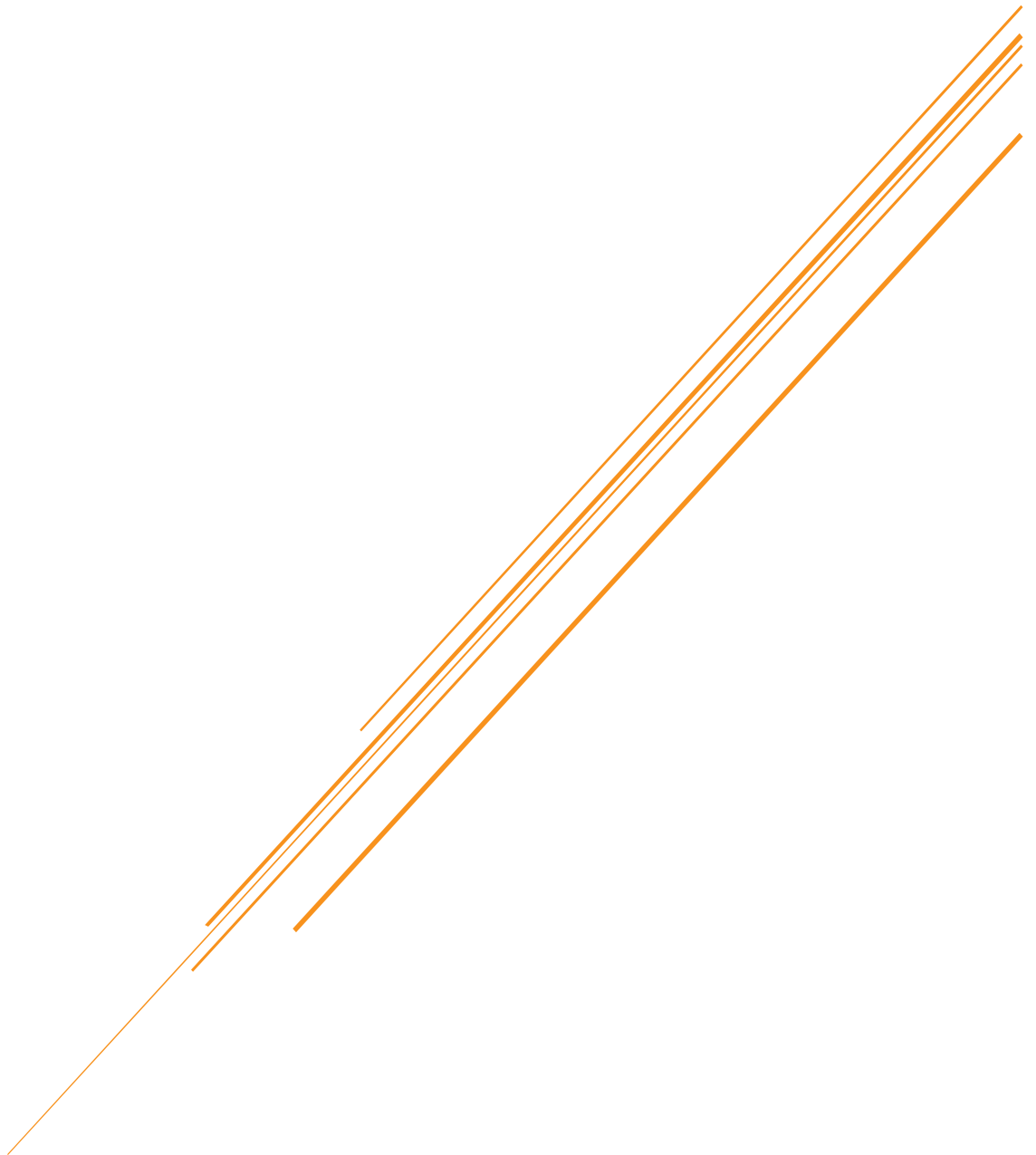


WERTEORIENTIERTES COACHING

EIN ANSATZ ZUR WEITERENTWICKLUNG IM
SYSTEMISCHEN COACHING

Abschlussarbeit von Jasmin Grävell



InKonstellation
Ausbildung zum systemischen Coach

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Grundlagen – Wie Werte wirken	2
2.1 Werte im psychologischen Verständnis.....	2
2.2 Werte im Coaching.....	3
3. Modelle & Methoden der Wertearbeit im Coaching	4
3.1 Ein möglicher Prozessrahmen	4
3.2 Werteorientierung und -bewusstsein	6
3.3 Wertevertiefung und -wertorientiertes Handeln.....	7
4. Anwendungsfelder wertorientierten Coachings.....	9
5. Fazit.....	11
I. Literaturverzeichnis.....	II
II. Abbildungsverzeichnis	IV
III. Eigenständigkeitserklärung.....	V

1. Einleitung

Unsere heutige Welt ist von großer Dynamik und Komplexität geprägt. Globalisierung, Digitalisierung und gesellschaftliche Veränderungen, wie der demografische Wandel, bewirken, dass Menschen mit einer Vielzahl von Anforderungen, Entscheidungsmöglichkeiten und Unsicherheiten konfrontiert sind. Die Entwicklung weckt bei vielen den Wunsch nach Orientierung und innerer Sicherheit.

Werte bieten eine wichtige Orientierungshilfe. Sie sind Leitprinzipien, die Verhalten und Entscheidungen steuern, Sinn stiften und die persönliche Identität formen.^{1,2} Menschen, die ihre persönlichen Werte kennen und ihr Leben danach ausrichten, sind nicht nur resilienter, sondern verfolgen auch mit größerer Verbindlichkeit ihre Ziele.^{3,4} Im Gegensatz dazu sind Konflikte, Demotivation oder Unsicherheit häufig die Folge, wenn die eigenen zentralen Werte im Alltag verletzt werden oder keine Berücksichtigung finden. Die bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Werten kann also einen großen Einfluss auf die Lebenszufriedenheit haben.

