kaminfeuer angezündet. Es ginge ihm gut. Morgen früh würde er eine Stunde joggen gehen und dann von zu Hause aus wieder ins Büro fahren. Für den Abend habe er sich vorgenommen, an einer Vernissage teilzunehmen, zu der ihn ein Freund eingeladen habe – den Termin habe er anfangs zwar abgesagt, aber er fände es nun doch schön, hinzugehen. Da ein neues Wir- und Wohlgefühl wichtige Aspekte in der Stabilisierung des Klienten darstellen, schreibe ich ihm kurz, dass es mir gefällt, wie er mit sich umgeht und wünsche ihm viele gute Eindrücke.

In den kommenden sechs Wochen treffen wir uns zu sechs Gesprächen, die zu einem Teil einer biografisch bearbeiteten Lebensphase, zum anderen der Arbeit an Lösungswegen aus der Krise gewidmet sind [zum Beispiel wurde eine Paarmediation vorbereitet, eine Exit-Strategie für die berufliche Situation erarbeitet, eine ‚Aufklärungsarbeit‘ für den ältesten Sohn besprochen, der durch die Probleme zwischen seinen Eltern bereits psychosomatische Störungen entwickelte sowie die Optimierung des Networking im Berufskontext vorangetrieben]. Das Prozessdesign sah in diesen Wochen so aus, dass Herr Exner bereit war, zuerst seine Werteanalyse vollständig abzuschließen, bevor er die

*Sinnzentrierte Biografie
und Wege
zur Krisenlösung*

parallel entwickelten Lösungswege anging. Dies hatte – wie erwartet – den Vorteil, dass er die geplanten Einzelmaßnahmen zuerst mit seinem Wertesystem abgleichen und verknüpfen konnte.

Herr Exner meint, noch nie hätte er sich soviel mit seinem Leben beschäftigt – ihm wäre in der Tat vieles wieder eingefallen, von dem er glaubte, es längst vergessen zu haben. Erstaunlich wäre für ihn gewesen, dass die viele Stunden dauernde Arbeit durch die aktuelle Lebenssituation, an die er sonst doch so oft dachte, nur selten beeinträchtigt worden sei [Dereflexionswirkung der Sinnbiografie]. Auch hätte ihm der sanfte Druck gefallen, in jedem Jahr ‚etwas finden zu sollen‘, um so auch jedes gelebte Jahr mit allem, was es hatte, zu würdigen [es gibt keine sinnlosen Lebensjahre]. Es könne zwar sein, dass er weit zurückliegende Ereignisse vielleicht falschen Jahren zugeordnet habe, *„aber ich meine, weitgehend stimmt’s“*. Zu jedem Treffen legt er mir eine Ereignis-Liste vor, die in ihnen ‚versteckten‘ Werte wolle er aber lieber mit mir gemeinsam reflektieren – viele Werte, so meint er, seien ihm durch seine Eltern doch sicher mitgegeben worden. Ich antworte ihm, dass das womöglich so sein mag, er solle mir aber doch dann einmal sagen, welche Situation es wohl war, die sein Sohn erlebt hat, um in der Folge dieses Ereignisses den Wert Fürsorglichkeit im Sinne eines ‚das macht man so‘ im Kontext ‚Spende‘ auszuformen? Herr Exner überlegt und kann sich an ein solch möglicherweise prägendes Ereignis nicht erinnern, will seinen Sohn danach aber einmal befragen. Ich frage weiter: Zu welchem Schluss kämen Sie denn, würde sich auch nach weiteren Reflexionen ein solches Schlüsselereignis nicht finden? *„Dann müsste mein Sohn selbst der Schlüssel sein.“*

Aus allen Phasenreflexionen ergibt sich bei Herrn Exner diese [gekürzte und leicht verfremdete] folgende Ereignis-Übersicht:

Abb. 47: Reflexion förderlicher und hinderlicher Ereignisse in der eigenen Biographie

	Förderlich	Hinderlich
1965	Geburt	‚Frühchen‘
1966	eigenes Babyzimmer	Vater kaum da
1967	Laufen können	Vater kaum da
1968	Sprechen können	Vater kaum da
1969	Kindergarten	Scharlach-Erkrankung
1970	Geburt Bruder	Wegzug eines Freundes
1971	Nordsee-Urlaub	wenig Aufmerksamkeit auf ihn
1972	Schule	Übergewicht
1973	Rechnen in der Schule	Sport in der Schule
1974	allein in Jugendherberge	Armbruch

