

ISI – Kongress 2023

Workshop:
Werteorientierte
Führung oder:
Was wäre, wenn
Werte in Führung
gehen?



Inhalt:

1. Einführung in Konzepte wertorientierter Führung
2. Praxiswerkstatt für Supervision, Coaching und Teamentwicklung
3. Nützliche Quellen und Literatur



Was sind Werte?

Drei Aspekte von Werten:



Ein Wert ist auf etwas **gerichtet**. Er beschreibt die Bedeutung, die Relevanz, die etwas hat.



Ein Wert ist **subjektiv** und ergibt sich aus der Bewertung, die eine Person, eine Gruppe oder Gesellschaft in Bezug auf etwas vornimmt.



Ein Wert ist **veränderbar** und kann sich über die Zeit in Abhängigkeit von Umständen und Situationen verändern.

Drei Wertekategorien:

Erlebniswerte: steht die Liebes- Genuss- und Wahrnehmungsfähigkeit im Vordergrund (z.B. Naturerlebnisse, Kunst etc.)



Schöpferische Werte: zeichnen sich durch das Aktive, Kreative und Produktive und können sich auf den Beruf, Arbeitsaufgaben und die Gestaltung des eigenen Lebens beziehen.



Einstellungswerte: beziehen sich auf die Einstellung zum eigenen Leben und dessen Höhen und Tiefen. Bedeutet auch Haltung vor dem Leben einzunehmen, zeigen sich konkret und sichtbar in Verhalten, Handlung und Kommunikation



Einordnung der Werte auf persönlicher und organisationaler Ebene

Personale Ebene:

Glaubenssätze

Annahmen, Meinungen, Überzeugungen, die von einer Person oder einer Gruppe „für wahr“ gehalten werden. Überzeugungen sind immer kontextabhängig und können unbewusst oder bewusst sein.

Verhalten

Die sichtbare Manifestation unserer Motivationen. Verhaltensweisen werden bewusst oder unbewusst von unseren Überzeugungen und Werten bestimmt.

Werte

Werte bezeichnen in Kurzform, was uns als Einzelne oder im Kollektiv (Gruppe, Team, Organisation oder Nation) zu einem bestimmten Zeitpunkt wichtig ist.

Organisationale Ebene:

Artefakte

- Sichtbare Organisationsstrukturen und –prozesse
- Verhalten, Sprache, Logos, Slogans u.a.

Öffentlich propagierte Werte

- Propagierte Handlungsrechtfertigungen
- Normen, Werte, Regeln, Anreize, Standard

Grundlegende unausgesprochene Annahmen

- Unbewusste, für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle
- Letztendlich die Quelle der Werte und des Verhaltens

Quellen: Brohm, M. (2017): Werte, Sinn und Tugenden als Steuerungsgrößen in Organisationen

Kauffeld, S. (2014): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor

Entwicklung eines Modells wertorientierter Unternehmensführung

Hierarchien der Bedürfnisse nach Maslow:



Ebenen des Bewusstseins nach Barrett:



Quellen: Barrett, Richard (2015): Wertorientierte Unternehmensführung. Springer Gabler.

<https://www.valuescentre.com/> abgerufen am 23.05.2023.

Das Barrett – Leadership – Modell:



Auswirkungen einschränkender Überzeugungen auf das Verhalten:

Einschränkende Überzeugungen bezüglich des Überlebens: ...*nicht genug zu haben...*

potentiell limitierendes Verhalten wie bspw. Kontrolle, Manipulation, Gier, übersteigerte Vorsicht, Ungeduld, Mangel an Vertrauen.

Einschränkende Überzeugungen bezüglich der Beziehungen: ...*nicht genügend Liebe zu bekommen, um sich akzeptiert und beschützt zu fühlen...*

potentiell limitierendes Verhalten wie Schuldzuweisungen, Konkurrenzverhalten, Intrigieren, Eifersucht, Einschmeicheln, Anpassen und Gemochtwerden

Einschränkende Überzeugungen bezüglich der Selbstachtung: ...*nicht gut genug zu sein, um Achtung oder Anerkennung zu gewinnen...*

potentiell limitierendes Verhalten wie Statusstreben, Machtstreben, Arroganz und ein übertriebenes Imagebewusstsein

„**Persönliche Entropie** ist das Maß an angstgesteuerter Energie, das eine Person in ihrem täglichen Umgang mit anderen Menschen zum Ausdruck bringt. Angstgetriebene Energie entsteht aus bewussten und unbewussten, auf Ängsten beruhenden Überzeugungen, die Menschen hinsichtlich der Befriedigung ihrer Defizitbedürfnisse haben.“

„**Kulturelle Entropie** steht für das Maß an Energie, das für überflüssige und unproduktive Arbeit aufgewendet wird – also für das Ausmaß an Konflikten, Reibungen und Frustrationen, mit dem es Mitarbeiter bei der täglichen Ausübung ihrer Tätigkeit zu tun haben und das sie und ihre Organisation daran hindert, ihr Leistungspotential voll auszuschöpfen.“