In Veränderungs- und Entwicklungsprozessen sind Werte ein fundamentaler Bestandteil und sollten deshalb eine Rolle im Coaching spielen. Werteorientiertes Coaching hilft Klient:innen dabei, ihre persönlichen Leitprinzipien zu reflektieren, eine Übereinstimmung zwischen inneren Überzeugungen und äußeren Handlungen zu schaffen und so nachhaltige Veränderungen zu ermöglichen. Werteorientiertes Handeln wird häufig als Kompass zur Sinnerfüllung und Selbstverwirklichung betrachtet.⁵ Daher schlägt werteorientiertes Coaching eine Brücke zwischen der Suche nach Sinn (Warum) und der Umsetzung in konkretes Handeln (Wie). Werteorientierung trägt somit erheblich zur Personalentwicklung im systemischen Coaching bei.

Meine Motivation zur Wahl dieses Themas liegt in meiner persönlichen Erfahrung. Sowohl als Klientin als auch in anderen professionellen Zusammenhängen, habe ich erlebt, wie stark wertebasierte Prozesse, sei es im Einzelsetting oder in einer Gruppe, sein können. Diese Erfahrungen haben meine Überzeugung geprägt, dass Werte ein fundamentaler Treiber für Verhalten, Entscheidungen und Entwicklung sind und damit eine Rolle im Coaching spielen sollten.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist daher, Wertearbeit im Coaching zu betrachten und sinnvoll zu integrieren.

¹ (Borg, 2021)

² (Doris, et al., 2014)

³ (Enhancing goal self-concordance through coaching, 2007)

⁴ (Exploring the experience of coaches in an international non-profit organisation using a values-based coaching framework, 2022)

⁵ (Ahrendt, et al., 2025)

2. Grundlagen – Wie Werte wirken

2.1 Werte im psychologischen Verständnis

Werte sind die entscheidenden Leitprinzipien für das Handeln von Menschen. Nach Dorsch werden sie definiert als die bewusste oder unbewusste Vorstellung darüber, was für eine Person oder eine Gruppe wünschenswert, wichtig und richtungsweisend ist.⁶ Sie wirken wie innere Maßstäbe oder Orientierungspunkte, die beeinflussen, welche Ziele Menschen verfolgen, welche Mittel sie wählen und wie sie ihr Handeln bewerten. Werte sind also abstrakte Grundsätze, die über konkrete Situationen hinausgehen, relativ konstant sind und die eigene Identität sowie das Sinnempfinden formen. Beispiele für Werte sind Ehrlichkeit, Freiheit und Verlässlichkeit.

Im Alltag werden Werte oft mit Bedürfnissen verwechselt oder gleichgesetzt. Bedürfnisse sind akute Mangelzustände, die eine Handlung notwendig machen, um das Wohlbefinden und das Überleben zu sichern, wie Hunger, Sicherheit oder soziale Zugehörigkeit.⁷ Während Bedürfnisse in erster Linie Mangelzustände und unmittelbare Motivatoren sind, fungieren Werte als übergeordneter Rahmen. Werte sind mehr als Beschreibungen dessen, was fehlt oder gewünscht wird. Sie sind Maßstäbe dafür, **was** (welches Bedürfnis) **wichtig und richtig** ist.⁸ Werte können daher als Kompass verstanden werden, der langfristig Orientierung bietet, während Bedürfnisse hingegen kurzfristige Handlungsimpulse auslösen.

In diesem Zusammenhang sind Emotionen von großer Bedeutung: Sie wirken als Feedbacksystem und zeigen an, ob Bedürfnisse erfüllt und Werte beachtet werden. Wenn ein Bedürfnis unerfüllt bleibt oder ein Wert verletzt wird, äußert sich das häufig durch negative Gefühle wie Frustration oder Ärger.⁹ Damit können Emotionen als wichtige Indikatoren für eine Wertverletzung oder ein unerfülltes Bedürfnis verstanden werden.

Im Coaching ist dieses Zusammenspiel von zentraler Bedeutung. Emotionen sind wichtige Feedbackgeber für die innere Balance. Bedürfnisse sind unmittelbare Antreiber, die Missstände beseitigen wollen, während Werte ein langfristiger Kompass und Rahmen für das eigene Handeln sind. Die Integration von Wertearbeit in den Coachingprozess ermöglicht es den Klient:innen, ihre Bedürfnisse besser zu erkennen und Emotionen als wertvolle Signale zu verstehen. Das macht es möglich, dass sich nachhaltig Veränderungen etablieren.

⁶ (Six, 2021)

⁷ (Metz-Göckel, 2022)

⁸ (Hannan, 2024)

⁹ (Self-discrepancy: A theory relating self and affect., 1987)

2.2 Werte im Coaching

Der wissenschaftlich fundierte Forschungsstand zur Wertearbeit ist in den Bereichen Coaching und Psychologie noch überschaubar. Es existieren jedoch schon zahlreiche theoretische Auseinandersetzungen über Werte.¹⁰ Doch erste Studien und Praxisberichte legen nahe, dass Wertearbeit im Coaching besondere Chancen bietet und immer wichtiger wird.¹¹

