

John Erpenbeck  
Werner Sauter  
Wertungen,  
Werte – Das  
Fieldbook für  
ein erfolgreiches  
Wertemanagement

# Wertungen, Werte – Das Fieldbook für ein erfolgreiches Wertemanagement

John Erpenbeck · Werner Sauter

# Wertungen, Werte – Das Fieldbook für ein erfolgreiches Wertemanagement

Geleitwort von Rolf Arnold

 Springer

John Erpenbeck  
Steinbeis Hochschule Berlin  
Berlin, Deutschland

Werner Sauter  
Blended Solutions GmbH  
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-662-54778-6      ISBN 978-3-662-54779-3 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-54779-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

# Geleitwort

Lernen und Kompetenzentwicklung folgen keinen linearen Vorgaben und Impulsen. Bei ihnen handelt es sich vielmehr – nach allem, was wir heute wissen – um Inside-out-Prozesse, die keiner Vermittlungs-, sondern einer Aneignungslogik folgen. Die Hirnforscher werden deshalb unisono nicht müde, die Vermittlungsvorstellung des Lehrens grundlegend zu hinterfragen und Lernen als Aneignung oder Anverwandlung sowie Übung des Subjektes neu zu begründen. Dieses ermöglicht die Entstehung neuer Ordnungsmuster – aus sich heraus –, von denen eine eigene strukturierende und letztlich bildende Kraft ausgeht.

Es ist nicht mehr die Perspektive der Außensteuerung bzw. der Steuerbarkeit, mit der wir auf das Geschehen blicken. Wir können uns vielmehr von der Vorstellung, alles Pädagogische folge letztlich irgendwelchen Vorgaben (Kultur, Standards usw.), mehr und mehr lösen und die Wirkungsunsicherheit von Lernen und Kompetenzentwicklung tiefer zu verstehen beginnen. Die neuere Systemische Pädagogik löst sich dabei von dem Professionalitätsideal des Ingenieurshandelns und versucht der Tatsache Rechnung zu tragen, dass pädagogisches Handeln stets ein soziales Handeln ist. Als solches hat es mit den sinnhaften Konstruktionen von Wirklichkeit zu tun, die das Handeln der Akteure motivieren, begründen und leiten. Lernen und Entwicklung können deshalb – so die Grundthese einer systemisch-konstruktivistischen Pädagogik – nur gelingen, wenn die angesprochenen Akteure sich selbst „auf den Weg machen“, ihre bisherigen Erfahrungen weiterzuentwickeln.

Zwar ist es zutreffend, dass man zur Selbsttätigkeit nicht anleiten kann, doch gibt es unterschiedliche Formen, mit der Selbsttätigkeit des

Gegenübers umzugehen: Während Linearität und Methodenmonismus die Entfaltungsräume strukturell verengen, erweitern Lehr-Lernarrangements sowie Aufgaben und Tools Selbsttätigkeitsräume und eröffnen Aneignungschancen. Der Zwischenruf der Systemtheoretiker, „Intervention“ sei prinzipiell unmöglich und es könne in einer systemtheoretisch informierten Sicht nur darum gehen, Auseinandersetzungs- und Reifungskontexte zu eröffnen, vermag den Erzeugungsdidaktiker zu erschrecken, den Ermöglichungsdidaktiker nicht. Dieser „weiß“, dass seine Funktion prinzipiell nur darin bestehen kann, Lernprozesse zu ermöglichen.

In diesem Sinne ist das vorliegende Fieldbook von John Erpenbeck und Werner Sauter ein solcher Kontext der Ermöglichung. Wer es zur Hand nimmt, wird nicht belehrt, sondern durch thematische Räume geführt, in denen er verweilen und sich den unterschiedlichen Aspekten und Dimensionen eines erfolgreichen Wertemanagements zuwenden kann. Dabei gehen die Autoren von den möglichen Erlebensebenen der Leserinnen und Leser aus, welche sie in Praxisstudien illustrieren und zu Übungs- und Vertiefungsanlässen einladen. Sie spannen dabei einen Ermöglichungsrahmen für das Wertemanagement auf, der auf die Förderung der Entwicklungsfähigkeit des einzelnen fokussiert und keiner Belehrungslogik entstammt.

Dieser Ansatz folgt einem systemtheoretischen bzw. – neuerdings auch – neurobiologischen Blick, der davon ausgeht, dass Menschen grundsätzlich das wahrnehmen, was sie wahrnehmen (können). Dies bedeutet, dass Lernen einer inneren Logik folgt und demzufolge in stärkerem Maße von den bereits ausgebildeten Emotions-, Deutungs- und Handlungsmustern bestimmt wird als von den Anregungen und Informationen, welche an das Individuum herangetragen werden. Ermöglichungsdidaktik und Hirnforschung stecken voller Hinweise auf die autopoietische Geschlossenheit von Wahrnehmung und Aneignung. Menschen machen sich zwar Informationen, Anregungen und Erklärungen zu Eigen, sie tun dieses aber grundsätzlich zu ihren eigenen Bedingungen und im Rahmen ihrer bisweilen sehr spezifischen Möglichkeiten. Dies gilt auch und in besonderem Maße für die Herausbildung von Haltungen und Werteorientierungen. Erpenbeck und Sauter können die gewachsenen Wahrnehmungsgewohnheiten und Strukturen ihrer LeserInnen und Lernenden zwar mit neuen oder weiterführenden Sichtweisen konfrontieren, sie können durch ihre Darstellungen auch irritieren, doch bleibt zumindest die dauerhafte – nachhaltige – Aneignung neuer Wertehaltungen abhängig von dem, was das lernende Subjekt aus all diesen Umgebungsveränderungen „macht“ oder zu machen in der Lage ist. Deshalb ist das vorliegende

Fielddbuch nicht bloß ein weiteres Lehrbuch, es eröffnet vielmehr Aneignungsräume für eine selbstorganisierte Werte- und Haltungsbildung.

Kaiserslautern  
Juli 2017

Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Arnold

## **Autor des Geleitwortes**

Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Arnold ist Professor für Pädagogik, insbesondere Berufs- und Erwachsenenpädagogik an der *TU Kaiserslautern*. Gleichzeitig ist er Wissenschaftlicher Direktor des Distance and Independent Studies Center (DISC) an dieser Universität, Sprecher des Virtuellen Campus Rheinland-Pfalz (VCRP) und war bis 2011 Verwaltungsratsvorsitzender des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE) in Bonn. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Gebieten der Erwachsenenbildung, schulischen Berufsbildung, betrieblichen Aus- und Weiterbildung, Lehr-Lernsystementwicklung (z. B. Fernstudien), der Interkulturellen Berufspädagogik sowie dem Emotionalen Lernen.

