

**Mit Werten in Führung gehen 2:  
Sinnegebung und Wertorientierung in Management und Führung  
Workshopartikel für den 32. DGTA-Kongress 2011: Leben in  
Beziehungen – Beziehungen im Leben**

Der Titel des Kongresses regt mich zum Nachdenken an:

- Was ist ein wichtiger Bestandteil von Beziehungen?
- Wie können wir Beziehungen leben?
- Wie und welche Beziehungen helfen, Krisen zu überwinden?
- Wenn Krisen und Skandale an uns rütteln, was ist dann noch etwas wert?
- Was gibt Führungskräften, Mitarbeitern, ganzen Firmen noch Sicherheit in diesen turbulenten Zeiten?

Die Antwort auf diese Fragen lautet: Unsere Werte, unsere Identität, unsere grundlegenden Überzeugungssysteme, Glaubenssätze, expliziten und impliziten Steuerungsmechanismen. Werte sind sozusagen unser Fundament. Sie sind kein Luxus, den wir uns leisten. Ohne Werte gibt es keinen Wert, oder wie FOER (2010) in seinem Buch „Eating animals in einer Geschichte erzählt:

„The Grandmother tells of her trials during the war in Europe in conversation with her grandson: “Even at the worst time, there were good people too...a farmer, a Russian, God bless him, he saw my condition, and he went into his house and came out with a piece of meat for me.” “He saved your life.” “I didn’t eat it.” “You didn’t eat it?” “It was pork. I wouldn’t eat pork.” “Why?” “What do mean why?” “What, because it wasn’t kosher?” “Of course.” “But not even to save your life?” **“If nothing matters, there’s nothing to save.”**

Was natürlich weitere Fragen aufwirft, wie z.B.:

- Wie steuern uns unsere Werte?
- Wie autonom können wir darüber bestimmen?
- Wie sicher sind wir in Krisenzeiten im Inneren?
- Wie können Menschen im professionellen Leben ihre Werte leben, einzeln und als Gemeinschaft?
- Wie kann eine Firma ihre Werte, Leitlinien, Grundüberzeugungen leben?

Das Thema Ethik und Werte beschäftigt mich seit langem und mitunter ambivalent. So bin ich keine Predigerin und solchen gegenüber auch eher skeptisch. Übertriebener Idealismus ist oft Fanatismus zu nahe und der führt wahrscheinlich noch mehr in die Katastrophe als Gleichgültigkeit.

Weitere eher negative Assoziationen zum Thema sind z.B.:

Hochglanzbroschüren, Enttäuschungen, Zynismus, Fanatismus, Doppelzüngigkeit, aber auch Sonntagspredigten, Langeweile, Nicht-Zuhören.

Vielleicht halten Sie an dieser Stelle einen Moment inne, lieber Leser, und überlegen:

- Was sind Ihre Assoziationen zum Thema Werte, Ethik und Führung?
- Was interessiert Sie besonders?

Nun zu meiner Faszination und meinem positiven Interesse am Thema: Ich finde es immer wieder spannend, darüber zu arbeiten, wie eine reife Ethik bei Menschen und Gruppen entwickelt werden kann: spannend, ohne fanatisch zu sein, leitend ohne erhobenen Zeigefinger, dialogorientiert ohne hohles Geschwätz. Dabei verstehe ich diesen Artikel als Suche nach anregenden Methoden und Vorgehensweisen zur Beeinflussung i.S. von Bewusstwerdung und Stabilisierung oder Flexibilisierung von Werten bzw. Wertsystemen.

Dieser Artikel ist die Überarbeitung und Weiterentwicklung eines Artikels gleichnamigen Titels auf, den ich 2005 veröffentlicht habe. Hier werde ich stärker auf Interventionsmöglichkeiten fokussieren. Viele Anregungen verdanke ich dabei Kimberly Colegrove, die mit mir zusammen den Workshop halten wird und Nico JANZEN (Workshop 2009).

### **Begriffsklärung**

Hier ein kleiner Exkurs in Sachen Ethik, wobei ich keine umfassende Erklärung versuche, sondern einige Stichworte aus der Ethikdiskussion aufgreife, die ich persönlich für die Arbeit mit Menschen in Organisationen hilfreich finde.

**Ethik** kommt von dem griechischen Wort Ethos und bedeutet Gewohnheit, Sitte, Brauch, Charakter, Sinnesart. „Ethik ist die Lehre bzw. Theorie vom Handeln gemäß der Unterscheidung von gut und böse. ... Die griechische Ethik war empirisch und normativ zugleich. Heute wird eine empirische, deskriptive Ethik streng unterschieden von der normativen Ethik, die ein Sollen formuliert; dieses Sollen erhebt Anspruch auf allgemeine Verbindlichkeit. „(GABLER Lexikon). Dabei ist Ethik kein Religionsersatz, und indoktriniert nicht, sondern...

„Die Ethik stellt Richtlinien auf, an denen sich menschliches Verhalten ausrichten soll. Sie beruft sich dabei auf „ein durch Vernunft erkennbares und somit für jeden Vernunftbegabten einsehbares, oberstes Prinzip“ (Encarta 2002: „Ethik“ zit. in WOLF, 2004, S. 4).“

**Wirtschaftsethik** kümmert sich nach dem online-Lexikon Wikipedia um die „Anwendung ethischer Prinzipien auf den Bereich wirtschaftlichen Handelns. Zentrale Werte sind dabei Humanität, Solidarität und Verantwortung. **Die Rechtfertigung wirtschaftsethischer Normen ergibt sich aus den Folgen wirtschaftlichen Handelns auf andere Menschen und die Umwelt.** Maßstäbe hierfür sind soziale Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Dabei ist es nicht Aufgabe der Wirtschaftsethik, Handlungsanweisungen auszuarbeiten. Ihre Funktion ist vielmehr die einer Orientierungshilfe für aktuelle Debatten durch Reflexion, Methoden und kritische Analyse.“ (siehe auch GÖBEL 2006)

**Moral** kommt aus dem lateinischen (moralis) von mos, mores und bedeutet ebenfalls Sitten und Gebräuche. Oft wird Moral und Ethik gleich gesetzt, jedoch bezieht sich Moral eher auf den **Inhalt (Was ist gut und richtig)** gesellschaftlich akzeptierter Verhaltensweisen, ist als Norm und Sitte Bestandteil einer Kultur. Ethik hingegen bedeutet die „Wissenschaft von der Moral“ (VON DEN BERG, 2005, S.1) im Sinne einer Reflexion über moralische Handlungsnormen (siehe auch deskriptive Ethik nach LUHMANN 1990).