Werte gelten als grundlegende Orientierungssysteme des Menschen. Sie greifen tiefer als Ziele, weil sie nicht nur Handlungen strukturieren, sondern auch Sinn und Identität formen.¹² Während Ziele oft kurzfristig angelegt sind, wirken Werte als relativ konstante Maßstäbe, die das Verhalten langfristig beeinflussen. Aus systemischer Perspektive kann das Wertesystem als ein inneres System verstanden werden, das mit anderen Systemen in Beziehung steht. Werte entwickeln sich durch das Zusammenspiel mit äußeren Systemen, wie dem Familiensystem, dem gesellschaftlichen System sowie Schul- und Arbeitssystemen. In diesen Systemen werden Werte zum Beispiel durch frühkindliche Erziehung, kulturelle Normen und persönliche Erfahrungen geprägt. Werte beeinflussen, wie Menschen äußere Systeme erleben und gestalten.¹³ Besonders relevant ist die hierarchische Struktur von Wertesystemen. Einzelne Werte variieren in ihrer Bedeutung, abhängig von der Person und dem Lebenskontext. Werteveränderungen haben zur Folge, dass sich das gesamte Wertesystem und die Einflüsse auf äußere Systeme verändern.¹⁴ Die Geburt des ersten Kindes ist ein anschauliches Beispiel für die Dynamik von Systemen. Im Laufe dieser Lebensphase können die Werte „Familie“ und „Verantwortung“ in der persönlichen Wertehierarchie deutlich höher eingestuft werden. Durch die Verschiebung verlieren andere Werte, wie „Freundschaft“, an Gewicht. Solche Veränderungen sind sofort im Verhalten und in der Gestaltung sozialer Beziehungen erkennbar: Während das Feiern mit Freunden früher im Vordergrund stand, ist jetzt die gemeinsame Zeit mit der Familie das Wichtigste.

Werte im Coaching zu reflektieren und bewusst zu machen, ermöglicht es Klient:innen, tiefere Motive zu erkennen, die bei einer rein zielorientierten Arbeit verborgen wären.^{15,16,17} Dadurch schafft Wertearbeit neue Sichtweisen und verleiht Veränderungsprozessen einen Sinn.

Darüber hinaus trägt Wertearbeit zur Motivation und zum psychischen Wohlbefinden bei. Das Leben von Werten ist eng mit positiven Emotionen und einer gesteigerten

¹⁰ (Six, 2021)

¹¹ (Exploring the experience of coaches in an international non-profit organisation using a values-based coaching framework, 2022)

¹² (Doris, et al., 2014)

¹³ (Doris, et al., 2014)

¹⁴ (Doris, et al., 2014)

¹⁵ (Doris, et al., 2014)

¹⁶ (Exploring the experience of coaches in an international non-profit organisation using a values-based coaching framework, 2022)

¹⁷ (Stelter, 2017)

Selbstwirksamkeit verbunden.¹⁸ Das trägt außerdem zur Resilienz bei. Im Gegensatz dazu führt eine Verletzung der zentralen Werte häufig zu Stress, innerer Unruhe oder anderen negativen Emotionen.¹⁹

Der Unterschied wird durch ein Beispiel deutlich: Ein Klient äußert den Wunsch, endlich den Masterabschluss nachzuholen, woraufhin er das Ziel formuliert: „Ich habe meinen Master abgeschlossen“. Schon auf den ersten Blick bietet dieses Ziel einige Ansatzpunkte für ein systemisches Coaching, wie zum Beispiel zu untersuchen, was für den Abschluss notwendig ist. Wenn man das Wertesystem des Klienten berücksichtigt und gemeinsam mit ihm den wichtigsten Wert in der Situation erarbeitet, wird klar, dass hinter dem Ziel der Wert „Anerkennung“ steht. Der Klient sagt, er wolle es anderen beweisen und dass er „gut genug“ sein will. Damit verändert sich der Fokus des Coachings auf die alternativen Wege, wie er Anerkennung und Selbstwert leben kann, ohne sich durch ein neues Studium zu überlasten.

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass Wertearbeit zeigt, worum es wirklich geht. Sie deckt unbewusste Treiber auf, die durch die ausschließliche Fokussierung auf Ziele verborgen bleiben würden. So schafft sie die Grundlage für nachhaltige, authentische Veränderung.

3. Modelle & Methoden der Wertearbeit im Coaching

Nachdem deutlich wurde, welches Potenzial die Arbeit mit Werten im Coaching mitbringen kann, stellt sich die Frage, wie Wertearbeit in der Praxis gestaltet werden kann. Einzelne Methoden zur Werteklä rung oder Reflektion sind zwar hilfreich, entfalten ihre volle Wirkung jedoch oft erst, wenn sie zusammen eingesetzt werden.^{20,21} Es ist also sinnvoll, die Tools in einen strukturierten Rahmen zu integrieren, der den Zusammenhang zwischen Werten, Zielen und Problemen zeigt. Einen solchen Orientierungsrahmen bietet das St. Galler Modell (SCM) mit seinem kybernetischen Dreieck.

3.1 Ein möglicher Prozessrahmen

Das **St. Galler Coaching Modell (SCM)**, entwickelt von Rudolf E. Fitz, gilt als ein wichtiger Ansatz für werteorientiertes Coaching.²² Im Zentrum steht das kybernetische Dreieck, das die drei Elemente Wert, Ziel und Problem miteinander in Beziehung setzt. Während in vielen Coachingansätzen Ziele im Mittelpunkt stehen, stellt das SCM die Werte des Klienten in den Mittelpunkt.²³ Erst durch die Frage, welcher persönliche

¹⁸ (Exploring the experience of coaches in an international non-profit organisation using a values-based coaching framework, 2022)

¹⁹ (Stelter, 2017)

²⁰ (Stelter, 2017)

²¹ (Exploring the experience of coaches in an international non-profit organisation using a values-based coaching framework, 2022)

²² (Fitz, 2017)

²³ (Fitz, 2017)

Wert mit einem Ziel oder dem Problem verbunden ist, entsteht ein tieferer Sinn und Motivation.^{24,25}

Die Besondere an SCM ist, dass es den Coachingprozess schrittweise von der Ziel- und Problemklärung zu den tieferen Ebenen der Werte-, Identitäts- und Sinnperspektive führt. Forschungsergebnisse zeigen, dass die Konzentration auf Werte dazu führt, dass Klient:innen ihre Veränderungen als nachhaltig und identitätsstärkend empfinden.^{26,27,28} Klient:innen in den Studien beschreiben insbesondere, dass das Herausarbeiten eines zentralen Wertes Orientierung und Motivation schafft und sie ihr Handeln stimmiger an den eigenen Überzeugungen ausrichten konnten.