# Vorwort

## Fieldbook zu Wertungen, Werte

Weia! Waga! Wagalaweia! Wallala weiala weia! Woget ihr Werte! (nach Richard Wagner).

Mit diesen sinnleeren, klangreichen Worten der Wagnerschen Rheingoldtochter Woglinde ließe sich ein Buch über Wertungen, über Werte auch beginnen. Werte werden in Organisationen, in Unternehmen, in Bildungsstätten, Medien, Reden und Programmen oft dann bemüht, wenn es nichts Konkretes zu sagen gibt, wenn aber doch die Emotionen wogen sollen, wenn Gefühle Gedanken ersetzen. Predigen statt Prozesse gestalten, Wagalaweia statt Wertemanagement.

Dem wollen wir entgegenwirken. Zum ersten Mal in der Geschichte der Werteforschung werden in unseren beiden Büchern „*Wertungen. Werte – Das Buch der Grundlagen für Bildung und Organisationsentwicklung*“ (Erpenbeck, unter Mitarbeit von Werner Sauter 2018) und in diesem Fieldbook, „*Wertungen, Werte – Das Fieldbook für ein erfolgreiches Wertemanagement*“ Bereiche zusammengeführt, welche die wissenschaftliche Mode bisher streng geteilt hat.

Da ist zum einen die *Wertephilosophie*, entstanden in der zweiten Hälfte des neunzehnten Jahrhunderts und bis heute lebendig, die oft sehr abstrakt danach fragt, was Werte „sind“, was sie „bedeuten“, wann sie „gelten“. Da ist zum anderen die *empirische Werteforschung* und das *praktische Wertemanagement*, die danach fragen, was Menschen im Arbeitsprozess, aber auch im alltäglichen Leben wirklich umtreibt, was sie als gut, was

sie als mies bewerten. Auch, wie Wertungen, wie Werte, wenn sie einmal entstanden, akzeptiert und durchgesetzt sind, so in den handelnden Menschen verankert werden, dass sie in freier Entscheidung wirklich das Handeln beeinflussen oder leiten, dass sie wirklich „gelebt“ werden. Das ist unter anderem Aufgabe eines Wertemanagements, das in immer mehr Organisationen zunehmend deutlich gefordert wird, bei dem aber oft ganz unklar bleibt, was seine Möglichkeiten, Aufgaben und Grenzen sind.

Sie haben hier ein Fieldbook vor sich. Ein Feldbuch? Was ist darunter zu verstehen?

Lexikalisch versteht man unter einem Fieldbook „ein Buch, benutzt im Vermessungswesen, in der Ingenieurstätigkeit, in der Geologie, worin die Standorte, Stationen, Entfernungen Beobachtungen und so weiter niedergeschrieben sind.“<sup>1</sup> Um genau so ein Fieldbook geht es bei der Vermessung, der Strukturierung, der Abbildung von Wertungslandschaften, bei der Analyse von Standorten, Stationen, Entfernungen und Beobachtungen, wie sie im Wertemanagement zum Einsatz kommen.

Wir haben unseren Text entsprechend gegliedert:

*Standorte* sind für uns primär die Unternehmen und Organisationen. Einige davon besuchen wir, betrachten ihre Wertungslandschaften und Wertungsstrukturen, analysieren und vermessen sie, wo das möglich ist oder wo wir Material vorfinden. Im übertragenen Sinne sind für uns aber auch Teams und sogar individuelle Mitarbeiter solche Standorte, da wir ihre Standpunkte, ihre Wertungslandschaften und Wertungsstrukturen analysieren können. Die grobe Standortgliederung umfasst also

- *Organisations- und Unternehmungswertungen*, oft als Organisations- und Unternehmenskulturen öffentlich gemacht,
- *Teamwertungen*, z. B. in Arbeitsgruppen, Abteilungen oder Bereichen und
- *Individualwertungen* einzelner Mitarbeiter.

Dabei gibt es allerdings eine wichtige Besonderheit. Die Organisations- und Unternehmungswertungen, die Teamwertungen und auch die erhofften, erwünschten, manchmal ersehnten Individualwertungen stellen sich nicht ein, wenn die Werteentwicklung, der Wertewandel nicht am einzelnen Menschen, an seinen Möglichkeiten und Erfahrungen, an seinen durchlaufenen und künftig möglichen Prozessen der Verinnerlichung von Werten (Interiorisationsprozessen) ansetzt.

Das kann man sich sofort an einem Beispiel verdeutlichen.

---

<sup>1</sup><http://www.wordnik.com/words/field-book>.

Wir greifen in diesem Fieldbook auf das Beispiel der von uns öfter schon einbezogenen, von Klas Roder geleiteten, fiktiven Berliner Unternehmung für Meerwasserentsalzungsanlagen – die MESA GmbH – zurück (vgl. Erpenbeck & Sauter, 2013, S. ff.). Immer schon war sie im Ausland aktiv, aber in den letzten Jahren ist ihr Auslandsengagement noch einmal sprunghaft angestiegen. Deshalb haben die Compliance-Risiken im Umgang mit Geschenken, Bewirtungen, Spenden und Sponsoring oder des Verbotes der Annahme von „Kick-backs“ deutlich zugenommen. Roder und die anderen Mitglieder der Unternehmensführung sind der Ansicht, dass die Einhaltung der Compliance-Regeln unternehmensweit gesichert werden muss, um künftigen Aufgaben gerecht zu werden und unkalkulierbare Risiken für das Unternehmen zu verhindern. Das wurde auch in die Hochglanzbroschüre „Unser Wirken, unsere Werte“ hineingeschrieben.

Aber wie werden diese Werte gelebt? Wie werden sie so kommuniziert, dass sie für möglichst alle Mitarbeiter zu den eigenen, tief verinnerlichten Emotionen gehören, sodass sie im Zweifelsfall, ohne viel nachzugrübeln, im Sinne der Werte des Compliance-Regelwerkes des Unternehmens handeln? Roder hatte, für nicht wenig Geld, bei einem externen Seminaranbieter für seine Führungskräfte und Mitarbeiter ein „maßgeschneidertes“ Seminar „Compliance & Werte“ geordert, und war über die völlige Wirkungslosigkeit maßlos enttäuscht. Die Mitarbeiter wussten ein bisschen mehr und veränderten praktisch nichts im Hinblick auf das rechtskonforme Handeln.

