

# Lebenswerte

Ein Coaching-Tool zur Persönlichkeitsentwicklung und Lebensweggestaltung von Ralph Schlieper-Damrich

- Kurzbeschreibung:** : Umfassende Analyse ihres aktuellen Wertesystems, Reflexion über die individuell-historische Werteentwicklung, Überprüfung des Anteils der von Dritten übernommenen Wertvorstellungen sowie Einleitung sinnvoller Korrekturen bei Wertekonflikten.
- Anwendungsbereiche:** : Das Tool eignet sich zur Analyse des individuellen Wertesystems, zur Arbeit an Wertekonflikten, zur Persönlichkeitsentwicklung und Lebensweggestaltung sowie zur besseren Bewältigung von Krisensituationen. Substantielle Fragestellungen wie „Wozu ist das, was ich tue, gut?“, „Wer bin ich?“, „Was vereint uns?“ usw. stellen eine gute Ausgangsbasis für die Arbeit mit den Lebenswerten dar. Weitere Einsatzmöglichkeiten des Tools bestehen beispielsweise darin, die eigenen Werte und die beispielsweise des Lebenspartners vergleichend nebeneinander zu stellen, um die individuellen Eigenarten zu reflektieren. Die Karten mit den Lebenswerten können auch von Eltern und Lehrern, die mit ihren Jugendlichen über Werte sprechen möchten, eingesetzt werden. Eine schlichte, kleine Übung besteht darin, jeden Tag eine Karte aus der Box zu ziehen und zu versuchen, diesen Wert über den Tag hinweg mit Verhaltensweisen „unter Beweis zu stellen“ und am Abend die Wirkung dieses Verhaltens zu resümieren.
- Zielsetzung/Effekte:** : Das wesentliche Ziel besteht darin, Klarheit über eigene Wertmaßstäbe zu erlangen, diese mit Einstellungen und Verhalten zu koppeln und darüber hinaus in der Wertekommunikation zu anderen Menschen besser Position beziehen zu können. Die gewonnene Klarheit verschafft Orientierung und ein gutes Gefühl der Stimmigkeit zwischen Wertmaßstäben und Verhalten.
- Das Tool dient als Lebenswegbegleiter – es nutzt sich in seiner Wirkung durch „Mehrfachgebrauch“ nicht ab – im Gegenteil, es hilft, die persönlichen Lebensetappen bewusster gestalten zu können.
- Ausführliche Beschreibung:** : Ein Praxisbeispiel: Karin K. ist 32 Jahre alt. Sie lebt ungebunden in einer Großstadt, unweit ihres Arbeitgebers. Seit fünf Jahren arbeitet sie im Produktmanagement eines Konsumgüterherstellers. Vor zwei Jahren hat sie sich intern auf eine vakante Leitungsposition im Marketing beworben, wurde jedoch nicht berücksichtigt, da sie sich für eine solche Aufgabe noch Erfahrung in der Führung internationaler Teams aneignen müsse. Dies hat sie seither in verschiedenen Projektgruppen getan und nahm vor wenigen Wochen die Gelegenheit wahr, sich auf eine Position in einer neu geschaffenen Business Unit zu bewerben. Sie fühlt sich für die Aufgaben gut gerüstet und wähnt sich sicher, bei diesem „zweiten Anlauf“ erfolgreich zu sein. Als auch diese Bewerbung scheitert und sie wahrnimmt, dass die Stelle mit jemand „Inkompetenten“ besetzt wird, nutzt sie ein Coaching, um die Situation zu beleuchten. Ihrem Unternehmen fühlt sie sich nach wie vor verbunden, jedoch zweifelt sie zunehmend daran, für weiterführende Aufgaben in Betracht gezogen zu werden.

