

## **Werte und Sinn im Coachingalltag.**

1. Gewissen – Moral – Ethik
2. Eine Ethik „ohne mich“ oder „mit mir“
3. Ethik und Sinnfindung
4. Notwendigkeit und Möglichkeit einer persönlichen Ethik

Anmerkung: Um einen besseren Sprachfluss zu erreichen, wird auf eine Doppelbenennung Mann/Frau oder Klient/Klientin verzichtet, es werden abwechselnd männliche und weibliche Bezeichnungen verwendet, die aber immer beide Geschlechter meinen.

### **1. Gewissen – Moral – Ethik**

Nehmen wir an, Sie werden als Kind einer Familie geboren, die ihren Lebensunterhalt durch Diebstähle bestreitet. Wenn Sie nun beispielsweise als Zwölfjährige einem Touristen die Geldbörse stehlen, haben Sie ein gutes Gewissen und erwarten, von Ihren Eltern gelobt zu werden. Umgekehrt, wenn Sie nicht stehlen, bekommen Sie ein schlechtes Gewissen.

Jede Familie und jede Gemeinschaft, ob Sippe, Firma oder Staat entwickelt Gebote und Normen, ein Wertesystem, das für Ihre Mitglieder verbindlich ist und das wir als Ethik bezeichnen. Durch diese wird das Zusammenleben in einer Gemeinschaft geregelt, beziehungsweise überhaupt erst ermöglicht. Diese Ethik wird unbewusst verinnerlicht und führt zur Selbstbestrafung bzw. Selbstbelohnung über das Gewissen, je nachdem, ob wir ihr gerecht werden, oder zuwider handeln. Ganz offensichtlich ist dieses an der Gruppenethik orientierte Gewissen ein wichtiger sozialer Mechanismus, der den Fortbestand der Gemeinschaft sichert. Umgekehrt sichert sich das Individuum das Recht auf Zugehörigkeit durch Einhaltung dieser Normen. Je größer die Abhängigkeit eines Einzelnen von einer Gemeinschaft ist, desto stärker ist die Prägung durch die Ethik dieser Gruppe.

Bei einem Kind ist diese Abhängigkeit von der Gruppe zwangsläufig und umfassend. Sie zieht sich aber in verschiedenen Varianten und Intensitäten durch das ganze Leben. Ich will das an einem Beispiel verdeutlichen.

*Markus, ein Freund meines Sohnes, geht mit 17 Jahren für zehn Monate nach USA in ein dortiges College. Er wohnt bei einer Familie, die strenggläubig baptistisch sehr rigide Moralvorstellungen hat. Der kleine Ort, in dem er nun lebt, ist ganz von der religiösen Gemeinschaft geprägt, einschließlich der Schule. Markus, in der Fremde nun abhängig von neuen sozialen Kontakten und dem Bedürfnis nach Zugehörigkeit, übernimmt – ohne es zu merken – bereits nach wenigen Wochen die Moralvorstellungen seiner Umgebung. Er findet Mädchen mit kurzen Röcken moralisch verwerf-*

*lich und akzeptiert, dass er in der Schule wie seine Kameraden bereits für geringfügige Vergehen mit dem Rohrstock körperlich gezüchtigt wird. Als er ein Jahr später wieder nach Deutschland kommt, dauert es einige Zeit, bis er nach vielen Gesprächen und einigen Verwirrungen allmählich durchschaut, wie ihn die neue Umgebung geprägt hat.*

Im Berufsleben, haben wir vergleichbare Situationen, wenn wir z.B. finanziell von einem Auftrag oder einem Auftraggeber abhängig sind. Der Volksmund hat dies treffend formuliert in dem Satz „wess` Brot ich ess, dess` Lied ich sing“. In der Praxis geraten wir dann in einen Konflikt, wenn wir einerseits durch Treue und Loyalität gebunden oder z.B. finanziell abhängig sind, jedoch andererseits einen Widerspruch zu persönlichen Werten, also zur eigenen ethischen Position erleben. Umgekehrt ausgedrückt, je klarer und fundierter die eigene ethische Position ist – Ethik als persönliches Wertesystem – desto offensichtlicher und schwerwiegender werden die Konflikte mit der andersgelagerten Ethik einer Gruppe z.B. eines Auftraggebers. So lässt sich z.B. Umweltbewusstsein mit vielen Wirtschaftsaktivitäten schwer verbinden, wie Luftverkehr, chemische Industrie u.v.m.