Ein wichtiges Ergebnis der Studien ist, dass Wertearbeit im Coaching als nachhaltiger Anker wirkt. Veränderungen in der Wertehierarchie führen zu tiefgreifenden Anpassungen im Verhalten und in der Selbstwahrnehmung. Gleichzeitig wird die Fokussierung auf einen Kernwert pro Prozess ambivalent gesehen: Auf der einen Seite schafft sie Tiefe und Klarheit, auf der anderen Seite kann sie andere wichtige Aspekte in den Hintergrund drängen.²⁹

Es ist kritisch zu bemerken, dass die bisherige Forschung größtenteils im Umfeld der Coach Akademie Schweiz entstanden ist. Bisher fehlen externe, unabhängige Studien fehlen, sodass die Ergebnisse vorsichtig zu betrachten sind. Es gibt jedoch Überschneidungen zu den zuvor erläuterten theoretischen Annahmen, was die Plausibilität der Ergebnisse stärkt. Insgesamt zeigen die vorhandenen Untersuchungen Hinweise darauf, dass das SCM durch die Werteorientierung eine besondere Wirksamkeit entfaltet, insbesondere indem es individuelle Sinnfragen systematisch mit konkreten Entwicklungszielen verknüpft.

Über das Gesamtmodell hinaus ist das **kybernetische Dreieck** als ein universell einsetzbares Werkzeug. Das Modell integriert Wert, Ziel und Problem sowie deren Beziehung zueinander. Es zeigt, dass Ziele erst dann motivierend sind, wenn sie mit persönlichen Werten verknüpft sind, und dass Probleme nicht isoliert betrachtet werden sollten, sondern im Zusammenhang mit dem zugrunde liegenden Wert.³⁰ Während die Anwendung des vollständigen SCM eine fundierte Ausbildung erfordert, kann das kybernetische Dreieck auch unabhängig davon als hilfreiches Reflexionsinstrument genutzt werden. So bietet es auch unabhängig von der St. Galler Coaching Ausbildung einen klaren Orientierungsrahmen, um Wertearbeit strukturiert in den Prozess zu integrieren.

Nehmen wir beispielsweise eine Klientin mit dem Ziel „Ich treibe dreimal die Woche Sport“. Sie beschreibt das Problem, dass ihr oft die Energie fehle, und sie sich

²⁴ (Doris, et al., 2014)

²⁵ (Schuingl, 2014)

²⁶ (Reck-Hog, 2011)

²⁷ (Schuingl, 2014)

²⁸ (Munter Schöttli, 2017)

²⁹ (Schuingl, 2014)

³⁰ (Fitz, 2017)

stattdessen aufs Sofa legt. Der zugrunde liegende Wert wird jetzt mit Hilfe des kybernetischen Dreiecks herausgearbeitet. Der relevante Wert ist „Gesundheit“. Dahinter stecken die langfristige körperliche Fitness und die Möglichkeit, so lange wie möglich aktiv Zeit mit den Kindern zu verbringen. Diese Erkenntnis verändert die Ausrichtung des Coachings. Es ist möglich, gemeinsam zu evaluieren, welche Handlungsoptionen diesen Wert ebenfalls erfüllen, anstatt nur Trainingspläne zu erstellen. Es wird deutlich, dass das Ziel „dreimal pro Woche Sport treiben“ allein leicht an Motivation und alltäglichen Hürden scheitert, während der Bezug zum Wert „Gesundheit“ eine nachhaltige Orientierung und Flexibilität ermöglicht. Das kybernetische Dreieck erweist sich somit als ein nützliches, prozessorientiertes Tool, das eine gute Grundlage für ein werteorientiertes Coaching bildet.

3.2 Werteorientierung und -bewusstsein

Um Werte im Coaching nutzen zu können, helfen im ersten Schritt Methoden dabei, die wichtigsten Werte sichtbar machen. Ziel ist es, mit den Klient:innen ihr persönliches Wertesystem zu erkunden und eine gemeinsame Sprache zu finden.³¹

Eine verbreitete Herangehensweise, um Zugang zu Werten zu erhalten, sind **Werte-listen** oder **-karten**. Klient:innen können aus einer Vielzahl von Wertebegriffen diejenigen auszuwählen, die sie für ihr Leben oder die aktuelle Situation als besonders wichtig wahrnehmen. Schon der Auswahlprozess regt die Reflektion an und kann spontane Aha-Momente hervorrufen.

Im nächsten Schritt kann eine **Hierarchisierung** durchgeführt werden. Dabei werden ausgewählte Werte systematisch gegeneinander abgewogen. Klient:innen beantworten etwa die Frage: „Wenn Sie zwischen „Autonomie“ und „Sicherheit“ entscheiden müssten, welcher Wert hat Vorrang?“. Durch diese Paarvergleiche entsteht eine individuelle Wertehierarchie, die die wichtigsten Werte in eine persönliche Rangfolge setzt.³² Dieses Vorgehen hilft, innere Prioritäten zu erkennen und mögliche Wertekonflikte zu benennen.

