

# Werte in Bewegung

Ursula Böhm,

Böhm-Training, Beratung von KMU zu Stabilisierung der Unternehmen für die Zukunft

Das Leben in der heutigen Gesellschaft ist geprägt von einer Komplexität, die alles von uns abverlangt. Jeder von uns lebt unzählige Rollen meistens gleichzeitig, oder schnell aufeinander folgend- z.B. ChefIn, Vater/Mutter, PartnerIn, FreundIn, Vereinsmitglied usw... Viele dieser Rollen nehmen wir nicht immer unbedingt freiwillig ein (meinen wir)...und schon beginnt das Dilemma. Was für den einen eine Freude ist, kann für den anderen eine Belastung sein. Die meisten von uns meinen auch, dass sie eigentlich keine Wahl haben. Aber wie ist das mit dem Wort eigentlich? Wer es weglässt, kommt der Sache schon näher. Wir haben immer eine Wahl. Wir treffen immer eine Entscheidung. Und genau diese Entscheidungen sind dann zurückzuführen auf unsere Werte (zumindest zu diesem Zeitpunkt wichtigsten Werte).

Wenn wir die Handlungen der Mitarbeiter im Unternehmen täglich an Hand von Zahlen, Auswertungen und Listen überprüfen, leben wir den Wert Kontrolle, oder vielleicht auch Sicherheit, vielleicht auch Klarheit, Genauigkeit.usw. Werden Werte wie Verantwortung, Freiheit, Entwicklung oder Selbstbestimmung gelebt, sieht die Führung der Mitarbeiter im Tagesgeschäft ganz anders aus. Genauso haben auch die Mitarbeiter einzeln für sich selbst gültige höchste Werte, nach denen sie leben und entscheiden. Kennen Sie die höchsten Werte Ihrer Mitarbeiter? Das würde Ihnen vieles in der Mitarbeiterführung erleichtern. Denn wenn Sie wissen, was Ihre Mitarbeiter antreibt, können Sie dies in die Führung integrieren.

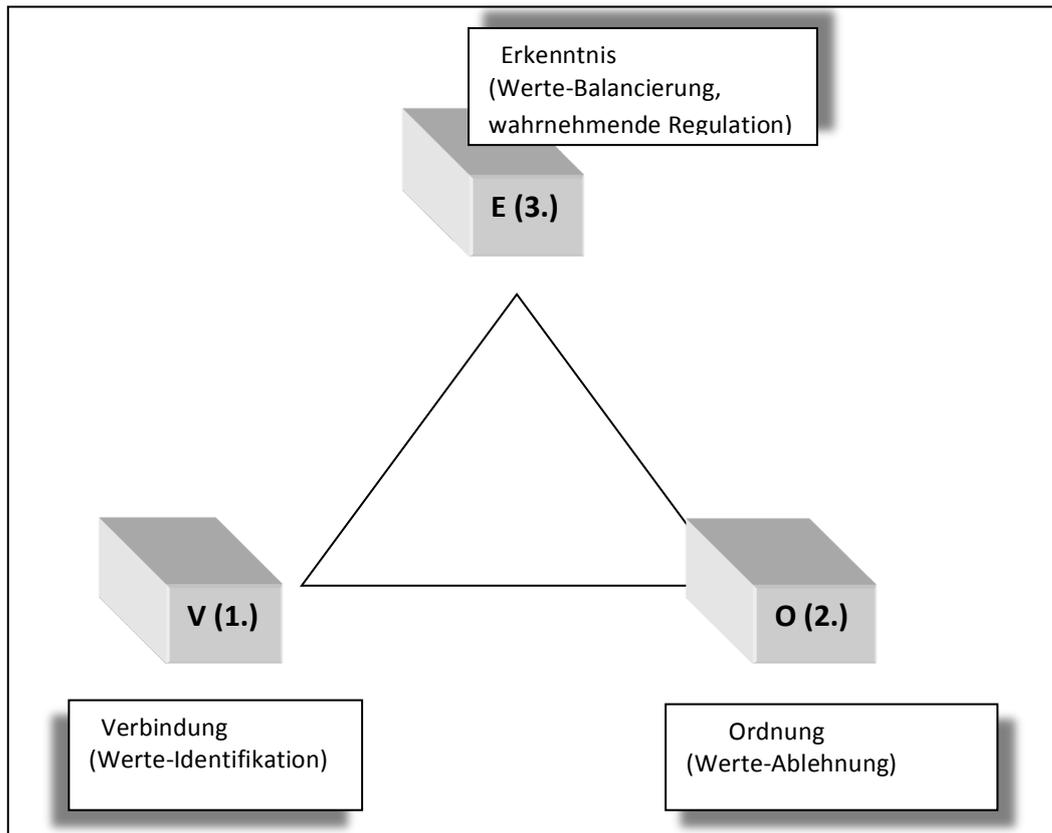
Wenn unser Handeln also über Werte bestimmt wird, dann könnten wir folgerichtig sagen: wenn wir wissen, was uns wichtig ist, dann können wir unsere Handlungen quasi schon vorhersagen. Genau das stimmt auch. Würden die Umstände, die Entscheidungen hervorrufen immer gleich bleiben, wären wir auch nicht so oft unschlüssig, zu welcher Entscheidung (und damit für welchen wichtigsten Wert) wir nach reiflicher Überlegung in gerade diesem Fall kommen. Immer dann, wenn wir in brisanten Situationen schnell eine Entscheidung treffen müssen, gibt diese Entscheidung Auskunft über unseren dahinter liegenden Wert. So kann der Wert „Loyalität“ ausschlaggebend sein, wenn eine Präsentation fertiggestellt werden muss und die Anwesenheit im Unternehmen sich sichtlich ausdehnt, obwohl der Wert „Familie“ normaler Weise dazu führen würde, nach spätestens 10 Stunden das Büro zu verlassen.