**Wir können also festhalten: Die erste Stufe der ethischen Entwicklung jedes Menschen ist in der Kindheit die Prägung durch das Wertesystem der Familie und etwas später durch Gruppenzugehörigkeit, z.B. Pfadfindergemeinschaften. Diese Prägung ist zwangsläufig und unbewusst. Sie führt zur Entwicklung eines Gewissens, das als psychischer Mechanismus über Schuldgefühle, bzw. Gefühle der Unschuld und Reinheit die Zugehörigkeit zu einer Gruppe steuert und damit gleichzeitig deren Fortbestand sichert. Probleme entstehen dann, wenn die Ethik einer Gruppe als verbindliches Normen- und Wertesystem mit der eigenen ethischen Position in Widerspruch gerät.**

## **2. Eine Ethik „ohne mich“ oder „mit mir“**

In einer offenen pluralistischen Gesellschaft ergeben sich immer wieder neue Einbindungen in Gruppen mit unterschiedlichen Wertesystemen. Dies gilt um so mehr, wenn wir freiberuflich für verschiedene Kunden arbeiten. Oft ist Coaching eine Begleitung über Jahre, in der wir immer tiefer mit der Ethik des Kunden konfrontiert werden. Mehr noch, eine guter Coachingprozess ist gerade dadurch gekennzeichnet, dass er die Werte und Überzeugungen des Klienten berührt, häufig bis in die Privatsphäre. Dazu ein Beispiel:

*Ein Kunde, Dipl. Ing. und Geschäftsführer eines mittleren Betriebes, beklagt sich in einem Coachinggespräch über seinen „missratenen“ Sohn (einziges Kind, Studium und danach Lehre abgebrochen). In dem Gespräch werden die Wertvorstellungen des Kunden, „mein Sohn muß so werden wie ich“ und seine vom eigenen Lebensweg geprägten Vorstellungen aufgedeckt. Der Kunde, selbst sehr erfolgsorientiert erzogen, erkennt wie problematisch sein Erwartungsdruck gegenüber dem Sohn ist. Er erklärt sich bereit, mit seinem Sohn ein Gespräch zu führen, in dem er auf Vorhaltungen verzichten und Toleranz gegenüber anderen Lebenskonzepten entwickeln will. Eine Woche später ruft mich der Kunde an und erzählt mit bewegter Stimme,*

*dass er ein gutes Gespräch geführt habe. Es entstand eine Vertrauensbasis, in der sich sein Sohn öffnen konnte und erzählte, dass er seit drei Jahren Krebs habe.*

Wesentlich in diesem Coachingprozess war der Kontrast zwischen dem pädagogischen Verhalten des Kunden und meinen eigenen, gelebten Grundsätzen. Der Kunde hat seinen Sohn an seiner Idealvorstellung gemessen und ihn dabei ständig abgewertet. Meine Kinder wissen, dass ich ein schlechter Schüler war und einmal durchgefallen bin und stehen damit nicht unter permanentem Erfolgszwang. Der Kunde konnte sich nun ein Stück von seinen Werten lösen und eine andere Haltung zumindest einmal testweise übernehmen. Auf dieser Ebene war eine Begegnung mit seinem Sohn möglich.

