



KULTURGUT

# 3. Kongress

## Frauen in Führung im Norden

### Forum

So gelingt Selbststeuerung auf Basis Ihrer Werte

von

Stephan Kowalski  
Kulturgut Beratung und Training GmbH

# Ermittlung Ihrer persönlichen Werte

Wie entsteht Motivation und wie gelingt es uns, selbst schwierigste Pläne in die Tat umzusetzen?  
Hier kommen ein paar mögliche Antworten:

- Ich besiege regelmäßig meinen inneren Schweinehund
- Ich werde Mitglied im Fitness-Studio - wenn ich das durchhalte, gelingt auch der Rest
- Ich gewinne die Million bei Günter Jauch - wird schon klappen
- Ich lese ein Buch über Selbstdisziplin
- Ich buche einen Personal Trainer
- Ich denke ab sofort nur noch positiv und werde dann automatisch reich
- Ich nehme mir einfach nichts mehr vor; dann kann auch nichts schiefgehen

War da eine passende Antwort für Sie dabei? Die Alternativen lassen sich grob in zwei Gruppen einteilen:

## 1. Positives Denken

„Denke nach und werde reich“<sup>1</sup> heißt ein Klassiker der Selbsthilfe- und Motivations-Literatur. Und es gibt noch tausende weitere Bücher, die uns glauben lassen, dass wir dann alle unsere Ziele erreichen, wenn wir nur stark genug an unseren Erfolg glauben. Wenn es nicht klappt, dann waren wohl unsere Gedanken nicht positiv genug. Dummerweise hat die Psychologie längst herausgefunden, dass Menschen, die nur positiv denken, ihre Ziele nicht besser erreichen als andere<sup>2</sup>. Der Grund: unser Unterbewusstsein spielt uns einen Streich. Wenn wir uns das Ziel in den schönsten Farben ausmalen, stellt sich ein Gefühl ein, als hätten wir unser Ziel schon erreicht. Und dann signalisiert uns das Unbewusste, dass wir uns entspannen können und die Handlungsenergie sinkt. Dumm gelaufen. Aber zum Glück gibt es ja noch die zweite Fraktion:

## 2. Selbstdisziplin trainieren

„Die Macht der Disziplin“<sup>3</sup> heißt hier ein bekanntes Buch, das uns erklärt, dass wir unsere Disziplin wie einen Muskel trainieren können. Erreichst Du dann Deine Ziele nicht, warst Du zu schwach. Diesem Irrglauben sitzen viele Menschen auf, die an Diäten scheitern. Anstatt der Diät die Schuld zu geben, glauben diese Diätprobanden häufig, dass sie versagt haben. Sie haben einfach nicht ausreichend Disziplin. Und dann gibt es ja auch noch all die Menschen, die durchhalten, die abnehmen, die aufhören zu rauchen, die Marathon laufen usw.. Haben die nicht viel mehr Disziplin als ich? - Schon wieder ein Irrtum. Auch hier hat die Psychologie herausgefunden, dass Selbstdisziplin auf Dauer nicht durchgehalten werden kann. Was spricht gegen die Selbstdisziplin? Die Psychologin und Bestsellerautorin Maja Storch schreibt dazu<sup>4</sup>: „Bei der Selbstkontrolle hemmt der Verstand die Impulse des Unbewussten. Dies ist extrem anstrengend und energieaufwendig. .... Es gibt fünf Bedingungen, unter denen der Verstand nicht arbeitsfähig ist und die Selbstkontrolle zusammenbricht.“ Wenn Sie Ihre Vorsätze nicht durchhalten, ist also nicht der innere Schweinehund aktiv, sondern es handelt sich - wie Maja Storch schreibt - um einen ganz normalen biologischen Vorgang.

Was ist denn dann der beste Weg, um seine Ziele zu erreichen?