Förderlich	Hinderlich
1975 erstes Taschengeld	Diskussion Schule oder Internat
1976 Wettbewerb Mathe	Isolation im Internat
1977 erster Auslandsurlaub	Leistungserwartungen für Vater nicht erfüllt
1978 Englischunterricht	Leistungserwartungen für Vater nicht erfüllt
1979 stabiler Freundeskreis	keine Erinnerung
1980 Kennenlernen Freundin	Mofaunfall
1981 Eintritt ‚ai Deutschland‘	Zerwürfnis mit Vater
1982 Soziale Schulprojekte	Leistungserwartungen für Vater nicht erfüllt
1983 m.E. gute Schulleistungen	Stress mit der Freundin
1984 Abitur	Leistungserwartungen für Vater nicht erfüllt
1985 Beginn Studium	Stress mit der Freundin
1986 Eintritt in ‚BUND‘	wichtige Klausur missglückt
1987 Stipendium USA	Trennung Freundin
1988 Studium USA	Diebstahl Geldbörse
1989 Freundschaft Thorsten	keine Erinnerung
1990 Diplomarbeit	Leistungserwartungen für Vater nicht erfüllt
1991 Berufseinstieg	Langeweile im Beruf
1992 berufliche Stabilisierung	Erkrankung der Mutter
1993 Austritt aus der Kirche	Austritt aus der Kirche
1994 Sterbebegleitung	Tod Mutter
1995 Aufstieg Management	Neue Beziehung scheitert
1996 Urlaubsflirt	Urlaubsbeziehung scheitert
1997 neues Unternehmen	keine Erinnerung
1998 Hochzeit	Vater erkrankt
1999 1. Kind	‚Frühchen‘
2000 neues Unternehmen	Vater stirbt
2001 Bereichsdirektion	Wasserschaden am Haus
2002 Bereichsintegration geglückt	Oldtimer verkauft
2003 2. Kind	Wochenbettdepression Ehefrau
2004 Generalbevollmächtigter	kaum zu Hause – Auslandsprojekte
2005 3. Kind	kaum zu Hause – Auslandsprojekte
2006 Einschulung 1. Kind Waldorf	kaum zu Hause – Auslandsprojekte
2007 Verbandspräsident	psychischer Stress bei zweitem Kind
2008 GF Auslandstochter	Schwiegermutter stirbt
2009 Managementprogramm	Tod Thorsten
2010 beruflicher Erfolg	totale Krise

Mit Blick auf seine Biografie beginnt ein langes Gespräch über einzelne Ereignisse, ihre damaligen Besonderheiten, Konstellationen und Auswirkungen. Ich bitte ihn, unter Nutzung der LebensWerte-Karten [siehe Kap. 2.4] die wichtigsten, wertebasierten Ereignisse in seinem bisherigen Leben zu benennen. Herr Exner wählt die in der Übersicht markierten Ereignisse, berichtet, welche Entscheidungen er in diesen Situationen getroffen habe und welche Werte er mit ihnen verwirklichte:

- ▶ Das Aufbegehren gegen strenge familiäre Konventionen durch sein aktives Engagement in den Kontexten Bürgerrecht und Naturschutz in verschiedenen Institutionen wie Amnesty International oder BUND [Verwirklichung der Werte Eigenständigkeit, Einsatz und Gerechtigkeit]
- ▶ Die erfolgreiche Bewerbung für ein Stipendium für ein Studium in den USA [Verwirklichung der Werte Lernen, Freiheit, Leistung, Neugier]
- ▶ Die Heirat [Verwirklichung des Wertes Liebe]
- ▶ Die Wahl der Diplomarbeit [Verwirklichung der Werte Verantwortung, Selbständigkeit, Genauigkeit]
- ▶ Das Respektieren der Behandlungswünsche seiner Mutter im Sterbeprozess [Verwirklichung der Werte Respekt, Glaube, Genauigkeit, Deutlichkeit]
- ▶ Der Austritt aus der Kirche [Verwirklichung der Werte Konsequenz, Selbstachtung]
- ▶ Die konsequente Ausrichtung im beruflichen Kompetenzfeld [Verwirklichung der Werte Konsequenz, Kontinuität, Macht, Perfektion]

Wenn er zurückblickend Entscheidungen noch einmal treffen könnte, was würde er dann tun?:

