

WERTE Journal

von Dr. Brigitte Ettl & Dipl. Psych. Jürgen Hampe
Ausgabe 01/2011

Leadership&Werte
Leadership&Werte



Das WERTE-Journal richtet sich an **Führungskräfte**, die in Organisationen und in der Gesellschaft **Verantwortung** übernehmen. Sie vermitteln täglich zwischen **Unternehmensspitze, MitarbeiterInnen, KundInnen** und gesellschaftlichen **Institutionen**, deren Interessen unterschiedliche materielle und immaterielle Werte repräsentieren. Das erfordert im Abgleich mit den eigenen Werten viele **einsame Entscheidungen**. Das Netzwerk Leadership & Werte bietet Ihnen ein vertrauensvolles Forum zum **Austausch** über WERTE-Fragen.

- I. LEITTHEMA
7 Thesen – Warum sind WERTE-Fragen interessant?
- II. WERTE-COACH
Praxisfall Perfektionismus – Arbeit mit dem Wertequadrat
- III. WERTE-ZITAT
von Viktor E. Frankl
- IV. WERTE-DIALOG
Freiheit & Verantwortung
- V. IN EIGENER SACHE
Leadership & Werte - Der Round Table
- VI. Lesens- & Sehens-WERTES



I. LEITTHEMA

7 Thesen – Warum sind WERTE- Fragen interessant?

1. Welche Werte produziert mein wirtschaftliches Handeln?

Arbeit wird rasch zum Automatismus. Die Alltagshektik lässt keine Zeit für Reflexion. Dadurch kann das eigentliche Ziel, die ursprüngliche Motivation, aus den Augen verloren werden. Also lohnt es sich, der Frage nachzugehen, ob und wenn ja für wen meine Tätigkeit Werte schafft – materiell und immateriell.

2. Wie beeinflusst meine Sprache mein Wertempfinden?

Sprache schafft Wirklichkeit. Sprache ist Ausdruck einer inneren Haltung, die damit für andere sichtbar, spürbar wird. Sprache bildet aber auch die Grundlage meines inneren Dialogs, meiner Sichtweise auf meine eigene Persönlichkeit. Und daher ist es nicht gleichgültig, ob ich meine inneren und äußeren Dialoge mit Wert-Schätzung oder Abwertung führe. Hören sie sich und anderen zu, wenn sie sich über sich oder Mitarbeiter ärgern, Kunden, Kollegen kritisieren - Sprache wird öfter zur Waffe als uns allen lieb ist. Besonders in Zeiten der Krise, während Change-Prozesse laufen, steigt der Stress-Pegel. Sprechen wir in solchen Situationen z.B. nur von Personalkosten oder auch von Personal-Vermögen? Sprache wird benutzt, um Verantwortung zu minimieren: Null-Wachstum, Freisetzung – um nur einige Beispiele für sprachlichen Missbrauch zu nennen. Andererseits ist Sprache das beste Mittel zur Vermittlung von ehrlicher Wertschätzung und Anerkennung – es darf auch ein Eigenlob sein.

3. Aus welchen Quellen erfolgt meine Wert(e)-Schöpfung?

Sind mir meine Werte eigentlich bewusst? Weiß ich, was mich bei meinen Handlungen, bei meinen Entscheidungen wirklich anzieht? Habe ich alles aus der Kindheit übernommen oder hat es gereicht, diese Grundlagen ins Gegenteil zu verkehren? Gibt es Vorbilder, denen ich mehr oder weniger bewusst nachfolge? Kenne ich die Werte der Gründer meines Unternehmens? Haben sie heute noch Gültigkeit? Welche Auswirkungen haben Vorbilder wie Machiavelli und Sun Zi (Die Kunst des Krieges)?