Wenn wir das Wort Wert, bzw. die Mehrzahl Werte nutzen, geht es hier nicht um den materiellen Wert (Währung, Kaufkraft), sondern um die immateriellen Werte wie: Glaube, Stärke, Gemeinsamkeit, Achtsamkeit, Loyalität, Mut, Freude usw. Diese Werte finden sich auch in den Bezeichnungen wieder wie: Haltungen, Prinzipien, Ressourcen, Glaubenssätze, Richtungen über die wir unser Leben orientieren können usw. Auch Leitlinien von Unternehmen nutzen Werte, um die vorrangige Ausrichtung zu demonstrieren. So etwa in den Worten – „wir leben eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit....“ An den Taten erkennen wir, wie genau dies praktisch gelebt wird.

Das führt uns zu der nächsten wichtigen Erkenntnis wenn es um Werte geht – jeder hat ein besonderes, individuelles Verständnis, was z.B. der Wert Gerechtigkeit heißt, welche Taten demnach zu erwarten sind, wenn es um die Beurteilung von Leistung, oder die Gleichbehandlung von Mitarbeitern geht. Hier wird klar, wenn wir über Werte sprechen geht es nie um richtig, oder falsch. Es geht immer um eine individuelle Konstruktion jedes Einzelnen, wie er selbst den Wert interpretiert. Ähnlich geht es uns mit dem Geschmack. Ob ein Essen schmeckt, oder nicht, kann nur von jedem selbst bestimmt werden.

# Die Methode Werte3eck®

kombiniert mit dem GPA-Schema nach SySt®



Die Methode Werte3eck® basiert auf einem dynamischen Konzept zur Werte-Entwicklung und einem speziellen Umsetzungsformat. Ihr Entwickler, Dr. Claus Riehle, spricht in diesem Zusammenhang auch von einer Denk- und Führungs-Figur bzw. „der Kunst verbindlich zu unterscheiden“. Damit wird es möglich, die aktuell wichtigsten Werte eines Einzelnen, einer Gruppe, oder einer ganzen Firma innerhalb eines Workshops zu erkennen und zugleich zu verbinden; dies geschieht durch das für alle sichtbare Verorten von Werten im Raum. Dazu wird ein Werte-Dreieck auf dem Boden im Raum installiert, dessen Größe sich nach der Teilnehmerzahl richtet. Dabei kann sowohl mit einer allgemeinen Wertestruktur gearbeitet werden (vgl. GPA-Schema: Glaubenspolaritäten Schema von Prof. Mathias Varga von Kibéd) oder mit ganz konkreten, sogenannten „Werte-Triplets“ aus der Praxis (z.B. Kunde, Organisation, Mitarbeiter – um nur eines von vielen zu nennen). Durch die räumliche Installation von konkreten Werte-Triplets oder den allgemeinen Wertepolen nach GPA wird es möglich, dass mehrere Personen gleichzeitig ihre Werte dort ablegen können.

