Wert und Mangel

"Immer diese Dualismen. Immer entscheiden Sie sich für eine Seite, statt sich einfach für die Medaille selbst zu entscheiden."
(Kunohara, Romanfigur von Tad Williams)

1. Was sind Werte eigentlich?

Ob in der Organisationsentwicklung in Unternehmen, in der Betrachtung politischer Systeme, Ethik oder in der Therapie, keine Betrachtungsweise menschlicher Entscheidungen oder Motivationen kommt ohne das Konzept der Werte aus. Warum verhalten sich Menschen wie sie sich verhalten? Was treibt sie an? Was macht sie in ihrem Leben glücklich und zufrieden? Motive, Bedürfnisse und Werte bestimmen unser Leben: Sie sind der Stoff aus dem unsere Wünsche gemacht sind und deren Realisierung mit unserer Vorstellung eines erfüllten Lebens verbunden ist.

Werte sind ein emotionales Thema. Gesellschaften bestimmen ihre Regeln über Berufung auf Werte. Legitimation von Handlungen in Gruppen oder Vereinen fußen ebenso auf einem Wertekonsens. Werden Werte verletzt oder wird auf die „falschen“ Werte Bezug genommen, kommt es zu Wertkonflikten, die oftmals heiß diskutiert werden. Es gibt sogar den Begriff der „heiligen Werte“, die als nicht verhandelbar gelten und benutzt werden, um absolutistische Positionen unverrückbar zu festigen. Ohne Berufung auf Werte kann kein Krieg geführt werden. So ist der Irakkrieg mit den Werten Demokratie, Frieden und Freiheit begründet worden und selbst die Verletzung dieser Werte wird mit genau denselben gerechtfertigt.

Die individuellen Werte beeinflussen auch unsere Beziehungen. Wir fühlen uns zu Menschen hingezogen, mit denen wir ähnliche Werte teilen. Längere glückliche Partnerschaften haben ähnliche wichtige Lebensmotive und Ziele als Grundlage. Wenn wir dagegen unsere eigenen Motive nicht verstehen, erschweren wir unser Leben. Menschen, die ihre wahren Motive und Lebensgründe kennen und ihre Entscheidungen davon leiten lassen, geben sich die Möglichkeit Erfüllung und in ihrem Leben zu finden. Sind die eigenen Werte realisiert, ist der Mensch zufrieden.

Den Menschen verstehen zu wollen heißt, seine Werte zu erkennen, insbesondere die, die seine tatsächlichen Handlungen motivieren. Im Theoriegebäude des NLP sind Werte eher schwach und durchaus widersprüchlich definiert. Werte werden im NLP meistens in einem Atemzug mit den Überzeugungssystemen, Normen und Kriterien genannt.

Für Dilts sind "Kriterien und Werte ... (eine) spezielle Kategorie von Glaubenssätzen, die man darüber hat, warum etwas wichtig und lohnenswert ist." (1995 (1989), 147). Diese Glaubenssätze, was eine ungeschickte Übersetzung des englischen Begriffes „belief sentences“ ist, definieren nach Dilts eine Beziehung zwischen Ursache ("wenn ich das tue") und Wirkung ("dann wird X so reagieren"), die einem Wert oder Kriterium (z.B. "Erfolg") zugeordnet werden (1993 (1990), 192f.)

Tad James und Wyatt Woodsmall definieren Werte als weitgehend unbewusst wirkende Meta-Programme. Sie sind "das, wo wir uns "hin zu" oder "weg von" bewegen" (1994 (1988), 183). Sie unterscheiden dabei in einer Abfolge von "völlig unbewusst" zu "völlig bewusst" nach Meta-Programmen, Grundwerten (Kernglaubenssätze, die mit der Identität einer Person verbunden sind), Glaubenssätze (die an Werten "hängen") und Einstellungen (Gruppen von Glaubenssätzen, die sich auf ein bestimmtes Thema beziehen).

Man kann mit Sicherheit behaupten, dass hier keine begriffliche Klarheit vorliegt. Sind Werte jetzt Glaubenssätze, Überzeugungssysteme, Kriterien oder gar Meta-Programme?

Was im umgangssprachlichen Verständnis als Werte bezeichnet wird, ist oftmals ein Cocktail aus Überzeugungen, Wünschen oder Normen, die voneinander zu unterschieden für die therapeutische Arbeit jedoch von enormer Wichtigkeit ist. Werte beeinflussen unsere Wahrnehmung, Präferenzen und Erwartungen. Sie motivieren unser Handeln und ermöglichen uns, Entscheidungen zu treffen.

Um Werte als solche zu erkennen, ist es wichtig sich ihrer Erscheinungsformen bewusst zu werden. Was unterscheidet einen Wert von einer Überzeugung oder einer in der Gesellschaft oder Familie existierenden Norm?

Werte sind immer mit einem Gefühl verknüpft. Ein Wert, zu dem es kein Gefühl gibt, ist als Entscheidungskriterium nicht relevant und bestenfalls das, was ich einen Kommunikationswert nenne. Darauf werde ich weiter unten noch eingehen.

Die zweite wesentliche Komponente, die bei der Betrachtung der Werte eine Rolle spielen muss, ist die Benennung des Wertes, also seine Nominalisierung. Diese Verbindung zwischen einem Wert und seiner Benennung ist alles andere als stabil. Ein Klient nennt in einer Sitzung beispielsweise *Fairness* als für ihn wichtigen Wert. Im Laufe des Gespräches mit einem Coach kommt er darauf, dass es ihm bei dem Wert Fairness eigentlich darum geht, dass er sich in seiner Handlungsfreiheit eingeschränkt fühlt und er auf Verletzungen seiner Handlungsfreiheit sehr ungehalten reagiert. Der Coach bietet ihm das Reframingangebot, das es eventuell um Freiheit geht. Der Klient bestätigt nach einer internen Überprüfung, dass Freiheit das bessere Wort ist. Er hat die Benennung mit seinem inneren Gefühl abgeklärt und festgestellt, dass Freiheit besser zu seinem Gefühl passt.

Im Folgenden wird er sein Störgefühl auf die Verletzung der Freiheit zurückführen, ohne das sich das Gefühl oder auch seine Intention geändert hat.

Das heißt, das Treiben eines Wertes, seine Auswirkungen auf die Handlungen einer Person, ist von seiner Benennung relativ unabhängig. Oftmals gelingt eine Umbenennung des Wertes relativ schnell. Jedoch ist sie keineswegs beliebig. Wenn die Umbenennung des Wertes, das Gefühl schließlich besser beschreibt, erscheint so etwas wie ein Erfüllungskriterium.

Am besten lässt sich das mit dem Konzept des felt sense beschreiben. Als in den 60er Jahren Eugene Gendlin in einer Untersuchung darüber, wann und welche Klienten in der Psychotherapie erfolgreich sind, beobachtete, dass erfolgreiche Klienten eine gewisse, meistens nur vage Wahrnehmung über ihre

Körperempfindungen im Zusammenhang mit ihrem Problem hatten, beschrieb er dieses Phänomen mit felt sense. „Ein Felt Sense ist die körperliche Wahrnehmung eines bestimmten Problems oder einer bestimmten Situation“, schrieb er. „Es ist ein Prozess, der uns heraus aus dem Kopf und hinein in den Körper führt.“

Differenzierung des Wertebegriffs

Für die psychologische Praxis erscheint es aus meiner Sicht sinnvoll, drei Wertekonzepte zu differenzieren. Die Unterscheidung in Kommunikationswerte und Normen in Abgrenzung zu handlungenrelevanten Werten hat sich hier als sehr brauchbar erwiesen.

a) Kommunikationswerte

So wie im Firmenleben manche Werte wie Effizienz oder Kundenorientierung kommuniziert werden müssen, sind Werte wie Sicherheit, Freundschaft, Revanche, Prestige oder Macht in diesem Kontext als Begründung für unternehmerisches Handeln eher tabu. Dabei sind letztere mit Sicherheit in vielen Fällen die Werte, nach denen tatsächlich gehandelt wird.

Innerhalb sozialer Gruppen müssen durch den Einzelnen bestimmte Werte kommuniziert werden, um die Gruppenzugehörigkeit deutlich zu machen. Ein klassisches Beispiel ist hier in der 68er Bewegung die „Freie Liebe“. Ein Wert, den man dieser Bewegung noch heute zuschreibt. Mittlerweile weiß man jedoch, dass die Mehrheit der so genannten 68er „Freie Liebe“ nicht leben wollten und auch nicht praktiziert haben. Der Wert allerdings musste hochgehalten werden.