Hilfreich in diesem Zusammenhang ist auch der sog. „Kategorischer Imperativ“ von Kant, der auch als „Universalisierungsformel“ bekannt ist:

„Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein **allgemeines Gesetz** werde.“ (KANT1785)

Eine interessante Unterscheidung ist die zwischen **Verantwortungsethik** (zielt auf die Verantwortung für Handlungsfolgen) und **Gesinnungsethik** (zielt auf die Handlungsmotive).

„Die Unterscheidung von Verantwortungs- und Gesinnungsethik geht auf den Essay „Politik als Beruf“ von Max Weber zurück. Nach Max Weber ist es Aufgabe politisch Handelnder, eine Balance zwischen Verantwortungsethik und Gesinnungsethik zu finden“. (JANZEN, 2009)

An dieser Unterscheidung wird deutlich, dass oft eine Kluft zwischen Ideal und Handlung besteht. Eigentlich wissen wir, wenn wir innehalten, was gut und richtig ist. Nur:

- Warum verhalten wir uns nicht unseren Idealen entsprechend?
- Was erleichtert verantwortungsbewusstes ethisches Verhalten?

Diese beiden Kernfragen werden uns im Folgenden beschäftigen. Ich möchte dabei zwei Interventionsebenen unterscheiden: Die Personenebene, bei der es um das Verhalten von Menschen – hierbei hauptsächlich um Führungskräfte als wichtige Einflussgrößen - geht und die Systemebene, bei der es darum geht, organisationale und kulturelle Kontextfaktoren herauszuarbeiten

### **Personenebene**

Auf der Ebene des Individuums kann man sich nach der Individualethik von Menschen fragen, wobei insbesondere Führungskräften durch ihre Einfluss- und Vorbildfunktionen eine wichtige Rolle zukommt. Fragen können hier sein:

- Wo stehen Menschen in Bezug auf ihre Moralentwicklung bzw. wie (ethisch) reif ist ein Mensch?
- Wie können Führungskräfte sich selbst ethisch reif verhalten und (direkt oder indirekt) Einfluss auf die Ethik von Mitarbeitern und Organisation nehmen?

Auf der Ebene des Individuums kommen aus Personalentwicklungssicht personqualifizierende Maßnahmen wie Verhaltenstrainings und Coaching zum Tragen.

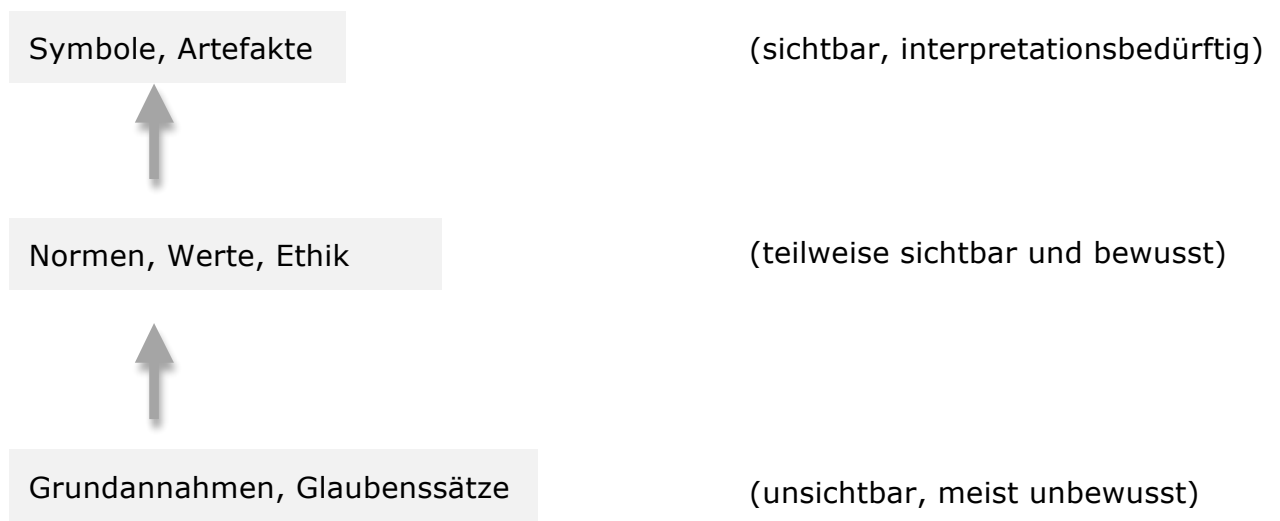
## Systemebene

Bei der Arbeit mit Organisationen ist Wirksamkeit systemisch gesehen jedoch nicht nur durch eine individuelle Betrachtung von Phänomenen erreichbar. Wesentlich auch für die ethische Diskussion ist die Art und Weise wie wir in Beziehung treten (kulturelle Ebene) und die Rahmenbedingungen unter denen Begegnung stattfindet (strukturelle Ebene).

Dabei verstehe ich unter der strukturellen Ebene sowohl die Arbeitsbedingungen, von der Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitssicherheit bis hin zur Entlohnung (Wertigkeit der Arbeit); aber auch die Verankerung von Personalentwicklungs- und Führungsinstrumenten. Diese bieten als Regelkommunikationsinstrumentarium eine gute Möglichkeit, eine Firmenethik strukturell und kulturell zu verankern, z.B. als integraler Bestandteil in Mitarbeitergesprächen oder Führungsdialogen.

Auf der kulturellen Ebene bieten Werte implizit und explizit Identität und Zugehörigkeit. Sie sind als Bindeglied zwischen impliziten Grundannahmen und Glaubenssätzen und den kulturellen Symbolen zentral für die Veränderung einer Unternehmenskultur (SCHEIN, 2010)

### Die drei Ebenen der Organisationskultur (SCHEIN 2010)



Auf der Systemebene sind eher Personalentwicklungsinstrumente mit systemqualifizierendem Charakter wirksam, wie z.B. Projektarbeiten, Workshops oder Organisationsentwicklungsmaßnahmen. Ideal im Sinne der Wirksamkeit ist eine enge Verzahnung von Person- und Systemebene. Die Führungskraft in ihren Entscheidungen und Verhaltensweisen kann man dabei als Bindeglied zwischen Person- und Systemebene sehen.

In der folgenden Überblickstabelle biete ich beispielhaft Interventionsmethoden an, die ich anschließend teilweise vertiefen werde.