Als hilfreich erwies sich schließlich der Vorschlag ermöglichtungsdidaktisch geprägter Erwachsenenbildner, in einer *ganzheitlichen, systemischen Konzeption des Wertemanagements* unternehmensweit eine deutlich spürbare Veränderung der Unternehmenskultur auf allen Ebenen zu bewirken:

- *Organisationsebene*: Initiierung und Begleitung der organisationalen Werteentwicklung durch die obere Führung und Aufbau eines Wertemanagement-Teams, das in einem unternehmensweiten Werte-Netzwerk die angestrebten Organisationswerte definiert und Strukturen sowie Prozesse gestaltet,
- *Teamebene*: Entwicklung der Führungskräfte zu Wertemanagern ihrer Teams und Aufbau eines teambezogenen Werte-Netzwerkes, das die Entwicklung der Teamwerte im Rahmen von sogenannten Korridor-themen (Schwerpunktthemen) ermöglicht,
- *Individuelle Ebene*: Selbstorganisierte, personalisierte Werteentwicklung durch die Mitarbeiter im Rahmen von Erfahrungs- und Erlebnislernen im Prozess der Arbeit oder beispielsweise durch Job Rotation in Bezug auf Auslandseinsätze. Dadurch konnten diese Mitarbeiter eigene spannungsreiche, emotionsgeladene Erfahrungen im Umgang mit fremden Kulturen gewinnen.

So wurden die interkulturellen Werte der Hochglanzbroschüre des Unternehmens letzten Endes mit gelebtem Leben erfüllt...

## XII      **Vorwort**

Die *Standorte* und die Besonderheiten der Wertungslandschaften und Wertungsstrukturen in Organisationen aufzuklären, die *Stationen* der gezielten Werteumsetzung in diesen Standorten zu gestalten, die *Entfernung* vom Optimum der Werterealisation festzustellen und die *Optimierung* der Werte in den Standorten – das ist die Aufgabe unseres Fieldbooks.

Berlin, Deutschland

John Erpenbeck  
Werner Sauter

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Werte und Wertemanagement</b>	1
1.1	Werte	2
1.1.1	Werte als Ordner der Selbstorganisation – und als Erfolgsfaktoren	3
1.1.2	Ziel des Wertemanagements – Interiorisation von Werten	4
1.1.3	Warum benötigen wir Werte – und wozu?	6
1.2	Kompetenzen und Performanz	8
1.3	Kultur	16
<b>2</b>	<b>Wertemessung</b>	21
2.1	Schnittpunkt-Modell Basiswerte und Basiskompetenzen	25
2.2	Erweitertes Schnittpunkt-Modell	44
2.3	Wertetypologien und Wertemessung	48
2.3.1	Typologien von Wertepersonen	48
2.3.2	Einschätzungs- und Messverfahren für Werte	54
2.4	Individuelle Wertemessung mit <i>WERDE</i> ®	63
2.5	<i>Praxisstudie</i> : Das Wertemess-Verfahren <i>WERDE</i> ® im Rahmen des Wertemanagements	65
<b>3</b>	<b>Systemisches Wertemanagement</b>	75
3.1	Compliance – ein Instrument des Wertemanagements?	76
3.2	Merkmale systemischen Wertemanagements	80
3.2.1	Ebenen des Wertemanagements	82
3.2.2	Hebel des Wertemanagements	84

<b>4 Wertemanagement auf Organisationsebene</b>	91
4.1 Obere Führung – die strategischen Wertemanager	92
4.1.1 Strategische Orientierung	92
4.1.2 Gestaltung der Struktur	93
4.1.3 Symbolische Führung	94
4.1.4 <i>Praxisstudie:</i> Kompetenzentwicklung der oberen Führungskräfte	95
4.2 Wertemanagement-Team – die Steuerzentrale	98
4.2.1 Aufgaben	98
4.2.2 <i>Praxisstudie:</i> Projektmanagement und Kompetenzentwicklung des Wertemanagement-Teams	99
4.2.3 Entwicklung der Wertemanagement-Konzeption	99
4.3 <i>Praxisstudie</i> MOOCathon – Beispiel eines organisationsweiten Entwicklungsprozesses	105
4.3.1 <i>Praxisstudie</i> cMOOC – unternehmensweite Wertediskussion	106
4.3.2 <i>Praxisstudie</i> Hackathon – Formulierung der Werte-Mission und der Soll-Werte	111
4.4 Bearbeitung von Korridorthern in einem hierarchieübergreifenden Werte-Netzwerk	113
4.5 Ermöglichungsrahmen für das Wertemanagement	116
4.5.1 Förderung der Entwicklungsfähigkeit statt Belehrung	117
4.5.2 <i>Praxisstudie:</i> Anforderungen an die Werte-Entwicklungs-Plattform	119
4.5.3 Struktur des Personal Learning Environment	120
4.5.4 Das Netz als Entwicklungs-Infrastruktur	135
<b>5 Wertemanagement auf Teamebene</b>	139
5.1 Führungskräfte – Wertemanager auf Teamebene	139
5.2 <i>Praxisstudie:</i> Kompetenzentwicklung der Führungskräfte als Wertemanager	141
5.3 <i>Praxisstudie:</i> Kompetenzentwicklung der Prozessbegleiter für die teambezogene und individuelle Ebene	142
5.3.1 Anforderungen an die Kompetenzentwicklung der professionellen Prozessbegleiter	144
5.3.2 Kompetenz-Entwicklungsprozesse der Learning Professionals	146

5.3.3	<i>Praxisstudie:</i> Social Blended Learning für professionelle Prozessbegleiter im „Doppel-Decker“	149
5.3.4	<i>Praxisstudie:</i> Prozess zur Bearbeitung der Korridorthemen im Team	152
5.3.5	<i>Praxisstudie:</i> Korridorthema Retention Management	153
<b>6</b>	<b>Wertemanagement auf individueller Ebene</b>	157
6.1	Personalisierter Wertaufbau	157
6.1.1	Kommunikation von Werten	158
6.1.2	Interiorisation von Werten	160
6.1.3	Werteaneignung und Kompetenzaufbau	161
6.1.4	Werteaneignung und Hirnforschung	162
6.1.5	Werteaneignung im Netz	163
6.2	Personalisierte Werteentwicklung im Prozess der Arbeit und im Netz	166
6.2.1	Werteentwicklung auf der Praxisstufe	166
6.2.2	Werteentwicklung auf der Coachingstufe	168
6.2.3	Werteentwicklung auf der Trainingsstufe	169
6.2.4	Werteorientierte Social Blended Arrangements	171
6.2.5	Werteorientierte Social Workplace Entwicklung	181
6.3	Praxisstudien zu Social Blended Arrangements für Korridorthemen	187
6.3.1	<i>Praxisstudie:</i> Werteentwicklung mit dem Ziel rechtskonformen Handelns (Compliance)	188
6.3.2	<i>Praxisstudie:</i> Interkulturelle Werteentwicklung	195
6.3.3	<i>Praxisstudie:</i> Werteentwicklung in Onboarding-Programmen	208
<b>7</b>	<b>Ausblick</b>	213
	<b>Anhang WERDE®</b>	217
	<b>Glossar</b>	231
	<b>Literatur</b>	259
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	265