Jede Gruppe, seien es Elternvereine, Fanclubs, Parteien, hat bestimmte Werte, die man als Teil der Gruppe benennen muss und die die legitime Begründung für ein Verhalten darstellen.

Diese Kommunikationswerte brauchen kein Gefühl. Sie sind eher durch Zweckmäßigkeit getragen. Das heißt man kann sie benutzen, ohne dass eine starke emotionale Bindung zu diesen Werten besteht. Sie definieren vielmehr eine Gruppenzugehörigkeit und können innerhalb dieser Gruppe als Begründungen für Forderungen oder für Konsens benutzt werden. Man könnte sie also auch die Vorzeigewerte nennen.

Innerhalb der politischen Sphäre ist zum Beispiel „Bürgernähe“ ein wichtiger Wert, ohne den im Grunde kein politisches Programm auskommt. Guckt man sich aber die tatsächlichen Handlungen der Akteure an, ist Bürgernähe nicht unbedingt zu finden. Anerkennung oder Macht dürften dagegen die tatsächlichen Motivatoren für politisches Handeln sein. Wenn nun aber ein Politiker in seiner Wahlkampfrede davon sprich, dass ihn persönliche Anerkennung motiviert, das Beste für die Bürger zu tun, oder gar Macht, würde er sozial bestraft werden. Diese Werte sind in diesem Zusammenhang nicht common sense. Kommunikationswerte sind so etwas wie ein soziales Schmiermittel.

© 2010 Dr. Frank Kuhnecke

Das richtige Benutzen der Kommunikationswerte ist ein Zeichen für soziale Intelligenz. Wer das nicht beherrscht, dem fehlt die wichtige Fähigkeit, an die jeweilige soziale Gruppe die passenden Werte herauszugeben.
Für Trainer oder im Coachingkontext sind sie hauptsächlich in der Präsentationsvorbereitung relevant, um den Vortragenden auf die Kommunikationswerte des Auditoriums vorzubereiten.

b) Normen

Ein Klient nennt in einer Sitzung als wichtigen Wert „Ordnung“. Allerdings gelingt es ihm nicht wirklich ordentlich zu sein. Er weiß, dass er es eigentlich sein sollte, aber letztendlich verbringt er seine Zeit lieber mit Motorrad fahren oder damit, Freunde zu treffen. Man könnte also annehmen, dass der Wert „Freundschaft“ oder „Kontakt“ ihn stärker motiviert. Auch auf die Frage, wie es denn wäre, wenn er Ordnung in seinem Leben vollständig realisiert hätte, stellt sich kein positives Gefühl ein. Das heißt, dass der angestrebte Erfüllungszustand nicht positiv belegt ist, obwohl z.B. eine innere Stimme ihn immerzu mahnt, ordentlicher zu sein. Damit befindet sich der Klient in einem Dauerkonflikt, der aber kein Wertekonflikt ist, sondern einer zwischen Wert und Norm. Zwischen einem von außen herangetragenem „Das-muss-so-sein“ und dem, was ihn tatsächlich motiviert.

Auch Normen kommen oftmals mit einem sehr starken Gefühl daher. Das wesentliche Unterscheidungsmerkmal der Normen zu den Werten ist die Frage, ob bei der Erfüllung ein Glücksgefühl und eine Art Befriedigung entstehen. Überwiegt das Gefühl „das-muss-so-sein“, agiert derjenige aus einer übernommen Norm. Es ist daher zu überlegen, ob diese Normen nicht sogar in die Klasse der Überzeugungen gehören.

Allerdings sind Normen im Falle einer Nicht-Realisierung oft mit einer Bestrafungsfantasie verknüpft. Sie sind für den einzelnen eigentlich nicht erstrebenswert. Das heißt, Normwerte verhindern eine Handlung eher, als das sie Handlungen motivieren.

In der therapeutischen Arbeit erlebt man häufig, dass sich für diese Arten von Normwerten Identifikationspersonen unter den möglichen Bezugspersonen in der Vergangenheit finden, die diese Normen verkörpern.

Normen sind demnach erlernte Werte, die den Überzeugungen näher sind als den Werten. Normwerte muss man haben. Und obwohl man sie eigentlich nicht will, müssen sie umgesetzt werden. Ansonsten entsteht das Gefühl, einem Anspruch, nicht zu genügen, was oftmals mit Ablehnungsfantasien einhergeht.

In der Therapie werden Normwerte in der Abgrenzung gegenüber beeinflussenden Personen relevant und äußern sich z.B. in der Erkenntnis: „Das war meinen Eltern wichtig, das war ein Wert meiner Eltern, aber mir ist das nicht wichtig. Es hat keine negativen Folgen dies nicht zu tun. Ich bin weiterhin ein guter/wertvoller Mensch.“

© 2010 Dr. Frank Kuhnecke

c) handlungsrelevante Werte – die motivierenden Werte

Im Umgang mit Werten in der Praxis spielt derzeit das Werteprofil von Reiss eine bedeutende Rolle. Mitte der 90er Jahre erfasste Steven Reiss in einer umfangreichen empirischen Studie mit 3500 Versuchsteilnehmern etwa 400 unterschiedliche Motive, die grundsätzlich für das Handeln von Menschen verantwortlich sind. Aus diesen 400 Motiven extrahierte er schließlich die 16 grundlegenden Motive, die er „Letzt-Motive“ nennt.

Diese 16 „Letzt-Motive“ sind: Anerkennung, Beziehung, Ehre, emotionale Sicherheit, Erfolg, Ernährung, Familie, finanzielle Sicherheit, Freiheit, gesellschaftlicher Status, Gerechtigkeit, Gesundheit, Leben, Ordnung, Wahrheit und Wettbewerb.

Leider wird diese Studie nur in der Sekundärliteratur erwähnt. Es ist nicht eindeutig wie die Originalfragen nach den Motiven lauteten oder nach welchem Schlüssel Reiss die 16 Werte identifizierte.

Reiss betont, dass es keine universelle, für alle Menschen gleich geltende Motivhierarchie gibt, die von der jeweiligen Entwicklungsstufe abhängt, wie etwa Abraham Maslow es in seinen Studien über Motivation und Persönlichkeit schon seit den 40er Jahren postulierte. Jeder Mensch verfüge über eine einzigartige Ausprägung der existenziellen Motive, die sich im Laufe dessen Entwicklung nicht wesentlich ändert — wohl aber deren Ausdruck im Verhalten. Obwohl diese 16 Lebensmotive das Dasein aller Menschen mehr oder weniger stark beeinflussen, unterscheiden sich die Individuen beträchtlich in der Art, wie sie diese gestalten und miteinander verbinden.

Reiss´ Modell verschafft einen recht guten Überblick über die Werte. Allerdings hat es lediglich einen beschreibenden Charakter. Die Genesis der Werte, weshalb Werte zu unterschiedlichen Zeiten im Leben in ihrer Bedeutung schwanken und sich ihre Relevanz ändert, kann dieses Modell nicht klären. Die Betrachtung der inneren Dynamik, die ja für Therapie und Coaching von großer Bedeutung ist, ist damit nicht möglich.

Betrachtet man die Werte dagegen als das Streben nach positiven Zuständen und die Vermeidung unerwünschter Zustände wird das Modell dynamischer und ermöglicht Vorhersagbarkeit im Veränderungsprozess.

Werte sind handlungsleitend. Von den Normen oder Kommunikationswerten unterscheiden sie sich dadurch, dass es eine Vorstellung der Erfüllung im Menschen gibt, bei der obendrein ein gutes Gefühl entsteht. Sie unterscheiden sich von den beiden anderen, weil sie für unser tatsächliches Handeln und Streben verantwortlich sind. Normwerte zum Beispiel sind dagegen eher für das Unterlassen von Handlungen verantwortlich. Und im Unterschied zu Zielen, die ganz klar definiert sind, verkörpern Werte so etwas wie den idealen Zustand, zum Beispiel Freiheit, Zufriedenheit oder Ruhe, und sind vom Kontext unabhängiger.

