



# LÖCHNER COACHING

Am **Roten Faden** sich(er) entscheiden

ARIADNE JOURNAL

Januar 2011

---

## **Gelebte Werte - Der Rote Faden im eigenen Leben** **Vom (Mehr-) Wert des persönlichen Werte-Managements**

Die Werte rücken immer mehr in den Vordergrund der Aufmerksamkeit. Allgemein wird ein Werteverfall in Gesellschaft und Wirtschaft beklagt und der Ruf nach einer besseren Wertevermittlung in den Schulen und nach wertorientierterem Handeln von Managern wird immer lauter. Gleichzeitig erleben Leistungsträger den täglichen Spagat zwischen dem eigenen Wollen und dem tatsächlich Gelebten und bedauern den Mangel an Gelegenheit, ihren eigenen Werten entsprechend entscheiden und handeln zu können. So entsteht immer mehr der Bedarf, auch im Coachingdialog dieses Thema aufzugreifen und sich zu klären.

Christiane Löchner

---

### **Den Wert von Werten anerkennen**

Es ist kein Zufall, dass die Werte erst über einen gefühlten Mangel in den Vordergrund der Aufmerksamkeit rücken. Es ist ähnlich, wie mit der Serviceleistung im Hotel. Ist sie gut, bemerkt man sie nicht, denn sie stellt den stillen Hintergrund des Aufenthalts dar. Erst wenn der Service nicht gut ist, wird das Fehlen bemerkt und erst dann wird einem der eigene Anspruch,

den man an einen Hotelservice hat bewusst. Ähnlich verhält es sich mit der Aufmerksamkeit bezogen auf die Werte, von denen wir umgeben sind. Man bemerkt die Bedeutung von Werten erst, wenn sie nicht erfüllt sind. Erst dann fällt auf, dass die Einhaltung, oder Nichteinhaltung von Werten den Grundton für das eigene Lebensgefühl liefern. Sind die Basiswerte eines Menschen über einen



längeren Zeitraum verletzt, wird sein Lebensgefühl stark beeinträchtigt und die Bereitschaft, sich weiter in diesem Umfeld mit wiederholter Wertverletzung aufzuhalten, lässt mehr und mehr nach. So werden viele Aufhebungsverträge von den Betroffenen begrüßt, weil sie sich im Vorfeld der Aufhebung bereits in einer Situation bewegten, in der sie die Folgen regelmäßiger Verstöße gegen ihre eigenen Werte erlebt haben. Formuliert wird dies aber immer erst im Nachhinein so. Wohl kaum jemand kündigt derzeit sein Arbeitsverhältnis, um sich dem Verstoß gegen die eigene Werte zu entziehen. Vielmehr wird die Kompensation außerhalb der Arbeit gesucht und so hat das Schlagwort Work-Life-Balance ebenfalls Hochkonjunktur.

Dabei ist die Lösung theoretisch ganz einfach: Sich die eigenen Werte bewusst machen und sodann dafür eintreten, dass sie im Alltag lebbar sind.

**Vom Unbewussten der eigenen Werte** Als Werte werden jene Positivbeurteilungen bezeichnet, die wir

Dingen, Umständen oder Beziehungen beimessen – positiv ist, was wir für angemessen, wichtig und wünschenswert halten. Dabei wird unterschieden zwischen den realen Werten, die sich auf Heller und Pfennig genau berechnen lassen, wie Geld und Besitz, und den ideellen Werten, wie Freiheit, Vertrauen, Sicherheit. Im Zusammenhang mit Schlagworten wie Wertewandel, Werteverfall, Leitbildern und Wertemanagement und dem subjektiv gefühlten Wertemangel sind regelmäßig die ideellen Werte gemeint. Geprägt werden die ideellen Werte durch das gesellschaftliche Umfeld einerseits (die Kultur) und das familiäre Umfeld andererseits (die Subkultur). Durch die uns umgebende Kultur und mehr noch die Subkultur lernen wir bestimmte Werte kennen und erfahren so, wie diese Werte von anderen gelebt werden. Die Übernahme von Werten und die Art und Weise, wie wir sie leben, basiert weniger auf einer bewussten Entscheidung, als auf Identifikation und unbewusstem Lernen durch Erleben. Wir übernehmen, ohne es zu



merken, die Werte so, wie wir sie für uns stimmig erleben. So legen wir unbewusst einen Maßstab für gut und richtig, schlecht und falsch in uns an, nach dem wir ein Leben lang die Welt, die uns umgibt, beurteilen. Und weil wir den dahinter stehenden Maßstab nicht bemerken und dessen Inhalt nicht kennen, fehlt uns das Bewusstsein darüber, dass es die Werte sind, die uns Orientierung im Leben geben und die darüber entscheiden, ob wir uns in einer Situation wohl oder unwohl fühlen.