## Über die Autoren

**Prof. Dr. John Erpenbeck** studierte Physik mit der Spezialisierung Biophysik und wurde zum Dr. rer. nat. promoviert. Er arbeitete zunächst als Experimentalphysiker am Institut für Biophysik der Akademie der Wissenschaften zu Berlin. Danach war er wissenschaftlicher Mitarbeiter im Ministerium für Wissenschaft und Technik im Bereich Kernforschung/Kosmosforschung. Fast zwei Jahrzehnte war er dann wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentralinstitut für Philosophie der Akademie der Wissenschaften zu Berlin mit den Schwerpunkten philosophische, historische und wissenschaftstheoretische Probleme der Psychologie kognitiver, emotional-motivationaler und volitiver Prozesse. 1978 Habilitation zum Dr. sc. phil. mit der Arbeit „Erkenntnistheorie und Psychophysik kognitiver Prozesse“. 1984 wurde er zum Professor ernannt. Ab 1991 war er an der Förderungsgesellschaft wissenschaftlicher Neuvorhaben mbH der Max-Planck-Gesellschaft mit dem Forschungsschwerpunkt Wissenschaftsgeschichte und Wissenschaftstheorie tätig. 1993 bis 1994 ging er als Research Professor an das Center for Philosophy of Science in Pittsburgh, danach war er Professor an der Universität Potsdam, Arbeitsgruppe Wissenschaftskommunikation. Von 1998 bis 2007 war er im Projekt Lernkultur Kompetenzentwicklung (ABWF/QUEM) wissenschaftlich und leitend aktiv.

Seit 2007 hat er den Lehrstuhl Wissens- und Kompetenzmanagement an der SIBE (School of International Business and Entrepreneurship) im Verbund der Steinbeis-Hochschule Berlin inne. Er hat eine Vielzahl literarischer und wissenschaftlicher Werke veröffentlicht.

**Prof. Dr. Werner Sauter** ist Bankkaufmann und Dipl.-Volkswirt. Er wurde in Pädagogischer Psychologie zum Thema »Vom Vorgesetzten zum Coach der Mitarbeiter« promoviert und sammelte als Berufsschullehrer, Personalentwicklungsleiter einer Landesbank, als Fachleiter an einer Dualen Hochschule sowie als Führungskraft und Berater umfangreiche Erfahrungen im Bildungsbereich. Er war Gründer und Vorstand eines E-Learning-Unternehmens im Klett-Verbund. An der Steinbeis-Hochschule gründete und leitete er das Institut E-Business und Management. 2008 gründete er die Blended Solutions GmbH in Berlin, die strategische Lernkonzeptionen, innovative Lernarrangements und -systeme sowie zukunftsorientierte Geschäftsmodelle für Bildungsanbieter zusammen mit ihren Kunden entwickelt.

Er berät heute insbesondere Unternehmen und Bildungsanbieter bei der Konzipierung, Umsetzung und Implementierung kompetenzorientierter Lern- und Entwicklungssysteme, vom E-Learning über Social Blended Learning bis zum Workplace Learning sowie Kompetenz- und Wertemanagement. Er publizierte u. a. eine Vielzahl an Büchern und Fachartikeln zu innovativen Lernsystemen. Er ist Mitglied der Corporate Learning Community und schreibt regelmäßig einen Blog zu Themen im Bereich innovativer Entwicklungsarrangements: <http://www.blended-solutions.de/bsblog/>.

# 1

## Werte und Wertemanagement

*Wertemanagement von „oben“ ist weitgehend sinnlos.*

Unsere Welt wird immer unberechenbarer und die Unsicherheit sowie die Komplexität nehmen zu. Deshalb kommt den Werten und dem Wertemanagement, insbesondere in Schulen und Bildungseinrichtungen, aber auch in Organisationen, wie z. B. Kirchen, Polizei und Bundeswehr oder in Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern und vor allem auch in Unternehmen, eine immer größere Bedeutung zu. Gemeinsame Werte und deren organisationsweite Verinnerlichung verschaffen Organisationen nach innen und außen einen Wettbewerbsvorteil und sichern das Überleben.

Wertemanagement findet heute fast immer „*top-down*“ statt und endet häufig auf der Ebene der Dokumentation, der Information und der Symbolik (Wieland 2004, S. 8). Die meisten Unternehmen arbeiten mit einem vom Vorstand oder in Zusammenarbeit mit einer externen Unternehmensberatung vorgegebenen Wertekanon, „Codes of Ethic“, „Codes of Conduct“, „Grundwertekataloge“ oder „Leitlinien“ genannt, den sie gerne in ihren Hochglanzbroschüren und auf ihren Homepages dokumentieren und vermitteln. Die Maßnahmen des Wertemanagements enden meist auf der Ebene der Dokumentation, Information und Symbolik der vom Vorstand beschlossenen Werte. Die regelmäßigen Appelle an die

Mitarbeiter<sup>1</sup> und Führungskräfte, diese Werte zu „leben“, entlarven die praktische Wirkung dieser schönen Formulierungen sehr treffend.

E-Learning Programme zu Compliance oder Anti-Diskriminierung mögen Juristen zufrieden stellen, die rechtssicher nachweisen wollen, dass jeder Mitarbeiter sich mit diesen Themen „beschäftigt“ hat. Eine Veränderung der Unternehmenskultur und der Denk- und Handlungsweisen der Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen wird man dadurch jedoch mit Sicherheit nicht erreichen.