Nehmen wir als Beispiel wieder die Ordnung. Jemand, der den Wert Ordnung besitzt, hat tatsächlich ein gutes Gefühl, wenn sich Ordnung einstellt oder die Person sich nur vorstellt, dass Ordnung herrscht. Dieser Person fällt es leicht Ordnung zu halten,

© 2010 Dr. Frank Kuhnecke

weil jede Handlung oder Handlungsvorstellung in Richtung dieses Wertes mit einem positiven Gefühl verbunden ist. Bittet man dagegen jemanden, der Ordnung als Norm verinnerlicht hat, er solle sich vorstellen, ordentlich zu sein, löst das bei dieser Person bestenfalls ein wenig begeistertes „Muss-halt-sein“ aus.

Die Handlungsentscheidung wird oft schon unbewusst getroffen. Damit erklärt sich, warum die Werte weniger aus dem Gesagten als aus den tatsächlichen Handlungen abzuleiten sind.

Unter bestimmten Umständen können Werte zu Gunsten eines anderen Wertes allerdings auch handlungsverhindernd sein. Nämlich genau dann, wenn ein handlungsrelevanter Wert mit einem anderen Wert im Konflikt steht. Wenn man zum Beispiel zwei Sachen anstrebt, beide gleich wichtig findet, aber die Realisierung beider nicht möglich ist, so im Falle von Ruhe und Anerkennung. Jemand hätte gern Anerkennung für eine Leistung, will aber gleichzeitig auch seine Ruhe haben. In diesem inneren Konflikt muss eine Entscheidung getroffen werden, die allerdings im nächsten Augenblick auch wieder umgeworfen werden kann. Im Ergebnis entsteht Konfusion und das Gefühl von „ich weiß gar nicht, was ich will“.

Betrachtet man Werte dagegen in der Beziehung zueinander und im Zusammenspiel von Wert und dazugehörigem Mangel sind die Reaktionen erklärbar und es wird verständlich, weshalb eine Entscheidung oszillieren kann.

2. Das Zusammenspiel von Wert und Mangel

Werte haben nicht nur eine attraktive Erwartung des Erfüllungszustandes, sondern erzeugen auch ein starkes Störgefühl, wenn sie nicht realisiert werden wie oftmals allein schon bei der Vorstellung, sie würden nicht realisiert.

Dieses Störgefühl ist wesentlich für das Verstehen der Dynamik der Werte. Nehmen wir das Beispiel Freiheit. Der Klient nennt als einen hohen Wert Freiheit. Man sieht auch bei den Handlungen und Verbindlichkeiten, dass er sie so wählt, dass seine Vorstellungen von Freiheit realisiert werden. Des Weiteren erzeugt die Vorstellung von Einschränkungen der Freiheit ein starkes Störgefühl bis dahin, dass Einschränkungen der Freiheit häufig Grund für Konflikte sind.

Um die individuelle Dynamik des Wertes Freiheit zu verstehen, brauchen wir jetzt den Erfüllungszustand des Klienten als auch die Reaktion auf die Nichterfüllung.

1. Auf die Frage nach der vollständigen Erfüllung von Freiheit, zeigt der Klient eine durchweg positive Reaktion und findet diese Vorstellung wunderbar. Das heißt, das Erfüllungskriterium ist durchweg positiv.
2. Stelle ich nun die Frage nach der Abwesenheit des Wertes Freiheit, erzeugt diese Vorstellung bei dem Klienten eine deutlich negative Zustandsänderung.
3. Ich frage weiter, wie der Klient diesen Zustand nennen würde, und erhalte eine sehr genaue Beschreibung eines Gefühls, dass er als Enge oder eine Art Lähmung beschreibt, die er als sehr unangenehm empfindet.
4. Nun frage ich beim Klienten nach, ob er dieses Gefühl in seiner Biografie kennt und erhalte als Antwort, dass er das sehr gut kenne.

© 2010 Dr. Frank Kuhnecke

Die Handlungsmotivation bei Werten entsteht also nicht nur aus dem erstrebenswerten Realisierungszustand sondern auch aus der Nichterfüllung. Diese Nichterfüllung nenne ich im folgenden Mangel.

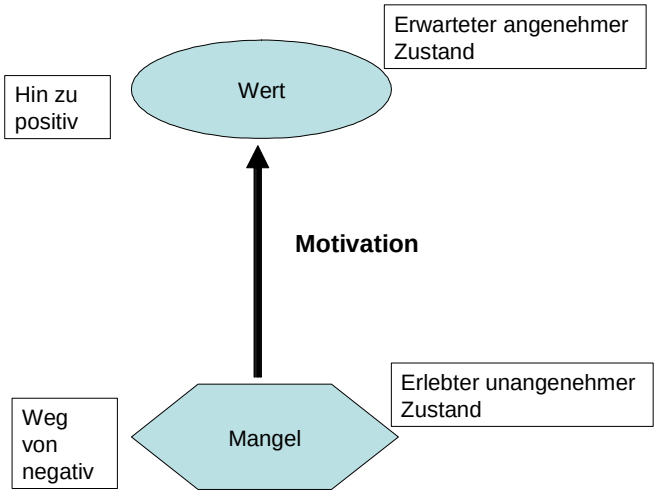
Fragen:

1. Stellen Sie sich vor, der Wert wäre in Ihrem Leben voll und ganz realisiert.
2. Stellen Sie sich vor, den Wert gäbe es in Ihrem Leben überhaupt nicht mehr.
3. Wie würden Sie den Zustand nennen?
4. Kennen Sie den Zustand eventuell aus Ihrem Leben?

Interessant ist, dass bei gleichen Werten, die Zustände bei der Vorstellung der Nichtrealisierung von Klient zu Klient unterschiedlich sein können. So kann der Gedanke, Freiheit würde überhaupt nicht mehr im Leben des Klienten existieren, bei einem Angst auslösen, bei dem anderen eher Enge oder bei einem dritten Bedrückung oder Lähmung.

Allen gemeinsam ist jedoch, dass dieser Zustand hochgradig unangenehm ist und in der Biografie dieser Person als bereits erlebtes Gefühl wieder zu finden ist.

Das heißt, Werte kann man in ihrer komplexen Wirkungsweise nur dann verstehen, wenn man den jeweiligen Mangel in der Biografie betrachtet. Der Mangel ist passend zum Wert, beide in ihrer Dialektik ergeben erst die Erklärbarkeit.



Um noch einmal zum Beispiel zurückzukehren, aus dem erlebten Mangel an Freiheit ist ein permanentes Kriterium entstanden. Der Klient „weiß“ darum, was ihm wirklich wichtig ist. Er will den Mangelzustand vermeiden. Allerdings ist dies nur durch den erlebten Mangel erklärbar. Das Mangelerleben kann in der ganzen Biografie stattfinden. Wobei früh erlebte Mängel in Zusammenhang mit fehlenden Copingstrategien zu einprägsamerem Mangelerleben führen.

Bis zur Adoleszenz ist der Großteil der Werte angelegt. Sehr einschneidende Erlebnisse, zum Beispiel beruflicher Konkurs oder eine Krankheit – können dennoch die Bedeutung der Werte umschichten.

Es kann auch sein, dass ein Kind den Mangel bei jemand anderem beobachtet und durch Einfühlen oder Identifikation miterlebt. Wenn Zum Beispiel die Mutter unterdrückt und verachtet wird, kann das Kind eine hohe Motivation darauf entwickeln, dass so etwas nie wieder passiert. Oder aber die Eltern waren Unternehmer und sind Pleite gegangen. Der Konkurs wurde miterlebt und eventuell sogar zur bestimmenden Konstante des Familienlebens, so entsteht aus dem ständigen Reden über „wir haben kein Geld“ eventuell ein hohes Sicherheitsbedürfnis oder der Wert „Sparen“.

© 2010 Dr. Frank Kuhnecke

Gerade Personen mit überdurchschnittlichen Leistungen, zeigen in ihrer Biografie häufig einen ganz signifikanten Mangel. Das heißt, das Erleben dieser Mängel schafft eine sehr hohe Motivation. Was natürlich, etwas salopp gesagt, auch heißt, das schlimmste, was einem passieren kann, wäre eine Kindheit ohne Mängel, weil man dadurch keine Gelegenheit hat, sehr prägnante Werte auszubilden.

Wie Werte vom Erleben des Mangels abhängen, zeigt sich ebenso kulturell, zum Beispiel beim Umgang mit Werten wie Ernährung, Vorrat, genügend Essen. Ein Wert, der bei der Kriegskindergeneration signifikant da war und in der Folgegeneration nicht. Einen leeren Kühlschrank gibt es in der Regel seit dreißig Jahren in dieser Gesellschaft nicht mehr. Eine Realisierung des Wertes Ernährung in er jetzigen Generation findet nicht mehr über Menge sondern über Qualität oder Gesundheit statt.