- ▶ Die destruktiver werdende Beziehung zur ersten Freundin schneller und aufrecht beenden [Werte: Aufrichtigkeit, Klarheit, Konsequenz]
- ▶ In der Kirche verbleiben, aber andere Wege der Eskalation suchen [Werte: Flexibilität, Zuversicht, Zutrauen]
- ▶ Mit meiner Frau die Planung des dritten Kindes unter dem Einfluss meiner beruflichen Situation besonnener vornehmen [Werte: Ruhe, Überlegtheit, Verantwortung]
- ▶ Seinen Oldtimer nicht so preiswert abgeben [Werte: Wirtschaftlichkeit, Geduld]

Seinen über diesen Weg reflektierten Wertekanon stellt Eberhard Exner nun in den Kontext der Krisenlösung. Welche seiner Werte will er in der Krise in jedem Fall verteidigen, welche sind ihm heilig? Welche sind durch ihn in einer Weise verwirklicht worden, so dass berechtigt an-

genommen werden kann, dass sie dadurch mit zur Krisenentwicklung beigetragen haben? Welche könnten zur Lösung der Situation einen wert-vollen Beitrag leisten? Welche Werte wünscht er einzubringen, so dass dies sein ältester Sohn, der sich mit ihm über die familiäre Situation zwischenzeitlich häufiger austauscht, schätzt [Wertschätzung]? Worin überhaupt läge für ihn die Lösung? Worin bestünde der erste gangbare Schritt zur Lösung [hier greift später der Klient die in den Coachinggesprächen entwickelten Einzelmaßnahmen wieder auf]. Und zentral: Auf welche Frage seines Lebens ist Eberhard Exner genau jetzt die Antwort?

Um Eberhard Exner näher an Antworten zu diesen Fragen heranzuführen, biete ich ihm zunächst die ‚Theatermetapher‘ an, die in Kapitel 1.2.2 vollständig und im Zusammenhang mit diesem Praxisfall bereits beschrieben wurde [und darum an dieser Stelle nicht wiederholt wird]. Er erkennt mit dieser Intervention, dass es an ihm ist, einen Beitrag dafür zu leisten, sein aus dem Lot geratenes Privat- und Berufsleben wieder in eine gute Richtung zu lenken. Und dass seine Werte ihn dabei unbestechlich unterstützen.

*Theater-
Metapher*

Die in der sinnzentrierten Biografie von Herrn Exner herausgearbeiteten, besonders entscheidungsrelevanten Werte lege ich ihm vor und er sortiert sie in die folgenden Cluster:

- ▶ Eigenständigkeit – Selbständigkeit – Macht
- ▶ Verantwortung – Einsatz – Leistung
- ▶ Gerechtigkeit – Aufrichtigkeit – Respekt – Selbstachtung
- ▶ Lernen – Neugier – Freiheit – Flexibilität
- ▶ Genauigkeit – Perfektion – Kontinuität
- ▶ Glaube – Zutrauen – Zuversicht
- ▶ Deutlichkeit – Konsequenz – Klarheit
- ▶ Ruhe – Geduld – Überlegtheit
- ▶ Wirtschaftlichkeit

„Wobei, wenn ich so auf diese Liste schaue, dann ist da aber einiges dabei, was ich von meinem Herrn Papa geerbt habe. Zum Beispiel diese Genauigkeit in allen Sachen. Klar, es ist schon gut, wenn man als Kind auf mögliche Verbesserung hingewiesen wird – das meine ich heute zumindest [lächelt] – aber damals war das mehr Ideologie als Erziehung. Ich konnte es meinem Vater nicht recht machen, egal, was ich auch tat.“

Nach einer Vielzahl berührender Schilderungen bitte ich ihn, aus seiner Übersicht doch einmal diejenigen herauszunehmen, von denen er meine, dass er sie in seinem Leben nur durch starke Einflussnahme und

Projektion, z. B. durch Vater, Mutter, Idole, Autoritäten in der Schule usw. entwickelt habe. Es verbleiben:

- ▶ Eigenständigkeit – Verantwortung – Einsatz – Gerechtigkeit – Aufrichtigkeit – Respekt – Selbstachtung – Lernen – Freiheit – Flexibilität – Glaube – Zutrauen – Zuversicht – Ruhe – Überlegtheit – Wirtschaftlichkeit.