## 1.1 Werte

Der Begriff der Werte wird sehr vielfältig aufgefasst, was beispielsweise eine Befragung von Führungskräften zeigt (Girbig 2014):

Grundorientierung für das Handeln der Menschen  
Wichtig für das Funktionieren der Gemeinschaft  
Trägt jeder in sich  
Zehn Gebote  
Erwartungen an das Miteinander  
Allgemeingültige Normen als Grundlage des Zusammenlebens  
Organisationsmaßstäbe  
Moralisch erstrebenswerte Eigenschaften oder Ideale  
Kompass, an dem man sein Leben und seine Handlungen ausrichten kann  
Gerüst, wie man denkt, handelt und fühlt

Wir versuchen deshalb in diesem Abschnitt, zunächst ein breit akzeptierbares Werteverständnis aufzubauen, bevor wir die Beziehung zwischen Werten und Kompetenzen und der Unternehmenskultur beleuchten und uns dann dem Wertemanagement und den Prozessen der Werteaneignung (Interiorisation) zuwenden (vgl. Erpenbeck und Sauter 2007, 2015).

---

<sup>1</sup>Der Inhalt dieses Buches bezieht sich im gleichen Maße auf Frauen und Männer. Aus Gründen besserer Lesbarkeit wird jedoch die männliche Form für alle Personenbezeichnungen gewählt; die weiblich Form ist dabei stets mit gemeint.

### 1.1.1 Werte als Ordner der Selbstorganisation – und als Erfolgsfaktoren

*Werte sind das geistig-symbolische Resultat von Wertungsprozessen.*

Werte sind Bezeichnungen dafür, „was aus verschiedenen Gründen aus der Wirklichkeit hervorgehoben wird und als wünschenswert und notwendig für den auftritt, der die Wertung vornimmt, sei es ein Individuum, eine Gesellschaftsgruppe oder eine Institution, die einzelne Individuen oder Gruppen repräsentiert“ (Baran 1990, S. 805).

Jeder Mensch wertet in nahezu jedem Augenblick seines Handelns. Er richtet sich, oft mehr ahnend als wissend, danach, welchen Genuss oder Nutzen, welches ethische Gefühl oder welche politische Bestärkung ihm sein Handeln zu vermitteln vermag. Davon ausgehend können wir die Stellung von Werten umreißen und ihre große Bedeutung für unser Handeln sichtbar machen.

Aus dieser Betrachtung ergibt sich folgende Definition für Werte:

*Werte sind Ordner, welche die individuell-psychische und sozial-kooperativ-kommunikative menschliche Selbstorganisation bestimmen oder zumindest stark beeinflussen.*

Auch der Begriff Wertung wird oft zur Bezeichnung eines Resultats von Wertungsprozessen benutzt. Insofern werden „Wert“ und „Wertung“ gleichverwendet. Eine Partei, eine Person ist konservativ. Das ist eine Wertung. Konservativ zu sein ist ein Wert dieser Partei, dieser Person. Um uns der Begriffsklauberei zu entziehen, benutzen wir beide Begriffe durchgehend synonym, wie bereits im Buchtitel.

Wertungen entwickeln sich in allen Lebensbereichen, im Bereich des Religiösen, des Militärischen, des Kulturellen und Interkulturellen, der Freizeit oder des Spiels. Und neben dem privaten, familiären Bereich vor allem in Organisationen, im Prozess der Arbeit.

Es gibt drei fundamentale Gründe für die Notwendigkeit von Wertungen.

- Viele Prozesse in Organisationen sind selbstorganisiert. Deshalb werden Werte als Ordner der Selbstorganisation benötigt.
- Dabei sind wir mit einer hohen Komplexität konfrontiert, in der wir nur aufgrund von Wertungen sinnvoll handeln können, weil wir nicht über alle Informationen verfügen.
- Wir haben es ständig mit neuen, unvorhersehbaren Entwicklungen zu tun.

Wertemanagement wird nur dann die Mitglieder einer Organisation, aber auch die Teams und die Gesamtorganisation erreichen, wenn wir von folgenden Eigenschaften von Werten ausgehen:

#### Werte

- sind *Ordner der Selbstorganisation*, d. h. sie bestimmen das individuell-psychische und sozial-kooperativ-kommunikative menschliche Handeln oder beeinflussen es zumindest sehr,
- können nicht instruktional vermittelt oder gelehrt werden; vielmehr ist die *Interiorisation (Verinnerlichung) von Werten* in Form eigener Emotionen und Motivationen durch einzelne Personen, durch die einzelnen Mitarbeitern der Schlüsselprozess jeder Werteaneignung und damit auch jedes wirksamen Wertemanagements,

### 1.1.2 Ziel des Wertemanagements – Interiorisation von Werten

*Jedes absichtsvolle menschliche Handeln ist wertegegründet. Ohne Werte gibt es keine Kompetenzen, also keine Fähigkeiten zu selbstorganisiertem, kreativem Handeln.*

Obwohl immer wieder behauptet, können Werte nicht „vermittelt“ werden. Werte der Mitarbeiter können vielmehr nur selbst handelnd, selbstorganisiert in realen Entscheidungssituationen, z. B. im Prozess der Arbeit („Workplace Learning“), angeeignet werden. Daraus leitet sich folgende Definition des Wertemanagements ab.

*Das Management von Werten verstehen wir als ein System von Maßnahmen zur Gestaltung, Steuerung sowie Weiterentwicklung der selbstorganisierten Werteaneignung und –entwicklung auf individueller, teambezogener und organisationsbezogener Ebene, um die strategischen Ziele der Organisation zu erreichen.*

Das Ziel des Wertemanagements besteht folglich darin, die *personalisierte Werteinteriorisation* aller Mitarbeiter einer Organisation innerhalb eines *normativen Orientierungsrahmens* zu ermöglichen. *Werteentwicklung ist wiederum die notwendige Voraussetzung für die Kompetenzentwicklung.*

Kompetenzen können nicht in Seminaren „gelehrt“ werden. Sie werden vielmehr bei der Bewältigung von realen Herausforderungen selbstorganisiert aufgebaut. Dabei werden immer Werte interiorisiert.

*Es gibt kein kompetentes Handeln ohne Werte – Werte konstituieren kompetentes Handeln.*

Werte sind damit Kompetenzkerne, aber nur, wenn sie interiorisiert werden. Wir benötigen darum für die Entwicklung von Werten Prozesse, die den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihre Werte und damit ihre

Handlungssicherheit selbstorganisiert bei der Bearbeitung von herausfordernden Aufgaben in der Praxis und in ihrem Netzwerk zu entwickeln.