4. Wie gehe ich mit der Spannung zwischen beruflichen Vorgaben und persönlichen Werten um?

Täglich sind Entscheidungen zu treffen, mit unterschiedlich großer Tragweite. Von welchen Kriterien muss bzw. will und kann ich mich leiten lassen? Wie belastet mich die Spannung zwischen erwartetem Gehorsam und eigenverantwortlicher Zivilcourage? Für welche Ziele/Werte will ich mich mit welchem Einsatz engagieren? Mit welchen Auswirkungen – physisch und psychisch – muss ich rechnen, wenn ich meine inneren Grenzwerte tagtäglich überschreite? Bin ich mir der Gefahr, ins Burnout zu geraten bewusst? Wie sieht mein persönliches Risikomanagement aus?



- 5. Wie sind gemeinsame Grundwerte in einer pluralistischen Wirtschaft realisierbar?**
Was bedeutet Diversity wenn es um Entscheidungen geht? Gibt es Werte, die mir als Kompass dienen? Passen Vielfalt und Gerechtigkeit in der Praxis zusammen? Wie finden wir in der Vielfalt einen Wertekonsens? Wie groß muss der kleinste gemeinsame Nenner in ihrem Unternehmen sein? Wie sieht die konkrete Umsetzung aus – von der Mitarbeiterauswahl bis zur Kündigung?
- 6. Wie profitiert mein Unternehmen/meine Organisation von meinen Werten?**
Passen wir überhaupt zusammen? Die Frage, die in privaten Beziehungen am Beginn im Mittelpunkt steht, ist für berufliche Beziehungen von gleicher Bedeutung. Wie wird dies in der Eingangsphase kommuniziert und gelebt? Wie groß muss die gemeinsame Wertemenge sein? Welchen Mehrwert kann ich einbringen? Welche Wechselwirkung kann dies auslösen? Gibt es Werte mit Katalysator-Wirkung?
- 7. Wie handle ich ohne Werte?**
Sind Werte unabdingbarer Bestandteil der menschlichen Persönlichkeit oder gibt es auch eine werte-lose Existenz? Was bestimmt dann mein Tun und Denken? Wie steht es dann mit Selbst- bzw. Fremdbestimmung? Kann Gewohnheit und Nachahmung Werte ersetzen? Kenne ich meine Werte? Gibt es Werte, die nur in bestimmten Lebensräumen Gültigkeit haben? Kenne ich die Werte meiner Handlungspartner, meiner Mitarbeiter? Sind Werte ein Thema für mich?

II. WERTE-COACH

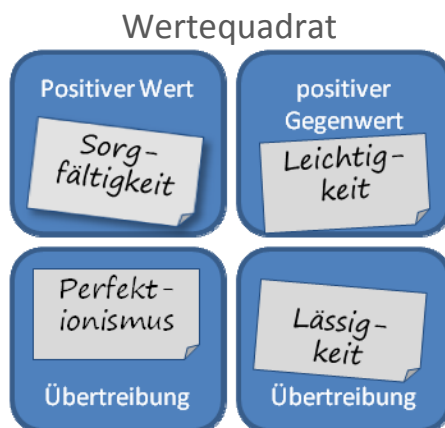
Praxisfall Perfektionismus – Arbeit mit dem Wertequadrat

Frau Bertmann ist 43 Jahre alt und hat als Leiterin IT die Führungsebene direkt unter der Geschäftsführung erreicht. Ein weiterer Aufstieg ist in den nächsten Jahren nicht zu erwarten. Bis hierhin war ihr nach eigener Einschätzung ihr **Perfektionismus** eine große Hilfe, um schnell in der Hierarchie aufzusteigen. Jetzt würde sie gern zufrieden mit dem Erreichten sein, ohne ihren Qualitätsanspruch aufzugeben und ohne die innere Motivation zu verlieren.