Als Erwachsene sind wir zunehmend in der Lage, die ethische Prägung unserer Kindheit zu durchschauen und die verinnerlichteten Gebote und Verbote, diese vielen „Du sollst“ und „Du darfst nicht“ auf ihre Sinnhaftigkeit zu überprüfen. Die zweite Stufe der ethischen Entwicklung besteht nun darin, sich bewusst für Werte und Grundsätze zu entscheiden und sich von diesen im täglichen Handeln leiten zu lassen.

Dabei ergeben sich zwei unterschiedliche Möglichkeiten, die eigene Ethik zu definieren, ich nenne sie hier „ohne mich - Ethik“ oder „mit mir -Ethik“.

Meine eigene ethische Positionierung war viele Jahre durch ein „ohne mich“ bestimmt. Ich habe als überzeugter Pazifist abgelehnt, für Rüstungsbetriebe zu arbeiten, ebenso habe ich abgelehnt, für Chemie- Pharma-Konzerne zu arbeiten. So habe ich in einem konkreten Fall abgelehnt, ein Vertriebstaining für Pharmareferenten durchzuführen. Für mich waren damit Umsatzeinbußen verbunden, denn Vertriebstaining wird gut bezahlt. Aber als Anhänger einer sanften Medizin war es zutiefst gegen meine Überzeugung, Pharmaprodukte zu promoten.

Mein persönlicher Gewinn durch die Ablehnung der Zusammenarbeit mit „bösen“ Unternehmen – und diese Art von Ethik unterscheidet zwischen „guten“ und „bösen“ Unternehmen – bestand darin, dass ich mich selbst als anständiger und ethisch guter Mensch fühlen konnte. Dieses „ohne mich“, dessen Einhaltung nicht so schwierig war, belohnte mich mit einem guten Gewissen.

Es ist zweifellos notwendig, eine Negativ-Liste für sich zu erstellen und deren Aktualität immer wieder zu prüfen. Jeder muss sich fragen: Was steht in offensichtlichem Widerspruch zu meinen Werten? Was unterlasse ich? Die christlichen Gebote enthalten ja ebenfalls eine solche Negativ-Liste: Du sollst nicht töten, stehlen, usw. Nur diese Gebote beziehen sich auf menschliches Verhalten und bestehen nicht in einer Abwertung und Verurteilung von Menschen oder Institutionen. Und da sehe ich eine Gefahr. Man kommt auf eine einfache Weise zu einem guten Gewissen, zu einem Gefühl, ein anständiger Mensch zu sein, wenn man es ablehnt für „böse“ Einrichtungen tätig zu werden. In Einzelfällen sind mit dieser Haltung auch persönliche, meist materielle Nachteile verbunden, was dieses ethische Verhalten noch wertvoller erscheinen lässt. So besehen ist eine Negativ-Liste, eine Haltung „ohne mich“ zwar unbedingte Notwendigkeit, zum anderen beinhaltet sie die Gefahr, sich auf bequeme Weise ein gutes Gewissen zu verschaffen.

Mein Kontakt zu Opfern der „ethnischen Säuberung“ in Bosnien hat meine pazifistische Haltung deutlich verändert. In einem Satz zusammengefasst war meine neue Einsicht: das Böse verschwindet nicht dadurch, dass ich nicht mitmache. Meine Konsequenz war nun ein bewusstes Engagement in Projekten, die eine direkte Umsetzung meiner Werte zum Ziel hatte. Meine Ethik war nun viel stärker bestimmt von einem „mit mir“, also: was unterstütze ich? Dies ist nun mit deutlich größeren persönlichen Opfern verbunden, oft mit großem zeitlichen Einsatz z.B. durch die Übernahme von Ehrenämtern. Außerdem beinhaltet aktives Handeln Risiken, wie z.B. Fehler zu machen oder auch berechtigte und unberechtigte Kritik zu erleben.