### **Gelebte Werte als individuelle Note**

Als Gelebten Wert bezeichne ich die besondere Ausprägung, die ein Wert durch die persönliche Bewertung einer bestimmten Person erhält. Es ist die individuelle Art und Weise, wie ein bestimmter Grundwert gelebt wird. In der Gesellschaft, wie in jeder Organisation und jedem kleineren Beziehungssystem gibt es immer Grundwerte, die als allgemeiner Konsens des Miteinander gelten. Dieser Wertekanon soll den Menschen in diesen Beziehungssystemen als

Orientierung für den Umgang miteinander dienen. Sie sind quasi Allgemeingut und alle Beteiligten haben eine ungefähre Vorstellung davon, was mit diesen Werten gemeint ist.

De facto müssen diese allgemein anerkannten Werte aber im alltäglichen Miteinander von jedem Einzelnen ausgefüllt werden. Zwar geben alle dabei ihr Bestes, dennoch ist die Art und Weise, wie die Werte mit Leben gefüllt werden, nie einheitlich, sondern immer sehr individuell. Ein Wert wird immer so gelebt, wie die subjektive Erfahrung dessen, der ihn lebt, ihn geprägt hat. Nehmen wir einmal den Grundwert Vertrauen heraus. In der allgemeinen Werteskala steht Vertrauen ganz oben. Wohl niemand würde behaupten, Vertrauen sei im täglichen Miteinander etwas, das man unbeachtet lassen könnte. Doch, was genau verstehen wir unter Vertrauen? Welche Erfahrungen haben wir im Zusammenhang mit diesem Wert gemacht? Wie und in welchen Zusammenhängen haben wir



Vertrauen erfahren? Was löst Vertrauen in uns aus? Wann wurde unser Vertrauen missbraucht? Wie lange haben wir das ausgehalten? Aus diesen subjektiven Erfahrungen ergibt sich, welche Bedeutung der Begriff Vertrauen für uns hat und wie wir diesen Wert im Alltag leben.

Manche Menschen sind z.B. mit einem Urvertrauen ausgestattet und jederzeit bereit, Vertrauensvorschuss zu geben. Andere sind aufgrund einschneidender Erlebnisse zunächst grundsätzlich misstrauisch. Manche erleben Vertrauen als Verlässlichkeit. Andere verknüpfen damit Verschwiegenheit.

Tatsache ist, dass sich anhand der gelebten Werte untersuchen lässt, welche Grundwerte dem eigenen Denken, Sprechen und Handeln zugrunde liegen. Es lässt sich ableiten, was dem Einzelnen wirklich wichtig ist und man kann nachvollziehen, unter welchen Umständen es ihm gut geht und unter welchen Umständen er aus der Balance gerät.

### **Gelebte Werte wirken systemisch**

Wenn jeder einzelne Mensch in seiner spezifischen Wertewelt lebt, dann kann

man sich vorstellen, wie diese individuelle Wertewelt in jedem Lebensumfeld Wellen schlägt: Menschen gehen Partnerschaften ein, gründen eine Familie, finden eine neue Arbeitsstelle, führen Mitarbeiter, sind Mitglied in einem Projektteam, kooperieren oder engagieren sich in verschiedenen Kontexten. Dort, wo Menschen sich treffen, begegnen sie also jeweils unterschiedlichen Wertewelten in einem jeweils neuen System-Kontext. Das impliziert interessante Erfahrungen und Entscheidungen, viel Gespür für Intuition, Rollen und Abgrenzungen, viel Raum für Missverständnisse, aber auch großes Potenzial für ein selbstbewusstes, befruchtendes Miteinander und wertschätzende Kommunikation.

### **Die Rolle des Coachs im Wertedialog**

**Externer Beobachter.** Am Anfang eines Coachings zur eigenen Werteorientierung steht die Sondierungsarbeit. In dieser Phase steht der Coach mit einem systematisch geführten, analysierenden Dialog zur Verfügung,



während der Kunde sich selbst entdeckt.

Zu Beginn steht meist eine lange Liste von Werten, die fast gleichwertig nebeneinander stehen. Im Dialog entsteht nach und nach Klarheit über das „Relevant Set“ von Werten, das in Zukunft bei jeder Entscheidung als Kriterium bewusst herangezogen werden kann.