Erst die Interiorisation von Wertungen, ihre Aneignung in Form eigener Emotionen und Motivationen macht Wertetheorien praktisch nutzbar. Nicht interiorisierte Werte sind wirkungslos und damit ziemlich wertlos. Deshalb besteht das Ziel des Wertemanagements darin, die Interiorisation der gewünschten Werte zu ermöglichen.

Folgende Phasen lassen sich bei der Interiorisation von Wertungen, von Werten beschreiben (vgl. Lacoursiere 1981):

1. *Orientierungsphase:* Menschen sind von einer Fülle von Werten umgeben, die lediglich bekannt, aber nicht interiorisiert, also zu eigenen Emotionen im Rahmen verschiedener sozialer Prozesse, in Praxis, Arbeit, Spiel, wissenschaftlicher oder künstlerischer Tätigkeit, verinnerlicht wurden. Deshalb kommt im Rahmen des Wertemanagements der Erhebung und der Analyse der verinnerlichteten Werte eine zentrale Rolle zu.
2. *Entscheidungsphase:* Die Verinnerlichung von Werten erfolgt in Entscheidungssituationen, die nicht allein unter Zuhilfenahme von bereits bekanntem Wissen, aber auch nicht unter Rückgriff auf bereits interiorisierte Werte als Entscheidungshilfen gelöst werden können. Der dabei ausgelöste emotionale Spannungszustand ist die entscheidende Voraussetzung jeder Interiorisation von Werten.
3. *Unzufriedenheitsphase:* Da die Entscheidungen unter Unzufriedenheit gefällt werden müssen, entwickeln die Menschen situationsadäquate neue Werte gleichsam probenhalber.
4. *Lösungsphase:* Führen eine getroffene Entscheidung und entscheidungsgemäße Handlung zum Erfolg, und wird das Handlungsergebnis zunächst individuell, später auch von anderen als erfolgreich eingeschätzt, kommt es zu einer neuen, komplexen Abspeicherung von Wissen, Entscheidung und Handlungsergebnis, zusammen mit den zum Handlungserfolg führenden Werten. Das Wissen und Handeln wird emotional gleichsam neu „imprägniert“, d. h. interiorisiert.
5. *Produktivphase:* Die Interiorisation der neuen Werte schafft neue Handlungsfähigkeiten in vergleichbaren sozialen und individuellen Entscheidungssituationen unter kognitiver Unsicherheit. Die emotional verankerten Wertungen werden in die eigenen Erfahrungen abruflbereit eingebaut.
6. *Beendigungsphase:* Die interiorisierten Werte werden schließlich sozial kommuniziert, z. B. im Team oder organisationsweit. In einem weiteren Prozess können wir auf Team- und Organisationsebene neue Werte und Normen entwickeln, die wiederum Rückwirkungen auf zukünftige Prozesse der Werteinteriorisation haben.

Werte können nicht direkt gemanagt werden. Organisationen können aber den Rahmen gestalten, in dem Werte auf der Ebene der Organisation, der Teams und der Organisation selbstorganisiert interiorisiert werden. Das Wertemanagement ist damit die Voraussetzung für eine bedarfsgerechte Kompetenzentwicklung, da Werte ein Handeln auch unter kognitiver Unsicherheit erst möglich machen.

Ein gezieltes Wertemanagement bildet wiederum die Grundlage für den strategischen Erfolg von Organisationen.

### 1.1.3 Warum benötigen wir Werte – und wozu?

*Werte sind nicht wahr oder falsch, sie sind akzeptiert, oder auch nicht.*

Die Zukunft ist objektiv offen. Von ihr sind unter keinen Umständen vollständige Kenntnisse zu gewinnen. Dies wird in folgender These für den Lernbedarf in Organisationen sehr griffig zusammen gefasst:

*„Wie bereiten wir Menschen auf Jobs vor, die gegenwärtig noch gar nicht existieren, auf die Nutzung von Technologien, die noch gar nicht entwickelt sind, um Probleme zu lösen, von denen wir heute noch nicht wissen, dass sie entstehen werden?“ (nach Youtube 2014, Shift happens).*

In einer unüberschaubaren, hochkomplexen und selbstorganisativen Welt besteht die zunehmend wichtiger werdende Funktion der Werte darin, Handeln zu ermöglichen, auch wenn die Herausforderungen unbekannter Natur sind oder viele Informationen fehlen oder auch gar nicht existieren können, die für eine Entscheidung notwendig wären. Werte agieren dabei, als Ordnungsparameter (Ordner) individuellen und sozialen Handelns in unsicheren Handlungsszenarien. Gleichzeitig bilden Werte, die tatsächlich in der Wirklichkeit gelebt werden, die Grundlage der menschlichen *Kompetenzen*.

Werte umfassen dabei alle sprachlich gefassten oder sprachlich fassbaren Wertungsresultate, die explizit Empfindungen, Gefühle, Wünsche, Vermutungen, Zweifel, Befürchtungen, Hoffnungen, Bedürfnisse, Interessen, Einstellungen, Meinungen, Haltungen, Ansichten, Überzeugungen, Vorurteile, Ablehnungen usw. enthalten. Sie können von einzelnen Menschen oder Menschengruppen, z. B. Arbeitsteams, Abteilungen, ganzen Unternehmen, aber auch von Regierungen oder Staaten hervorgebracht werden.

Grundsätzlich können – wir gehen am Beginn des nächsten Kapitels detailliert darauf ein – folgende Wertegruppen unterschieden werden:

- *Genusswerte*, sie werden in der Fachliteratur oftmals als *hedonistische Werte* bezeichnet. Sie rücken leibliche und geistige Genüsse in den Mittelpunkt.
- *Nutzenswertungen*, sie werden in der Literatur oft als *utilitaristische Wertungen* bezeichnet. Sie beziehen sich auf alles, was irgendwie zu benützen, irgendwie nützlich ist.
- *Ethisch-moralische Wertungen*, sie sind stets auf konkrete Individuen, auf einzelne Menschen gerichtet.
- *Politisch-weltanschauliche Wertungen* sind handlungsleitenden Ordner, die Einzelnen oder Gruppen (Vereine, Gemeinschaften, Parteien, Bündnisse, Unternehmen, Organisationen...) zu einem sozial akzeptierten, optimalen oder auch zu einem innovativen, sogar revolutionären Handeln bewegen.

Diese Werte können zu einem System von Wertedomänen erweitert werden, bei denen jeweils Gruppen von Werten mit Kompetenzbereichen (Tab. 1.1) verknüpft werden.

Werte ermöglichen ein Handeln unter Unsicherheit, sie überbrücken oder ersetzen fehlende Kenntnisse, schließen die Lücke zwischen Kenntnissen einerseits und dem Handeln andererseits.