Für den allgemeinen Fall, dass Sie das Thema „Werte“ in Ihrer Organisation kreativ und effizient aufsetzen wollen, sieht das Vorgehen so aus: Alle Beteiligten suchen sich von einer Werteangebotstafel aus 64 Werten die wichtigsten vier Werte in Bezug auf eine bestimmte Frage heraus. Zum Beispiel welche Werte sind in unserer Firma für eine erfolgreiche Arbeit besonders wichtig? Die gleichzeitige Verortung der Karten von jedem Beteiligten erfolgt ohne zu sprechen und nur in Gedanken mit sich selbst. Am Ende liegen alle Karten aller Beteiligten in dem Werte3eck® und können so über eine anschließende Auswertung in Diagrammen sichtbar gemacht werden. Im Anschluss an diese Arbeit wird jeder Beteiligte aufgefordert sich in dem Werte3eck® einen Pol des Vertrauens zu suchen und sich dort zu positionieren. Diese Bewegung (mit dem Körper zwischen den Polen) in stiller Einzelarbeit und nach innen gerichteter Konzentration bewirkt Veränderungen in der Gedanken- und Gefühlswelt eines jeden Beteiligten.

Danach wird jeder aufgefordert die ihm dann spontan in den Sinn kommende wichtigste Werte zu notieren. Erstaunlicher Weise sind dies dann noch einmal ganz andere Werte, als die bereits im Werte3eck® verortete. Auch die Auswertungen aus diesen Notizen ergeben ein ganz besonderes Bild über die Veränderung von wichtigsten Werten in dem Moment, wo wir uns mit unseren aktuell „gedachten“ wichtigsten Werten auseinandersetzen. Plötzlich wird uns bewusst, dass uns noch ganz andere Werte wichtig sind, wenn wir uns die Zeit dafür nehmen, darüber nachzudenken, was uns antreibt.

Auch wenn diese Arbeit zunächst etwas sonderbar anmutet. Die Ergebnisse sind sehr plakativ und einfach zu erkennen. So wurden bei meinem letzten Einsatz in einem Unternehmen aus der Großhandelsbranche die Werte Respekt, Vertrauen und Wertschätzung als wichtigste Werte im Unternehmen eruiert. Als anschließende Arbeit erfolgte die gemeinsame Ausformulierung, was denn mit „Respekt leben“ gemeint ist, wie „Vertrauen“ und „Wertschätzung“ im Arbeitsalltag aussehen kann und was sich die Mitarbeiter darunter vorstellen. Dann erkennt jeder genau, was die Worte in der Umsetzung im Unternehmenskontext bedeuten und alle können sich danach richten.

Da es bei dieser Arbeit nicht darum geht, wer-wann-wo einen Wert verortet hat, sondern wie alle Werte von allen gemeinsam priorisiert, bzw. in der Praxis umgesetzt werden können, wird mit dieser Arbeit auf verschiedenen Ebenen eine Entwicklung der Mitarbeiter erreicht. Neben der Klarheit für die Werte im Unternehmen entsteht auch ein neues Verständnis für die Auseinandersetzung mit Werten insgesamt. Das führt zu einer Sensibilisierung im Umgang miteinander und hat eine direkte Auswirkung auf die interne und externe Kommunikation.

So ist die Nachhaltigkeit auch für die gesamte Entwicklung jedes Einzelnen spürbar, da jeder die eigene Bewegung zwischen den Polen für sich selbst abspeichert und erkennt, dass er sehr wohl in der Lage ist, seinen Standpunkt zu verändern, wenn er es dann will. Jeder erfährt selbst über seine Bewegung im Werte3eck®, dass es immer eine Entscheidungsfreiheit gibt, im Sinne von – ich entscheide, was ich tue. Auch hier geht es wieder nicht darum, was richtig, oder falsch ist, sondern lediglich um die Möglichkeit der Veränderung.

Das Ziel der Arbeit liegt in der Priorisierung der wichtigsten Werte für eine Einzelperson (Coaching), eine Gruppe (Training), oder ein ganzes Unternehmen (Workshop, Beratung). Die Mitarbeiter sind dankbar für diese Form der (gemeinsamen) Sichtbarkeit der gewünschten Werte, die im Unternehmen gelebt werden wollen. Alleine die Auseinandersetzung auf diese Art und Weise zeigt eine große Wertschätzung für die Belegschaft und wird als solche auch von dieser honoriert. Der Einsatz und die Umsetzung der dann gemeinsam festgelegten Verhaltens- und Vorgehensweisen erhalten einen großen Motivationsschub, der für die dann anstehenden Veränderungen hervorragend genutzt werden kann.

Sie wollen mehr darüber erfahren?



**Ursula Böhm**  
Herbert-Lewin-Str. 7  
50931 Köln  
boehm@boehm-training.de  
Tel: +49 221 16950253  
mobil +49 1796896430  
[www.boehm-training.de](http://www.boehm-training.de)

*Ursula Böhm*