### **Interventionsmethoden**

	Personenebene	Systemebene
1. Wertebewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation persönlicher Werte, Checkliste</li> <li>• Werteprofil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werteworkshops (Identifikation gemeinsamer Werte)</li> <li>• Wertediamant</li> </ul>
2. Wertorientierte Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundhaltung der Wertschätzung</li> <li>• Autonomiemodelle</li> <li>• Wertequadrat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verankerung von Werten in PE-Instrumenten (MAG, Führungsdilog...)</li> <li>• Phasen der Autonomieentwicklung</li> </ul>
3. Wertorientierter Umgang mit Komplexität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexion des persönlichen Umgangs mit Spannungsfeldern</li> <li>• Training für die Stufen der Moralentwicklung</li> <li>• Coaching für die Bewältigung psychologischer Spannungsfelder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskurs zur Förderung des gemeinsamen Umgangs mit Komplexität und widersprüchlichen Polen in Spannungsfeldern</li> <li>• Pro- und Contra-Diskussionen</li> <li>• Visionsworkshops</li> <li>• Regelsysteme</li> </ul>

### **1. Wertebewusstsein**

#### **Identifikation persönlicher Werte**

Ohne Werte können wir keine Entscheidungen treffen. Das macht folgendes Beispiel deutlich: Überlegen Sie, dass Sie Hunger haben und sich fragen, was Sie essen möchten, Folie Gras, Bratwurst oder Salat? Auf der Basis welchen Wertesystems treffen Sie eine Entscheidung? Ihre Wertesysteme könnten z.B. so aussehen:

- **Lust:** Das eine schmeckt besser als das andere
- **Geld:** Das eine ist billiger als das andere
- **Religion:** Schweinefleisch essen ist verboten
- **Arbeit:** Das eine ist einfacher und schneller zuzubereiten als das andere
- **Verfügbarkeit:** Das eine ist vorhanden, auf das andere muss ich warten
- **Gesundheit:** Auf das eine bin ich allergisch, das andere vertrage ich

- **Überzeugung:** Bio, Vegetarier, Massentierhaltung...
- **Status:** Das eine ist eher „in“
- **Macht:** Ich nehme mir was ich will und kann
- **Tradition:** Zu Weihnachten haben wir das immer gegessen

Oft handeln wir auch aufgrund mehrerer Wertesysteme, die zusammenspielen um eine Entscheidung zu treffen. Um sich seiner Werte bewusst zu werden, ist es hilfreich zu überlegen:

- Welches Wertesystem nimmt *im Moment* überhand?
- Welche Werte bilden (jetzt und im allgemeinen) mein „Leit“-System?

Wenn uns nicht bewusst ist, nach welchem (Glaubens-) system wir handeln, dann kann es sein, dass das negative Konsequenzen für uns oder unsere Umwelt hat und es kann sein, dass wir in Konflikt mit unserer Umwelt und/oder unserem Gewissen geraten.

### **Wertecheckliste**

Eine weitere Methode ist es, aus einer umfangreichen vorbereiteten Werte-Checkliste die 5 wichtigsten Werte herauszusuchen, indem man nach und nach die unwichtigeren Werte streicht und anschließend für sich und gemeinsam reflektiert:

- Wie habe ich den Prozess erlebt?
- Was ist wirklich wichtig?
- Wie lebe ich diese Werte (privat, beruflich)

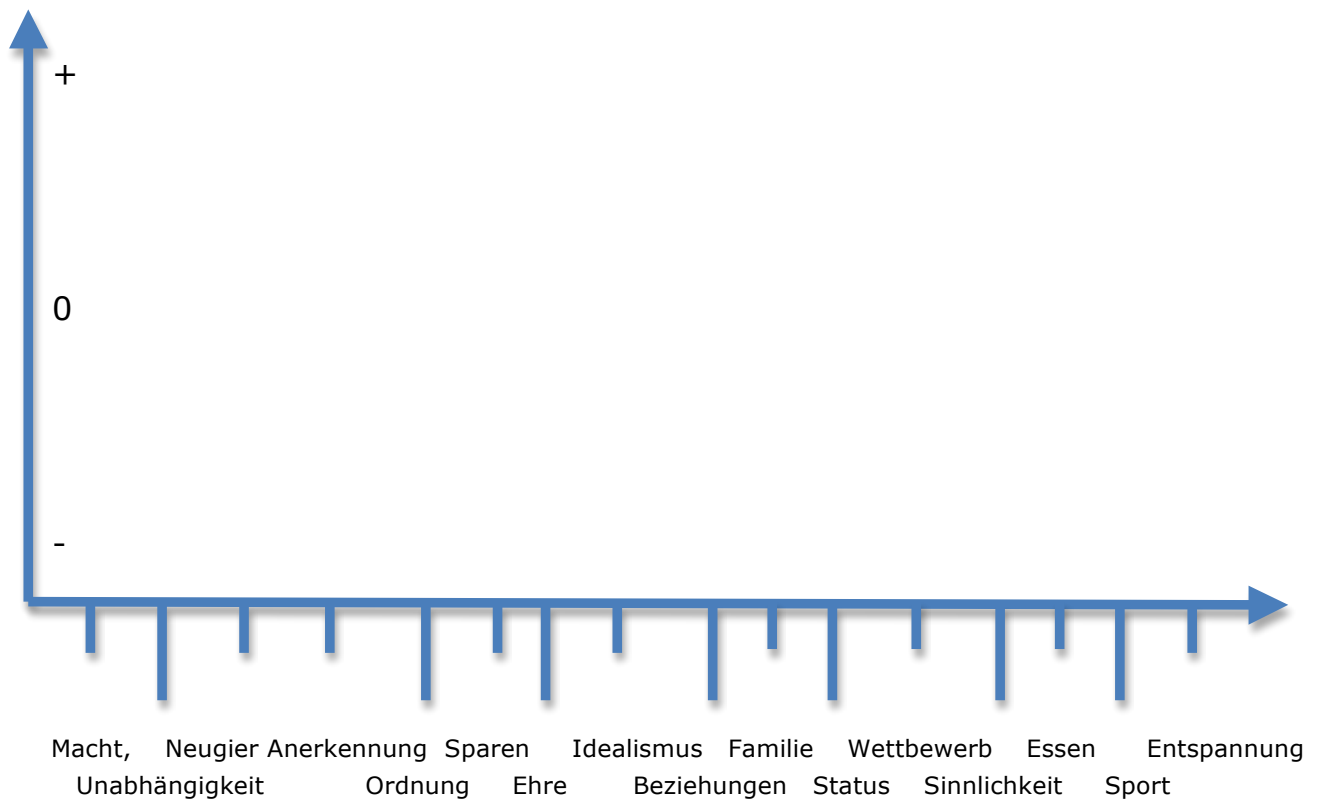
### **Werteprofil**

Die Methode der sog. REISS-Profile (REISS 2009) erleichtert es, sich der eigenen Präferenzen, Lebensmotive und Werte bewusst zu werden. Das Profil kann auch als persönliches Werteprofil gesehen werden. Dabei wird mit Stichworten die Reflexion über Werte angeleitet, welche dann als wichtig (+), unwichtig (-) oder weder noch (0) ausgewertet werden. Anschließend können die Werte auf eine Tabelle und eine Grafik übertragen werden. Die Tabelle hat noch Spalten frei für a) die Auseinandersetzung mit den eingeschätzten Werten anderer Personen oder b) die Fremdeinschätzung von anderen.