Je intensiver der Mangel ist, desto stärker ist das Bestreben nach dem Wert. Wenn das Mangelerleben darüber hinaus auch noch mit Angst verkoppelt ist, im Sinne einer Traumatisierung, dann wird aus diesem Wert, das, was ich einen *fanatischen Wert* nenne. Das ist ein Wert, bei dem allein die Vorstellung des Mangels Angst und heftige Reaktionen hervorruft.

Das kann auch Werte wie Ordnung oder Pünktlichkeit betreffen, wie das Beispiel einer Klientin zeigt, bei der Unpünktlichkeit damit verbunden war, dass der Vater ihr etwa versprach, zu kommen und dies regelmäßig nicht eingehalten hat. Damit war „zugesagt und nicht kommen“ mit einem extremen Defiziterleben verbunden. Als erwachsene Frau landete sie wieder in diesem Mangelgefühl, wenn sie jemand versetzt hat. Das war so radikal, dass sie Freundschaften beendete, wenn jemand zu spät kam. Sie beschrieb dies als einen „heiligen Krieg“ gegen Unpünktlichkeit, womit klar war, dass der Wert Pünktlichkeit aus einem ganz anderen biografischen Erleben stammt.

Werte mit moderaten Mängeln lassen es zu, dass der Mangel auch mal stattfindet. Im Sinne von „natürlich kann auch jemand zu spät kommen, es stört mich zwar, aber ich reagiere nicht panisch oder fanatisch“. Ist der Mangel aber stark mit Angst belastet, also traumatisierend, so wird er fanatisch.

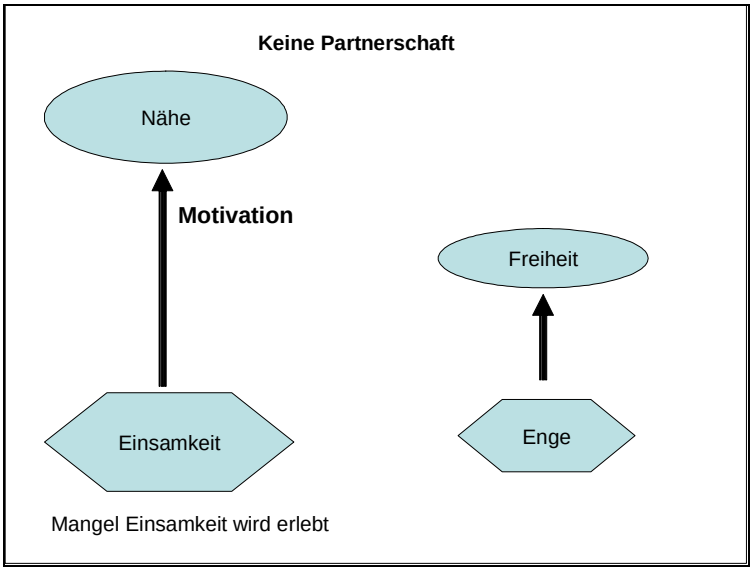
Das Zusammenspiel von zwei Werten erklärt zudem die häufig auftretenden oszillierenden Motivationen, in denen zwei Bestrebungen sich regelmäßig abwechseln. Das ist bei Nähe Distanz Problemen in Partnerschaften der Fall.
Ich mache dies an einem Beispiel deutlich.

Bei einem Klienten sind Nähe und Freiheit gleich wichtige Werte. Als Mangel zu Nähe beschreibt er Einsamkeit und sich verlassen fühlen. Im biographischen Erleben gab es selbstständige Eltern, die beide wenig Zeit hatten, was bei ihm das Gefühl von Verlassenheit und „nicht wichtig sein“ erzeugte. Es gab viele Abende, an denen er vergeblich auf sie gewartet hat.

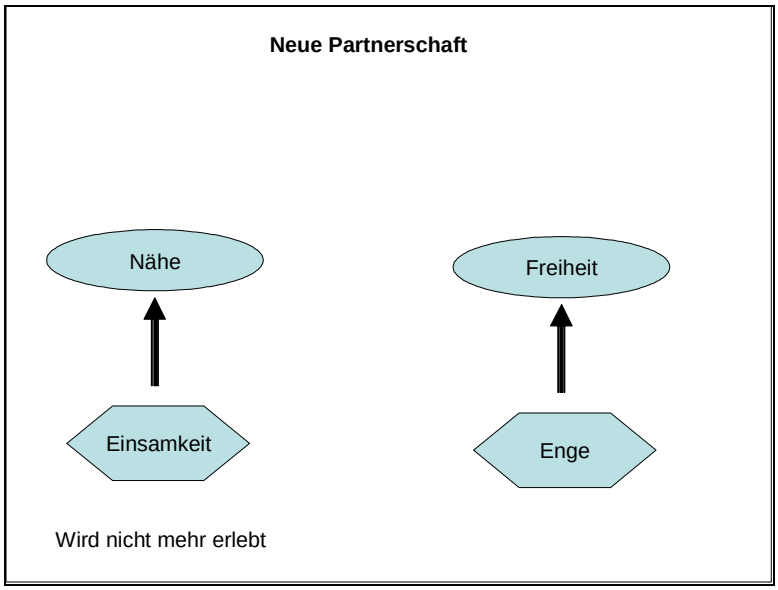
Als Mangel zu Freiheit beschreibt der Klient Enge, im Sinne von bedrängt sein. Einen Teil seiner Betreuung hatte eine Großmutter übernommen, die das Kind stark kontrollierte und übermäßig beschützte.

Momentan lebt dieser Klient ohne Partnerin und ist in seiner Zeitplanung von keinem abhängig. Er kann tun, was er will. Er erlebt keine Enge. Damit ist der Wert Freiheit nicht so relevant, weil er sie hat.

Hingegen ist das Gefühl der Einsamkeit oder des Verlassenseins ganz deutlich, da der Mangel immer wieder aktiviert wird. Beispielsweise am Abend, wenn niemand zum Reden da ist und körperliche Nähe fehlt. Damit wandert der Wunsch nach Nähe in der Hitliste der Werte ganz nach oben.



Und weil Werte handlungsleitend sind, wird jetzt eine Partnerin gesucht. Schließlich wird jemand gefunden und Nähe ist da. Das heißt, das Gefühl von Einsamkeit oder Verlassen sein findet nicht statt. Es kommt zu Entspannung, Zufriedenheit, ein Erfüllungsgefühl tritt ein.

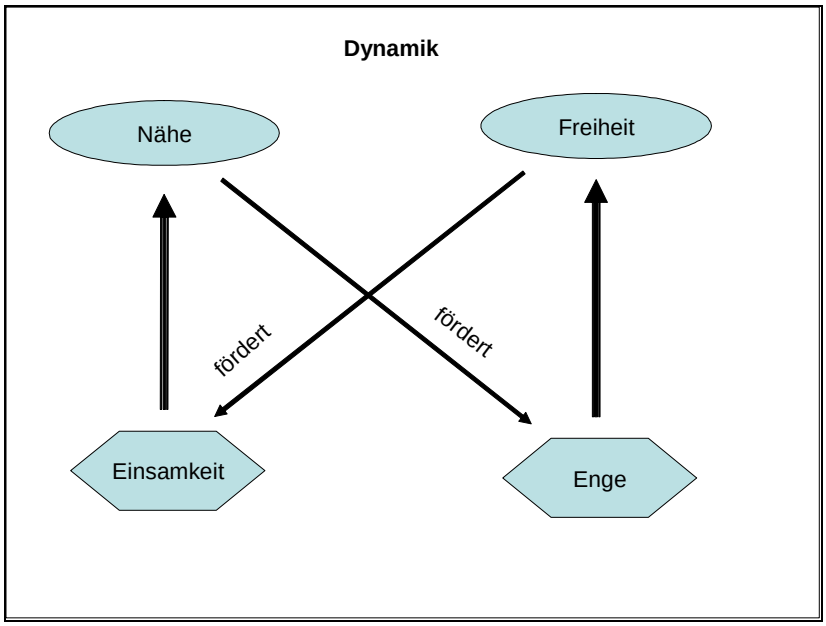


Nun passiert es, dass es der neuen Partnerin an irgendeinem Wochenende nicht recht ist, dass er allein mit seinen Freunden weggeht. Sie besteht darauf, dass etwas zusammen unternommen wird oder man jedes Wochenende zusammen ist. Ganz

plötzlich entsteht jetzt dieses Gefühl von Enge oder Bedrückung, dass ja bereits bekannt ist. Der aus der Biografie gut bekannte Mangel, ist nun wieder aktiviert und ganz plötzlich kommt es mit der Partnerin zu Diskussionen um Freiheit.