**Wir können also festhalten: unsere Identitätsbildung und Sozialisation in der Kindheit wird unbewusst geprägt von der Ethik unserer Umgebung besonders unserer Familie. Als Erwachsene können wir uns, in manchmal sehr schweren Prozessen, davon lösen und so in einen Reifungsprozess eintreten, der gekennzeichnet ist durch eine selbstbestimmte Ethik, die sowohl ethisch motiviertes Unterlassen, als auch ethisch motiviertes Handeln beinhaltet.**

### **3. Ethik und Sinnfindung**

Wir stellen in unserem Kulturkreis gerne die Frage: Was habe ich davon?  
Hier also die Frage: Was habe ich als Coach davon, wenn ich mich ethisch verhalte?  
Die Antwort darauf ist auf mehreren Ebenen zu finden.  
Ethisches Verhalten ist ein Wert an sich, der auf der materiellen Ebene unmittelbar keine Vorteile bringt. Auf der psychisch-seelischen Ebene aber führt es zu einem guten Gewissen, zu einem Mit-sich-selbst-im-Reinen-sein. Diese wachsende innere Klarheit setzt Kräfte frei, die wir als Coach dringend brauchen. Der Klient sucht ja bei uns Orientierung. Wie wollen wir diese geben, wenn wir selbst orientierungslos sind? Ethische Orientierung lässt uns zunehmend authentisch und glaubwürdig werden. Damit werden wir für andere als Gesprächspartner und als Geschäftspartner attraktiv.

Ich habe jedoch auch Situationen erlebt, wo sich eine Werteorientierung unmittelbar positiv und messbar auswirkt. Dazu ein Beispiel:

*In einem Chemieunternehmen mit ca. 300 Mitarbeitern ist der Krankenstand doppelt so hoch wie in vergleichbaren Unternehmen. In einer sogenannten Organisationsaufstellung stellt der Betriebsleiter auf meinen Vorschlag hin vier Stellvertreter für die vier Hierarchieebenen auf: Eigentümer, Betriebsleitung, Meister und gewerbliche Mitarbeiter. Die Rückmeldung des Vertreters für die gewerblichen Mitarbeiter ist, er habe das Gefühl, nicht geachtet und nicht gewürdigt zu werden.*

*In einer zweiten Aufstellung wird mit dem Betriebsleiter und zwei weiteren leitenden Mitarbeitern ein Wertesystem erarbeitet, das vor allem die Wertschätzung aller Mitarbeiter im Unternehmen und die Würdigung ihres Einsatzes zum Inhalt hat. Die anwesenden drei Top-Leute des Unternehmens sind tief berührt von der seelischen Tiefe des Aufstellungsprozesses und gehen mit dieser Einstellung sofort daran, Maßnahmen umzusetzen. Der Krankenstand sinkt innerhalb von wenigen Wochen um über 50%.*

**Die Entwicklung einer persönlichen Ethik ist ein Prozess, der in hohem Maße das Wachstum der eigenen Persönlichkeit fördert. Das Handeln eines Menschen in bewusster Übereinstimmung mit der inneren Überzeugung führt zu einem guten Gewissen und zu ständigen kleineren und größeren Erfolgserlebnissen. Das Engagement für Werte und die Disziplin der Umsetzung stärken die Willenskraft und das Selbstwertgefühl.** Dabei spielt es keine Rolle, ob es die bekannte Pfadfinderformel ist „täglich eine gute Tat“ oder tägliche Meditation oder ein idealistisches Engagement in der Jugendarbeit oder etwas anderes.

**Ethische Orientierung im Handeln hat aber noch eine weitere, sehr wesentliche Dimension. Sie verleiht unserem Tun einen tieferen Sinn. Durch Bindung an Werte, die über das eigene kleine ICH hinausgehen, die also unser Streben nach Besitz, Macht und Ansehen übersteigen, befreien wir uns gleichzeitig aus der Enge dieses ICH. Es ist eine Transzendierung des ICH und damit ein Teilhaben an etwas Umfassendem, Größerem, was unserem Tun einen tieferen Sinn verleiht.** Wir finden in der ethischen Orientierung die Antwort auf die Frage nach dem Sinn unseres Lebens.