Eine gute Option zur Vertiefung ist das **Wer-terad**, eine Variante des bekannten Lebensrads. Hier tragen Klient:innen ihre wichtigsten Werte in Speichen eines Rads ein und schätzen auf einer Skala von 0 bis 10 ein, wie sehr dieser Wert aktuell erfüllt ist (0 = überhaupt nicht erfüllt, 10 = maximal erfüllt). Die Skalenpunkte in den Speichen werden verbunden und es entsteht ein anschauliches Netzdiagramm. Das Diagramm zeigt

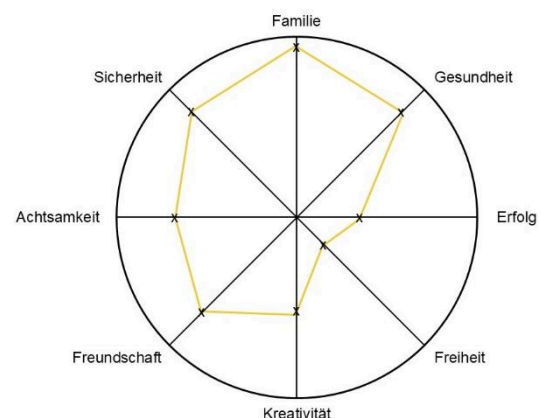


Abbildung 1: Visuelle Darstellung der Werterfüllung im Werterad.

³¹ (Stelter, 2017)

³² (Moskaliuk, 2018)

sofort, welche Dysbalancen und Veränderungspotenziale vorhanden sind (siehe Abb. 1).^{33,34}

Das folgende Beispiel zeigt, welches Potenzial diese Methodenkombination hat. Ein Klient beschreibt als Ziel, neben dem Beruf mehr Zeit für kreative Projekte zu haben. Er wählt aus der Werteliste die Werte „Familie“, „Erfolg“ und „Freiheit“ als besonders wichtig aus. Bei der anschließenden Hierarchisierung zeigt sich, dass „Freiheit“ gegenüber den anderen Werten oft Vorrang hat und somit der wichtigste Wert in der Hierarchie ist. Seine aktuelle Freiheit im Alltag bewertet er im Werterad jedoch als sehr gering. Das größte Problem, das er benennt, ist jedoch seine hohe Arbeitsbelastung. Diese lässt kaum Spielraum für eigene Interessen. Durch die Verbindung von Wert, Ziel und Problem im kybernetischen Dreieck wird deutlich: Die Belastung (Problem) hindert ihn an der Umsetzung des Ziels (kreative Projekte), und beides steht im Zusammenhang mit dem zentralen Wert „Freiheit“. Darauf aufbauend kann das Coaching die Frage vertiefen, wie der Klient sein Arbeitsumfeld und seine Routinen so gestalten kann, dass der Wert „Freiheit“ stärker erfüllt wird.

3.3 Wertevertiefung und -wertorientiertes Handeln

Nachdem Werte durch erste Methoden sichtbar gemacht und priorisiert wurden, können zusätzliche Methoden dabei unterstützen, die Dynamik zu reflektieren und anschließend in konkrete Handlungen zu übersetzen. Denn Werte können übersteigert werden, in Konflikte führen oder im Alltag nicht beachtet werden. Nachhaltige Wertearbeit hat das Ziel, Balance zu schaffen und die Umsetzung in alltagsnahe Schritte bewusst zu gestalten.

Ein bewährtes Tool, um innere und zwischenmenschlichen Konflikte zu identifizieren und verstehen, ist das **Werte- und Entwicklungsquadrat** nach Schulz von Thun. Es zeigt, dass jeder Wert in eine problematische Übertreibung fallen kann, wenn der dazugehörige Schwesterwert (Entwicklungswert) fehlt.³⁵ So kann „Sparsamkeit“ ohne den Schwesterwert „Großzügigkeit“ in Geiz umschlagen, während „Großzügigkeit“ ohne „Sparsamkeit“ schnell als Verschwendung wahrgenommen werden kann.³⁶ Für Klient:innen ist es oft eine Erleichterung, vermeintliche „Schwächen“ nicht als Defizite zu sehen, sondern sie als übertriebene Ausprägungen einer Stärke betrachten zu können. Im Coaching ist das Werte- und Entwicklungsquadrat ein hilfreiches Werkzeug, um durch die bewusste Entwicklung des Schwesterwertes ein Gleichgewicht herzustellen. In zwischenmenschlichen Konflikten ist das Wertequadrat eine hilfreiche Methode, um Gegensätze als komplementäre Schwesterwerte zu sehen. Die Erkenntnis, dass sich beide Seiten sich gegenseitig ergänzen könnten, erleichtert es den

³³ (Narbeshuber, 2025)

³⁴ (Stöger, 2024)

³⁵ (Schulz von Thun, 2018)

³⁶ (Schulz von Thun, 2018)

Klient:innen, die wertvolle Absicht der anderen Person zu sehen und scheinbar unvereinbare Positionen überbrücken zu können.³⁷

Das Beispiel von dem Klienten, der Freiheit als höchsten Wert hat, könnte mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat um eine Perspektive ergänzt werden. Wenn Freiheit überbetont wird, kann sie in eine Übertreibung kippen. Diese Übertreibung könnte z.B. Unverbindlichkeit sein. Für einen Ausgleich der Unverbindlichkeit könnte der Schwesterwert Verbindlichkeit, im Sinne der Stabilität, Verlässlichkeit und Struktur, sorgen (siehe Abb. 2). Diese Be-