Tab. 1.1 Wertedomänen nach Brenninkmeijer & Erpenbeck

<p><b>Individuelle Freiheit</b></p> <p>Personale Kompetenzen - Politisch-weltanschauliche Werte</p>	<p><b>Macht</b></p> <p>Aktivitätsbezogene Kompetenzen – Politisch-weltanschauliche Werte</p>	<p><b>Familie</b></p> <p>Personale Kompetenzen – Ethisch-moralische Wertungen</p>	<p><b>Ideale</b></p> <p>Aktivitätsbezogene Kompetenzen – Ethisch-moralische Wertungen</p>
<p><b>Norm und Gesetz</b></p> <p>Personale Kompetenzen – Politisch-weltanschauliche Wertungen</p>	<p><b>Verbündete</b></p> <p>Sozial-kommunikative Kompetenzen- Politisch-weltanschauliche Wertungen</p>	<p><b>Eigenverantwortung</b></p> <p>Fachlich-methodische Kompetenzen – Ethisch-moralische Wertanschauungen</p>	<p><b>Andere</b></p> <p>Sozial-kommunikative Kompetenzen – Ethisch-moralische Wertanschauungen</p>
<p><b>Sicherheit</b></p> <p>Personale Kompetenzen - Nutzenswertungen</p>	<p><b>Lebensstandard</b></p> <p>Aktivitätsbezogene Kompetenzen - Nutzenswertungen</p>	<p><b>Ästhetik</b></p> <p>Personale Kompetenzen - Genusswerte</p>	<p><b>Körper</b></p> <p>Aktivitätsbezogene Kompetenzen - Genusswerte</p>
<p><b>Ökonomie</b></p> <p>Fachlich-methodische Kompetenzen - Nutzenswertungen</p>	<p><b>Gemeinnutz</b></p> <p>Sozial-kommunikative Kompetenzen - Nutzenswertungen</p>	<p><b>Geist</b></p> <p>Fachlich-methodische Kompetenzen- Genusswerte</p>	<p><b>Freunde</b></p> <p>Sozial-kommunikative Kompetenzen - Genusswerte</p>

## 1.2 Kompetenzen und Performanz

*Kompetenzen sind Fähigkeiten in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln (Selbstorganisationsdispositionen) (Erpenbeck und Heyse 2007).*

In der betrieblichen Bildungspraxis im deutschsprachigen Bereich hat sich diese Definition für Kompetenzen weitgehend durchgesetzt.

Die vier wichtigsten *Basiskompetenzen* eines Menschen – wir gehen am Anfang des nächsten Kapitels darauf noch einmal systematisch ein – sind (vgl. Heyse 2010):

- *Personale Kompetenzen* sind Fähigkeiten, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Wertehaltungen und Ideale zu entwickeln.
- *Aktivitäts- und Handlungskompetenzen* sind Fähigkeiten, alles Wissen, die Ergebnisse sozialer Kommunikation sowie persönliche Werte und Ideale willensstark und aktiv umsetzen zu können und dabei alle anderen Kompetenzen zu integrieren.
- *Fach- und Methodenkompetenzen* sind Fähigkeiten, mit fachlichem und methodischem Wissen ausgerüstet, auch sehr schwierige Probleme schöpferisch zu bewältigen.
- *Sozial-Kommunikative Kompetenzen* sind Fähigkeiten, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen und auseinander zu setzen, kreativ zu kooperieren, kollaborativ herausforderungen zu bewältigen und zu kommunizieren.

Mit leichten Variationen sind die benannten Kompetenzarten inzwischen von den meisten Kompetenzforschern im beruflichen Kontext anerkannt. Einige trennen die fachlichen und methodischen Grundkompetenzen in extra Bereiche auf. Die meisten berücksichtigen die aktivitätsbezogenen Kompetenzen nicht gesondert. Eigenen Untersuchungen ist jedoch zu entnehmen, dass es zum Beispiel Unternehmer gibt, deren Persönlichkeit eher schwach, deren Kommunikationsfähigkeiten eher mäßig, deren fachliches und methodisches Niveau eher bescheiden ist, die aber dennoch sehr erfolgreich zu handeln in der Lage sind. Diese „Durchreißer“ sind oft ebenso berühmt wie berüchtigt. Ihre Existenz verweist auf die Notwendigkeit, aktivitätsbezogene Kompetenzen als *spezifische* Grundkompetenz zu betrachten.

Leider wird der Kompetenzbegriff im Bereich der Schulen und teilweise auch der Hochschulen in einer kognitivistisch verengten Form, die vor allem Wissen und Qualifikation umfasst, genutzt. Wir empfinden

Tests wie beispielsweise PISA in Schulen, als ein verhängnisvolles Vergehen an unseren Kindern und Jugendlichen, da die Lernprozesse nicht auf die Handlungsfähigkeit einschließlich der Werteentwicklung der Lerner fokussiert werden.

In der betrieblichen Bildungspraxis hat sich der Kompetenzatlas (Abb. 1.1) von Erpenbeck und Heyse durchgesetzt, der die aufgeführten Basiskompetenzen und 64 zugehörige Schlüsselkompetenzen zusammenfasst.

Kompetenzen schlagen sich immer in Handlungen nieder. Sie sind keine Persönlichkeitseigenschaften. Noch immer werden in zahlreichen Unternehmen und Organisationen wunderbar objektive, reliable und valide Persönlichkeitstests eingesetzt und von versierten, testtheoretisch bestens geschulten und statistische Methoden perfekt beherrschenden Psychologen zu einem Maßstab von Personalauswahl und Personalentwicklung gemacht.