„Ja, von diesen kann ich behaupten, dass ich selbst sie in wichtigen Stationen meines Lebens auf meine eigene Art eingebracht habe. Wenn ich an die Diskussionen denke, die ich mit meinem Vater hatte als ich mich entschloss, bei amnesty mitzumachen ... das war so, als hätte ich ein Verbrechen begangen ... und an sich hat mich das so stark gemacht, dass andere Themen später wie die Sache mit der Kirche für mich leichter wurden.“

„Würden Sie sagen, in diesen Situationen waren Sie selbst der Schlüssel?“ Herr Exner nickt.

„Ihre Werte haben Ihnen in der Vergangenheit also schon gute Dienste geleistet. Manche andere haben Sie möglicherweise ‚überdreht‘ oder Sie haben Werte nicht beachtet, die anderen Menschen bedeutsam sind. Wie auch immer, für die Lösung Ihrer Krisensituation benötigen Sie ein klares Set an Werten, die Sie verwirklichen wollen. Was meinen Sie: Welche der von Ihnen herausgearbeiteten und mit Ihrer Biografie verbundenen *Schlüsselwerte* können einen guten Beitrag zur Lösung der Krise leisten?“

- ▶ Verantwortung [für die Familie und für seine berufliche Stabilisierung]
- ▶ Gerechtigkeit [für die Erwartungen und Wünsche seiner Frau]
- ▶ Aufrichtigkeit [zu sich selbst]
- ▶ Respekt [vor den Anforderungen an seine Rolle Ehemann und Vater]
- ▶ Selbstachtung [in Bezug auf die Gestaltung des Krisenlösungsprozesses]
- ▶ Freiheit [nicht zu allem Ja und Amen sagen zu müssen]
- ▶ Zutrauen [in die Partnerschaft, es gemeinsam schaffen zu können]
- ▶ Ruhe [in Bezug auf sein Verhalten, auch in Momenten, in denen er sich angegriffen fühlt]

Als er seine geplanten Maßnahmen und Handlungen aus dieser Werteperspektive anschaut, wirkt Herr Exner entspannter und souveräner – er beschreibt deutlich in der ‚Ich-Form‘, was er zu tun beabsichtigt und umreißt die Toleranzen, die es braucht, wenn das Umfeld [insbesondere seine Frau] nicht die von ihm eingeleitete ‚kopernikanische Wende‘ [Frankl] sofort annimmt.

In der TOP-Diagnostik zeigte Herr Exner in verschiedenen Merkmalen [Absichten aufschieben, Hilflosigkeit, Selbstmotivation, Selbstbestimmung, Selbstgefühl ...] für mich an, dass er zwar kognitiv und analytisch um das Erfordernis, zu handeln, weiß. Um ihn sanft darauf aufmerksam zu machen, dass ich auf seine ‚konkreten‘ Handlungen achten werde, erzähle ich ihm eine kleine Geschichte von de Mello:

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.“

Im nächsten Gespräch stellt mir Eberhard Exner seine zwischenzeitlich begonnene, wertebasierte Handlungs-offensive vor. „Ihre Klassenlehrer-Geschichte hat mich nicht mehr losgelassen. Die war der passenden Anstoß zur richtigen Zeit.“ Mit seinem Anwalt hat er ein Konzept entwickelt, das aus seiner Sicht tragfähig ist, den Vorstand zu ermuntern, ihn aus seiner unattraktiven Situation zu entlassen. Ein konkreter Gesprächstermin für die Vorstellung dieses Konzepts ist vereinbart [Selbstachtung, Freiheit, Respekt, Zutrauen]. Mit einer Mediatorin wurde ein Weg konturiert, der die Privatsphäre mit seiner Frau befrieden helfen soll [Gerechtigkeit, Zutrauen, Ruhe]. Seine Frau hat diesem Prozess zugestimmt, erbat sich aber dabei, eine andere Mediatorin für den Prozess heranzuziehen. Herr Exner ist damit einverstanden. Auf diese vor ihm liegenden Gespräche schauend, meint er, diese mit einem weit stabileren Gefühl der Selbstberuhigung und Motivation gestalten