Präzise hinterfragt zeigt sich, dass diesem „Relevant Set“ ganz spezielle Erlebnisse und vor allem Gefühle zugrunde liegen, die sich in Verbindung mit den Werten eingeprägt haben. Eine ganz maßgebliche Rolle bei dieser Suchbewegung spielt die jeweilige persönliche Terminologie der persönlichen Werte. So wird das Werte-Set systematisch auf drei sehr individuell formulierte Grundwerte eingeschmolzen. Es kommt der Punkt, in dem man genau weiß, dass es sich um das wirklich relevante, persönliche Werte-Kleeblatt handelt. **Katalysator.** Nach der Sondierungsphase findet im zweiten Schritt das eigentliche Coaching statt. Jetzt geht es darum für ganz konkrete Alltagssituationen

ein den eigenen Werten entsprechendes Vorgehen zu entwerfen und umzusetzen. Der eigene Wert wird bewusst er- und gelebt, bevor man ihn bei anderen einfordert.

### **Das Eigenleben des persönlichen Werte-Kleeblatts verstehen**

Wenn wir unsere drei entscheidenden Werte kennen, stellen wir fest, dass diese in Entscheidungssituationen für uns unterschiedliche Rollen spielen und noch dazu unterschiedliche Prioritäten aufweisen.

Es gibt in der Regel einen Wert, der uns in Aktion bringt, bei dem wir für eine Sache oder eine Person "zündet". Ein zweiter Wert übernimmt die Rolle eines Basiswertes, der unbedingt gegeben sein muss, damit wir glücklich sind und uns weiter engagieren. Der dritte Wert ist so etwas wie eine Stellschraube für den Grad von Zufriedenheit und persönlichem Erfolg – ein Wert mit Potenzial.

Die drei Werte im persönlichen Werte-Kleeblatt stehen noch dazu in einer sehr persönlichen Beziehung



zueinander und sind in bestimmter Weise voneinander abhängig.

An konkreten Alltagsbeispielen lässt sich im Coaching erkennen und verstehen, wie perfekt das persönliche Werte-Kleeblatt für jeden Menschen funktioniert, wenn sich die drei Werte in der optimalen Balance befinden.

Wird ein Wert in einer Angelegenheit zeitweilig nicht bedient, kann es noch funktionieren. Wird aber ein Wert dauerhaft oder gar zwei Werte missachtet, dann gerät die Balance ins Wanken. Wir fühlen uns unwohl und das Vorhaben bzw. die Beziehung gestaltet sich nicht erfolgversprechend.

Bestehen hingegen alle drei Werte optimal in unserer persönlichen Balance, dann empfinden wir das als höchste Stimmigkeit und sind glücklich und erfolgreich. Im Coaching lernen Sie, Ihre Werte im Alltag bewusst und allzeit zielführend zu managen.

### **Besser leben durch bewusstes Werte-Management**

Eine Lebensweise, die in bewusster Übereinstimmung mit den eigenen Werten geführt wird, ist in vieler

Hinsicht hilfreich und unterstützend.

### **Identität, Halt und Orientierung gewinnen.**

Die Kenntnis über die eigenen Werte führt zu einem besseren Verständnis der eigenen Reaktionen, die im Kontakt mit anderen Menschen und in den unterschiedlichsten Situationen des Lebens wie automatisch ablaufen.

Wenn wir herausfinden, was uns wirklich wichtig ist, haben wir eine Basis, auf der wir unseren Umgang mit anderen Menschen, das eigene Handeln und Geschäftsgebaren prüfen und neu ausrichten können. Und zwar so, wie es wirklich zu uns passt.

Wir wissen damit, auf welche Umgangsformen wir unbedingten Wert legen und was wir gar nicht tolerieren können. Wir wissen, durch welches Verhalten unsere Werte verletzt werden und welche Werte wir in welcher Weise gelebt von anderen erwarten. Und wir verstehen, wie wir durch eigenes Verhalten auf die Werte Anderer Einfluss nehmen. Das Kennenlernen unserer eigenen Werte und Grenzen ist gleichzeitig Voraussetzung, den Werten und



Grenzen anderer Menschen respektvoll begegnen zu können.

**Ein Roter Faden für zweifelsfreie Entscheidungen.** Gesetzt den Fall, Sie stehen vor der Entscheidung, einen neuen Job anzunehmen. Die sachlichen Kriterien sind meist schnell abgecheckt. Aber wie steht es mit den ideellen Kriterien? Passt das Unternehmen zu Ihnen und Ihren Werten?