Im Rahmen des Coachings erzählt Frau K., dass alle Mitglieder ihrer Familie eine gute Ausbildung hätten und in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen eine anspruchsvolle Funktion bekleiden würden. Sie selbst „hinke aber nun hinterher“. Auf die Frage: „Wozu ist es gut, dass Sie sich anstrengen, um nicht mehr hinterher zu hinken?“ antwortet sie, dass sie dann ihren beiden älteren Brüdern beweisen könne, dass Frauen auch „etwas auf dem Kasten haben“. Sie schildert einige Situationen, in denen sie sich „klein fühlte“, jüngst wieder konfrontiert mit Sticheleien und Verletzungen, dass das „was sie in dieser Konservenfabrik machen würde, doch bloß dazu diene, irgendein geschmackloses Zeug unter die Leute zu bringen“. Solche Äußerungen wären zum einen inhaltlich falsch, wichtiger aber sei, dass sie sich als Person „angefressen“ fühle. Und die Absagen bei den beiden Bewerbungen gingen auch in diese Richtung. Um zu sehen, was genau da „angefressen“ wird, stimmt die Klientin einer Werteanalyse zu.

Mit den von mir vorgefertigten Lebenswerte-Karten arbeitet die Klientin auf der Basis der Frage: *„Wenn Sie jetzt ausschließlich an Ihre berufliche Tätigkeit und Entwicklung im Beruf denken und hineinspüren, was Ihrem Wesen dabei zutiefst entspricht, welche Beschreibungen sind dann für Sie zutreffend?“*

Die Klientin wählt aus dem Kartensatz knapp 50 Wertebegriffe aus. Als nächsten Schritt erhält sie die Aufgabe, diejenigen Werte herauszusuchen, die sie im Zusammenhang mit dem von ihr geschilderten „angefressen, angezweifelt, klein gemacht zu werden“ als belastend und als derzeit nicht ausreichend verwirklichungsfähig ansieht. Es sind dies: Fleiß, Stärke, Improvisation, Selbstsicherheit, Rationalität, Gelassenheit, Antrieb, Aktivität, Großzügigkeit, Individualität, Unerschrockenheit, Zielstrebigkeit, Unvoreingenommenheit, Wissbegierigkeit, Spontaneität, Zähigkeit, Strebsamkeit.

Um herauszuarbeiten, ob die Werte von Dritten projiziert wurden oder sich aus eigenen biografischen Begebenheiten heraus erinnern lassen, wird mit jedem Begriff ein Zeitstrahl in die Vergangenheit verbunden, und die Klientin reflektiert Wahrnehmungen und Ereignisse, die sie mit dem jeweiligen Wert in Berührung bringt. Den Wert „Zielstrebigkeit“ verbindet sie so zum Beispiel mit einem Satz aus dem Elternhaus als sie acht Jahre alt ist: „Nur mit einem Ziel erreichst Du viel!“. Den Wert „Unvoreingenommenheit“ verbindet sie mit einem Auslandsjahr in Kenia, als sie in der gymnasialen Oberstufe sich entschloss, ein Schuljahr in Afrika zu verbringen, um eine andere Kultur kennen zu lernen und ihr Umfeld – vor allem die Brüder – in ihrem Entschluss, gerade nach Afrika zu gehen, für „unsere Kleine“ doch ein gewisses „Wiederkehr-Risiko“ sahen.

Durch diese Reflexionen kann die Klientin gut herausfiltern, welche der Werte ihre ureigene Lebensgeschichte zeichnen und welche Werte von ihr übernommen wurden. Der Wertekanon „Zielstrebigkeit“, „Strebsamkeit“, „Zähigkeit“ und „Stärke“ wird dabei von der Klientin als durch Dritte übertragen und in seiner Wichtigkeit heute eher als hinderlich

und belastend empfunden. Während sie die Werte „Großzügigkeit“, „Unvoreingenommenheit“, „Gelassenheit“ und „Selbstsicherheit“, die sich durch selbst verantwortete Lebensetappen entwickelt haben, zwar eher als förderlich, aber durch die aktuelle berufliche Situation vermeintlich ins Hintertreffen geraten sieht. Mit der Frage: „Wenn Sie einem der derzeit nicht verwirklichten Werte mehr Augenmerk schenken würden – was würde dann zu Ihrer Zufriedenheit einen guten Beitrag leisten können?“ erkennt die Klientin, dass es ihr zwar wichtig ist, beruflich nicht still zu stehen – dass es aber für sie wesentlich ist, sich „beweglich“ zu halten und damit wieder die positive Lebenseinstellung anzunehmen, die sie in vielen ihrer „Selbst-Werte“ entdeckt. Das Werte-Coaching endet mit konkreten Plänen und Maßnahmen, wie sie diese förderlichen Werte wieder aktivieren kann und mit einem fröhlichen und zufriedenen Blick aus ihrem Gesicht.

