

# Werte und Werthaltungen in Coaching und Beratung

*Stephan Daniel Richter M.A.*

*Supervisor und Coach (DGSv / IGSV), Lehrsupervisor*

*www.beratung-hr.de*

## Phänomenologie

Wertfragen und Wertkonflikte treten in der Coachingpraxis immer wieder auf: „*Wir glauben, die Arbeit mit Werten hat auf eine besondere Weise mit dem zu tun, was im täglichen ‚Pflichtenheft‘ unserer Klientel geschrieben steht - mit der Aufgabe, kräftig zu führen.*“ (Schlieper-Damrich u.a. 2008, S. 15). Im Sinne eines Mehrebenencoachings, wie es von Siegfried Greif postuliert wird (vgl. Greif 2008), lassen sich Wertfragen auf allen fünf Ebenen thematisieren: Individuum, Gruppe, Organisation und Unternehmen, Gesellschaft und nationale Wirtschaft sowie Welt und Weltwirtschaft. Auf jeder Ebene zeigen sich Werte in verschiedenen Gestalten: Auf der Ebene des Individuums z.B. als Glaubenssätze, in Gruppen als sog. Gruppennormen, in einer Organisation als Unternehmenskultur usw. Neben der Arbeit mit und an Werten des Klienten / der Klientin, z.B. in Form von Glaubenssätzen in einer individuellen Beratungssituation, steht die Selbstvergewisserung des Coachs bezüglich seines eigenen Wertesystems und seines ethischen Kompasses. In einer hierarchisch aufgebauten Wissensstruktur von Coaching, wie sie Astrid Schreyögg beschreibt (vgl. Schreyögg 2003, S. 139ff), bewegen wir uns auf der Ebene des Meta-Modells und auf der Theorieebene. Verantwortliches Coaching arbeitet nicht nur *mit* Werten, sondern steht zugleich auf einer ethisch reflektierten Basis *eigener Werthaltungen*. Der Begriff „*ethische Kompetenz*“ - sowohl beim Klienten / bei der Klientin, als auch beim Coach - rückt in den Fokus der Wahrnehmung. Unter „*ethischer Kompetenz*“ wird die Fähigkeit verstanden, Entscheidungen auf der Grundlage ethischer Prinzipien zu treffen und spezifische Situationen ethisch beurteilen zu können, wozu Lösungsalternativen abgewogen und Handlungen reflektiert werden müssen. Ethische Kompetenz kann unter den drei Perspektiven kognitiv, motivational und sozial-organisatorisch betrachtet werden, eine „*fortschrittliche*“ Ethikkompetenz sich gezielt entwickeln, z.B. durch neue Formen des Erfahrungslernens (vgl. Richter, Henkens, Ritt 2010).

## Definitionen und Klärungen

Die Frage, was eigentlich als „Wert“ bezeichnet werden kann, ist schwierig und in der Literatur finden sich mannigfache Definitionsversuchen, zudem gibt es zahlreiche Ansätze, Axiologien oder Werteordnung zu erstellen. „Werte“ sind erst seit Beginn des 19. Jahrhunderts Gegenstand der Philosophie und der Nationalökonomie und entstanden als Gegenkonzeption zur Kantischen Pflichtethik. Öko-

*nomisch* ist „Wert“ ein Terminus zur „Bezeichnung von Handlungen des Bewertens. Bewertungen treten normalerweise als Urteile über Güter [...] und Produktionsfaktoren [...] im ökonomischen Leistungsaustausch auf.“ (Seiche 2004, S. 663) Im gängigen Sprachgebrauch bezeichnen Werte jene Vorstellungen, welche in einer Gesellschaft allgemein als wünschenswert anerkannt sind und den Menschen Orientierung verleihen. Als Wertethik sind Wertbestimmungen ein Kind der Ethik im Allgemeinen und damit einer Reflexion über Moral und Ethos. Hauptrichtungen sind die formale Wertethik nach Wilhelm Windelband und Heinrich Rickert sowie die materiale Wertethik eines Max Scheler und Nicolai Hartmann (vgl. Bohlken, 2006). Nahe am Bedeutungsfeld „Werte“ liegen Begriffe wie Motiv, Ziele, Einstellungen, Interessen, Bedürfnisse, Normen und Ideale, zumal diese oft simultan verwendet werden.