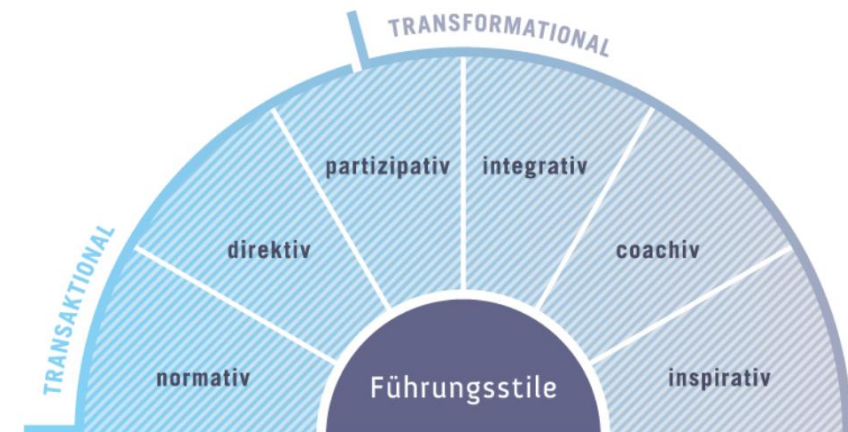
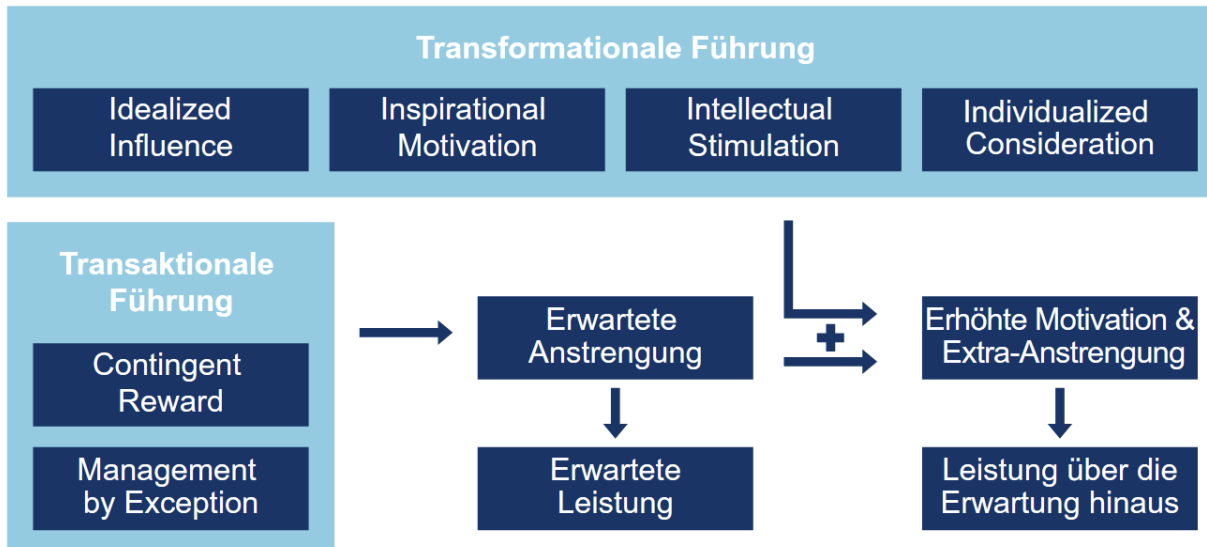
Die sieben Ebenen des persönlichen Bewusstseins und Entwicklungsaufgaben:

Entwicklungsebenen	Bedürfnisse und Handlungen	Entwicklungsaufgabe
7 Dienen	Uneigennütziges Dienen, Sich dem Wohl der Menschheit widmen	<i>Dienen</i> : Erfüllung des eigenen Lebenszwecks (Sinn) finden
6 Einen Unterschied machen	Die Vorstellung von ihrem Lebenszweck durch Zusammenarbeit mit anderen verwirklichen, um etwas Größeres zu bewirken, als sie allein zu leisten imstande wären	<i>Integration</i> : Sich mit anderen verbinden, die den gleichen Zweck oder die gleiche Vorstellung verfolgen, um eine bessere Welt zu schaffen
5 Innerer Zusammenhalt	Ihr wahres Ich entdecken und Sinn in Ihrem Leben finden, indem Sie tun, was Ihnen wirklich wichtig ist und Ihrem Lebenszweck entspricht. Dabei eine Vision von einer Zukunft entwickeln, die Sie erschaffen wollen.	<i>Selbstverwirklichung</i> : Sich in Einklang mit der eigenen Persönlichkeit bringen, um zu dem werden zu können, was in einem steckt und so das eigene Potenzial auszuschöpfen.
4 Transformation	Herausfinden, wer Sie sind und dabei Ihr Bedürfnis nach Freiheit, Selbstbestimmung und Unabhängigkeit befriedigen, indem Sie Ihre einzigartigen Talente und Begabungen zur Entfaltung bringen.	<i>Individuation</i> : Sich von den Aspekten der eigenen kulturellen oder persönlichen Prägung verabschieden, die einem nicht länger nützen oder die eigene Person nicht mehr wirklich zum Ausdruck bringen.
3 Selbstachtung	Ihr Bedürfnis danach befriedigen, mit sich selbst zufrieden zu sein, weil Sie Ihr Leben im Griff haben, stolz auf das sind, was Sie leisten, und sich von anderen anerkannt fühlen.	<i>Differenzierung</i> : Sich von der Menge abheben, indem man seine Fähigkeiten und Begabungen pflegt und sich in dem auszeichnet, was man am besten kann.
2 Beziehungen	Ihr Bedürfnis nach Zugehörigkeit zur eigenen Familie, den Freunden und Kollegen befriedigen, sich von ihnen angenommen und respektiert zu fühlen.	<i>Anpassung</i> : In Sicherheit bleiben und sich gegenüber Familie, Sippe und Kultur loyal verhalten.
1 Überleben	Ihre physiologischen Überlebensbedürfnisse befriedigen	<i>Überleben</i> : Am Leben und gesund bleiben.

Die sieben Ebenen des persönlichen Bewusstseins von Organisationen:

Entwicklungsebenen	Bedürfnisse und Handlungen	Entwicklungsaufgabe
7 Dienen	Durch Dienst an der Menschheit und das Bemühen um die Erhaltung der lebenserhaltenden Systeme der Erde für die Organisation eine langfristig gesicherte Zukunft erreichen.	<i>Dienen</i> : Das Wohl des Planeten und der Gesellschaft für künftige Generationen sicherstellen.
6 Einen Unterschied machen	Durch Zusammenarbeit mit anderen Organisationen sowie den Gemeinwesen dort, wo die Organisation tätig ist, die Resilienz der Organisation sicherstellen.	<i>Zusammenarbeiten</i> : sich im Interesse gegenseitiger Unterstützung und des Nutzens für alle Beteiligten mit anderen gleichgesinnten Organisationen und Gemeinwesen zusammentun.
5 Innerer Zusammenhalt	Durch Einstimmung der Mitarbeiter auf eine Reihe gemeinsamer Werte und eine inspirierende Zukunftsvision die Fähigkeit der Organisation zu kollektivem Handeln stärken.	<i>Zusammenhalt schaffen</i> : Kultur des Vertrauens aufbauen, die die Organisation in die Lage versetzt, ihren Zweck zu erfüllen.
4 Transformation	Wandel fördern, indem Mitarbeiter bei Entscheidungen beteiligt werden und Verantwortung übernehmen für ihre eigene Zukunft sowie für den Gesamterfolg der Organisation.	<i>Mitsprache ermöglichen</i> : Mitarbeiter durch die Gewährung von Freiheit und Selbstbestimmung in die Lage versetzen, sich an Entscheidungsprozessen zu beteiligen.
3 Selbstachtung	Strukturen, Verhaltensmaßnahmen, Regeln und Verfahrensabläufe etablieren, die für Ordnung sorgen, der Leistungsfähigkeit der Organisation dienen und die Mitarbeiter mit Stolz erfüllen.	<i>Leistung steigern</i> : Leistungsfähige Systeme und Abläufe aufbauen mit dem Ziel, ein effizientes Funktionieren der Organisation zu gewährleisten.
2 Beziehungen	Konflikte lösen und harmonische Beziehungen aufbauen, die die Loyalität der Mitarbeiter fördern und eine enge Kundenbindung schaffen.	<i>Harmonische Beziehungen schaffen</i> : Mitarbeitern ein Gefühl der Zugehörigkeit und des gegenseitigen Respektes vermitteln und sich um die Bedürfnisse der Kunden kümmern.
1 Überleben	Finanzielle Stabilität und Rentabilität gewährleisten und für die Gesundheit und Sicherheit aller Beschäftigten sorgen.	<i>Überleben</i> : Finanziell überlebensfähig und unabhängig werden.

Transaktionale und transformationale Führung im Vergleich:



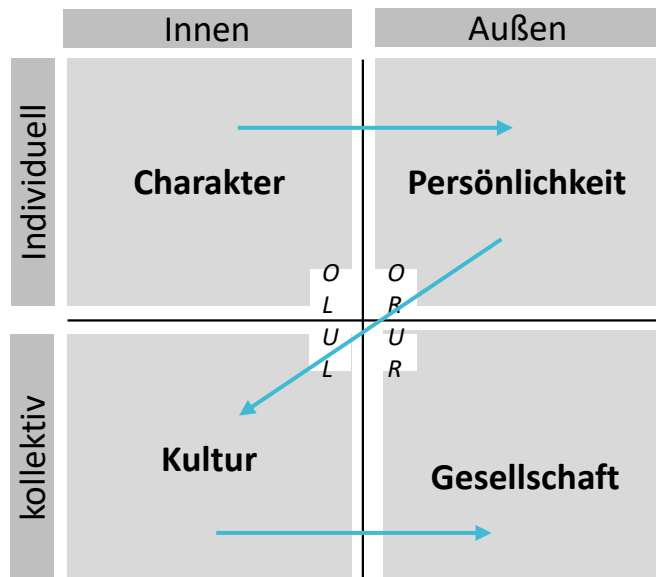
Quelle: Heyna, Philipp; Fittkau, Karl-Heinz (2021): Transformationale Führung kompakt. Genese, Theorie, Empirie, Kritik.

02.06.2023

Transaktionale und transformationale Führung im Vergleich:

Kriterien	Transaktionale Führung	Transformationale Führung
Schwerpunkt	Ziele und Aufgabe	Vision
Führungserfolg durch:	<p>Klare, operationale Definition von Zielen (Management by Objectives)</p> <p>Mitarbeitergerechte Delegation von Aufgaben</p> <p>Anreize für Zielerreichung</p> <p>Eingreifen bei negativem Abweichen vom Soll-Wert (Management by Expectation)</p>	<p>Entwicklung und Kommunikation einer gemeinsamen Vision</p> <p>Artikulation von Werten</p> <p>Kulturarbeit und Schaffung einer optimalen Organisations- bzw. Projektstruktur</p> <p>Basisstrategien transformationaler Führung sind:</p> <p>Idealisierter Einfluss (Charisma): Die FK zeigt Überzeugung, betont Vertrauen, positioniert sich auch bei kritischen Themen und übernimmt ethische Verantwortung</p> <p>Inspirative Motivation: Die FK formuliert attraktive Zukunftsvisionen, betont die Bedeutung von bevorstehenden Aufgaben und zeigt sich optimistisch, engagiert und enthusiastisch</p> <p>Intellektuelle Stimulation: Die FK unterstützt ihre MA darin, eine kritische Haltung zum Status quo einzunehmen und belohnt neue kreative Lösungsansätze und Inspirationen</p> <p>Individualisierte Beachtung: Die FK berücksichtigt die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten ihrer MA</p>
Belohnung und Motivation	<p>Erwartete oder besondere Leistung führt zu formeller Belohnung (z.B. Bonizahlungen etc.)</p> <p>Extrinsische Motivation</p>	<p>Erwartete oder besondere Leistung führt zu informeller Belohnung (z.B. persönliche Anerkennung, gesteigertes Vertrauen)</p> <p>Intrinsische Motivation</p>
Angesprochene Bedürfnisse	Vor allem materielle Bedürfnisse	Vor allem Bedürfnisse zur Selbstverwirklichung

Der Prozess des wertorientierten Kulturwandels in Organisationen:



Personal Alignment: Worte, Taten und Verhaltensweise der Einzelnen müssen im Einklang stehen mit ihren Werten und Überzeugungen. Insbesondere Führungskräfte müssen glaubwürdig sein und tun, was sie sagen, weil sonst in der Organisation Verwirrung statt Ausrichtung herrscht.

Structural Alignment: Die verkündeten Werte und Überzeugungen der Organisation (Vision, Leitbild, Mission) müssen in den Strukturen, Vorschriften, Verfahrensweisen und Anreizen abgebildet werden. Die Organisation in ihrer Gesamtheit „muss tun, was sie sagt.“

Values Alignment: Die persönlichen Werte der Mitarbeiter und die gelebten Werte der Organisation müssen angeglichen werden. Die Mitarbeiter müssen sich in der Organisation „zu Hause“ fühlen können, damit sie sich mit ihrer Persönlichkeit in die Organisation einbringen können.