### Allgemeine Einführung:

Die Entwicklung des Tools begann mit einer Irritation. In Coaching-Gesprächen fiel mir auf, dass Klienten bei der Frage nach ihren Werten oft stereotype Aussagen machten: Offenheit, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Loyalität, Leistung, Mut, Initiative und Flexibilität. Fraglos sind dies Werte, die in Unternehmen auch der „Be-Wertung“ unterzogen werden und die – bei anderen Menschen wahrgenommen – auch zur „Wertschätzung“ würdig sind. Als dann aber ein Manager den Wunsch hatte, in Vorbereitung auf ein Aufstiegs-AC seine „wichtigsten Eigenschaften“ auf drei reduzieren zu lernen, weil auch das Wertesystem des Unternehmens aus drei Begriffen bestünde und es der Vorstand gerne „knackig“ hätte, war die Geburtsstunde für meine umfassende „Dudenanalyse“ gekommen. Es sollte doch möglich sein, aus dem deutschen Sprachgebrauch alle Wertebegriffe zu entnehmen und diese Begriffe, sorgfältig redaktionell bearbeitet, für eine persönliche Wertearbeit zugänglich zu machen...

Ganz im Sinne Viktor Frankls, dem Begründer der humanistischen, sinnbasierten Psychotherapie (Logotherapie), dessen Credo „Der Mensch ist ein Sinn suchendes Wesen“ unser Unternehmen prägt, haben wir uns gefragt, ob Menschen den Sinn in ihrem (Arbeits-) Leben finden können, wenn sie ihre Werte bewusst oder unbewusst derart erheblich einschränken. Wir meinten: Nein. Und die Anliegen unserer Klienten deuteten an, dass unsere Zweifel am Wertereduktionismus berechtigt waren.

Das Tool wurde also entwickelt und erprobt. Es bezieht sich auf über 400 Wertebegriffe des deutschen Sprachraums, die im Duden oder Lexikon nachgeschlagen werden können. Der Klient kann sich mithilfe der Werte positiv, kritisch oder konfrontativ positionieren und zu mehr Klarheit gelangen. Dann entstanden Hilfsmittel (Begriffsübersichten auf Papier, vorbereitende Arbeitsschritte im Internet, verschiedene Übungen, inhaltliche Clusterungen der Karten ermöglichende Indizes usw.), die die für viele Klienten anfangs unerwartet hohe Komplexität handhabbar werden ließen, ohne dabei jedoch die Chance einer perspektivenreichen Reflexion des eigenen Wertesystems aufzugeben. Aus den Feedbacks der ersten 20 Klienten und ihren Anliegen – sie

reichten vom Bestreben, berufliche Veränderungen zu initiieren, bis zu Work-Live-Inbalancen, schweren Krisensituationen und dem Gefühl, das, was beruflich ansteht, sei zutiefst sinnlos geworden – haben wir das Tool zu seiner heutigen Form weiterentwickelt.

Die geeigneten Anwender können unser Vorgehen für sich ebenfalls nachvollziehen (Dudenrecherche, Karten beschreiben, überprüfen, verbessern, Hilfsmittel entwickeln etc.), oder aber auf die von uns entwickelte, professionelle Variante (LebensWerte-Karten) zugreifen, zu der wir auch sukzessive Anwendungsbeispiele und Download-Angebote im Internet bereitstellen.