Die Neurowissenschaften liefern dafür eine simple Erklärung: wir haben dann die höchste Handlungsenergie, wenn sowohl unser Verstand als auch unser Gefühl (= unser Unbewusstes) zu einem Ziel ja sagen. Wenn also ein Ziel nicht nur vernünftig ist, sondern sich auch gut anfühlt. Nur wenn wir mit dem Ziel starke positive Gefühle verbinden, haben wir die besten Chancen, es auch zu erreichen. Die Psychologie hat nun verschiedene Techniken hervorgebracht, wie es uns

---

<sup>1</sup> Napoleon Hill, Denke nach und werde reich, Aristion 2005

<sup>2</sup> Gabriele Oettingen: Die Psychologie des Gelingens, Droemer TB 2017

<sup>3</sup> Roy Baumeister: Die Macht der Disziplin, Goldmann Verlag 2014

<sup>4</sup> Maja Storch, Frank Krause: Selbstmanagement - ressourcenorientiert, Huber 2014, Seite 117

gelingen kann, unseren Verstand und unser Gefühl auf Linie zu bringen. Einige dieser Methoden werde ich in diesem Blog vorstellen.

Bevor es jedoch an die Umsetzung dieser verschiedenen Techniken geht, kommen unsere Werte ins Spiel. Unser Unbewusstes, das für den Großteil unserer Handlungen verantwortlich ist, äußert sich über Körperempfindungen. Wenn wir auf unser Unbewusstes hören wollen, müssen wir deshalb auf unseren Körper hören. Das ist ein alter Hut, wie viele Sprichworte und Redewendungen zeigen: vom unguuten Bauchgefühl über den Rückenschmerz bis hin zu den Schmetterlingen im Bauch liefert uns unser Körper ständig Signale aus dem Unbewussten. Was haben diese Emotionen nun mit Werten zu tun? Der Philosoph Michael Bordt schreibt dazu <sup>5</sup>: „Wir reagieren emotional nur dann, wenn etwas auf dem Spiel steht, das uns wertvoll und wichtig ist.“ Wenn es also um unsere Werte geht.

Menschen, die schwierige Ziele erreichen, verfügen damit nicht über mehr Selbstdisziplin als andere Menschen, sondern haben es geschafft, ihre Ziele mit ihren Werten zu verbinden.

Völlig egal, welche Methode Sie nutzen, um sich zu motivieren: wenn Sie Ihre Werte nicht kennen, wird es schwierig werden, durchzuhalten. Aus Ihren Werten können Sie Ihre Ziele ableiten. Es macht für uns Menschen einen großen Unterschied, ob wir etwas tun, weil es evtl. von uns erwartet wird, oder ob wir es aus einem inneren, eigenen Grund heraus tun. Und dieser innere Grund hat immer etwas mit unseren Werten zu tun.

Wie können Sie Ihre Werte ermitteln? Am besten, indem Sie auf Ihre Emotionen hören. Gefühle sind zur Wertefindung besser geeignet als Nachdenken über Werte. Denn da können sich schnell Irrtümer einschleichen wie z.B. die Erwartungen anderer für die eigenen Werte zu halten. Eine Methode, sich seinen eigenen Werten zu nähern, ist die spontane Auswahl aus einer Liste von Werten. Ich habe hier meine Werteliste eingefügt. Die ist entstanden aus verschiedensten Listen und Wertekartensets. Daraus können Sie für verschiedene Lebensbereiche Ihre Werte ermitteln. Ich habe z.B. meine Werte für meine Arbeit, meine Familie und das Thema Gesundheit ausgewählt.

Da ich oft mit Werten arbeite, habe ich mir - als Alternative zu der Tabelle - ein Wertekartenset gebastelt. Dazu habe ich Bicycle-Pokerkarten mit Blankovorderseite genommen. Das sind Karten, die nur eine bedruckte Rückseite haben und deren Vorderseite leer ist. Die gibt es u.a. im Zauberzubehörhandel oder bei Amazon. Auf diese Karten passen Aufkleber von HERMA mit der Artikelnummer 5028 (Größe 83,8 x 50,8 mm). Die habe ich mit den Werten bedruckt.