Mission Alignment: Die Rollen und Pflichten der Mitarbeiter müssen im Einklang gebracht werden mit ihren Vorstellungen vom Zweck ihres Tuns oder ihrem Talent. Das Niveau der Komplexität ihrer Aufgaben sollte im Einklang mit der persönlichen Entwicklung.

Inhalt:

1. Einführung in Konzepte wertorientierter Führung
2. **Praxiswerkstatt für Supervision, Coaching und Teamentwicklung**
3. Nützliche Quellen und Literatur



Klassifizieren von Werten im Wertesystem nach Schwartz:

Selbstbestimmung und -ausrichtung: unabhängiges Denken und Handeln

Stimulation: Streben nach Abwechslung und Aktivierung der Sinne

Hedonismus: Freude an positiven Sinneserfahrungen

Leistung / Erfolg: persönlicher Erfolg und Selbstrespekt

Macht: sozialer Status und Einfluss

Sicherheit: Stabilität der Gesellschaft und der sozialen Beziehungen

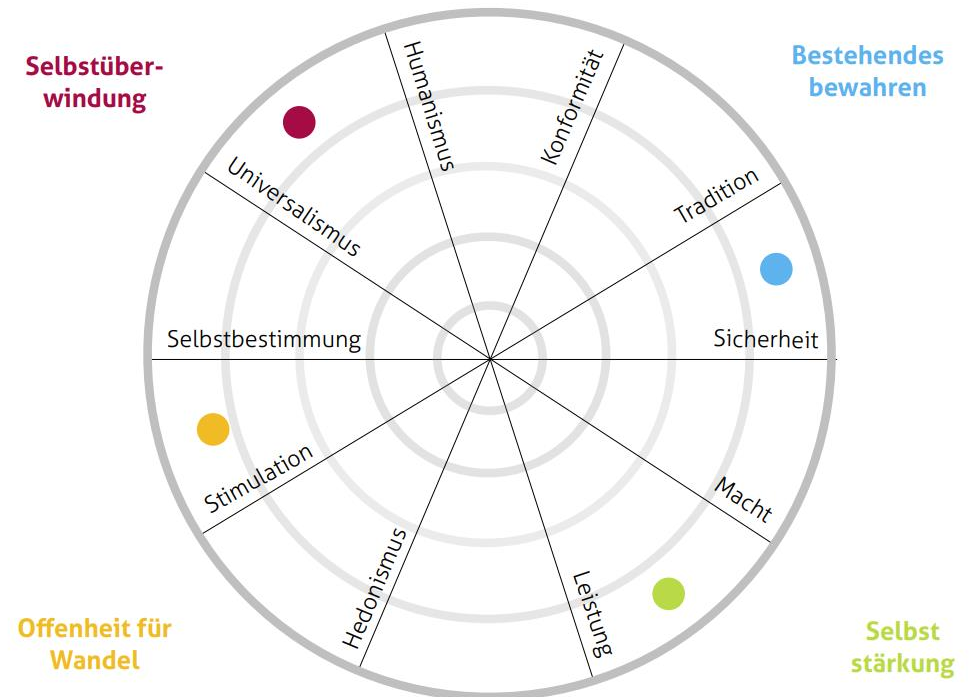
Konformität: Handeln gemäß der sozialen Ordnung

Tradition: Verpflichtung gegenüber kulturellen Bräuchen

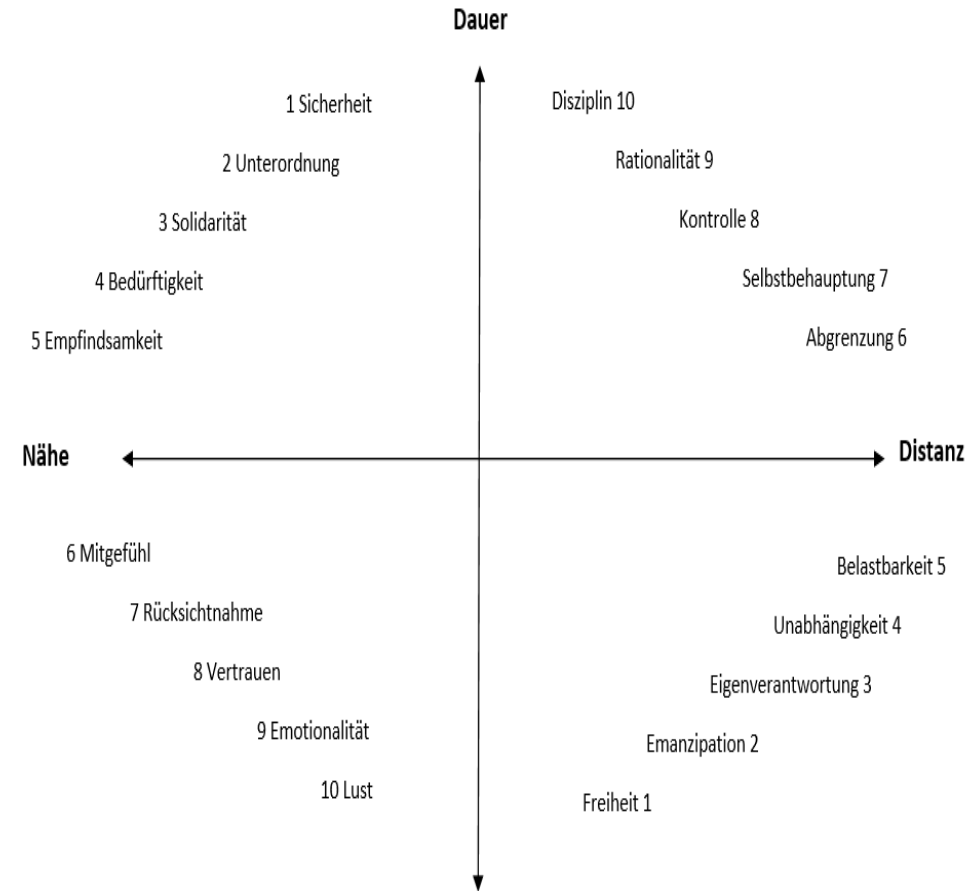
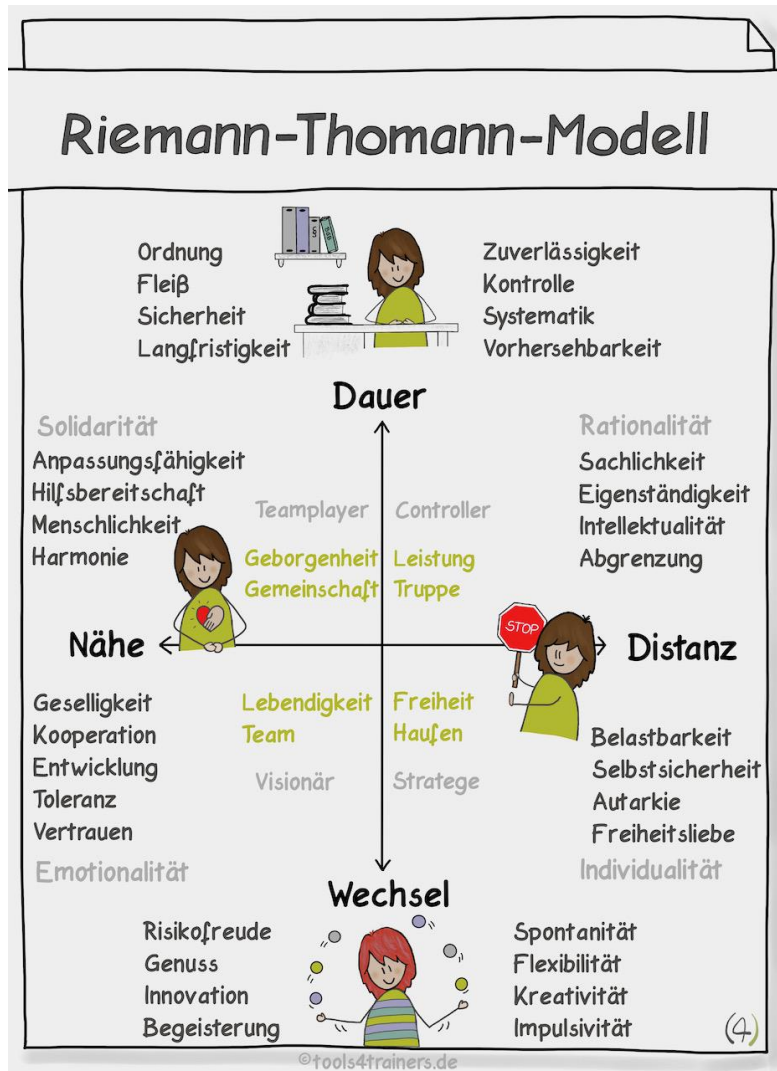
Humanismus / Güte: Förderung des Wohlergehens anderer