Wir thematisieren ihre Werte. Sie formuliert, dass ihr Perfektionismus einer inneren Zufriedenheit im Wege steht. Sie hat Angst ins Gegenteil zu verfallen. Das Gegenteil nennt sie Lässigkeit. Beide Begriffe stellen im Sinne des Coaching-Tools WERTEQUADRAT eine negative Übertreibung eines positiven Wertes da. Im Dialog erarbeiten wir, dass der Begriff **Sorgfältigkeit** ihr als ein positiverer Wert erscheint als Perfektionismus. Auf der anderen Seite wäre der Klientin der Begriff Leichtigkeit ein positiver Gegen-WERT zu der



für sie negativ belegten Lässigkeit. Trägt man die Begriffe in eine Grafik ein, entsteht ein Wertequadrat. Ziel des Wertequadrats ist es in eine Balance im Wertekontinuum zwischen den positiven Werten zu gelangen (Schultz v. Thun (2003) Coaching für Führungskräfte)



Frau Bertmann erkannte in der Betrachtung des Wertequadrates für sich, dass sie ein wenig in ihrem Perfektionismus nachlassen kann und sich in Richtung Sorgfältigkeit bewegen möchte. Ja, sogar ein Stück abweichen nach rechts in Richtung Leichtigkeit wollte sie sich erlauben, nachdem die Unterscheidung zur (Fahr-)Lässigkeit gelang. Sie benannte kleine Schritte im Führungsalltag, die sie nicht selbst kontrollieren müsste oder die sie mit einer Qualität ausführt, die keiner von ihr verlangt. Sie beschrieb, wie sie etwas verändern könnte, um Ihren Wunsch nach Sorgfältigkeit weiter zu erfüllen, ohne dass es zu perfektionistisch ist. Ihre Lösungsideen werden ihr den Alltag erleichtern, denn es bleibt mehr Energie für andere Aufgaben übrig.

III. WERTE-ZITAT

„Letzten Endes wird menschliches Verhalten jedenfalls nicht von Bedingungen diktiert, die der Mensch antrifft, sondern von einer Entscheidung, die er trifft. Ob er es nun wissen mag oder nicht: Er entscheidet, ob er den Bedingungen trotz oder weicht, mit anderen Worten, ob er sich von ihnen überhaupt und in welchem Maße er sich von ihnen bestimmen lässt.“

Quelle: Wörterbuch der Logotherapie und Existenzanalyse von Viktor E. Frankl (2008), S. 456



IV. WERTE-DIALOG

Freiheit & Verantwortung

„Freiheit bedeutet Verantwortlichkeit. Das ist der Grund, weshalb die meisten Menschen sich vor ihr fürchten.“

George Bernard Shaw

„Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun.“

Molière

„Die Freiheit des Menschen liegt nicht darin, dass er tun kann, was er will, sondern, dass er nicht tun muss, was er nicht will.“

Jean-Jacques Rousseau

V. IN EIGENER SACHE

Leadership & Werte - Der Round Table

Moderation: Dr. Brigitte Ettl und Jürgen Hampe

TeilnehmerInnen: max. 12 – 15

Termine: jeweils Montag, 19.00 – 22.00 Uhr

Kick-off am **9. Mai 2011** im Hotel Sacher

Teilnahmegebühr: 185 € exkl. MwSt

Anmeldung unter: office@leadership-und-werte.at

Der Reinerlös dieses Abends geht zur Gänze an den Kulturverein „Ich bin o.k.“ (www.ichbinok.at).

VI. Lesens- & Sehens-WERTES



The Big Five for Life: Was wirklich zählt im Leben

Taschenbuch von John Strelecky. Eine inspirierende und tragische Geschichte, die wichtige Führungsthemen unterhaltsam und leicht lesbar aufbereitet.



Das Ende ist mein Anfang: DVD von Tiziano Terzani, Journalist und Buchautor Tiziano Terzani ruft seinen Sohn aus New York zu sich. In emotionalen **Vater-Sohn-Gesprächen** festigt sich die Bindung, werden alte Spannungen aufgelöst, Tabuthemen angegangen.