## **Perspektive Werte und Persönlichkeit**

Werthaltungen sind an einzelne Personen geknüpft und entwickeln im Rahmen der Gesamtpersönlichkeit eigene Dynamiken. Werte realisieren sich in Verhalten und in der Einschätzung von Objekten, wobei auch situative Faktoren (z.B. soziale Normen) eine wichtige Rolle spielen. Persönliche Werte beeinflussen die intentionale kognitive und emotionale Gerichtetheit, mit der eigenes Verhalten und die Umwelt bewertet werden. Sie geben zudem Aufschluss über die Ziele, Zwecke und Motive einer Person und über die Gründe, die eine Person für ihr Verhalten anführt. In diesem Sinne sind Werthaltungen mit dem psychologischen Konzept der „Traits“ verwandt. Werte eignen sich, um *Unterschiede* zwischen Personen zu beschreiben und sie tragen zur *Identität* bei. Da über Werte auch Ziele definiert werden, sind sie nicht unerheblich für das motivationale System des Menschen. Konfliktpotential ergibt sich natürlich immer, wenn eigene (unbewusst) wertbeladene Ziele von denen des umgebenden Systems abweichen und man deshalb mit Sanktionen konfrontiert wird, die sich auch „weich“ in Form von Ausschluss, Missachtung oder Nichternstnehmen manifestieren können. Ein entsprechender englischer Ausdruck für „Werthaltungen“ lässt sich nur schwer finden, am nächsten kommen vielleicht „set of personal values“ oder „system of personal values“. Der Ausdruck „beliefs“, zu Deutsch „Glaubenssätze“ (ein wichtiges Konzept im Neuro-Linguistischen Programmieren, NLP), hat eine Affinität zu Werten / Werthaltungen und ähnliche Auswirkungen auf Erleben und Verhalten, entspricht „Werthaltungen“ aber nur ungenügend.

## Perspektive Unternehmen

Eine deskriptive Unternehmensethik untersucht, welche Werte und Normen von den Personen in einem Unternehmen gelebt werden und wie sich diese auf Handlungen, Prozesse und Entscheidungen auswirken. Zudem versucht man Erklärungen zu finden, wie diese Werteinstellungen entstanden sind, z.B. im Unternehmenskontext mit verschiedenen Stakeholdern. Im Rahmen eines *Wertemanagements* werden Werte und Werteinstellungen bewusst aufgenommen und gesteuert. Innerhalb der Unternehmenskultur kommt Werten und Normen eine zentrale Bedeutung zu, da sie handlungsrelevant sind. Josef Wieland (2004, S. 24) unterscheidet die vier Bereiche Leistungs-, Kommunikations- und Kooperationswerte sowie moralische Werte, welche Ansatzpunkte bei Coaching- und Beratungsprozessen in organisationalen Kontexten sein können. Bei Supervisor\*innen und Coaches ist die Fähigkeit gefragt, Nichtsichtbares und Unausgesprochenes ans Tageslicht zu bringen und Werthaltungen und -systeme zu rekonstruieren. Andernfalls droht Widerstand der Betroffenen, besonders bei Veränderungsprojekten.

## Perspektive Einzelsupervision / Einzelcoaching

Ein reflektierter Umgang mit Werten und Werthaltungen hat positiven Einfluss auf alle Arten von Beratungsprozessen. Wertkonflikte stellen dabei eine besondere Herausforderung dar, wobei diese im Prinzip nicht „geheilt“, sondern nur geklärt, d.h. bewusst gemacht, ausgesprochen und verhandelt werden können. Werte, Überzeugungen und Glaubenssysteme sind ein wichtiger Ansatzpunkt in Supervision und Coaching. Veränderungen auf dieser Ebene gestalten sich allerdings deutlich schwieriger als auf der reinen Verhaltensebene. In verschiedenen therapeutischen und beraterischen Kontexten spricht man außer von Werten auch von „Schlüsselwörtern“ (NLP) oder von „Glaubenssätzen“ (NLP, Familientherapie, Transaktionsanalyse, Verhaltenstherapie). Gerade für den Umgang mit einschränkenden Glaubenssätzen - die sich auch in Formen von Werten zeigen - wurden verschiedene Methoden entwickelt, die dabei helfen, mit diesem sensiblen Bereich umzugehen. Beispielhaft seien der sokratische Dialog (vgl. Schlieper-Damrich u.a. 2008, S. 123ff), Reframing und die Arbeit mit logischen Ebenen (vgl. Dilts 2010) genannt. Zielkonflikte und Wertefragen stehen in der Regel in einem inneren Zusammenhang. Ziele sind ja stets teleologisch, also auf die Zukunft hin ausgerichtet, während Werte und Werthaltungen eher archäologisch, also in ihrer Genese, zu betrachten sind. Hinter häufig auftretenden Verhaltensweisen, die funktional oder dysfunktional in Bezug auf das Erreichen von Zielen sein können, stehen letztlich Werte: Ist z.B. jemand immer wieder überarbeitet, kann dahinter ein hoher Wert der Arbeit an sich stehen (vgl. König und Volmer 2008, S. 183ff).