Universalismus: Toleranz gegenüber und Schutz von Natur und Menschen

Erkundungen im Werte-Rad im Einzelcoaching oder in der Teamentwicklung:



Riemann – Thomann – Modell zur Werteklä rung in Teams und Darstellung möglicher Gruppenthemen



Quellen: <https://www.change4success.de/newsreader-c4s/werteworkout-was-fuer-erfolgreiche-teams-wichtig-ist.html>

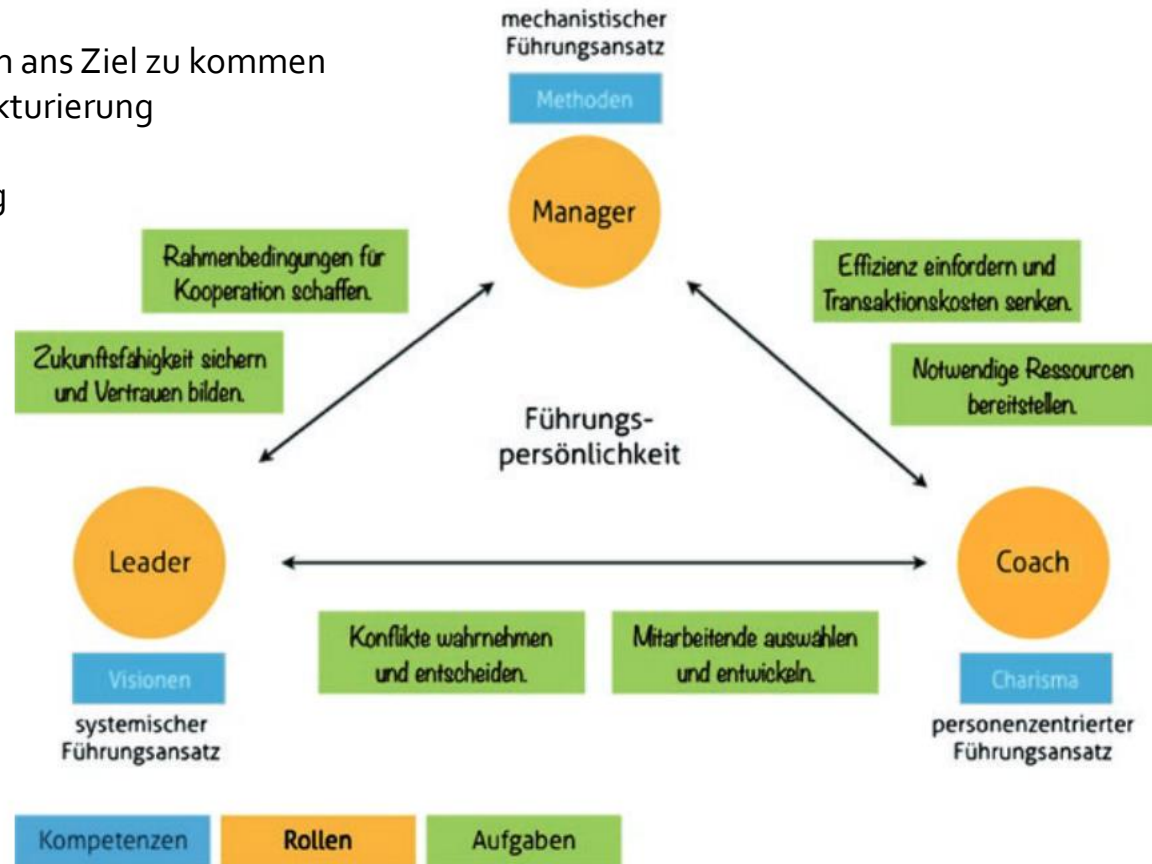
Führungskräftecoaching: Rollenklärung verknüpft mit Werteerkundung in Führungsdilemmata