---

<sup>5</sup> Michael Bordt SJ: Die Kunst, sich selbst zu verstehen, E. Sandmann Verlag 2015, Seite 81

Doch nun zur Werteermittlung:

1. Markieren Sie in der Tabelle ca. zehn bis fünfzehn Werte, die sich für Sie uneingeschränkt positiv anfühlen. Oder wählen Sie aus dem Kartenset diese Karten aus.
2. Schreiben Sie diese Werte auf ein Extrablatt und streichen Sie so viele Werte weg, dass noch sieben Werte übrig bleiben. Oder sie wählen die sieben Karten aus.
3. Diese sieben Werte schreiben Sie am besten auf Karteikarten und legen diese vor sich auf den Tisch. Damit haben Sie einen Großteil Ihrer Auswahl schon geschafft.
4. Schieben Sie von den sieben Wertekarten die drei wichtigsten etwas nach oben.
5. Von diesen drei Werten wählen Sie den für Sie wichtigsten aus.
6. Von dieser Auswahl machen Sie am besten ein Foto.

Diese Art der Werteermittlung geht sehr schnell, wenn Sie nicht zulange nachdenken, sondern die Werte auswählen, die bei Ihnen ein gutes Gefühl auslösen. Sie finden Ihre Werte, denn diese sind in Ihnen bereits vorhanden. Sie hören einfach auf Ihr Unbewusstes. Damit sind wir „Entdecker, keine Erfinder“ (Michael Bordt 2015, Seite 59), wenn wir über unsere Werte nachdenken.

Sind Ihnen Ihre Werte bewusst, entsteht allerdings nicht automatisch Motivation. Da die Werte eine Idealvorstellung sind, können Sie aber eine Diskrepanz erzeugen. Die Psychologen Miller / Rollnick schreiben dazu<sup>6</sup>: „Eine normale menschliche Erfahrung im Alltag ist, dass wir hinter längerfristigen Lebenszielen zurückbleiben oder ihnen gar zuwiderhandeln. (...) eine derartige Diskrepanz wahrzunehmen, kann eine starke Wirkung auf das Verhalten ausüben.“ Wenn wir unsere Werte kennen, haben wir einen Maßstab, an dem wir unser Handeln und unser Verhalten beurteilen können. Wenn wir uns zu weit von unseren Werten entfernen, empfinden wir diesen Zustand als unangenehm. Und daraus entsteht Energie für Veränderungen. Werte sind deshalb die Grundlage von Motivation.

---

<sup>6</sup> William R. Miller, Stephen Rollnick: Motivierende Gesprächsführung, Lambertus 2015