Da Nähe vorhanden ist, also Einsamkeit oder Verlassen sein momentan nicht erlebt werden, sinkt der Werte Nähe in seiner handlungsleitenden Qualität ab. Aber Freiheit wird wichtig und damit handlungsleitend. Nun wird in der Partnerschaft immer öfter um Freiraum diskutiert.

Im Zusammenspiel des Paares gibt es jetzt zwei Möglichkeiten. Entweder er gibt der Forderung nach, mit dem Preis eines stärker werdenden Engegefühls, was zu vorzeitigem Beziehungsende führen kann. Oder sie signalisiert, dass ihr das recht ist, denn so kann sie auch etwas Eigenes unternehmen. Nun ist Enge nicht mehr relevant. Dafür aber wieder Einsamkeit. Das bedeutet, dass der Wert Nähe wieder an Bedeutung gewinnt und die Beziehung plötzlich als distanziert erlebt wird.



Mit der Frage, welcher Wert oder welcher Mangel fördert einen anderen Wert oder Mangel entsteht aus dieser Summe von Wechselwirkungen ein Wert-Mangel-System.

Mit diesem Wert-Mangel-System werden sehr viele Handlungsweisen von Menschen nachvollziehbar. Es wird ebenfalls verständlich, warum ein Kontextwechsel Werte unterschiedlich motiviert, weil möglicherweise andere Mängel aktiviert werden. Somit lässt sich also erklären warum jemand in der Familie anders reagiert, als zum Beispiel in der Firma oder im Freundeskreis, obwohl es doch dieselben Werte sind, die ihn leiten.

Im therapeutischen Zusammenhang ist eine der Qualitäten von Wert und Mangel die Bewusstwerdung. Die Werte können dem einzelnen durchaus unbewusst sein. Ein Teil eines therapeutischen Prozesses ist es dann, diesen unbewussten Treiber ins Bewusstsein zu holen, damit eine bewusste Entscheidung für das Erreichen des Wertes möglich ist.

Hat man eine Bewusstheit über die persönliche Wert-Mangel-Dynamik erlangt, hat man im besten Sinne des Wortes auch Selbstbewusstheit. Anhand des Wert-Mangel-Netzes wird die Dynamik des inneren Widerspruches deutlich. Der Klient kann nun einen reflektierteren Umgang mit seinen eigenen Bedürfnissen entwickeln.

Kennt man die sechs handlungsrelevantesten Werte und die dazugehörigen Mängel einer Person, erhält man eine gute Beschreibung für einen Großteil des Verhaltens.

Anwendungen

a) Ziele erreichen/ Ziele und Motivation

Ein bewusster Umgang mit den eigenen Werten ist entscheidend für die Lebensplanung und Zielökologie. Ein Ziel, das über lange Jahre verfolgt werden soll, muss mindestens von zwei besser sogar von drei Werten gestützt werden. Wenn beispielsweise eine Berufswahl nur von einem Wert getragen ist, kann das schnell zu Demotivation führen.

Sieht man sich Menschen an, die die Selbstständigkeit wählen, reicht es bei weitem nicht, wenn sie als einzigen Motivator für diesen Schritt den Wert Unabhängigkeit anführen. Sehr schnell erfahren sie, dass sie unabhängig sind. Der Wert ist erfüllt und ihr einziger Treiber bricht zusammen, weil der Mangel weg ist.

In einem anderen Fall kam ein Klient zum Coaching, da ihm seine schwankende Motivation zur Arbeit Probleme bereitete. Er wollte regelmäßiger Arbeiten und so einen finanziellen Rückhalt anwachsen lassen, insbesondere im Blick auf die Altersversorgung. Dieser Klient konnte seine Arbeit selbst bestimmen, war selbstständig und arbeitete hin und wieder sehr motiviert mit sichtbarem Erfolg. Nach kurzer Zeit ließ das jedoch immer wieder nach. Es war ihm bereits aufgefallen, dass die Motivation zu Arbeiten in direktem Zusammenhang zu seinen finanziellen Reserven stand. Sobald eine gewisse Menge an finanziellen Reserven erreicht war, ließ seine Arbeitslust nach. Er war regelrecht demotiviert.

Das Modellieren des Werteraumes brachte fünf zentrale Werte zum Vorschein. Als in diesem Zusammenhang wichtigsten Wert nannte er Sicherheit und Sparen in Bezug auf finanzielle Rücklagen, dann folgte Neugierde/ Lernen, gefolgt von Anerkennung, Beziehung und Freiheit. Danach wurden, wie vorher beschrieben, die zu jedem Wert gehörenden Mängel herausgearbeitet, sodass insgesamt fünf Wert-Mangel-Paare vorhanden waren. (siehe Grafik 1)

Danach wurden in der Coachingsitzung die gegenseitigen Beeinflussungen zwischen den Mängeln herausgearbeitet. Es ging also um die Frage, welcher Mangel oder Wert durch einen anderen Mangel oder Wert verstärkt bzw. abgeschwächt wird.
In der Regel war Beziehung sein wichtigster Wert. Seitdem er nun in einer stabilen Beziehung lebte, stellt er fest, dass ihn die schwankende Motivation zur Arbeit zunehmend störte. Zudem erlebte er die schwankende Arbeitsbelastung als beeinträchtigend für die Beziehung.

Bei diesem Klienten wird ein typisches Sägezahnprofil der Motivation deutlich. Dieses Sägezahnprofil – mal motiviert mal wieder nicht - war nicht aus der Arbeit als solcher abzuleiten, war auch kein Mangel an Durchhaltevermögen, denn der Klient beschrieb, dass er durchaus über längere Zeit hohe Motivation aufbauen kann. Wenn die finanziellen Reserven unter ein gewisses Level rutschten, kam Verarmungsangst, Zukunftsangst und gleichzeitig verstärkte auch dieses Gefühl das Gefühl festzustecken, es passiert nichts mehr, was er als gestoppt beschrieben hat.

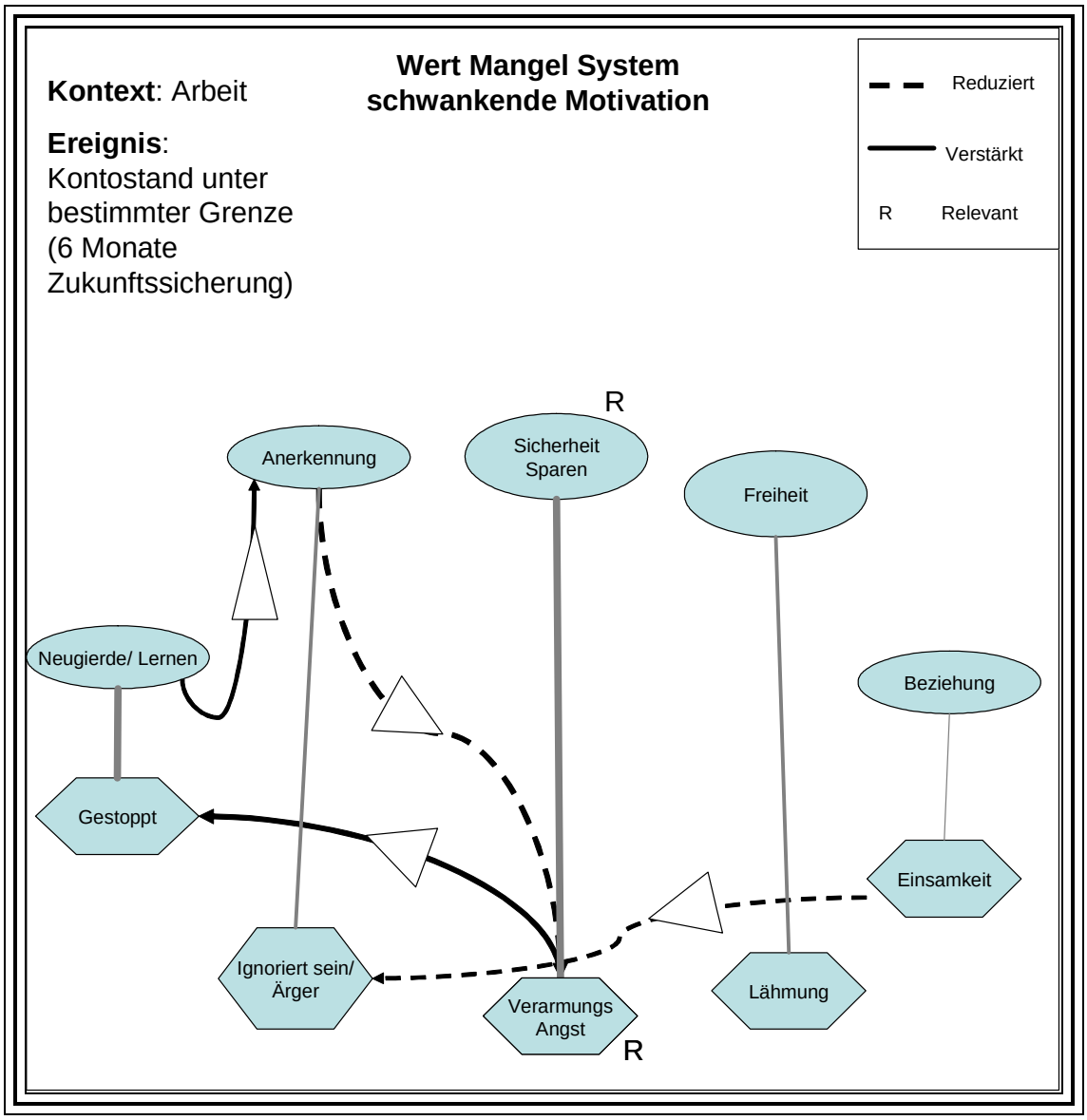
Das motivierte seine Neugierde, sich mit neuen Themen zu beschäftigen und neue Möglichkeiten, Geld zu verdienen, zu eruieren. Das gab einen hohen Motivationsschub. Wenn die Motivation zu lernen und etwas Neues zu machen, da war, bekam er auch Geld. Wenn er etwas Neues gelernt hatte, stieg auch der Wunsch nach Anerkennung dafür. Das heißt, wenn er etwas Neues gelernt hatte, dann erzählte er es Bekannten und Fachkollegen. So bekam er Anerkennung. Diese Anerkennung sorgte dafür, dass seine Zukunftsangst nachließ. Was aber noch nicht bedeutete, dass er damit Geld verdient hatte.