## Der konkrete Ablauf:

### » 1. Schritt:

#### Auswahl

Die „klassische“ Form der Anwendung besteht darin, dass der Nutzer zuerst aus einer Gesamtübersicht der Wertebegriffe diejenigen auswählt, von denen er meint, dass sie für den betrachteten Kontext oder die relevante Lebensphase bedeutend sind. In diesem Arbeitsschritt gilt: Je eindeutiger das Thema, das Anliegen, die Frage sprachlich gefasst ist, desto pointierter werden die dazu relevanten Wertebegriffe ausgewählt. Klienten sollten daher das Tool erst dann zur selbstständigen Nutzung einsetzen, wenn die Fragestellung die nötige Dichte aufweist. Eine „biografische“ Anwendung ist alternativ auch möglich – hier werden nach dem Schreiben einer Biografie oder einer Lebensabschnittsbetrachtung die Karten diesen verschiedenen Lebensphasen und -ereignissen zugeordnet. Es entsteht so ein Blick dafür, welche Veränderungsprozesse zu einer Entwicklung des Wertesystems geführt haben. – Ein Paradebeispiel ist hier die Geburt des ersten Kindes: Bei vielen unserer männlichen Klienten haben ab diesem Zeitpunkt Werte wie Verlässlichkeit, Konzentration, Gewissenhaftigkeit und Toleranz eine besondere Bedeutung im Leben eingenommen.

### » 2. Schritt:

#### Sortieren

*Variante 1:* Nach diesem ersten Schritt kann der Anwender die ausgewählten Wertebegriffe dahingehend sortieren,

- ob der jeweilige Wert verwirklicht werden kann (konnte) oder
- ob dies nur eingeschränkt oder
- gar nicht möglich ist (war).

Eine solche Sortierung führt zu einer Bewertung des Grades an Werteverwirklichung.

*Variante 2:* Ebenso kann der Anwender hier reflektieren,

- ob der Wertmaßstab aus der eigenen Entwicklung stammt oder
- ob er ein „projizierter“ Wert ist und beispielsweise aus dem Elternhaus stammt.

Diese Sortierung eignet sich bei Anliegen aus dem Bereich „Selbst-“ und „Fremdbestimmung“.

*Variante 3:* Ferner kann der Klient seine Werte zu drei von Viktor Frankl eingeführten Klassen zuordnen,

- in die „schöpferischen“ Werte des „homo fabers“, bei denen es um die großen Themen „Arbeit“, „Struktur“ und „Wissen“ geht,
- in die „Erlebniswerte“ des „homo amans“, in denen die Themen „Natur“, „Kultur“ und „Zusammensein“ beherrschend sind, und

- in die „Einstellungswerte“ des „homo spiritualis“, in denen besonders die Themen „Transzendenz“, „Weisheit“ und der Umgang mit leidvollen Erfahrungen berührt werden.

Diese Betrachtung ist dienlich zur Reflexion der Lebensphasen, insbesondere bei älteren Menschen oder bei der Frage nach der Ausgewogenheit von Werten. – Im oben angeführten Fallbeispiel hat die Klientin während des Coachings den bisherigen Stellenwert schöpferischer Werte (wie Zielstrebigkeit, Aktivität) mehr zugunsten einer Pflege einiger ihrer Erlebniswerte (z.B. Gelassenheit, Großzügigkeit) verändert. Es bietet sich für einen Klienten übrigens auch an, mit dem Tool auch zwischen Coaching-Sitzungen zu arbeiten (Hausarbeiten). Weitere Varianten findet der Nutzer auf der Website zu unserem Tool.

### » 3. Schritt: Entscheiden

Nun liegt das eigene Wertesystem physisch präsent vor dem Anwender auf dem Tisch. Es fällt nun leichter zu entscheiden,

- welche Werte es zu kultivieren gilt, um zu größerer Zufriedenheit, Glück und Sinnerfüllung zu gelangen;
- welche Werte andere kannibalisieren (zum Beispiel: Leistung und Ruhe);
- welche Vernachlässigung von Werten akzeptiert oder befristet werden – gegebenenfalls, um das Neue einer Situation erkunden und integrieren zu können;
- welche im Konflikt mit anderen Menschen stehen und zum Beispiel zu klärenden, im wahrsten Sinne des Wortes „wertschätzenden“ Gesprächen einladen;
- und so weiter.

Diesen Prozessschritt kann man auch mit einem Gesprächspartner (Coach) durchführen, der in der Arbeit mit Werten und Sinnsystemen erfahren ist. Unter seiner fragenden Begleitung kann der Klient erkunden, in welcher Weise zum Beispiel die Verwirklichung eigener Werte zu Widerständen im persönlichen Umfeld führen kann. Mit geeigneten Interventionen kann der Klient auch lernen, die Werte bei anderen Menschen über deren Verhaltensmuster wahrzunehmen, sie zu hinterfragen, einen Vergleich der Selbst- und Fremdwerte vorzunehmen. Qualifizierte Coachs bringen eine solche Wahrnehmungs- und Fragekompetenz mit, vereinzelt verfügen Coachs auch über einen psychotherapeutischen Background mit einem fundierten Verständnis über das Wechselverhältnis von Werteverwirklichung und Sinnfindung.