# Werteliste

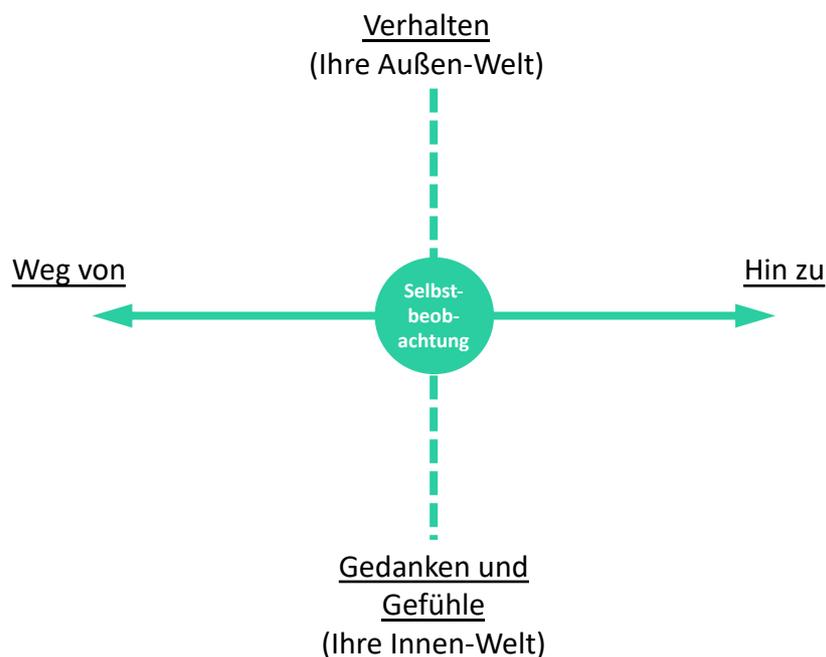
Abenteuer * Risiko Nervenkitzel	Abwechslung * Veränderung Herausforderungen	Anerkennung * Ansehen in der Öffentlichkeit
Begeisterung * Spaß Freude	Bescheidenheit	Bildung * Wissen
Dankbarkeit	Dem Leben einen Sinn geben	Echtheit * Natürlichkeit Unverstelltheit
Ehrgeiz * Fleiß	Ehrlichkeit Aufrichtigkeit	Erfolg Zielorientierung
Fairness * Gerechtigkeit	Familie Partnerschaft	Freiheit * Selbstbestimmung Unabhängigkeit
Freundschaft	Frieden * Sicherheit	Gelassenheit * Akzeptanz Achtsamkeit
Genuss * Vergnügen	Gesundheit * Fitness	Hilfsbereitschaft Fürsorge
Intelligenz * Logik	Kompetenz	Kooperation Teamgeist
Kreativität Fantasie	Kunst * Kultur	Leidenschaft
Liebe * Vertrautheit Intimität	Loyalität Integrität	Macht * Einfluss Kontrolle
Mit sich selbst im Reinen sein Authentizität	Mut	Nachsicht * Vergebung
Neue Erfahrungen Inspiration	Neugier * Offenheit	Ordnung * Sauberkeit
Pflichterfüllung Zuverlässigkeit	Privatsphäre	Professionalität Geschicklichkeit
Reichtum * Luxus	Religion * Spiritualität	Schönheit * Stil Geschmack
Selbstachtung Selbstbewusstsein	Selbstdisziplin Selbstbeherrschung	Soziale Ordnung Stabilität
Toleranz * Respekt	Tradition	Umweltschutz Naturschutz
Uneigennützigkeit Einen Beitrag leisten	Verantwortung Selbstverantwortung	Vertrauen Verlässlichkeit
Weisheit	Wertschätzung Freundlichkeit Umgangsformen	Zugehörigkeit Geborgenheit

## Die Wertematrix - Erläuterung

Die Wertematrix ist ein Instrument, das Ihnen helfen kann, Ihre Ziele zu erreichen und in Übereinstimmung mit Ihren Werten zu handeln.

Die Wertematrix besteht aus zwei Achsen. Die senkrechte Achse ist der Unterschied zwischen Ihren Gedanken und Ihrem Verhalten. Die Gedanken nehmen Sie nur selber wahr (Ihre Innen-Welt) und das Verhalten kann auch von anderen beobachtet werden (Ihre Außen-Welt). Die Frage, die Sie sich stellen können, um diesen Unterschied zu bemerken, könnte also lauten: „Sind das nur Gedanken von mir oder können andere beobachten, wie ich mich verhalte und was ich tue?“ Oft ist uns Menschen dieser Unterschied nicht bewusst. Besonders dann, wenn zwischen dem Gefühl, dem darauffolgenden Gedanken und unserem Verhalten kaum Zeit vergeht. Nimmt Ihnen z.B. jemanden die Vorfahrt, könnte sofort der Gedanke kommen: „so ein .....“ und als Reaktion hupen Sie. Und das alles in unmittelbarer Abfolge. Die senkrechte Achse der Wertematrix zeigt Ihnen, dass es einen Unterschied zwischen Gedanken und Verhalten gibt. Wenn Sie diesen Unterschied bewusst wahrnehmen, erhöht das Ihre innere Flexibilität. Oder wie der Psychiater und Überlebender eines Konzentrationslagers Viktor Frankl einmal sagte: „Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem Raum liegt unsere Macht zur Wahl unserer Reaktion. In unserer Reaktion liegen unsere Entwicklung und unsere Freiheit.“

Die waagerechte Achse beschreibt den Unterschied, ob Sie sich auf den Menschen oder das, was Ihnen wichtig ist, zu bewegen oder ob Sie sich von unerwünschten Gedanken und Gefühlen entfernen. Dieser Unterschied ist auch nicht ganz einfach zu erkennen. Denn ein Verhalten kann z.B. sowohl eine Bewegung weg von etwas als auch hin zu etwas sein. Wenn Sie z.B. morgens joggen gehen, kann das eine Weg-von-Bewegung sein: weg von dem Gedanken, dass Sie sich unfit oder unattraktiv fühlen. Dasselbe Verhalten (Joggen am Morgen) könnte aber auch eine Hin-zu-Bewegung zu Ihrem möglichen Wert Fitness und Gesundheit sein. Ob ein Verhalten eine Bewegung hin zu oder weg von etwas ist, wissen Sie selber am besten.