**Wertetabelle:**

	Meine Werte			
Macht				
Unabhängigkeit				
Neugier				
Anerkennung				
Ordnung				
Sparen/ Sammeln				
Ehre				
Idealismus				
Beziehungen				
Familie				
Status				
Rache/ Wettbewerb				
Sinnlichkeit/ Erotik				
Essen/ Ernährung				
Körperliche Aktivität				
Ruhe/ Entspannung				

**Werteprofil:**



Für die Reflexion und wertorientierte Ausrichtung mögen folgende **Reflexionsfragen** helfen:

- Was sind die wirklich wichtigen Werte in meinem Leben?
- Welche Dinge interessieren mich überhaupt nicht?
- Wie gut kann ich meine wichtigsten Bedürfnisse in den verschiedenen Lebensbereichen verwirklichen?
- Welche Hindernisse und Schwierigkeiten gibt es?
- Wie viel Zeit verbringe ich mit Dingen, die mir eigentlich nichts bedeuten?

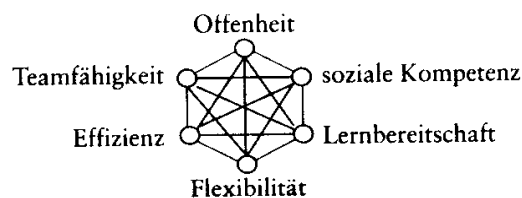
### **Werteworkshops, z.B. Wertediamant**

Die Methode des „Wertediamanten“ von KÖNIGSWIESER (1997) ist eine Gruppenmethode für bis zu 30 Personen, um sich die tatsächlich gelebten Werte bewusst zu machen und gemeinsame, für alle verbindliche und lebbar Werte zu erarbeiten. Zielgruppe sind dabei obere Führungskräfte, um eine breite Wirkung ins Unternehmen zu erzielen. Kernschritte sind dabei:

#### **1. Identifikation wichtiger Werte:**

- Wie äußern sich meine Werte im Umgang mit Mitarbeitern?
- Wer ist für mich hinsichtlich von mir geschätzter Werte ein Vorbild?

Auf dieser Basis wählt die Gruppe in verschiedenen Auswahlprozessen (Kleingruppenarbeiten) die 5 – 7 wichtigsten Werte und entwirft den sog. Wertediamanten, z.B.:



#### **2. Simulierte Umsetzung** in Bezug auf konkrete Entscheidungs- und Konfliktsituationen

- Entwürfe
- Fallarbeit
- Rollenspiele
- Sketche

Anschließend erhalten Kleingruppen und Einzelpersonen Feedback in Bezug auf die Passung zum Wertediamanten.

#### **3. Entscheidungen** bezüglich des weiteren konkreten Vorgehens (z.B. Meetingkultur, Personalentwicklung etc.)

## **2. Wertorientierte Führung**

### **Grundhaltung der Wertschätzung**

In meinem ersten Artikel habe ich viel zu Thema „wertorientierte Führung“ geschrieben (vgl. KREYENBERG 2005a). Wertorientierte Führung hat aus meiner Sicht als Transaktionsanalytikerin viel damit zu tun, inwieweit etwas „gewertet“ wird und wie es Beachtung erfährt. Wertung verwende ich hierbei im Sinne von „Anerkennen, was ist (HELLINGER 2002) bzw. Achtsamkeit (...). In der TA sprechen wir hier auch von „Counting“ im Gegensatz zu „Discounting“ (SCHIFF 1975), worunter Ausblendung, Herabspielen oder Nicht-Ernst-Nehmen von relevanten Informationen verstanden wird.

Die Führungskraft kann Nachhaltigkeit und Wertigkeit primär durch die Gestaltung ihrer Führungsbeziehung zu den Mitarbeitern schaffen. Hier gilt es, wertschätzend, in einer sog. Okay-Haltung sich und den Mitarbeitern zu begegnen (vgl. KREYENBERG 2005a, RÜTTINGER & KRUPPA 1988). Eine solche Haltung ist durch Übung zu erreichen, z.B. indem man:

- sich die eigene Einstellung (situativ) bewusst macht,
- die Wahlfreiheit, sich wertschätzend zu verhalten in jeder einzelnen Situation sieht,
- auch Nicht-Okay-Positionen wertschätzend wahrnimmt und sich nach den eigenen Bedürfnissen und denen des Gegenübers fragt
- sich und andere für wertschätzende Denk- und Verhaltensweisen systematisch anerkennt
- mehr fragend und einbeziehend denn überzeugend führt

In der TA ist hier das Stroke-Konzept hilfreich. Im allgemeinen gilt „Das wächst, was gegossen wird“. Nicht nur in der Art des Umgangs hat die Führungskraft hier eine hohe Wirkung, auch insbesondere Managemententscheidungen kommt eine hohe Vorbild- und Einflussfunktion zu.

### **Autonomiemodelle**

Das in der TA vorrangige Streben nach einer guten Autonomie in Beziehung stellt ein moralisches Leitziel dar. Dabei werden folgende Leitziele definiert (nach SCHLEGEL 1993, S. 211):

- Mut, Entscheidung und Fähigkeit, die Verantwortung für seine Gefühle, Urteile und Entscheidungen zu übernehmen
- die Realität so zu sehen wie sie ist,
- anstehenden Problemen nicht auszuweichen, sondern ihre Lösung eigenständig anzupacken,
- aus allen, auch aus unangenehmen Erfahrungen zu lernen,
- redlich mit den Mitmenschen umzugehen.

STEWART & JOINES (1990, S. 382) definiert Autonomie als ein "Verhalten, Denken oder Fühlen, das eine Reaktion auf die Realität im Hier und Jetzt darstellt und nicht eine Reaktion auf Skriptüberzeugungen."

Ich persönlich verstehe unter Autonomie in Organisationen die Fähigkeit zur Selbststeuerung in Kontakt mit anderen Menschen unter Beachtung der Komplexität der Systeme (KREYENBERG 2007). Dabei sind Bewusstheit, Flexibilität und Kommunikationsfähigkeit zentrale Eigenschaften (KREYENBERG 2010). Diese Fähigkeiten sind Voraussetzung für eine reife moralische Urteilsfähigkeit und das bewusste Leben von Werten.