Manager:

- FK nutzt Methodenkompetenz, um ans Ziel zu kommen
- Fachliche Expertise und klare Strukturierung
- Steuerung mit Zielvorgaben
- Werte: Macht, Sicherheit, Leistung

Leader:

- FK entwirft Visionen für das Unternehmen
- Hat das „große Ganze“ im Blick
- Schafft Rahmenbedingungen für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens
- Werte: Stimulation, Genuss



Coach:

- FK nutzt Kommunikationskompetenz
- FK nimmt beratende und begleitende Rolle ein
- Fokus liegt auf Prozess und nicht auf dem Ergebnis
- Geben MA Raum für eigene Entwicklung
- Werte: Wohlwollen, Universalismus

Führungsdilemmata und das Balance-Modell der Führung

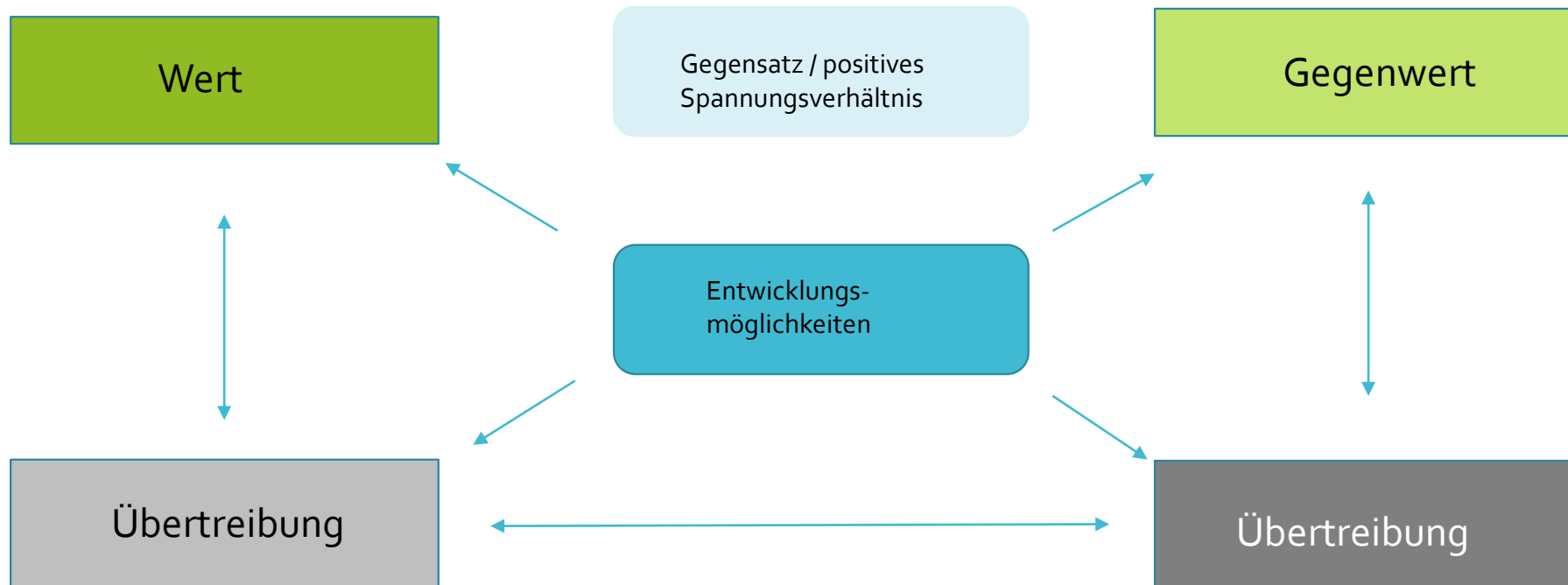
		Stabilisieren vs. Dynamisieren		
1. Aufgabenmanagement	1	Tagesgeschäft	↔	Strategie
	2	Selbermachen	↔	Delegieren
2. Beziehungsmanagement	3	Nähe	↔	Distanz
	4	Team	↔	Individuum
3. Veränderungsmanagement	5	Reflexion	↔	Umsetzung
	6	Optimierung	↔	Innovation
4. mikropolitische Management	7	Authentizität	↔	Repräsentation
	8	Autonomie	↔	Integration

- Führungsdilemmata werden in acht Spannungsfelder integriert und den vier Hauptmanagementbereichen einer Führungskraft zugeordnet
- Die Spannungsfelder ergeben sich aus der Gegenüberstellung von stabilisierenden und dynamisierenden Kompetenzen der Führungskraft.
- stabilisierende Kompetenzen tragen zur Beständigkeit von Arbeitsabläufen und -prozessen bei, während dynamische Kompetenzen Veränderungen im organisationalen Kontext ermöglichen