*Handlungs-
offensive*

zu können. Ihm sei klar, dass die Art und Weise der bisher gelebten Partnerschaft mit seiner Frau vorbei sei – *„da haben wir uns beide wohl nicht besonders mit Ruhm bekleckert“*. Die Liebe zu seiner Frau und zu seinen Kindern sei jedoch ungebrochen, daher wolle er seinen Teil leisten, um die Situation zu entspannen und zu verbessern. Gleichwohl sei ein Kompromiss erforderlich, der es auch ihm ermögliche, seinen beruflichen Ambitionen nachgehen zu können [Aufrichtigkeit, Freiheit, Respekt]. Diesen Kompromiss zu finden, sei vermutlich nicht leicht, aber bei entsprechendem Willen schon möglich. Die aktuelle Situation habe ihn in Verhaltensweisen und Gefühle geführt, die er noch nie in seinem Leben in dieser Dimension erlebt habe. Er fühle sich durchaus gefährdet und er sei traurig, dass es soweit gekommen sei, weil ihm die sicher vorausgegangenen schwachen Signale nicht bewusst geworden seien. Die Lage zu verdrängen, wie er es anfangs versucht habe, sei nicht Erfolg versprechend, und es entspräche auch nicht seiner Art, so mit Schwierigkeiten umzugehen [Selbstachtung].

Evaluation Nach acht Monaten treffen wir uns zur Evaluation des Prozesses wieder. Herr Exner berichtet sofort, dass beide Gespräche ihre Wirkung nicht verfehlt haben. Die Unternehmensleitung griff seine Gedanken auf und habe ihm mit kleinen Anpassungen ein faires Angebot unterbreitet. Die Mediation mit seiner Frau verlief in mehreren Etappen und mit klaren Vereinbarungen, von denen die ersten bereits in der Umsetzung seien. So wäre die Familie überein gekommen, bald einen gemeinsamen, längeren Urlaub zu gestalten, um sich in anderer Stimmung und Umgebung *„auf's Neue kennenzulernen“*. Insgesamt fühle er sich wesentlich besser und er habe das Gefühl, auch mit kleinen Rückschlägen nun gut umgehen zu können.

Um ihn in seinem Empfinden zu unterstützen, nutze ich zur weiteren Evaluation des Coachings erneut die TOP-Diagnostik. Fraglos wäre es vermessen, die verbesserte Situation von Eberhard Exner einzig dem Coachingprozess zuzurechnen. Sein Wille zum Sinn, die guten Geister um ihn herum, aber insbesondere seine eigene geistige Dimension zeichnen verantwortlich dafür, dass unter anderem [siehe Abb. 48]:

- ▶ der Klient in den Normbereich im ‚Selbstgespür‘ zurückgekehrt ist
- ▶ er bereits spürbare Verbesserungen in der ‚Selbstregulation‘ berichtet
- ▶ eine deutliche Abnahme der auf ihn einwirkenden ‚Belastung‘ erkennbar ist
- ▶ die Veränderung der Situation sich durch eine anfängliche Verschlechterung in der ‚angstfreien Zielorientierung‘ authentisch zeigt
- ▶ sich die psychischen, resp. psychosomatischen Auffälligkeiten reguliert haben [siehe Abb. 49, S. 300]
- ▶ die nach außen gezeigte Hilflosigkeit sich wieder im Normbereich befindet
- ▶ sich gut ein weiteres Dutzend, bisher gezeigter – hier nicht weiter thematisierter – Störungen, weitgehend normalisiert haben [siehe Abb. 50, S. 300].

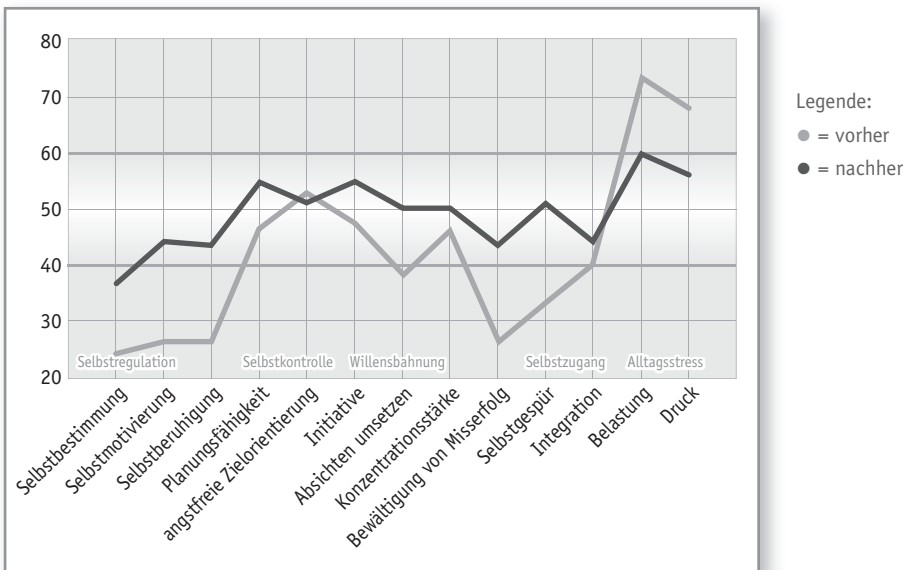


Abb. 48: Selbststeuerung von Eberhard Exner nach dem Coaching [Norm-Maß: 40 – 60]