### **Phasen der Autonomieentwicklung**

Autonomie wird weder durch einzelne Personen noch in Organisationen kurzfristig erworben. Ebenso wie Menschen von der Kindheit über das Jugendalter sich schrittweise von den Eltern lösen und Eigenständigkeit entwickeln, ist dies auch bei Teams der Fall. Insbesondere der Auseinandersetzung mit Autoritäten (Führungskräfte) kommt dabei eine große Rolle zu. Für die Führungskraft ist es wichtig, den jeweiligen Entwicklungsstand von Einzelnen und des Teams/der Abteilung zu erkennen, um eine weitere Entwicklung zu fördern. Die Phasen im Einzelnen (LENHARDT, 1992):

#### **1. Abhängigkeit**

Menschen in dieser Phase fügen oder unterwerfen sich, passen sich an, machen mit. Sie erleben ein hohes Maß an Zugehörigkeit und Wir-Gefühl, aber auch wenig Distanz und selbständiges Denken und Handeln. Oft ist dies der Fall in der Einarbeitungsphase oder bei neuen Gruppen. Ziel der Führungskraft ist hier, gut anzuleiten, Impulse für Selbständigkeit zu geben und eine Gegenreaktion, ein Nein hervorzurufen. Wirkliche Autonomie ist hier jedoch noch nicht zu erwarten.

#### **2. Gegenabhängigkeit**

In dieser Phase befindet sich der Einzelne oder das ganze Team im Widerstand, stellt alles infrage, rebelliert und testet Grenzen. Das wird von der Führungskraft oft als unangenehm und unproduktiv erlebt. Wichtig ist es jedoch, sich zu verdeutlichen, dass diese Phase eine wichtige Übergangsphase in der Autonomieentwicklung darstellt. Hier geht es oft darum, als Führungskraft klar zu bleiben, Stand zu halten, als konstruktive Autorität Reibungspunkte zu bieten.

#### **3. Unabhängigkeit**

Oft wird erst durch eine tatsächliche Ablösung und Trennung struktureller Art eine echte Selbständigkeit erreichbar. Die Führungskraft muss hier den richtigen Zeitpunkt für Delegation, Projektübergabe, teilautonome Gruppen oder Beförderungen finden. Der Nachteil dieser Phase ist es jedoch oft, dass eine Zeitlang wenig Bezogenheit stattfindet. Auch das ist notwendig, so wie Tochter oder Sohn oft erst einmal ihre eigenen Erfahrungen machen müssen, bevor sie sich wieder auf die Eltern beziehen können.

#### **4. Wechselseitige Abhängigkeit**

Erst in der letzten reifen Stufe der Autonomieentwicklung, erst wenn sie sich ihrer Eigenständigkeit sicher sind, können Menschen Selbständigkeit in Bezogenheit leben, Partner sein und kooperieren. Hier kommt es für die Führungskraft darauf an, loslassen zu können und gleichzeitig in gutem Maße zu fördern und zu fordern.

Konflikte entstehen oft dann, wenn sich Mitarbeiter/Team und Führungskraft auf verschiedenen Stufen befinden, sei es, die Mitarbeiter sind noch sehr bedürftig und abhängig sind, die Führungskraft aber selbständige Mitarbeiter erwartet oder sei es, dass die Führungskraft eher eng und autoritär führt und die Mitarbeiter Selbständigkeit und Unabhängigkeit gewohnt sind. In beiden Fällen wird eine Annäherung Richtung Rebellion (= Konflikt) stattfinden.

#### **Das Werte- und Entwicklungsquadrat**

Mit seinem Wertequadrat hat SCHULZ VON THUN (2005) eine sehr anschauliche und pragmatisch leicht durchführbare Methode zur Bewusstwerdung und Entwicklung eigener Werte geschaffen. Die Grundannahme besteht dabei darin, dass jeder positive Wert (bzw. Tugend, Eigenschaft oder Persönlichkeitsmerkmal) durch seinen Gegenwert in Balance gehalten wird. Es gibt sozusagen keine Vorstellung eines Idealwertes, sondern Ziel ist eine positive dynamische Balance zweier Gegenwerte in einem konstruktiven Spannungsverhältnis (z.B. „Zuverlässigkeit“ versus „Flexibilität“). Oft ist die Entwicklung des Gegenwertes als gleichwertig das Ziel, damit Schattenseiten einseitiger Wertorientierungen aufgehoben werden. Deshalb wird auch vom Entwicklungsquadrat gesprochen.

Im Werte-Quadrat gibt es vier Beziehungen zwischen den Werten:

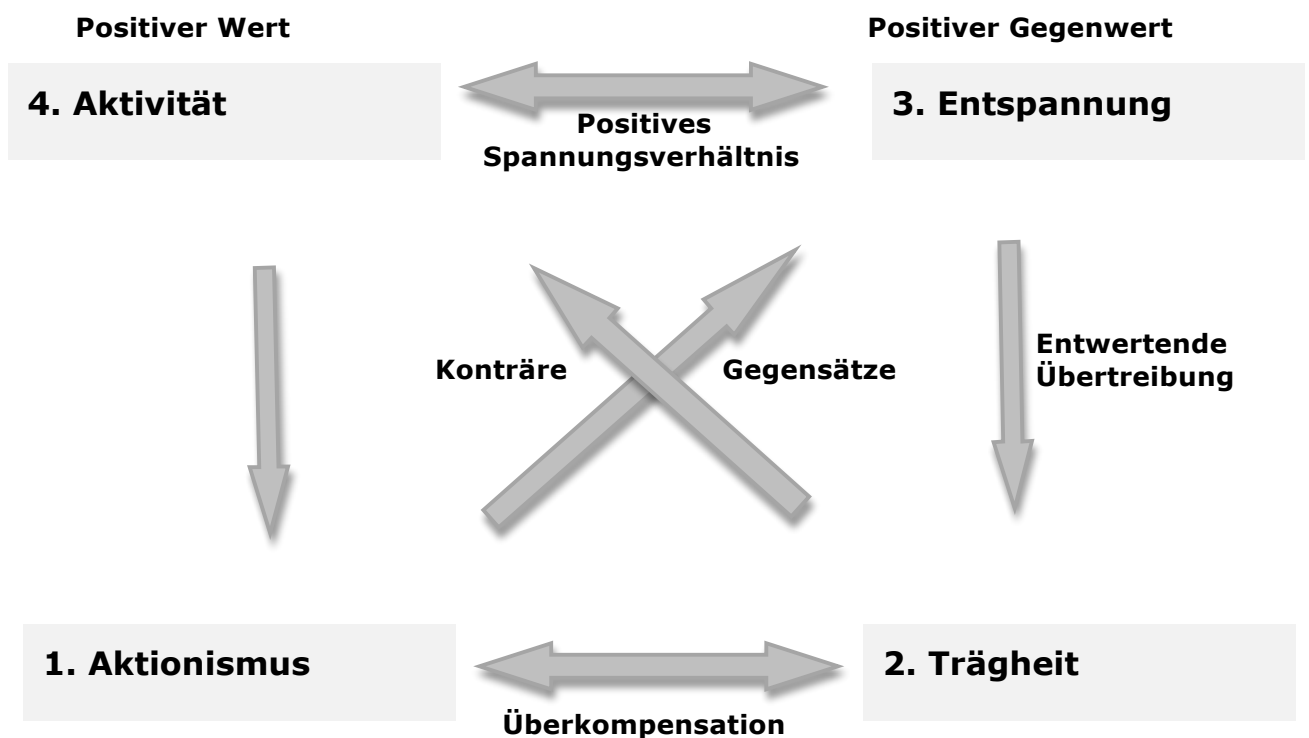
- Die obere Linie zwischen den Werten bezeichnet das positive Spannungsverhältnis zwischen dem Wert und seinem Gegenwert.
- Die Diagonalen bezeichnen die konträren Gegensätze zwischen den Werten und ihren Negativ- oder Unwerten.
- Die Senkrechten bezeichnen die entwertenden Übertreibungen der jeweiligen Werte.
- Die untere Linie, zwischen den beiden Negativ-Werten, bezeichnet die Überkompensation. Oftmals beschreiten Menschen, die eine Veränderung anstreben unbewusst diesen Weg. Sie fliehen sozusagen von einem Extrem ins andere statt sich in die positive Spannung der oben stehenden Werte einzuarbeiten.