Die Wertematrix kann Ihnen helfen, Ihre Gedanken, Gefühle und Ihre Handlungen zu sortieren. Dieses Sortieren unterstützt Sie, Ihre Werte zu leben und die Führungskraft zu sein, die Sie gerne sein möchten.

Die Werte sind damit die Richtschnur für Ihr tägliches Handeln. In dieser werteorientierten Haltung geht es nicht darum, negative Gedanken oder Gefühle zu unterdrücken - was nach Ansicht von Psychologen auch nicht funktioniert, sondern die Gedanken nur schlimmer und stärker macht. Es geht vielmehr darum, die Fähigkeit auszubauen, genau das zu tun, was unseren Werten entspricht. Dabei müssen auch Hindernisse aus eigener Kraft überwunden werden. Mit Hilfe der Matrix können diese Hindernisse beschrieben werden und die Handlungen identifiziert werden, die Sie Ihren Zielen näher bringen. Damit erhöht sich Ihre Flexibilität, mit schwierigen Situationen in Ihrem Alltag besser zurechtzukommen.

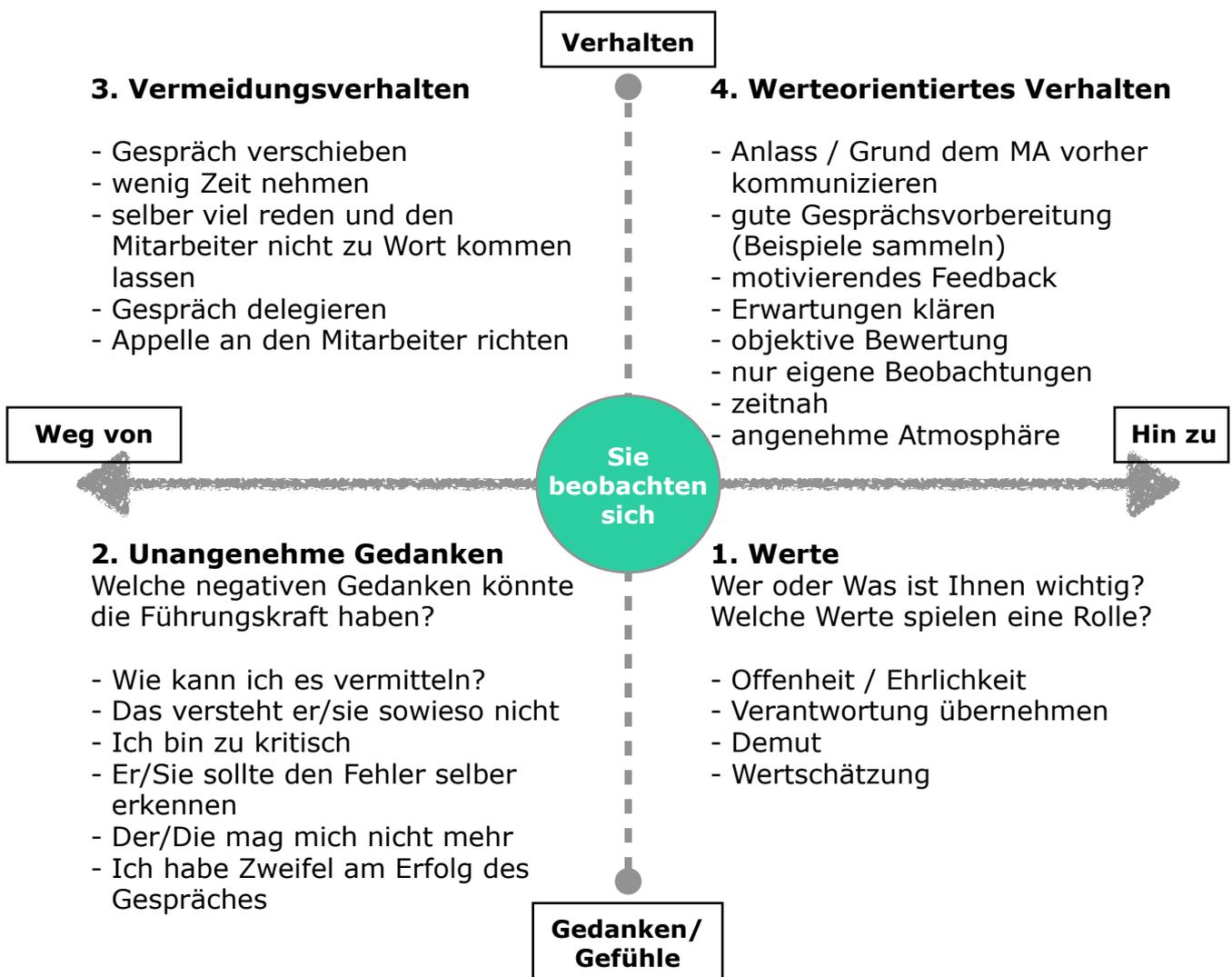
---