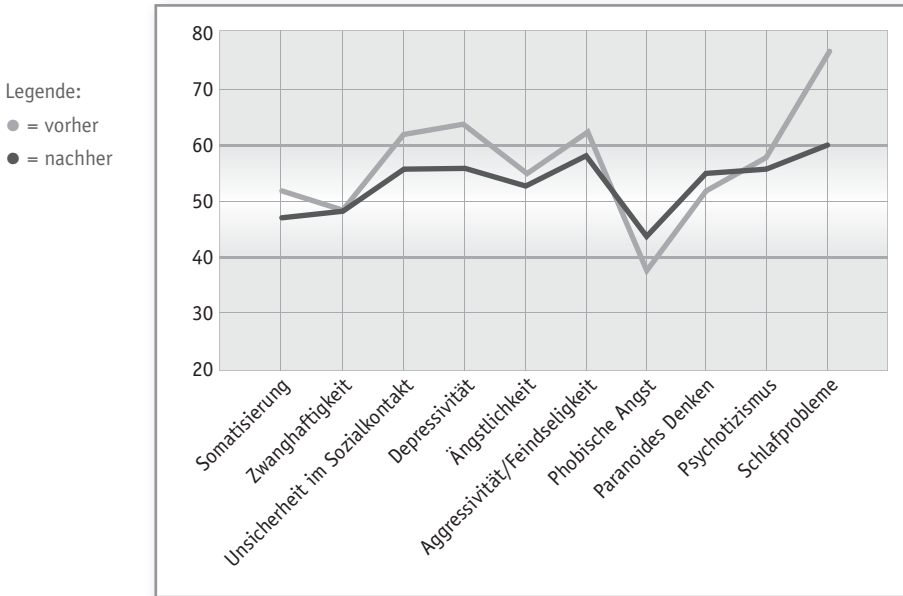


Abb. 49: Psychische Symptomatik von Eberhard Exner nach dem Coaching
 [Norm-Maß: 40 – 60]

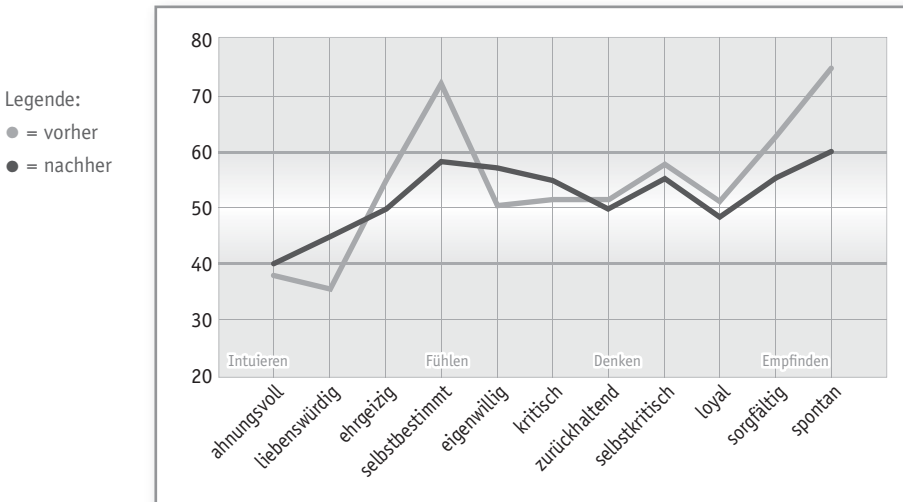


Abb. 50: Ausprägung kognitiver Stile von Eberhard Exner nach dem Coaching
 [Norm-Maß: 40 – 60]

Aus dem Urlaub schreibt mir Herr Exner eine kurze Nachricht: „... wir sind auf einem sehr guten Weg ... seit langem nicht mehr so tiefe Gespräche mit meiner Frau geführt ... jetzt verstehe ich erst wirklich, was ich versäumt habe ... gleich machen wir einen Strandspaziergang ...“