#### **Werteentwicklung mithilfe des Wertequadrats (anhand eines Beispiels):**

Nehmen wir an, jemand leidet unter zu viel Stress. Auf der Werteebene ist ihm Aktionismus ein hoher, wenn auch negativer Wert. Um darüber nachzudenken und sich weiter zu entwickeln kann man folgendermaßen vorgehen:

1. Als erstes trägt man diese negative Eigenschaft in Feld 1 ein.
2. Dann arbeitet man das ebenso unerwünschte Gegenteil heraus (Faulheit)
3. Anschließend werden in den Feldern 3. und 4. die positiven Transformationen dieser negativen Eigenschaften erarbeitet, denn oft ist ein negativer Wert nur die Übertreibung einer dahinter liegenden positiven Eigenschaft. Erst wenn blinder Aktionismus von sinnvoller Handlung ebenso unterschieden werden kann wie Entspannung von Trägheit kann der Entwicklungsweg von Stress zu Entspannung beschritten werden

**Beispiel für ein Wertequadrat:**



Werte-Quadrate können sowohl in Coachingprozessen als wirkungsvolle Werkzeuge dienen, als auch bspw. von Vorgesetzten in Mitarbeitergesprächen genutzt werden. Die Konstruktion eines Werte- und Entwicklungs-Quadrates hilft, die Richtung von Entwicklung oder Veränderungsprozessen herauszuarbeiten und Werte zu klären bzw. zu enttrüben und als negativ erlebte Eigenschaften zu transformieren. Diese Art von Arbeit liegt auch dem prozessorientierten Persönlichkeitsentwicklungstool TIFF (Temple Index of Functional Fluency, siehe TEMPLE 2002) zugrunde, bei dem die hinter negativen Wertausprägungen liegende Energie gesucht und so die Übertreibung oder situativ ungeschickte Anwendung in ein Verhalten mit hoher interpersonaler Wirksamkeit transformiert wird.

### **3. Wertorientierter Umgang mit Komplexität**

Eine wertorientierte Führung ist oft für Führungskräfte oft nicht einfach, da sie sich in grundlegenden strukturellen (KREYENBERG 2005b, nach Schwarz 1997, TUMUSCHEIT 1999) und psychologischen Spannungsfeldern (EIDENSCHINK 2003) befinden, nachzulesen bei KREYENBERG (2005a); hier seien die **Spannungsfelder** nur kurz erwähnt:

**Strukturelle Spannungsfelder** sind solche zwischen Gruppen, zwischen Zentrale und Dezentrale, Projekt und Linie, Mitarbeiter und Unternehmen, informalen und formalen Strukturen, Sozialstrukturen und Technik.

**Psychologische Spannungsfelder** kann man definieren als Ambivalenzen und Widersprüche auf der Bedürfnisseebene. EIDENSCHINK (2003 - 2004, nach RIEMANN 1986) definiert hier drei Bedürfnisdimensionen, die durch miteinander in Spannung stehende Gegenpole gekennzeichnet sind: Bindung zwischen Nähe und Distanz, Selbstbestimmung in der Polarität von Freiheit und Sicherheit und Selbstwert bzw. -achtung zwischen Zugehörigkeit und Einzigartigkeit.

Spannungsfelder kann man auch als Dilemmata bezeichnen, wenn sie unvereinbare Pole kennzeichnen (s.u.). Im Umgang mit diesen inneren und äußeren Spannungsfeldern geht es nicht darum, sich eindeutig auf die eine oder andere Seite zu stellen oder nach einfachen Patentrezepten vorzugehen. Ethische Reife erfordert vielmehr die Fähigkeit zur Resilienz (Widerstandsfähigkeit in Stresssituationen), Sicherheit im Umgang mit Ambivalenz, Dilemmata und Widersprüchlichkeiten. Der erfolgreiche Umgang mit Unsicherheit erfordert es, Bedürfnisse und Spannungsfelder auszugleichen.

Dazu mögen folgende **Reflexionsleitfragen** hilfreich sein:

- Welche Spannungsfelder, Widersprüche und Dilemmata kenne ich in meinem Leben?
- Zu welchen Polen fühle ich mich am meisten hingezogen, welche sind mir eher fremd oder unsympathisch?
- Inwieweit erlebe ich Unterschiede und Widersprüche als Bereicherung?
- Was sind meine grundlegenden Befürchtungen und Ängste?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten sehe ich für mich?

### **Diskurse und Dilemmata-Diskussionen**

Um zu untersuchen, auf welcher Stufe der Moralentwicklung sich jemand befindet, hat KOHLBERG (1996) mit Dilemmata gearbeitet, also mit zwei sich widersprechenden nicht zu vereinbarenden moralischen Normen. Wissenschaftlich mit entsprechenden Fragebögen weiterentwickelt wurde diese Methode als „Konstanzer Methode der Dilemmata-Diskussion“ von LIND (2003).

Ein typisches Beispiel dafür ist eine Situation, in der in einem Betrieb die Arbeiter aufgrund scheinbar unbegründeter Entlassungen den Verdacht haben, dass sie abgehört werden und die so erworbenen Informationen gegen sie verwendet. Die Firma dementiert das und die Gewerkschaft will erst dann etwas unternehmen, wenn sich Belege erbringen lassen. Daraufhin brechen zwei Arbeiter in die Räume der Direktion ein und nehmen Beweismaterialien für das Abhören mit. Die Probanden werden befragt, welche Argumente für und welche gegen die Richtigkeit dieses Verhaltens sprechen.

Ein bekanntes soziales Dilemma ist auch das sog. Gefangenendilemma, das aufzeigt, wie scheinbar rationale individuelle Gewinnmaximierungen ein für die Gemeinschaft und damit auch für jeden Einzelnen schlechteres Ergebnis produzieren als ein gemeinsam geplantes und abgeprochenes Vorgehen. (s. <http://de.wikipedia.org/wiki/Gefangenendilemma>). Man könnte Dilemmata auch als Spannungsfelder bezeichnen, die nicht eindimensional aufzulösen sind (s.o.).