Daraus bildete sich ein Kreislauf. Die Verarmungsangst erzeugte zudem das Gefühl von Feststecken, nichts geht mehr, das erzeugte Neugierde, daraus resultierte Anerkennung. Anerkennung als solche senkte schon wieder den Mangel Verarmungsangst, weil die Aussage „Das ist ziemlich gut, damit kannst du viel Geld verdienen“ als Belohnung ausreichte und die Verarmungsangst senkte. Erst, wenn diese wieder einen gewissen Level erreichte, erzeugt das wieder Motivation zu arbeiten und Kunden zu akquirieren.

Nun fing er an zu arbeiten. Die Verarmungsangst hielt ihn so lange dabei, bis genügend Aufträge da waren. Von da an bekam er wieder Anerkennung vom Kunden.

Der Klient muss also immer Angst haben, damit er sich bewegt. Er entwickelt aber bei finanziellem Wohlstand nicht die Konstanz, die er gerne hätte.

© 2010 Dr. Frank Kuhnecke



Grafik 1

Dieses System ist ein durchaus funktionierendes System. Allerdings empfand es der Klient als störend. Da der Wert Sicherheit/Sparen bei ihm weder mit Neugier, noch mit Anerkennung oder einem anderen Wert verankert war, gab es nur den Mangel Verarmungsangst als Treiber.

Damit war dieser Mangel eine notwendige Vorrausetzung für seine Motivation Geld zu verdienen, die es auf jeden Fall zu erhalten galt. Regelrecht schädlich war in diesem Sinn eine gewisse Summe auf dem Konto, weil das sofort sein Mangelgefühl beseitigte.

Als eine Möglichkeit wurde im Coaching erwogen, das Geld von seinem Konto zu räumen und so anzulegen, das es für den täglichen Gebrauch nicht zu Verfügung stand. So kann eine kleine konstante Verarmungsangst aufrechterhalten werden. Da festgelegtes Geld auf ihn keine beruhigende Wirkung hat, wäre somit der Zustand Verarmungsangst leicht zu balancieren.

Der zweite Schritt war, zu überprüfen, ob man diesen Wert Sicherheit/Sparen mit anderen Werten verknüpfen kann. Es wurde also abgefragt, inwiefern der Wert

Beziehung besser realisiert wäre, wenn er regelmäßig Geld verdienen würde oder wenn er sogar mehr Geld hätte. Der Klient könnte dann länger in den Urlaub fahren oder mit dem Partner mehr Zeit verbringen. Das war ein Gedanke, den er bis dahin noch nicht hatte. Der Wert Beziehung macht auf diese Weise den Wert Sicherheit/Sparen interessanter und stabilisiert ihn.

Die nächste Frage war, inwiefern er Anerkennung dafür bekommen kann, dass er regelmäßig Geld verdient, beziehungsweise von wem er diese Anerkennung bekommen könnte. Auch das war ein neuer Blickwinkel, der den Wert Sicherheit/ Sparen stärken würde.

Schließlich wurde auch nachgefragt, in wie fern er neugierig darauf sein könnte, wie man ein größeres Sparvermögen anhäuft.

Die Lösung bestand also darin, mehrere Werte miteinander zu verschalten.
Es ist bekannt, dass mindestens ein Wert die Voraussetzung für eine Motivation, etwas zu tun ist. Eine über mehrere Kontexte stabile Motivation allerdings benötigt mehr als einen Wert.

Die Coachingleistung beinhaltete in diesem Fall keine psychologischer Betreuung des Klienten, sondern das Bewusstwerden über die Wert-Mangel-Dynamik, die seiner Motivation zugrunde liegt sowie dem Verknüpfen weiterer Werte mit dem Ziel kontinuierlich Geld zu verdienen. Der Klient entwickelte ein Verständnis darüber, welche Werte er balanciert und wie er die dazugehörigen Mängel und deren Realisierungen konkretisiert.