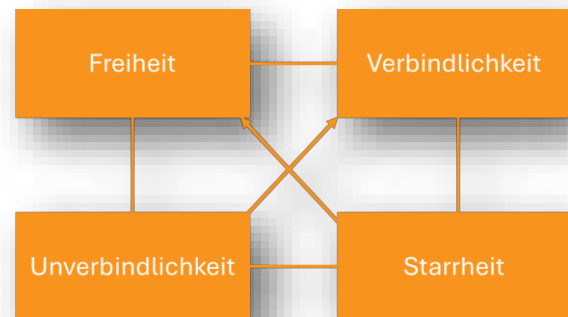


Abbildung 2: Das Wertequadrat am Beispiel vom Wert "Freiheit".

trachtung zeigt das Potenzial, dass Freiheit im Gleichgewicht zur Verbindlichkeit gefördert werden sollte, sodass eine Übertreibung vermieden wird und die Freiheit konstruktiv wirkt. Es lässt die Frage entstehen, wie der Klient Freiraum schaffen kann, ohne strukturelle Orientierung und Verbindlichkeit zu opfern.

Es entsteht somit eine Reflexion über Blockaden sowie über konkrete Handlungsansätze, die den Wert nicht isoliert betrachten.

Ein weiterer Ansatz, der die Wertklärung mit der Umsetzung verbindet, ist die **Akzeptanz- und Commitment-Therapie (ACT)** aus der psychotherapeutischen Arbeit.³⁸ Der Fokus liegt auf der Fragestellung: „Wie kann ich mein Leben so gestalten, dass es meinen Werten entspricht?“. Klient:innen werden angeleitet, ihre persönlichen Lebenswerte in verschiedenen Bereichen, wie Beruf oder Beziehungen klar zu benennen und daraus konkrete Handlungscommitments abzuleiten.³⁹ Diese Commitments sind kleine, umsetzbare und realistische Schritte, die beweisen: „Ich lebe diesen Wert, auch wenn Hindernisse auftreten“.

Gleichzeitig betont die ACT die Bedeutung der Akzeptanz innerer Barrieren. Im Coaching wird erarbeitet, wie Ängste, Zweifel oder unangenehme Gefühle als natürlichen Teil des Veränderungsprozesses angenommen werden kann, anstatt sie zu vermeiden.⁴⁰ Beispielsweise kann eine Klientin, die den Wert „Authentizität“ leben möchte, anerkennen, dass die Angst vor Ablehnung bleibt und sich dennoch schrittweise trauen, in Besprechungen offener ihre eigene Meinung zu sagen. So entsteht ein flexibler Handlungsspielraum. Werte geben die Richtung an, während Akzeptanz innerer Widerstände integriert wird, statt als Stoppsignal gesehen zu werden.⁴¹

³⁷ (Schulz von Thun, 2018)

³⁸ (Hayes, et al., 2012)

³⁹ (Hayes, et al., 2012)

⁴⁰ (Hayes, et al., 2012)

⁴¹ (Harris, 2009)

Um die Umsetzung im Alltag zu sichern, können sogenannte Transferanker eine Unterstützung sein. Transferanker sind konkrete Strategien, die Werte konkret im Alltag verankern. Dazu gehören z.B. Wenn-dann-Pläne („Wenn ich merke, dass ich mich zurückhalte, dann erinnere ich mich an meinen Wert „Authentizität“ und spreche einen Gedanken aus“), persönliche Rituale oder das Schaffen sozialer Verbindlichkeit, indem Klient:innen ihr Commitment mit vertrauten Personen teilen.⁴² Solche Anker erhöhen die Chancen, dass der Klient die Werteorientierung im alltäglichen Verhalten zeigt.

Insgesamt bringen diese Methoden Reflexion und Handlung zusammen. Werte werden nicht nur verstanden und balanciert, sondern in konkrete, überprüfbare Alltagschritte übertragen. So wird der Prozess rund: von der Werteklä rung zum Praxistransfer. Das Coaching ist sowohl tiefgehend als auch praxisnah.

Um sicherzustellen, dass Wertearbeit nicht nach einer einmaligen Klärung stehen bleibt, ist es hilfreich, das kybernetische Dreieck während des gesamten Coachingprozesses immer wieder zu betrachten. Ziele, Probleme und Werte können sich verändern. Durch wiederholte Reflexion ist es möglich, Entwicklungen zu verfolgen und den Prozess flexibel anzupassen. Wertearbeit bleibt also nicht unbeweglich, sondern fungiert als ein dynamisches Orientierungsinstrument, das den Coachingprozess begleitet.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Kombination der Methoden einen strukturierten Rahmen für Wertearbeit im Coaching bieten. Jede Methode kann auch für sich unabhängig von den anderen genutzt werden und ist, je nach Anliegen und Situation, als eigenständiges Instrument wirkungsvoll einsetzbar.

4. Anwendungsfelder wertorientierten Coachings

Wertorientiertes Coaching ist besonders wertvoll in Situationen, wo die Fragen nach Orientierung, Motivation und Sinn im Mittelpunkt stehen. Gerade in unsicheren und komplexen Zeiten, die von vielen Veränderungen geprägt sind, ist die Auseinandersetzung mit den eigenen Werten eine wichtige Ressource, um Klarheit über Handlungsoptionen zu bekommen und Entscheidungen zu treffen, die mehr Übereinstimmung mit diesen Werten haben.⁴³

Individuelles Coaching

Auf der persönlichen Ebene unterstützt wertorientiertes Coaching Klient:innen, wenn sie in Übergangs- oder Krisensituationen ihre zentralen Leitprinzipien bewusst betrachten und reflektieren möchten. Wertearbeit ist ein hilfreicher Kompass, um stimmige Entscheidungen zu treffen und das eigene Handeln an den eigenen Überzeugungen auszurichten, unabhängig davon, ob es um berufliche Neuorientierung, Work-Life-Balance oder Prävention von Burnout geht. Wertearbeit hat laut empirischer