#### **4. Notwendigkeit und Möglichkeit einer persönlichen Ethik**

Der technische Fortschritt, z.B. die neuen Kommunikationsmöglichkeiten wie Handy und Internet gibt uns immer mehr Freiheiten bei der Gestaltung unseres Lebens. Soziologen sprechen von der wachsenden Individualisierung von Lebensläufen. Es entstehen neue und neuartige Beziehungsstrukturen, die den Einzelnen von den festen Rollen und Erwartungen der Gesellschaft befreien. Eine besondere Auswirkung hat dies auf die Rolle der Frau in unserer Gesellschaft. Die Weiterbildungsmöglichkeiten und die Chancen des Wiedereinstiegs ins Berufslebens sind größer denn je.

Die neuen Freiheiten in der beruflichen Orientierung ergeben neue Probleme. Wo kann sich der Einzelne orientieren, wenn mit den starren Rollenvorgaben auch die damit verbundenen Normen verschwinden? Diese neuen Freiheiten fordern vom Einzelnen, dass er selbst individuelle Werte definiert und diese eigenverantwortlich lebt. Für einen Coach könnte diese neue Eigenverantwortung beispielsweise dadurch wahrgenommen werden, dass er bewusst allen Menschen Wertschätzung entgegenbringt und ihre Würde sieht, selbst dann, wenn diese Personen in einem beruflichen Feld tätig sind, von dem er sich selbst distanziert.

Das o.g. Beispiel, „misstratener“ Sohn, zeigt, dass die Prinzipien von Wertschätzung und Würdigung eine Kommunikation auf tieferer Ebene und wirkliche Beziehung ermöglichen. Auch das o.a. Beispiel, Krankenstand in einem Chemiebetrieb, zeigt, dass die neue Werteorientierung von drei Führungskräften als Metaebene die Problemlösung fast zwangsläufig nach sich zog. Gerade in Organisationsaufstellungen zeigt sich immer wieder, dass sich Schwierigkeiten oft allein dadurch lösen, dass die Klientin auf eine neue, ethisch fundierte Ebene wechseln kann. Praktisch wird das in einer sogenannten Prozessarbeit vollzogen. In einer Art Rollenspiel werden Sätze ausgesprochen, die dieser Haltung entsprechen. Manchmal ist es ein schlichtes „es tut mir leid“ oder ein „danke, für alles was Sie geleistet haben“. Wesentlich ist, dass

dies innerlich vollzogen wird. Dann ist die neue ethische Orientierung der Klientin als Metaebene häufig die Lösung für das Problem.

Ohne eine gelebte ethische Position des Coach sind solche Prozesse nicht möglich. Ein Klient spürt, ob ein Coach sich auf der Ebene unverbindlicher theoretischer Denkmodelle bewegt, oder ob eine wirkliche Erfahrung die Basis seines Vorschlags ist. Es entsteht dann so etwas wie Resonanz. Der Klient spürt, dass er in der Tiefe seiner Persönlichkeit angenommen mit und von der inneren Sicherheit des Coach mitgetragen wird. Dieser Vorgang ist ein gegenseitiges Verstehen auf einer Ebene, die sich der sprachlichen Beschreibung weitgehend entzieht, die aber sehr nachhaltig die Einstellungen des Klienten verändern kann.