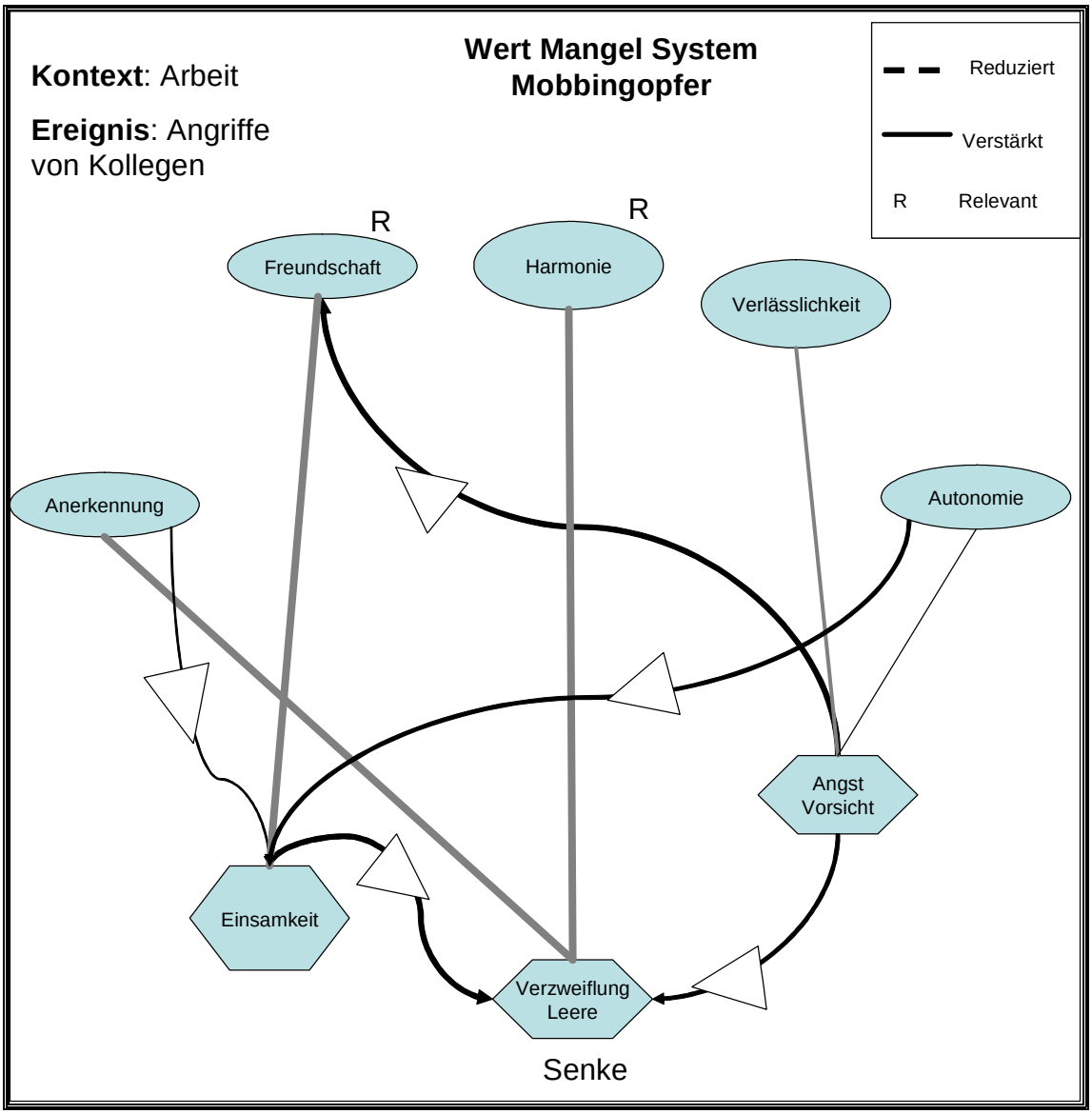
b) Mobbing / Die Senke

In einem anderen Fall kam eine Klientin zum Coaching, da sie in ihrem Job gemobbt wurde. Sie sagte, sie könne sich nicht wehren und mache stattdessen alles, damit wieder Frieden herrsche. Als einzige Ausweichstrategie, mit den Konflikten im Büro umzugehen, rief sie, so beschrieb sie es, schnellstmöglich Freunde an. Diese Gespräche würden ihr helfen. Wenn die Freunde nicht erreichbar wären, würde sie in Verzweiflung stürzen.

Es wurden wieder zuerst die in diesem Zusammenhang wichtigen Werte herausgearbeitet mit den dazugehörigen Mängeln.

Exterm wichtig war der Klientin der Wert Harmonie. Dieser Wert war durch das Mobbing deutlich verletzt. Wichtig war ihr aber auch Verlässlichkeit, die sich bei ihr dadurch auszeichnete, dass sie sich darauf verlassen kann, dass beispielsweise eine Arbeitsanweisung auch so gemeint ist, wie sie gesagt wird. Freundschaft war für sie ebenfalls ein wichtiger Wert sowie Anerkennung. Gleichzeitig war der Wert Autonomie/ sich nicht so abhängig machen von anderen und deren Stimmung relevant.

© 2010 Dr. Frank Kuhnecke



Grafik 2

Beim Herausarbeiten der dazugehörigen Mängel war auffällig, dass alle in diesem System relevanten Werte ausschließlich auf drei Mängel zurückgingen. Erlebte die Klientin keine Anerkennung, entstand bei ihr das Gefühl von Verzweiflung und Leere. Ohne Harmonie erlebt sie das gleiche Gefühl von Verzweiflung und Leere. Wenn Freundschaft nicht realisiert war, entstand das Gefühl von Einsamkeit. Wenn Autonomie nicht stattfand, landete sie im Gefühl der Angst und wurde vorsichtig. Das gleiche geschah, wenn sie sich auf jemanden nicht verlassen konnte oder die Kommunikation nicht verstand, beziehungsweise das Kommunikationsverhalten unvorhersagbar wurde.

Von den drei Mängeln empfand sie zwei auch noch als sehr ähnlich: Verzweiflung/ Leere und Einsamkeit lagen bei ihr nahe beieinander. Die Fragen, ob Einsamkeit das Gefühl der Verzweiflung/Leere verstärkt, bestätigte sie. Wenn der Mangel Angst größer wird und ihre Vorsicht zunimmt, wird ihr der Wert Verlässlichkeit wichtiger und wieder der Mangel Verzweiflung und Leere verstärkt.

In diesem System verstärken zwei Mängel den dritten zentralen Mangel der Verzweiflung/Leere. Das heißt, das Gefühl, in dem sie ständig landete, war die Verzweiflung und Leere.

Wenn man jetzt einen typischen Arbeitskonflikt nimmt, bei dem sie beispielsweise von einer Kollegin einen Auftrag erhält, der hinterher anders dargestellt wird, ist der Wert Verlässlichkeit hierbei stark verletzt. Es entsteht Angst. Das wiederum erhöht den Wert von Freundschaft. Die Freunde werden sehr wichtig und werden angerufen. Wenn die jetzt allerdings nicht erreichbar sind, landet sie im Gefühl der Einsamkeit. Das verstärkt schließlich das Gefühl von Verzweiflung und Leere. Nun wird Harmonie für sie ganz wichtig mit dem Ergebnis, dass sie sich nicht beschwert und in den Konflikt mit der Kollegin geht, sondern um Harmonie herzustellen, alle Schuld auf sich nimmt.

In diesem Wert-Mangel-System verstärken alle Mängel einen zentralen Mangel und dieser schiebt einen zentralen Wert, die Harmonie, nach oben. In der Werteliste der Klientin gab es, abgesehen von Autonomie, keinen Wert, mit dessen Unterstützung sie in der Lage gewesen wäre, eine Grenze zu ziehen, die für diesen Konflikt nötig gewesen wäre. Selbst der Wert Autonomie erzeugte bei der Klientin das Gefühl von Einsamkeit, was wiederum dazu führte, dass das Gefühl der Verzweiflung und Leere zunahm. Wählte sie Autonomie, dann um den Preis, dass letztendlich Harmonie wichtiger wurde. Innerhalb des Wert-Mangel-System der Klientin gab es für diesen Konflikt kein Regulativ.

Das Gefühl der Verzweiflung und Leere, in dem sich das System immer wieder einpendelte, ist wie eine Senke zu verstehen, vergleichbar mit dem systemtheoretischen Begriff der Senke.

Es wurde schnell klar, dass eine Veränderung, wie im vorherigen Beispiel, keinen Ausweg bot. Andere Werte aus dem Wert-Mangel-System der Klientin zur Verstärkung des Autonomiestrebens zu benutzen, wäre kein Ausweg aus der Senke gewesen. Der Mangel, der sie immer wieder zu Verzweiflung und Leere führte, war so dominant, dass die Klientin zwischen Harmoniestreben und Verzweiflung und Leere festgehalten war.

Zudem empfand sie die Verzweiflung und Leere als derart unangenehm und bedrohlich, dass sie nicht in der Lage war, Zustände, in denen es vorübergehend mal keine Harmonie gab, auszuhalten. Somit war der Wert Harmonie zu einem digitalen oder, wie ich ihn nenne, fanatischen Wert geworden.

Fanatische Werte finden immer dann statt, wenn der Mangel zu diesem Wert mit einer nicht geklärten Traumatisierung einhergeht. Senken, wie in diesem Beispiel, können zudem auf eine systemische Störung hinweisen. Während also normalerweise eine Wertverletzung für die meisten Menschen mögliche ist, sie zwar als unangenehm empfunden wird, aber dennoch tolerierbar ist, ist bei fanatischen Werten die Vorstellung der Nichterfüllung so Angst belastet, dass keine Entscheidungsfreiheit mehr besteht.

Um die als Defizit erlebte Verzweiflung und Leere mit einer entsprechenden Ressource auszugleichen, hätte man jetzt nach ressourcevollen Situationen im Leben der Klientin suchen können, was im klassischen NLP der Fall wäre. Allerdings

ist bereits die Vorstellung, Harmonie wäre im Leben der Klientin voll und ganz erfüllt, eine sehr mächtige Ressource. Auf die Frage, wie es wäre, wenn alle Menschen um sie herum harmonisch leben würden, zeigte die Klientin eindeutig positive, sehr ressourcevolle Reaktionen. Diesen Zustand kann man jetzt im Sinne von Ankerkollabieren mit der Verzweiflung in Kontakt bringen. Zudem sicher ist, dass die beiden kompatibel sind.

Ein wirklich starker Wert kann einen erlebten Mangel ausgleichen. Das heißt, bereits ein Wert als solcher ist eine Ressource. In diesem Fall ist es möglich Wert und dazugehörigen Mangel in Trancearbeit zu verstärken und eine Art Ankerverschmelzung vorzunehmen.