⁴² (Implementation intentions: Strong effects of simple plans., 1999)

⁴³ (Stelter, 2017)

Studien einen positiven Effekt auf die Resilienz und das Kohärenzgefühl, was letztlich den Stress reduziert und das psychische Wohlbefinden steigert.⁴⁴

Führung und Organisationen

Auch im organisationalen Kontext gewinnt Wertearbeit an Bedeutung. Viele Unternehmen legen Werte fest, die als Leitlinien für die Zusammenarbeit und das Erreichen von Zielen dienen sollen. Werteorientiertes Coaching ist hierbei eine Unterstützung, um die Übereinstimmung zwischen organisationalen und individuellen Werten zu prüfen und dadurch Motivation, Engagement und Bindung der Mitarbeitenden zu stärken.⁴⁵ Es gibt Hinweise darauf, dass Mitarbeitende, die ihre persönlichen Werte mit den Organisationswerten in Einklang bringen, eine höhere Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft zeigen.⁴⁶ Gleichzeitig bietet Coaching die Möglichkeit, verdeckte Wertekonflikte sichtbar zu machen und damit konstruktiv in Entwicklungsprozesse zu gehen.

Teamcoaching

Auf der Teamebene kann Wertarbeit ein gemeinsames Verständnis und eine konstruktive Zusammenarbeit ermöglichen. Durch Methoden wie die kollektive Werteklä rung oder das Wertequadrat ist es möglich, verschiedene Sichtweisen zusammenführen und Konflikte produktiv bearbeiten.

Bei der kollektiven Werteklä rung werden zuerst die individuellen Werte der Teammitglieder sichtbar gemacht, z.B. durch Wertekarten oder Ranglisten. Als nächstes werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede gesammelt und visuell dargestellt. Dadurch wird klar, welche Werte das Team als verbindend erlebt und wo Spannungen durch unterschiedliche Prioritäten entstehen. Das Ziel des Prozesses ist es, aus der Vielfalt eine gemeinsame Wertebasis zu entwickeln, die als Orientierungsrahmen für Zusammenarbeit, Kommunikation und Entscheidungsfindung dient.⁴⁷

Teams profitieren besonders dann, wenn sie Spannungen als Zeichen unterschiedlicher Wertepreferenzen erkennen. Indem diese Unterschiede sichtbar gemacht und gewürdigt werden, entsteht gegenseitiges Verständnis, Vertrauen und Kooperationsfähigkeit⁴⁸

Zusammenfassend zeigt sich, dass werteorientiertes Coaching in vielen verschiedenen Kontexten erfolgreich angewendet werden kann.

⁴⁴ (Exploring the experience of coaches in an international non-profit organisation using a values-based coaching framework, 2022)

⁴⁵ (Values at Work: The Impact of Personal Values in Organisations, 2018)

⁴⁶ (Sagiv, et al., 2015)

⁴⁷ (Stelter, 2017)

⁴⁸ (Schulz von Thun, 2018)

5. Fazit

Die Auseinandersetzung mit Werten im Coaching zeigt, dass Werte viel mehr sind als nur abstrakte Leitbilder. Sie beeinflussen Entscheidungen, lenken Verhalten und sind eng mit Identität und Sinnempfinden verbunden. Im Unterschied zu reiner Zielarbeit ermöglicht Wertearbeit den Zugang zu tieferliegenden Motiven und bietet dadurch eine nachhaltigere Grundlage für Veränderungsprozesse.

Die Betrachtung verschiedener Modelle und Methoden hat gezeigt, dass Werte sowohl im individuellen als auch im Teamkontext Orientierung geben und neue Handlungsräume schaffen können. Alle Methoden haben gemeinsam, dass sie Klient:innen darin unterstützen, ihre persönlichen Leitprinzipien zu identifizieren, Ambivalenzen zu reflektieren und stimmige Handlungsoptionen zu entwickeln.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass es noch viele weitere Methoden gibt, die im Rahmen der wertorientierten Coachingpraxis angewendet werden. Die hier betrachteten Methoden sind nur ein Auszug der bekanntesten Methoden.

Für die Praxis ist festzuhalten, dass wertorientiertes Coaching eine starke Ressource für Persönlichkeitsentwicklung ist. Es bringt die individuelle Sinnsuche mit konkretem Handeln zusammen und stärkt so Resilienz, Selbstwirksamkeit und Authentizität. So wird Wertearbeit nicht nur für einzelne Klient:innen, sondern auch für Teams und Organisationen wichtiger.

I. Literaturverzeichnis

Ahrendt, Bernd, Bürklin, Nina und Ostberg, Paul M. 2025. *Führung auf festem Grund - mit Sinn: 10 Impulse für eine wertebasierte Führung.* Wiesbaden : Springer Gabler, 2025. 978-3-662-71108-8.

Borg, Prof. Dr. Ingwer. 2021. Dorsch: Lexikon der Psychologie. [Online] Hogrefe AG, 03. 03 2021. [Zitat vom: 30. 09 2025.] <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/werte-persoenliche>.

Doris, Ohnesorge und Rudolf, Fitz Engelbert. 2014. *Wertorientierung und Sinnentfaltung im Coaching: Vorgehen und Praxisbeispiele nach dem St. Galler Coaching Modell.* Wiesbaden : Springer, 2014. 978-3-658-07661-0.

Enhancing goal self-concordance through coaching. **Burke, Daniel und Linley, Alex. 2007.** 1, s.l. : International Coaching Psychology Review, 2007, Bd. 2. DOI:10.53841/bpsicpr.2007.2.1.62.