## 1. Beispiel-Situation im Verhältnis von Führungskraft und Mitarbeiter

### **Selbstbild ≠ Fremdbild**

Die Führungskraft möchte ein Gespräch mit einem Mitarbeiter führen zu dem Thema, das die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters nicht übereinstimmt mit der Einschätzung, die die Führungskraft von dem Mitarbeiter hat. Es handelt sich um eine schwierige Situation, weil es hier um das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters geht und damit um eine sehr persönliche Angelegenheit. So etwas anzusprechen, ohne verletzend zu sein oder größeren Schaden anzurichten, stellt eine Herausforderung dar. Deshalb ist es nur natürlich, dass eine Führungskraft vor einem solchen Gespräch auch unangenehme Gedanken hat.

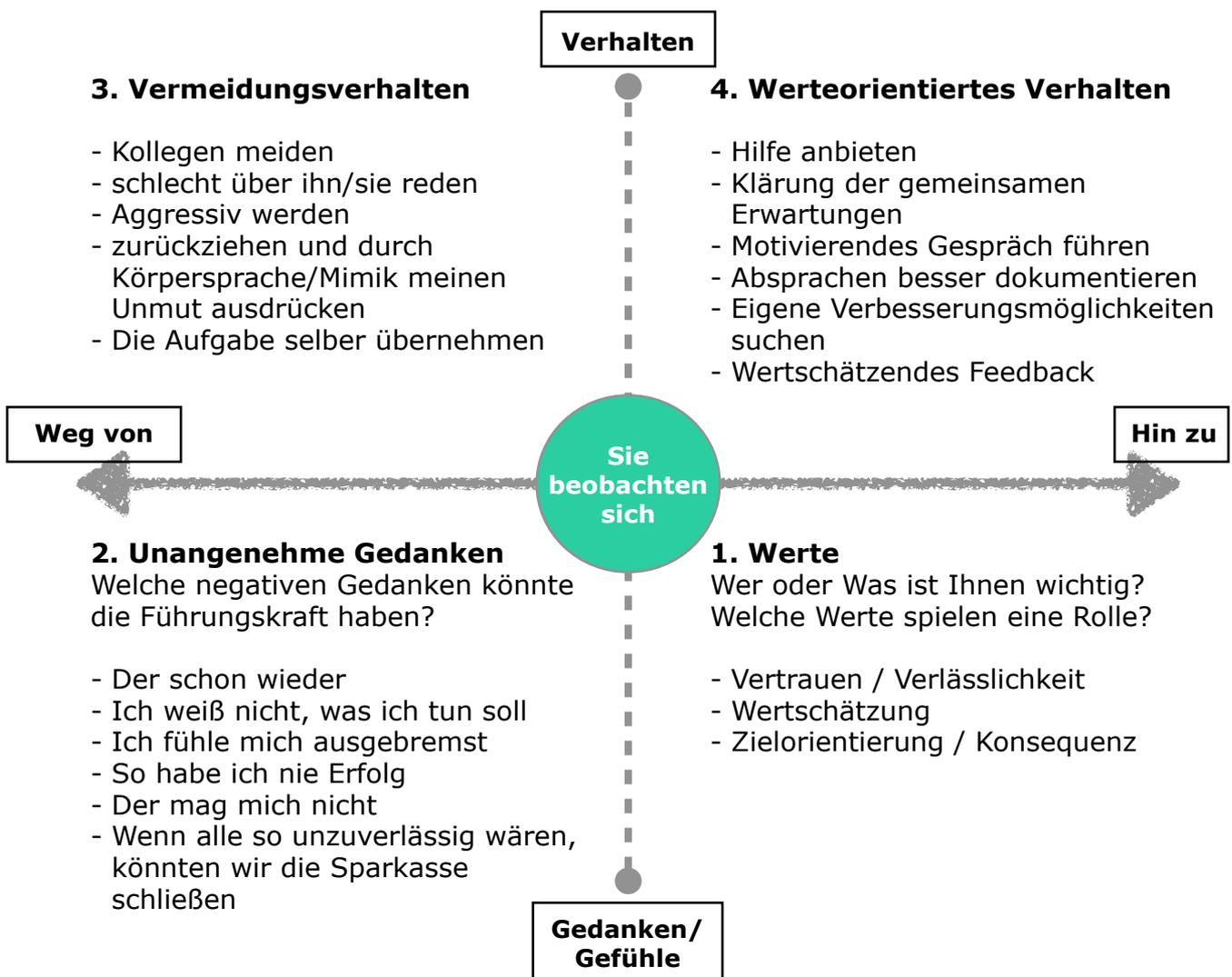
In der Wertematrix wird dargestellt, welche Werte und welche negativen Gedanken in dieser Situation eine Rolle spielen könnten. Und es ist beispielhaft beschrieben, welche unterschiedlichen Alternativen die Führungskraft in ihrem Verhalten haben kann. Das werteorientierte Verhalten ist die angestrebte Lösung und stellt das erwartete Verhalten dar.