KOHLBERG (1996) führte im Anschluss an seine Beobachtungen der Dilemmata-Diskussionen eine Analyse der Struktur des moralischen Urteils durch, indem er die Begründungen für die jeweilige Entscheidungsrichtung untersuchte. Er postulierte daraufhin sechs Entwicklungsstufen des moralischen Bewusstseins, die jeder Mensch durchläuft:

### **Sechs Stufen der moralischen Entwicklung**

#### **Präkonventionelle Ebene (Kindesalter)**

##### **1. Stufe der Gehorsam-Strafe-Orientierung**

- Orientierung an denjenigen, die die Macht haben
- Regeln werden befolgt, um Strafe zu vermeiden

##### **2. Stufe der naiv-egoistischen Orientierung**

- Orientierung am Prinzip der Gegenseitigkeit
- instrumentelle Bedürfnisbefriedigung

#### **Konventionelle Ebene (Jugendalter und meiste Erwachsene)**

##### **3. Stufe der interpersonalen Orientierung („good boy/nice girl“)**

- Erkennen und erfüllen moralischer Erwartungen anderer
- Entstehung von Schuldgefühlen, Gesinnungsethik

##### **4. Stufe der Orientierung an Gesetz und Ordnung**

- Bedeutung moralischer Normen für das Funktionieren der Gesellschaft
- internalisiertes Befolgen von sozialen Regeln und Normen

#### **Postkonventionelle Ebene (wenige, reife Erwachsene)**

##### **5. Stufe der legalistischen Orientierung am Sozialvertrag**

- hinterfragen moralischer Normen
- Akzeptanz von gerechten oder für alle nützlichen Normen

##### **6. Stufe der Orientierung an universalen ethischen Prinzipien**

- Prinzip der zwischenmenschlichen Achtung (Kategorischer Imperativ)
- Argumentative Konfliktlösung unter Einbeziehung aller Beteiligten (Diskursethik)

Zur Reflexion der eigenen moralischen Entwicklung und Urteilsfähigkeit können folgende **Reflexionsfragen** dienen:

- Inwieweit besitzt jemand moralische Sensibilität?
- In welchem Ausmass kann jemand moralische Gefühle zeigen und sich der moralischen Prinzipien bewusst werden, die diese Gefühle auslösen?
- Lebt jemand seine moralischen Prinzipien im alltäglichen Handeln, auch bei äußeren Widerständen?
- Ist die soziale Perspektive weit oder eng? Werden die Ansprüche anderer Menschen gleichwertig gesehen? Wird auch Gegnern das Streben nach moralischen Idealen zugebilligt?
- Werden moralische Normen hinterfragt und begündet? Werden Argumente nach ihrer moralischen Qualität beurteilt (statt nach Lust/Unlust oder Übereinstimmung mit der eigenen Meinung)?

Bei der Arbeit mit Dilemmata ist allerdings Vorsicht geboten, um die beteiligten Menschen nicht in emotionale, unauflösbare moralische Dilemmagefühle und Gewissenskonflikte zu stürzen. Deshalb ist die Konstanzer Methode (LIND 2003) patentgeschützt und nur nach einer entsprechenden Ausbildung anwendbar.

### **Geleitete Pro-und Kontradiskussionen**

Eine spannende Auseinandersetzung mit dem Thema der gemeinsamen Wertausrichtung und den Diskurs über den Umgang mit Dilemmata bietet der Film „**15 Minuten Wahrheit**“ vom KFW ([www.filmwerk.de](http://www.filmwerk.de)). Hier können zugrundeliegende und widersprüchliche Werte z.B. in Pro- und Kontradiskussionen diskutiert und Möglichkeiten der Verankerung einer gemeinsamen Ethik vereinbart werden.

### **Visionsworkshops**

Oft muss erst noch eine Vision entwickelt werden, damit daraus ein Leitbild mit den entsprechenden Werten entwickelt werden kann. Erst dann können sich Führungskräfte und Mitarbeiter darauf beziehen. Typischerweise hat ein Visionsworkshop folgende Schritte:

- 1. Formulierung von Zielen und Ist-Situation**
- 2. Entwicklung einer Vision**

Szenarien, Trends (verschiedene Methoden wie Szenario-Technik, Zukunftszeitung etc.). Zukunftsentwürfe sollten kreativ sein und sich ca. auf die nächsten 5 – 10 Jahre beziehen. Dabei sind Marktentwicklungen, Außensicht und Mitarbeiterwünsche unter einen Hut zu bekommen. Gute Zukunftsaussagen sind:

- Provokativ (herausfordern und über das Jetzige hinausgehend)
- Geerdet (konkret, mit Beispielen belegt)
- Positiv formuliert (keine Nicht-Aussagen)

- Ausdrucksstark (attraktiv, mit hoher Anziehungskraft)
- Spezifisch (beziehen sich auf eine konkrete Thematik)
- Motivierend (wecken Begeisterung)
- Greifbar (in der Gegenwartsform beschrieben)

### **3. Entwicklung von Werten**

Hier kann man zu verschiedenen Methoden der gemeinsamen Werteidentifikation und -entwicklung greifen (s.o.)

Ähnlich kann man Werteentwicklungen auch in Strategieentwicklungsprozesse einbauen

#### **Regelsysteme**

Im Rahmen der Spieltheorieforschung wurden Computermodelle entwickelt, um zu untersuchen, unter welchen Bedingungen Menschen kooperieren und sich an ihre Wertideale halten, also in Spielen nicht betrügen (Herbert Giger & Robert Boyd, Uni Massachusetts, zitiert in HORX 2009 S. 230). Dabei wurde festgestellt, dass der entscheidende Faktor die Gruppengröße war: Je größer die Gruppen, desto weniger Kooperation und desto mehr Regelverstöße. Das überrascht nicht, wenn man die statistischen Verteilungen der Kohlbergschen Stufen der Moralentwicklung in Erinnerung ruft: Nur ¼ aller Erwachsenen erreichen das postkonventionelle Stadium. Also muss die Komplexität des Regelsystems sich der Komplexität der Gesellschaft anpassen. Ideal wäre folgende Abstufung:

- Bei kleinen Gruppen (bis zu 15 Personen) kann man auch von einer Kooperation ohne Bestrafungssysteme ausgehen; die Überschaubarkeit der sozialen Arena sorgt hier in der Regel für die Anpassung auch von moralisch unreifen Personen.
- Bei größeren Gruppen (15 – 30 Personen, vergleichbar Stammesgesellschaften oder Dörfern) ist eine Überwachung der Regeln durch eine Autoritätsperson („Big Daddy“) wirksam.
- Bei größeren Gruppen (mehr als 30 – 100 Personen, Demokratien, Organisationen, komplexe Gesellschaften) ist eine Stabilisierung der Kooperationsbereitschaft nur durch Metaregeln (Gesetzeswerke) möglich, in denen nicht nur die Bestrafung von Regelverstößen, sondern auch derjenigen, die den Betrug nicht bestrafen vorgesehen ist.