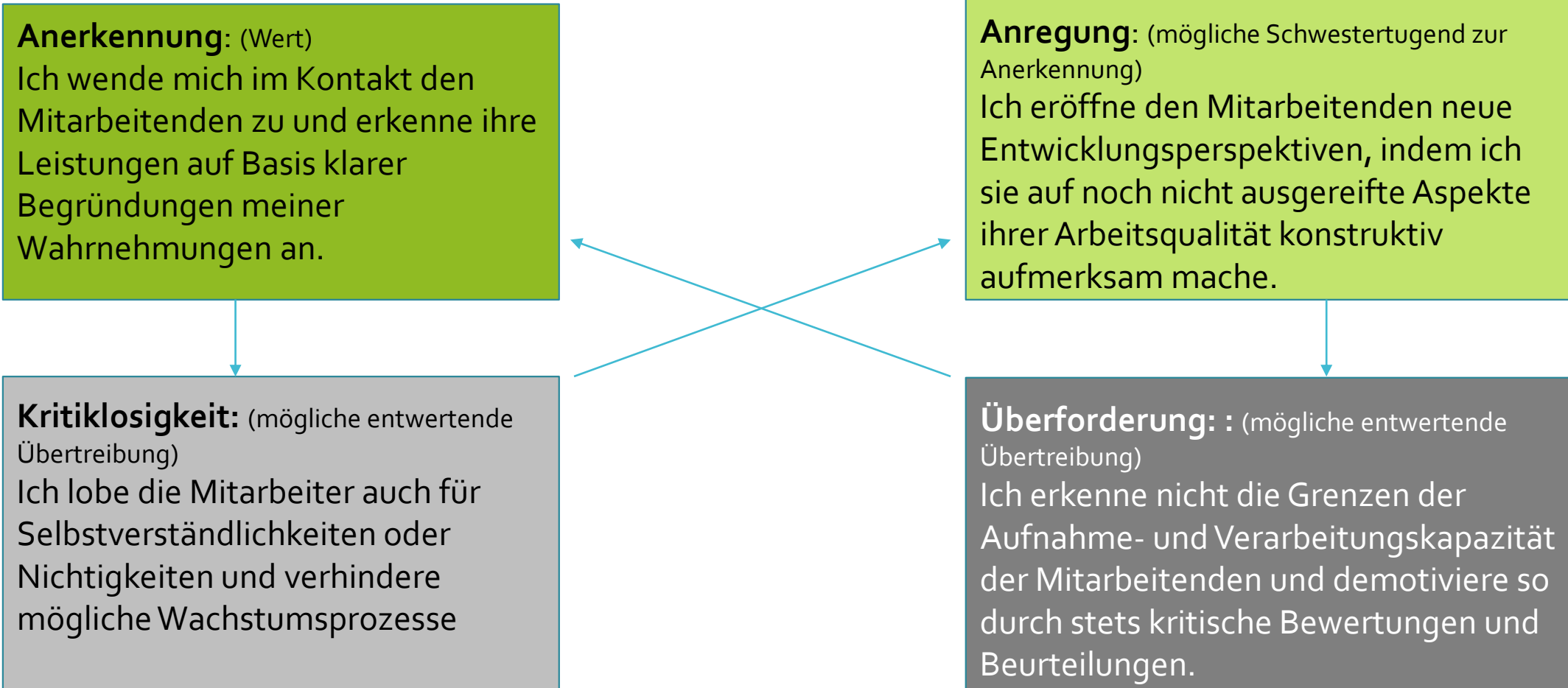
Literatur

Grote, S., Kauffeld, S. & Weide, C. (2009). Stabilisierende und dynamisierende Kompetenzen von Führungskräften: Das Balance-Inventar der Führung. In S. Kauffeld, S. Grote & E. Frieling (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung* (S.107-123). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Arbeit mit dem Werte-Entwicklungsquadrat nach Schultz von Thun:



Beispiel für ein Werte-Handlungs-Quadrat für den Wert Anerkennung



Inhalt:

1. Einführung in Konzepte wertorientierter Führung
2. Praxiswerkstatt für Supervision, Coaching und Teamentwicklung
3. **Nützliche Quellen und Literatur**



Literatur:

Barrett, Richard (2015): Wertorientierte Unternehmensführung. Springer Gabler.

Brohm, Michael (2017): Werte, Sinn und Tugenden als Steuerungsgrößen in Organisationen. Springer Verlag.

Frey, Dieter (2016): Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage – Basiswissen aus Psychologie und Philosophie. Springer Verlag.

Heyna, Philipp; Fittkau, Karl-Heinz (2021): Transformationale Führung kompakt. Genese, Theorie, Empirie, Kritik. Springer Verlag.

Kauffeld, Simone (2014): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor, Springer Verlag.

Kuhn, Thomas; Weibler, Jürgen (2012): Führungsethik in Organisationen. Kohlhammer Verlag.

Lange, Jessica (2021): Werteorientierte Führung in Theorie und Praxis. Konzepte – Studienergebnisse – Praxiseinblicke. Springer Verlag.

Moskaliuk, Johannes (2016): Generation Y als Herausforderung für Führungskräfte. Psychologisches Praxiswissen für wertorientierte Führung. Springer Verlag.

Moskaliuk, Johannes (2019): Beratung für gelingende Leadership 4.0 Praxis-Tools und Hintergrundwissen für Führungskräfte. Springer Verlag.

Schlegel, Roger (2019): Bei vollem Bewusstsein – Integral-evolutionäre Impulse für die Personal- und Organisationsentwicklung. tredition GmbH.

Schlieper-Damrich, Ralph; Kipfelsberger, Petra (2008): Wertecoaching. Beruflich brisante Situationen sinnvoll meistern. managerSeminare Verlag.

Schmidt-Lellek, Christoph; Schreyögg, Astrid (2011): Philosophie, Ethik und Ideologie in Coaching und Supervision. Sonderheft 4|2011 in OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching. VS Verlag.

Stadler, Christian; Spitzer-Prochazka; Kern, Eva; Kress, Bärbel (2020): Stay creative! Noch mehr effektive Tools für Beratung, Supervision, Coaching und Psychotherapie. Klett-Cotta.

Westermann, Fritz (2007): Entwicklungsquadrat. Theoretische Fundierung und praktische Anwendungen. Hogrefe Verlag.

Stahl, Eberhard (2002): Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. Beltz Psychologie Verlags Union.

Nützliche Links:

https://www.roger-schlegel.de/de/Bei_vollem_Bewusstsein/

<https://www.valuescentre.com/>

https://www.valuescentre.com/wp-content/uploads/PDF_Resources/Front_facing_articles/Article_Ethical_Business_Practice.pdf

[WERTEAKADEMIE – Alles aus der Welt der Werte. Aktuelles von der Werte-Akademie. Wertvolles für Werte-Coaches. \(werteland.com\)](http://werteland.com)

https://buecher.perspektivenwechsel.de/docs/arbeitsblatt_wertequadrat.pdf

<https://www.mticonsultancy.com/transformationale-fuehrung-transformation-beratung/>

<https://www.change4success.de/newsreader-c4s/werteworkout-was-fuer-erfolgreiche-teams-wichtig-ist.html>

<https://www.managerseminare.de/Themen/Fuehrung>

Backup:



Aspekte wertorientierter Führung:

1. Die eigenen Werte kennen und leben:

- Im Fokus steht die Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Führungskraft
- Mitarbeitende erwarten von einer Führungskraft, dass sie sich entsprechend ihrer eigenen Ideale, Erwartungen und Vorgaben verhält
- Führungskräfte haben Vorbildfunktion
- Wertorientierte Führung bedeutet:
 - die eigenen Werte, Ideale und Erwartungen zu reflektieren und mit der Wirklichkeit abzugleichen
 - die Anforderungen zu analysieren, die innerhalb der Organisation z. B. von Vorgesetzten oder Kunden an eine Führungskraft gestellt werden
 - eine Führungskraft muss ihre eigenen inneren Werte kennen, damit sie kongruent, d. h. in Übereinstimmung mit ihren eigenen Werten führen kann
 - die eigenen Werte zu kennen ist die Voraussetzung für wertorientierte Führung
 - Gleichzeitig besteht ein Spannungsverhältnis zwischen wertorientierter Führung auf der einen Seite, und betriebswirtschaftlichen Anforderungen an Führungskräfte auf der anderen Seite.

Aspekte wertorientierter Führung:

2. Die Werte der Mitarbeitenden beachten:

- In einer Organisation haben Führungskräfte es mit vielen unterschiedlichen Menschen zu tun.
 - unterschiedliche Generationen: Generation X, Y, Z
 - unterschiedliche Kulturen
 - unterschiedliche Erfahrungen bedingen unterschiedliche Werte-Systeme. Diese Diversität müssen Führungskräfte berücksichtigen.
- Es gibt nicht den „einen“ idealen Führungsstil oder das ideale Führungsverhalten.
- Führungskräfte müssen für eine wertorientierte Führung die unterschiedlichen Werte-Systeme ihrer Mitarbeitenden erkennen.
- wenn Werte der Mitarbeitenden dauerhaft verletzt werden, können die betroffenen Personen nicht leistungsfähig sein.
- Konflikte sind oft ein Hinweis auf verletzte Werte. Sie können die Arbeitsfähigkeit eines Teams oder einer Organisation als Ganzes gefährden.
- Führungskräfte müssen Konflikte, vor allem, wenn sie verdeckt ablaufen, erkennen, ansprechen und Lösungen erarbeiten.
- Oftmals geht es nicht um Sachthemen, sondern um unterschiedliche Werte, die für Wahrnehmen, Handeln und Entscheiden relevant sind.
- Führungskräfte sollten die unterschiedlichen Werte ihrer Mitarbeitenden als entscheidende Einflussfaktoren berücksichtigen.

Aspekte wertorientierter Führung:

3. Rahmenbedingungen für Kooperation schaffen:

- Komplexe Aufgaben lassen sich nur im Team lösen. Mitarbeitende müssen zielführend miteinander kooperieren können. Nur wenn unterschiedliches Wissen, unterschiedliche Erfahrungen, unterschiedliche Blickwinkel und Einstellungen aufeinandertreffen, verhandelt werden, und sich gegenseitig befruchten, sind innovative Lösungen und deren erfolgreiche Umsetzung möglich.
- Wenn unterschiedliche Werte-Systeme aufeinandertreffen, entsteht Raum für Innovation und Kreativität.
- Führungskräfte sollten die Kooperation der Mitarbeitenden untereinander deshalb einfordern und immer wieder klarmachen, dass Zusammenarbeit die Voraussetzung für Erfolg ist – und auch als Führungskraft Kooperationsfähigkeit vorleben.
- Wertorientierte Führung bedeutet, diverse Werthaltungen nicht nur wahrzunehmen, sondern auch als Bedingung für den Erfolg eines Teams zu fördern.
 - Möchte eine Mitarbeiterin tatsächlich mit anderen zusammenarbeiten?
 - Ist ein Mitarbeiter in der Lage die unterschiedlichen Werte andere Menschen nicht als Gefahr, sondern als Chance zu begreifen?
 - Sind die Arbeitsaufgaben so gestellt, dass Kooperation notwendig und zielführend ist?
 - Sind die Belohnungs- und Gehaltsstrukturen auf Kooperation ausgerichtet, oder werden Einzelkämpfer belohnt?
 - Sind die zeitlichen und räumlichen Voraussetzungen gegeben, damit Kooperation möglich ist?
 - Lässt der Führungsstil unterschiedliche Werthaltungen zu und fördert diese?

Der Prozess der „Four Why`s“

	Interne Motivation	Externe Motivation
Vision	<p>Interne Zukunftsvision: Sinnerfüllung für die Organisation</p> <p><i>OL</i></p>	<p>Externe Zukunftsvision: Wirkung für die Gesellschaft</p> <p><i>OR</i></p>
Mission	<p>Interner Unternehmenszweck Entwicklung der Organisation</p> <p><i>UL</i></p>	<p>Externer Unternehmenszweck Wirkung für die Kunden</p> <p><i>UR</i></p>

1. Was ist unser Kerngeschäft?
2. Was müssen wir tun, damit unsere Organisation wächst und sich weiterentwickelt?

Der Prozess des werteorientierten Kulturwandels in Organisationen:

	Innen	Außen
Individuell	<p>Was motiviert den Einzelnen? Was sind die Werte? Wie erlebt jeder seinen Platz im Team? Was sind die Perspektiven des Einzelnen?</p> <p>OL</p>	<p>Wie handelt der Einzelne? Wie kommuniziert jeder? Was sind die individuellen Beiträge zum Teamergebnis? Wer hat welche Rolle?</p> <p>OR</p>
kollektiv	<p>Was sind unsere gemeinsamen Werte? Wie definieren wir unsere Zusammenarbeitskultur? Was ist unsere Identität als Unternehmen oder Abteilung?</p> <p>UL</p>	<p>Wie ist unser Beitrag für das Unternehmen? Wie klappt es mit unseren Schnittstellen im Haus? Was sind die wichtigsten Kennzahlen unserer Arbeit?</p> <p>UR</p>

Quelle: Schlegel, Roger (2019): Bei vollem Bewusstsein – Integral-evolutionäre Impulse für die Personal- und Organisationsentwicklung.

Kontakt:

Annett Saal
Saselheider Straße 55, 22159 Hamburg

Tel.: 040-46 85 68 07
Mobil: 0160-8403288

annett.saal@as-coaching-supervision.de
www.saal-supervision.de