## Literaturangaben im Text

Bohlander, H. und Büscher, M. (Hg.) (2004): **Werte im Unternehmensalltag erkennen und gestalten.** DNWE Schriftenreihe Folge 13. München und Mehring: Rainer Hampp.

Greif, S. (2008): **Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion.** Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings. Göttingen u.a.O.: Hogrefe.

Bohlken, E. (2006): **Wertethik.** In: Handbuch Ethik. Hg. v. Düwell, M., Hübenthal, C. und Werner, M.H. (2. Auflage) Stuttgart / Weimar: J.B. Metzler. S. 108-121.

Dilts, R. B. (2010): **Die Veränderung von Glaubenssystemen.** NLP-Glaubensarbeit. Paderborn: Junfermann.

König, E. und Volmer, G. (2008): **Handbuch Systemische Organisationsberatung.** Weinheim und Basel: Beltz.

Richter, S.D., Henkens, C. u. Ritt, S. (2010): **Ethische Kompetenz.** Anmerkungen zu einem unscharfen Begriff und mögliche Interdependenzen der ethischen Kompetenz zur Arbeitszufriedenheit. OSC 18 (4). S. 413-428.

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

Schreyögg, A. (2003): **Coaching.** Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. (6., überarbeitete und erweiterte Auflage) Frankfurt / New York: Campus.

Seiche, M. (2004): Wert (ökonomisch). In: Mittelstraß, J. (Hg.). **Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie.** (Unveränderte Sonderausgabe der Aufl. von 1996) Band 4: Sp - Z. S. 662f. Stuttgart und Weimar: J.B. Metzler. S. 663f.

Wieland, J. (2004): Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis. In: Ders. (Hg.). **Handbuch Wertemanagement.** S. 13-52. Hamburg: Murmann.

## Ergänzende Literaturhinweise

Bohlander, H. und Büscher, M. (Hg.) (2004): **Werte im Unternehmensalltag erkennen und gestalten.** DNWE Schriftenreihe Folge 13. München und Mehring: Rainer Hampp.

Heintel, P., Krainer, L. und Ukowitz, M. (Hg.) (2006): **Beratung und Ethik**. Praxis, Modelle, Dimensionen. Reihe OrganisationBeratungMediation, hg.v. Pühl, H. Berlin: Ulrich Leutner.

Krobath, H. T. (2009): **Werte**. Ein Streifzug durch Philosophie und Wissenschaft. Mit einem Vorwort von Hans Albert. Würzburg: Königshausen und Neumann.

Landau, D. (2003): **Unternehmenskultur und Organisationsberatung**. Über den Umgang mit Werten in Veränderungsprozessen. Heidelberg: Carl Auer.

Maak, T., Ulrich, P. (2007): **Integre Unternehmensführung**. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis. Unter Mitarbeit von Heiko Spitzeck. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Richter, S.D. (2011): **Werthaltungen und Wertsysteme in der Beratung**. Die Themenzentrierte Interaktion (TZI) als Klärungshilfe. In: Schmidt-Lellek, C. und Schreyögg, A. (Hg.). Philosophie, Ethik und Ideologie in Coaching und Supervision. OSC Sonderheft 4/2011. S. 167-188. Wiesbaden: VS.

Richter, S.D. und Marchioro, M. (2013): **Nun sag, wie hast du's mit der Ethik?** Menschenbilder und Ethik im Coaching. Eine Feldstudie. OSC 20 (2). S. 143-161.