„Je höher die Anzahl der möglichen Beziehungsknotenpunkte zwischen den Menschen ist (...), desto deutlicher müssen sich die Regeln ausprägen, die nicht nur Regelverstöße sanktionieren, sondern auch die Gleichgültigkeit gegenüber Regelverstößen.“ (HORX, 2009, S. 231)

- Mit zunehmender Globalisierung wird dieses Prinzip immer wichtiger: „Wer bestraft in Zukunft diejenigen, die den Nichtbestrafer nicht bestrafen?“ (S. 232). Wer wird in Zukunft die Macht haben? Eigentlich müsste es so etwas wie einen Weltgerichtshof geben, dem eben diese Rolle zukommt. Dabei wird es schwierig sein, einseitige Machtkonzentrationen zu vermeiden. Die Gefahr

dabei ist nämlich, durch verzerrte fanatische Idealsetzungen eine komplexe Gesellschaft auf den Moralkodex einer Urhorde zu „resetten“ (Faschismus: „Alles für die Volksgenossen“). Inhaltlich werden in der „Einen Welt“ der Globalisierung mehr und mehr Probleme auftauchen, die nur gemeinsam zu bewältigen sein werden, wie Klimawandel, Rolle der Welthandelsorganisation, Menschenrechte etc. (siehe z.B. SINGER 2004).

### **Literatur**

- EIDENSCHINK, Klaus, 2003 – 2004: Artikelreihe in Wirtschaft&Weiterbildung, 1: „Warum Führen Stress verursacht“; 2: „Mit Widersprüchen leben, oder: Führen ist immer Stress“ und 3: „Der Mythos von richtigen Führen“
- GABLER VERLAG (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Ethik, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2794/ethik-v8.html>
- GÖBEL ELISABETH, 2006, Unternehmensethik, Lucius & Lucius Verlag
- HELLINGER, Bert & TEN HÖVEL, Gabriele, 2002, Anerkennen, was ist, Kösel
- HORX, MATTHIAS, 2009, Wie wir leben werden, Piper
- JANZEN, NICO, 2009, Workshop zu Moral ist lehrbar – Anwendung der Konstanzer Methode der Dilemmadiskussion im Führungstraining
- KANT IMMANUEL, 1785, Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, BA 52 (Akademie-Ausgabe Kant Werke IV, S. 421, 6)
- KÖNIGSWIESER, R.; EXNER, A. 1997, Systemische Intervention. Stuttgart: Klett-Cotta
- KOHLBERG, LAWRENCE, 1996, Die Psychologie der Moralentwicklung. Suhrkamp, Frankfurt am Main
- KREYENBERG, Jutta 2005a, Mit Werten in Führung gehen, in MEIER & SILL (Hrsg.), Zwischen Gewissen und Gewinn, Verlag Friedrich Pustet
- KREYENBERG, Jutta 2005b, Handbuch Konfliktmanagement, Cornelsen, Berlin
- KREYENBERG, Jutta, 2007, Autonomie, unveröffentlichte Folien, vorgetragen auf dem DGTA-Kongress Stuttgart
- KREYENBERG, Jutta 2005b, Handbuch Konfliktmanagement, Cornelsen, Berlin
- KREYENBERG, Jutta, 2010, Zukunft vorwegnehmen und gestalten, Artikel anlässlich der TA-Kongresse 2010, veröffentlicht im Kongressreader der Fachgruppe TAO
- LENHARDT, VINCENT, 1992, Ein Stufenmodell zur Entwicklung der Autonomie, in GISELA KOTTWITZ et all, Integrative Transaktionsanalyse, Band 2, 1992, Berlin.A/O
- LIND, GEORG, 2003, Moral ist lehrbar, Oldenbourg Verlag München
- LUHMANN, NIKLAS, 1990, Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral. Rede von Niklas Luhmann anlässlich der Verleihung des Hegel-Preises 1989. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- REISS, STEVEN, 2009, Wer bin ich und was will ich wirklich; Mit dem REISS-Profile™ die 16 Lebensmotive nutzen, Redline Verlag
- RIEMANN, Fritz, 1986, Grundformen der Angst, Reinhardt, München

- RÜTTINGER, Rolf & KRUPPA, Reinhold 1988, Übungen zur Transaktionsanalyse S. 245 f., Windmühle, Hamburg
- SAFRAN, JONATHAN FOER, 2010, Eating Animals, Back Bay Books
- SCHLEGEL, 1993, Handwörterbuch der Transaktionsanalyse
- SCHIFF, Jaqui Lee, 1975, Cathexis reader, Harper & Row, New York
- SCHULZ VON THUN, FRIEDEMANN, 2005, Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Reinbek: Rowohlt
- STEWART & JOINES, 1990, Die Transaktionsanalyse
- SCHEIN, EDGAR, 2010, Organisationskultur. "The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide", Edition Humanistische Psychologie
- SCHWARZ, Gerhard, 1997, Konfliktmanagement, Gabler, Wiesbaden
- SINGER, PETER, 2004 One World: The Ethics of Globalization, Terry Lectures
- TEMPLE, SUSANNAH, 2002, "Functional Fluency" Zeitschrift für Transaktionsanalyse 4/2002
- TUMUSCHEIT, Klaus D. 1999, Überleben im Projekt, Orell Füssli, Zürich
- VON DEN BERG, S. 2005, Ethik allgemein oder die Moral von der Geschicht'. Hannover: Forum FS Biologie Universität Hannover
- WOLF, A., 2004, Hausarbeit Medienethik. Internet-Ethik: Netiquetten & Co. <http://www.grin.com/de/preview/29077.html>

### **Autorin:**



Jutta Kreyenberg, Diplom-Psychologin, Institut für Coaching & Supervision. Lehrtrainerin und -supervisorin für Transaktionsanalyse für den Bereich Organisation. Weiterbildung in systemischer Beratung. Erfahrung als Managementtrainerin/Teamentwicklerin in einem Großunternehmen und seit 1995 freiberuflich.

### **Summary:**

In diesem Artikel werden nach der Begriffsbestimmung von Ethik, Werten und Moral person- und systemqualifizierende Interventionsmethoden zur Identifikation und Entwicklung von Werten skizziert. Dabei werden drei grundlegende Schritte unterschieden: Wertebewusstsein, Wertorientierte Führung und der wertorientierte Umgang mit Komplexität. Übungen, praktische Vorgehensweisen und Reflexionsfragen ermöglichen eine Übertragung auf die eigene Situation.