Das Tool an sich benötigt jedoch zwingend keine Zusammenarbeit mit Dritten, es eignet sich durchaus zur Gestaltung eines eigenständigen Selbstreflexionsprozesses.

### » 4. Schritt: Zeitpunkte definieren

Mit dem dritten Schritt hat der Klient entschieden, in welcher Weise er Initiativen zur Entwicklung oder Revitalisierung von Werten vornehmen möchte. Dies wird nun im vierten Schritt in Verhalten oder Handlungen umgesetzt. Die Klientin aus unserem Beispiel hat sich im Coaching die Pflege ihrer Grundwerte „Großzügigkeit“, „Unvoreingenommenheit“, „Gelassenheit“ und „Selbstsicherheit“ in ihrem beruflichen Umfeld vorgenommen. Dies geschah unter anderem mit diesen Maßnahmen:



- Gratulation des Kollegen, der die Funktion übertragen bekam, auf die sie sich beworben hatte;
- Zusammenstellung aller erworbenen Kompetenzen und Initiation eines 360-Grad-Feedbacks dazu;
- Entwicklung eines innovativen Produkt-Relaunch-Konzepts im Rahmen ihrer bisherigen Tätigkeit;
- Mitwirkung in einem Unternehmensprojekt zur Corporate Social Responsibility (CSR).

Die Klientin erlebte in dieser Umsetzung, dass ihr ihre Leistungswerte nicht unwichtiger wurden, denn auch in den von ihr in Gang gesetzten Maßnahmen war sie mit Engagement dabei – der Unterschied lag für sie im deutlichen Empfinden von mehr Freude und zufriedener Zuversicht.

Gute Unterstützungen bei der Umsetzung sind:

- regelmäßige Tagebuchaufzeichnungen (z.B. online auf [www.gtgd.eu](http://www.gtgd.eu)),
- die Kommunikation der zur Revitalisierung gewählten Werte im privaten Umfeld und
- die Wahrnehmung dieser Werte bei anderen Menschen sowie deren Wirkung auf den Klienten.

#### **Voraussetzung / Kenntnisse**

Die wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit mit den Lebenswerten ist Zeit. Der Anwender kommt sich und seinem Lebensfundament umso näher, je weniger die Arbeit mit dem Tool unter Zeitdruck verläuft.

Das Material (Karten mit Werten etc.) muss vorliegen. Nur so können Sie dem Klienten einen optimalen Ablauf garantieren.

#### **Technische Hinweise**

Wenn Sie nicht auf schon ausgereiftes Material wie unsere Lebenswerte-Karten zurückgreifen können oder wollen, müssen Sie zusätzlich entsprechende Vorbereitungszeit einkalkulieren, dieses Material selber herzustellen. Situatives und paralleles „Basteln“ von Materialien kostet Zeit (und damit den Klienten auch: Geld). Dies kann das Commitment des Klienten, und damit die Coach-Klienten-Beziehung beeinträchtigen.

#### **Weitere Informationen**

[www.werteanalyse.de/lebenswertekarten.shtml](http://www.werteanalyse.de/lebenswertekarten.shtml)

Schlieper-Damrich, R., Kipfelsberger, P. & Netzwerk CoachPro (Hg.) (2008). *Wertecoaching. Beruflich brisante Situationen sinnvoll meistern*. Bonn: managerSeminare. ■