### **Wie kann ein Coach seine persönliche Ethik entwickeln?**

Die ethische Entwicklung ist in drei Schritten möglich:

Auf der **ersten Stufe** entwickeln wir **Disziplin und Willenskraft**. Wenn wir uns täglich bewusst machen, was wir an Werten realisieren wollen und immer wieder reflektieren, wie uns die Umsetzung gelungen ist, kommt zwangsläufig ein Entwicklungsprozess in Gang. Die Persönlichkeit beginnt sich zu entfalten. Es gibt viele Ebenen auf denen wir beginnen können, Ernährung, Bewegung, Umgang mit der Zeit, Fernsehverhalten, Höflichkeit gegenüber anderen, usw.. Hilfreich ist es, diese bewusste Bindung an Werte in Form von konkreten Zielen schriftlich festzuhalten. Das sind gerade die „kleinen“ konkreten Grundsätze der täglichen Arbeit an unseren Verhaltensmustern. Benjamin Franklin, Physiker und Diplomat, hatte selbstkritisch bei sich 14 Eigenschaften gefunden und aufgeschrieben, die er als veränderungswürdig empfand. Er konzentrierte sich jeweils eine Woche lang auf einen Punkt, um diesen zu verändern – und wurde eine angesehene, sehr erfolgreiche Persönlichkeit.

In einem **zweiten Schritt** sollten wir uns mit den **Konditionierungen**, den unbewusst verinnerlichten Werthaltungen unserer Kindheit auseinandersetzen. Es geht um innere Klärungsprozesse. Diese verlaufen als Selbsterfahrung z.B. in Einzeltherapien oder in Gruppenprozessen verschiedener Art. Die Selbstreflexion des eigenen Verhaltens wird dabei durch die Rückmeldungen von anderen Personen ergänzt und intensiviert. Wir lernen Kritik anzunehmen und als Quelle für Entwicklung zu nutzen. Psychotherapeuten und soziale Einrichtungen machen dies regelmäßig in Form von Supervision. Auch gutes Coaching bewegt sich oft auf dieser Ebene.

**Zum Dritten**, noch tiefer und umfassender, erfolgt die ethische Entwicklung auf einem **spirituellen Weg**, der oft als Reinigungs- und Entwicklungsprozess bezeichnet wird. Ich selbst praktiziere einen solchen Weg in der Form der Zen-Meditation seit einigen Jahren. Auf dem spirituellen Weg entwickelt sich eine Ethik von innen, sie wird zum ureigensten Bedürfnis. Angst vor Strafe oder der Wunsch sich einen Platz in der Gruppe zu sichern ist eine relativ schwache Motivation für ethisches Handeln. Sie wird in der spirituellen Praxis abgelöst durch ethisches Handeln aus Einsicht und Reife. Es entwickelt sich eine Ethik, die von Toleranz und Wohlwollen geprägt ist. Solche spirituellen Wege wurden in allen Hochreligionen entwickelt z.B. Zen und Vipassana im Buddhismus, Kontemplation im Christentum, der Sufismus im Islam. Für mich sind sie die Wurzel und der Kern der jeweiligen Religion. Alle diese Wege wollen den Menschen zur Entfaltung seines tiefsten

Wesens führen und sind eine große Hilfe, innerlich zu reifen und zu wachsen. Sie führen zu mehr Gelassenheit und Achtsamkeit, beides Eigenschaften eines guten Coach.

Noch einmal zusammenfassend:

**Wenn Sie als Coach nur Methoden beherrschen, sind sie wie ein Handwerksgehilfe, der sein Werkzeug benutzt. Ein Meister kennt nicht nur die Techniken sondern wirkt durch seine Persönlichkeit, die das widerspiegelt, was er an Werten in sich selbst entwickelt hat.** Von daher ist die wichtigste Aufgabe eines Coach, ständig an der eigenen Persönlichkeitsentwicklung zu arbeiten. Diese aber ist abhängig von Werthaltungen, von einer Ethik, der wir uns verpflichtet haben und die sich in unserem Denken und Tun widerspiegelt. Dann entsteht eine Strahlkraft, eine Authentizität, die der Klient spürt und die eine Resonanz auslöst. Es ist zuerst Ihre Persönlichkeit, die wirkt und nicht angelegene Techniken.