Die deutlichste Beschreibung dieses Phänomens kommt von Victor Frankl, der über den Wert „Erkenntnisse weitergeben“ die Ressourcen gezogen hat, seine Zeit im KZ auszuhalten.

Bei der Klientin war das Gefühl der Verzweiflung und Leere nach dem Ankerverschmelzen nicht mehr so erschreckend. Sie besitzt nun die Entscheidungsfreiheit, die Nichterfüllung des Wertes eine Zeitlang zu tolerieren oder nicht.

c) Neubewertung der Biografie

Bei der gleichen Klientin fiel auf, dass das Erleben von Leere und Verzweiflung prägend war, wenn sie über ihre Kindheit erzählte.

Mängel zu relevanten Werten werden in der Regel in der Biografie als Defizite erlebt. Verzweiflung und Leere hatte die Klientin in ihrer Vergangenheit kennen gelernt. Sie lebte nun mit dem Gefühl, dass es ihr besser ginge, wenn ihr Leben anders verlaufen wäre.

Sie hatte aus dem Mangelerleben der Vergangenheit einschränkende Überzeugungen generalisiert.

Als es darum ging, herauszufinden, welche Fähigkeiten sie denn entwickelt hatte, um mit diesem Mangel in ihrem Leben umgehen zu können, erzählte sie, dass sie sich sehr gut mit sich selbst beschäftigen kann, dass sie sehr gut auf sich selbst aufpassen kann, sich um sich kümmern kann, sich mit den meisten Menschen vertragen kann und eine hohe Fähigkeit entwickelt hat, es um sich herum sehr wohnlich zu machen.

Das bedeutet ein weiterer für sie sehr wichtiger Wert, der innerhalb der Wert-Mangel-Dynamik zum Mobbing nicht aufgetaucht war, nämlich Behaglichkeit, ist genau aus dem in der Kindheit erlebten Mangel Verzweiflung und Leere entstanden.

Aus der Zeit des Mangelerlebens stammen also nicht nur die Werte einer Person, sondern auch die meisten herausragenden Fähigkeiten. Diese Erkenntnis führt zu einer deutlich versöhnlicheren Sicht auf die eigene Vergangenheit. Es findet eine Neubewertung der Biografie statt.

Der beispielhafte Satz eines Klienten dazu lautete: „Da muss ich meinen Eltern für die Schwierigkeiten ja dankbar sein, sonst wäre ich gar nicht der, der ich bin.“
Das bestärkt noch einmal, dass Werte es ermöglichen, tragfähige Ressource zu finden. Die, die einen Umgang mit den erlebten Mängeln ermöglicht haben, gehören zu der robustesten Ressource, die einem Menschen zu Verfügung steht. Das geht über den Ansatz im NLP, nur die schönsten Momente des Lebens als Ressourcen zu wählen (moment of excellence) deutlich hinaus.

d) Paartherapie

In der Paartherapie besteht die Möglichkeit, die Wert-Mangel-Systeme beider Partner zu vergleichen. In der Regel kommt es hier zu Störungen, wenn die Realisierung eines Wertes bei einem der Partner einen Mangel beim dem anderen erzeugt.

Es kann sein, dass einer der Partner Bedrängung oder Eingeschränktheit/ Unterdrückung als Mangel erlebt hat und daraus den Wert Autonomie entwickelte. Das Erlebnis der Autonomie bei diesem Partner A kann nun bei Partner B das Gefühl von Zurückgestoßen werdens erzeugen, also ein Gefühl von Zurückgewiesen sein, was möglicherweise den Wunsch von B nach Nähe hochfährt. Dieser Wunsch nach Nähe erzeugt nun bei Partner A wiederum das Gefühl von Bedrängung.

Das heißt, das was innerhalb einer Person passieren kann, kann in gleichem Maße auch zwischen Partner passieren. Den Werteraum eines Paares zu modellieren, bringt dem Paar ein deutlich höheres gegenseitiges Verständnis.

Möglicherweise besteht ein Mechanismus für funktionierende Partnerschaft darin, dass die Partner sich gegenseitig über die Mangelerlebnisse informieren und damit ein implizites Verständnis für das Wert-Mangel-System des anderen haben, entweder aus gemeinsam erlebten Situationen oder aus Erlebtem der Vergangenheit. Eine Qualität, die die Partnerschaft vermutlich stabilisiert, ist eine Ähnlichkeit der Werte und eine zweite Dynamik kann darin bestehen, dass der Partner den Mangel kompensiert oder den Mangel beim Partner beruhigt. Ein systematischer Untersuchungsansatz zu diesem Thema steht jedoch noch aus.

e) Werte für Trainer

Für Trainer ist wichtig zu wissen, dass Werte nicht verordnet werden können. Sollen die in Seminaren gern benutzten Begriffe Respekt oder Wertschätzung als Werte innerhalb der Gruppe etabliert werden, muss der Trainer einen erlebten Mangel bei jedem einzelnen Teilnehmer wachrufen. Ansonsten bleiben Respekt und Wertschätzung reine Kommunikationswerte oder spiegeln lediglich die Wert-Mangel-Dynamik des Trainers.

Um also einen Wert zu verdeutlichen, ist es wichtig der Gruppe nahe zu bringen, welche Wirkung die Abwesenheit des Wertes auf die Gruppe hat. Zur Vertiefung ist es dann notwendig, die Teilnehmer auf Suchprozesse nach ähnlichen Mängel zu schicken (framing) oder sogar dieses Mangelerleben in der Gruppe herbeizuführen, ein Vorgehen, das eher in der Prozessmoderation nach Mindell als in NLP-Ausbildungen angewendet wird.

© 2010 Dr. Frank Kuhnecke

Das heißt, um einen Wert verständlich zu machen, muss möglichst jeder Gruppenteilnehmer seinen individuellen Mangel dazu finden. Das hat für Trainings die Konsequenz, dass das gezielte Erzeugen von Mangelsituationen zu dem Repertoire eines kompetenten Trainers gehören sollte, der den Anspruch hat, Werte zu vermitteln oder auch nur verständlich zu machen

f) Werte in Unternehmen

Typisch für Firmen ist das Entwickeln von Wertelisten. Diese Wertelisten sind fast immer gleich. In der Regel sind die Unternehmenswerte, die im Leitbild stehen, reine Kommunikationswerte. Das heißt, sie sind, von einer sehr kleinen Gruppe oder einer Werbeagentur vorgegeben.

Damit die Unternehmenswerte, zumindest den Rang von Normen erreichen können, bräuchten sie Konsequenzen bei Nichteinhaltung. Da wäre die erste Frage, was passiert, wenn jemand den Unternehmenswert nicht lebt. Es ist zweifelhaft, ob Unternehmenswerte den Rang der Normen überhaupt flächendeckend erreichen können. Aus der Erfahrung als Berater in Unternehmen, weiß ich, dass dies die Ausnahme darstellt.

Um Unternehmenswerte als Handlungswerte entweder zu entdecken oder zu installieren, müssten die Mitarbeiter der Firma die Abwesenheit dieser Werte entweder in ihrer Biografie oder in der Zeit ihrer Firmenzugehörigkeit als Mangel erlebt haben.

Zum Beispiel kann Innovation für jemanden in der Produktion kein Wert sein, denn wo sollte in der Produktion ein Mangel zum Wert Innovation stattfinden?

Wenn zum Beispiel in einem Unternehmen Verantwortung meistens delegiert wird, in der Konsequenz also niemand Verantwortung übernimmt und die Mitarbeiter auch noch unter der Verantwortungslosigkeit leiden, sind die Chancen hoch, dass Verantwortung hier zu einem Firmenwert wird, der tatsächlich mit Leben gefüllt ist.

Für Workshops, die Firmenwerte herausarbeiten sollen, ist also wichtig, die tatsächlichen Mangelerlebnisse zu finden. Im Beispiel Verantwortung lautet die Frage demnach, inwiefern das Nicht-Verantwortung-Übernehmen das Arbeiten für den einzelnen schwer gemacht hat.

Würde man die Mitarbeiter nach dem persönlichen Mängelerleben befragen und die Unternehmenskrisen als Mangel begreifen, dann würden sich zumindest die Werte herauskristallisieren, die wirklich umsetzbar wären – sei es als Handlungswerte oder als Normen. Zumindest würden in diesem Fall Unternehmenswerte nicht mehr so einheitlich aussehen.

© 2010 Dr. Frank Kuhnecke