Jetzt stellen Sie sich vor, Sie hätten in Zukunft ein ganz klares Bewusstsein über Ihre persönlichen Werte und deren ganz besonderen Einfluss auf Ihre Entscheidungen. Sie wüssten genau, was Ihnen gut tut, in welchen Umgebungen und Konstellationen Sie in Ihrer Kraft sind und Ihr Bestes geben können. Sie sind in der Lage zu erkennen, welche Faktoren Glück und welche Faktoren in Ihnen Unbehagen verursachen. Sie wissen, welche Punkte Sie hinterfragen müssen, um eine Wahl zu treffen, die Ihren Werten und damit Ihnen persönlich entspricht. Kennen Sie Ihre drei zentralen Werte genau, können sie Ihnen als taugliche Checkliste dienen, um bei jeder neuen

Entscheidung gut für sich und Ihr Wohlbefinden zu sorgen. Und diese Werte-Kriterien sind so reflektiert und verinnerlicht, dass Sie sie jederzeit auch offen kommunizieren können.

**Mehr Einfluss auf Zufriedenheit und persönlicher Erfolg.** Viele Menschen erleben im Job eine Diskrepanz zwischen dem eigentlichen Wollen und dem tatsächlich Gelebten. Sie würden ihr Leben nur zu gerne mehr nach ihren „privaten“ Werten ausrichten, haben aber das Gefühl, dass sie sich im Job ständig fremden Maßstäben unterwerfen müssen, um ihre Karriere nicht zu gefährden. Setzt man sich zu lange einem solchen Spagat und Unbehagen aus, nimmt die Motivation sukzessive ab, Unachtsamkeiten und Fehler mehren sich. Die Unzufriedenheit wächst schleichend und hat seelische und zunehmend auch gesundheitliche Folgen.

Sind wir uns unseres Werte-Kleblatts jedoch bewusst, können wir achtsam daran gehen, den Einfluss auf unsere persönliche Zufriedenheit, unsere Leistungskraft und -bereitschaft wahrzunehmen und zu erweitern. Wir



können die Verantwortung, die wir ohnehin für unser Lebensgefühl haben, bewusst ausfüllen.

### **Authentizität, die von innen nach außen wirkt**

Laut aktueller Studie der Wertekommission, in der junge Führungskräfte der Wirtschaft regelmäßig befragt werden, gibt es regelmäßig Zielkonflikte zwischen ökonomisch rationalem und ethisch wünschenswertem Handeln.

Aber können wir andere dafür verantwortlich machen, dass wir unsere „eigentlichen“ Werte nicht leben können?

Ein oft in diesem Zusammenhang genanntes Beispiel ist der Wert ‚Authentizität‘, der im Geschäftsleben einerseits erwünscht und andererseits oft nicht gelebt wird. Wie viel Aufrichtigkeit ist erwünscht? Wann ist Aufrichtigkeit eher schädlich für die Karriere? Wie können wir als Führungskraft authentisch sein, wenn wir unsere ureigenen Werte nicht leben oder wenn wir das Gefühl haben, sie nicht leben zu können?

Die Antwort liegt in uns selbst. Je besser wir uns und unsere Werte kennen, je deutlicher wir wissen, was uns wirklich wichtig ist, desto bewusster, aufrichtiger und konsequenter können wir agieren.

Der positive Effekt dieser Bewusstheit ist außerdem, dass wir in der Lage sind, in vielen Situationen wie selbstverständlich „bei uns“ zu bleiben und unsere Werte anderen Menschen selbstbewusst zu vermitteln, ohne zu verletzen.

Dieses offene „bei sich bleiben“ macht unser Handeln transparent und wir werden als verlässlich und authentisch erlebt. Das wiederum schafft Vertrauen.

Hier schließt sich der Kreis: Nur in einer vertrauensvollen Atmosphäre ist Aufrichtigkeit möglich, die echt und nicht übergriffig daherkommt.

### **Fazit**

Die Werte sind der Rahmen, in dem unser Denken, Fühlen, Sprechen und Handeln entsteht. Sie prägen uns und unsere Erscheinung für andere. Die eigene Wertewelt zu erkennen, bedeutet, die eigene Basis, von der





aus wir unsere Umwelt als stimmig oder unstimmig erleben, zu verstehen. Der Wunsch nach Sicherheit und Verbindlichkeit im Umgang mit anderen Menschen und der Wunsch nach Orientierung und Selbstbestimmtheit – privat wie beruflich – ist stärker denn je.

Vor diesem Hintergrund ist jeder Einzelne gefragt, den Blick nach innen in die eigene Wertewelt zu wagen und den eigenen Werten bewusst und aktiv den Stellenwert in der Lebenssteuerung zu übergeben, den sie unbewusst schon immer innehaben.

**Copyright: Christiane Löchner**