Exploring the experience of coaches in an international non-profit organisation using a values-based coaching framework. **Patel, Bhavika und van Nieuwerburgh, Christian. 2022.** 2, s.l. : nternational Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 2022, Bd. 20. DOI: 10.24384/nf8q-7d23.

Fitz, Rudolf. 2017. Manager-Magazin. [Online] Christopher Rauen GmbH, 10. 03 2017. [Zitat vom: 01. 10 2025.] <https://www.coaching-magazin.de/coaching-tools/tools/kybernetische-dreieck>.

Hannan, Dr Julie. 2024. Dr Julie Hannan. [Online] 2024. [Zitat vom: 30. 09 2025.] <https://www.drjuliehannan.com/focus-on/midlife-challenges/understanding-values-and-needs/>.

Harris, Russ. 2009. *ACT made simple.* Oakland : New Harbinger Publications, Inc., 2009.

Hayes, Steven C., Strosahl, Kirk D. und Wilson, Kelly G. 2012. *Akzeptanz- und Commitment-Therapie.* Paderborn : Junfermann Verlag, 2012. 978-3-95571-185-6.

Implementation intentions: Strong effects of simple plans. **Gollwitzer, Peter M. 1999.** 7, s.l. : American Psychologist, 1999, Bd. 54. doi.org/10.1037/0003-066X.54.7.493.

Metz-Göckel, Prof. em. Dr. Hellmuth. 2022. Dorsch: Lexikon der Psychologie. [Online] Hogrefe AG, 11. 11 2022. [Zitat vom: 30. 09 2025.] <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/beduerfnis>.

Moskaliuk, Johannes. 2018. ich.raum. [Online] ich.raum GmbH, 22. 08 2018. [Zitat vom: 01. 10 2025.] <https://ichraum.de/wertehierarchie/>.

Munter Schöttli, Claudia. 2017. Wahrgenommene methodische Wirkfaktoren im Einzelcoaching aus der Perspektive der Klientel. [Online] Fachhochschule

Nordwestschweiz - Hochschule für angewandte Psychologie, 06 2017. [Zitat vom: 01. 10 2025.] <https://coachakademie.ch/sites/default/files/media/documents/2023-08/CAS-wissenschaftliche-studie-stgaller-coaching-modell-2017.pdf>.

Narbeshuber, Johannes. 2025. Trigon Coaching. [Online] Trigon Entwicklungsberatung, 2025. [Zitat vom: 01. 10 2025.] <https://trigon.coach/agiles-werterad/>.

Reck-Hog, Dr. Ursula. 2011. Wirksamkeitsstudie - Evaluation des Ausbildungslehrganges zum Coach und Berater nach dem St. Galler Coaching-Modell. [Online] Institut für Sozialforschung und Organisationsberatung Freiburg i.Br., 28. 11 2011. [Zitat vom: 01. 10 2025.] <https://coachakademie.ch/sites/default/files/media/documents/2023-08/Coach-Akademie-Schweiz-wissenschaftliche-Wirksamkeits-Studie-StGaller-Coaching-Modell.pdf>.

Sagiv, Lilach, Roccas, Sonia und Oppenheim-Weller, Shani. 2015. Values and Well-Being. [Buchverf.] Stephen Joseph. *Positive Psychology in Practice: Promoting Human Flourishing in Work, Health, Education, and Everyday Life*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2015.

Schuingl, Dennis. 2014. Erstellung einer wissenschaftlichen Studie zur Wirksamkeit des St. Galler Coaching Modells. [Online] Hochschule Neu-Ulm, 29. 08 2014. [Zitat vom: 01. 10 2025.] <https://coachakademie.ch/sites/default/files/media/documents/2023-08/CAS-wissenschaftliche-Studie-StGaller-Coaching-Modell-Uni-Neu-Ulm2014.pdf>.

Schulz von Thun, Friedemann. 2018. *Miteinander reden: Fragen und Antworten*. Hamburg : Rowohlt Verlag GmbH, 2018. 978-3-644-56311-7.

Self-discrepancy: A theory relating self and affect. **Higgins, E. T. 1987.** 3, s.l. : Psychological Review, 1987, Bd. 94. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.94.3.319>.

Six, Prof. em. Dr. Bernd. 2021. Dorsch: Lexikon der Psychologie. [Online] Hogrefe AG, 03. 03 2021. [Zitat vom: 30. 09 2025.] <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/werte>.

Stelter, R. 2017. Working with values in coaching. [Buchverf.] T. Bachkirova, G. Spence und D. Drake. *The SAGE handbook of coaching*. Sage Publications, Inc. : Thousand Oaks, 2017.

Stöger, Johann. 2024. Lebensrad. [Buchverf.] Christopher Rauen. *Coaching-Tools*. Bonn : managerSeminare Verlags GmbH, 2024.

Values at Work: The Impact of Personal Values in Organisations. **Arieli, Sharon, Sagiv, Lilach und Roccas, Sonia. 2018.** 2, s.l. : Applied Psychology, 2018, Bd. 69. <https://doi.org/10.1111/apps.12181>.

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Visuelle Darstellung der Werterfüllung im Werterad.	6
Abbildung 2: Das Wertequadrat am Beispiel vom Wert "Freiheit"	8

III. Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, Jasmin Grävell, dass ich die hier vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfsmittel angefertigt habe. Informationen, die anderen Werken oder Quellen dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich kenntlich gemacht und mit exakter Quellenangabe versehen. Sätze oder Satzteile, die wörtlich übernommen wurden, wurden als Zitate gekennzeichnet. Die hier vorliegende Arbeit wurde noch an keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegt und weder ganz noch in Auszügen veröffentlicht.

Recklinghausen, 09.10.2025

Ort, Datum

A handwritten signature in black ink, enclosed in a light gray rectangular box. The signature appears to be 'J. Grävell'.

Unterschrift