## ÜBER DEN AUTOR:

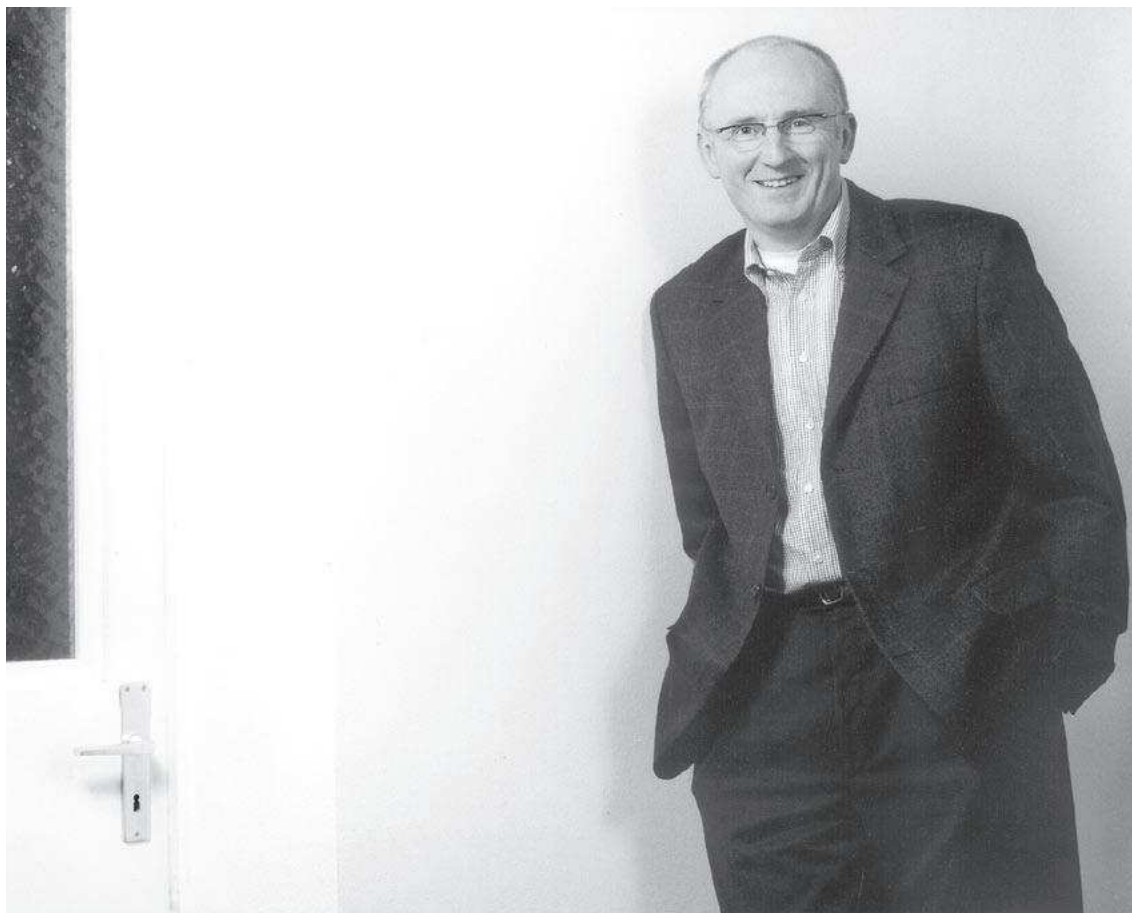


Foto: Privat

### Ralph Schlieper-Damrich

Inhaber der Perspektivenwechsel GmbH, 13 Jahre im leitenden Personal- und Bildungsmanagement, zuletzt verantwortlich für den Bereich Führungskräfte-, Kulturentwicklung und Coaching bei einem französischen Pharmamulti. Führungsspanne bis zu 35 Mitarbeiter, Budgetverantwortung bis zu 5 Mio. Euro, Erfahrungen aus sechs Fusionen. Ausbildung zum Kulturberater, Business-Coach und Logotherapeuten. Spezialist für Anliegen im Kontext der Werteverwirklichung, Sinnfragen und Lebens- und Berufskrisen. Senior Coach (DBVC). Ralph Schlieper-Damrich ist Mitglied in der Coach-Datenbank.

#### E-Mail:

[office@perspektivenwechsel.de](mailto:office@perspektivenwechsel.de)

Perspektivenwechsel GmbH  
Gesellschaft für Kulturentwicklung und Führungsberatung  
Köhlerberg 3  
86456 Lützelburg/Augsburg  
Tel: (08230) 7010-25  
Internet: [www.perspektivenwechsel.de](http://www.perspektivenwechsel.de)