## 2. Beispiel-Situation im Verhältnis von Führungskräften untereinander

### **Ein Kollege / Eine Kollegin hält sich nicht an Absprachen**

Wenn Absprachen nicht eingehalten werden, ist eine wichtige Grundlage der erfolgreichen Zusammenarbeit in Frage gestellt. Es kann daher schnell passieren, dass eine Führungskraft der anderen Vorwürfe macht, in eine Appell-Haltung verfällt oder versucht, durch Argumente zu erklären, warum dieses Verhalten schädlich ist. Doch all diese Wege sind nicht sehr hilfreich, zu einer Verhaltensveränderung beim Kollegen zu kommen. Welche Alternative kann es geben? Sein Verhalten an den eigenen Werten auszurichten, ohne den Kollegen „missionieren“ zu wollen. Sondern durch das eigene Vorbild und dem Angebot von Unterstützung dem anderen zu helfen. Erst wenn diese Versuche nicht helfen, kann eine weitere Eskalationsstufe notwendig oder sinnvoll sein (z.B. Unterstützung durch eine dritte Person von außen).



### 3. Beispiel-Situation im Verhältnis der Führungskraft zu sich selber

#### **Ich werde meinem eigenen Anspruch nicht gerecht**

Wir Menschen sind oft sehr selbstkritisch und hart zu uns selber, wenn wir unser Verhalten beobachten. Viele Menschen haben oft Selbstzweifel und fühlen sich nicht gut genug. Ob sie dabei die vermeintlichen Erwartungen ihrer Mitmenschen als Maßstab anlegen oder ihre eigenen Erwartungen zugrundlegen. Der Gedanke, seinen eigenen Ansprüchen nicht gerecht zu werden, kann ein positiver Antrieb sein, die eigenen Leistungen zu verbessern. Es kann aber auch ein Vermeidungsverhalten entstehen, dass letztendlich destruktive Züge annehmen kann. Auch hier kann die Wertematrix helfen, diese destruktiven Gedanken wahrzunehmen und sein Verhalten an den eigenen Werten auszurichten.