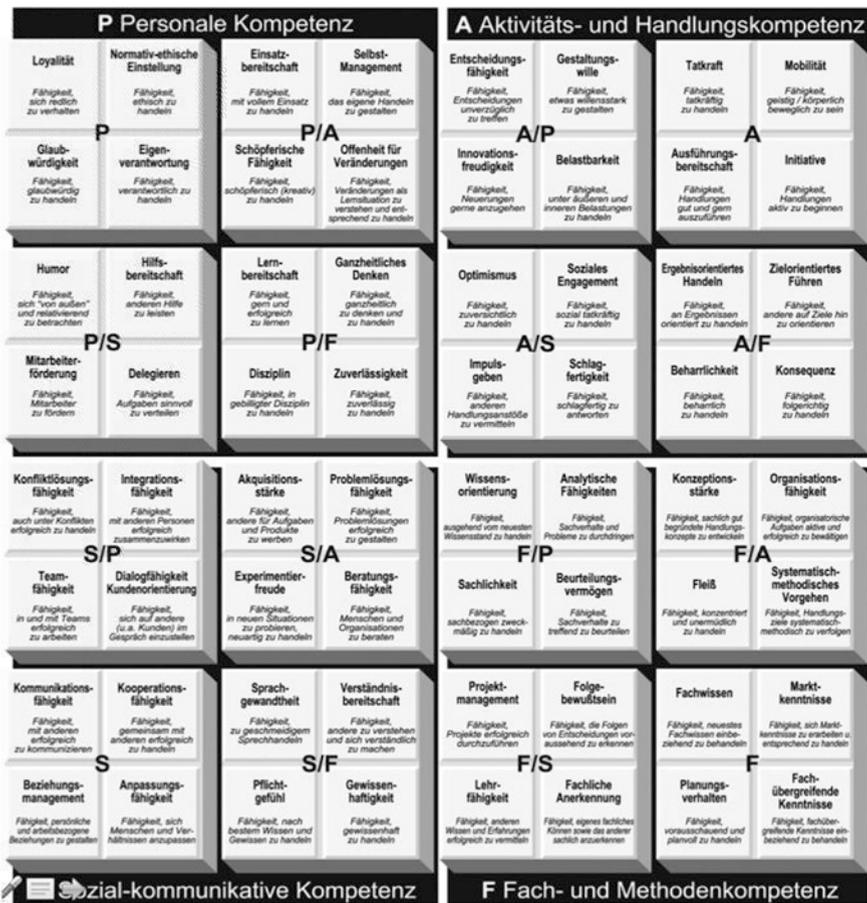


Abb. 1.1 Kompetenzatlas nach Erpenbeck & Heyse

Dagegen gibt es ernsthafte Einwände (vgl. Erpenbeck und Hasebrook 2011, S. 227–262).

Die sehr stabilen Persönlichkeitseigenschaften sind für Unternehmen bei der Einschätzung von Mitarbeitern oder Bewerber weniger interessant als die vergleichsweise schnell zu entwickelnden Handlungsfähigkeiten in Form von Kompetenzen (Hossip und Mühlhaus 2005, S. 15 f.). Zudem ist der Schluss von Persönlichkeitseigenschaften auf Handlungsfähigkeiten fragwürdig. Selbst wenn beispielsweise die Persönlichkeitseigenschaft Extraversion zu 90 % mit einer hohen Akquisitionsstärke gekoppelt wäre, kann sich ein Unternehmen gehörig und kostenaufwendig irren, wenn es zufällig an einen der 10 % der Bewerber gerät, der zwar vollkommen extrovertiert, aber bei Akquisitionsaufgaben ein gänzlicher Versager ist.

*Handeln erfordert stets den „Antriebsmotor“ von Emotionen und Motivationen (lat. motio = Bewegung), damit es überhaupt stattfinden kann.*

Es gibt deshalb keine Kompetenzen ohne Emotionen! Alle gegenteiligen Behauptungen sind unzutreffend. Deshalb erfordern Denkabläufe Gefühle, damit in sie all die Informationen einfließen, die wir anders nicht erfassen können. Ein Verstand ohne Gefühle ist untauglich (Lehrer, J 2009, S. 39).

Erfahrungen kann man nur selbst machen. Kompetenzen kann man deshalb ebenfalls nur selbst – in neuartigen, offenen und realen Problemsituationen kreativ handelnd – erwerben. Man kann Kompetenzen als Fähigkeiten beschreiben, zu handeln, ohne bekannte Lösungswege „qualifiziert“ abzuarbeiten. Ohne das Resultat schon von vornherein zu kennen.

Kompetenzen ermöglichen es uns, auch dann zu handeln, wenn wir nur unvollkommenes oder gar kein Wissen über die jeweilige aktuelle Herausforderung haben. Dies wird beispielsweise in krisenartigen Situationen die Regel sein. Kompetenzen setzen ein hohes Niveau an Qualifizierung voraus. Menschen mit hoher Kompetenz sind stets auch qualifiziert, Hochqualifizierte sind jedoch nicht zwangsläufig auch kompetent.

Die einzelnen Kompetenzbereiche sind durch folgende Merkmale geprägt, die sowohl positiven als auch negativen Charakter haben können:

Mitarbeiter mit hohen ...

- *personalen Kompetenzen* besitzen Charisma und wirken als Vorbild. Sie streben starke Leistungen an, stellen hohe Ansprüche an sich selbst, aber auch an andere. Sie sind in hohem Maße loyal und streben nach Gerechtigkeit. Gleichzeitig besteht zuweilen die Gefahr, dass sie sich zu sehr von Emotionen leiten lassen, zu vertrauensselig und selbstverleugend sind.
- *Aktivitäts- und Handlungskompetenzen* übernehmen Verantwortung in Projekten und für Aufgaben, übertragen ihren Willen auf andere und werden durch Widerstände gestärkt, sind dynamisch, wettbewerbsorientiert

und risikobereit. Sie neigen aber manchmal dazu, zu hohe Risiken einzugehen, andere zu überfordern, zu viel gleichzeitig zu machen und Druck auf andere auszuüben.

- *Fach- und Methodenkompetenzen* sind sehr sachorientiert und verlässlich, durchschauen Probleme rasch und sind meist auf dem neuesten Kenntnisstand, arbeiten analytisch und methodisch zielorientiert. Sie reduzieren Komplexität und agieren umsichtig. Dieser Kompetenzbereich bezieht sich also nicht auf das Fach- und Methodenwissen selbst, sondern vielmehr auf die Fähigkeit, dieses Wissen erfolgreich für Problemlösungen einzusetzen. Menschen mit dieser Kompetenzausprägung neigen aber bisweilen dazu, auf ihr Wissen zu sehr zu vertrauen und menschliche Komponenten zu vernachlässigen. Dann besteht die Gefahr, dass sie fantasiearm und überkritisch, teilweise auch übervorsichtig und beharrend, an Aufgaben herangehen.
- *sozial-kommunikative Kompetenzen* besitzen ein feines Gespür für Meinungen, Bedürfnisse und Gefühle anderer, organisieren flexibel die Zusammenarbeit, vermitteln bei Konflikten und lösen Probleme humorvoll und experimentierend. Gelegentlich neigen sie dazu, Konsens über zu betonen, deshalb meiden sie Auseinandersetzungen und artikulieren keine eigene Meinung. Ab und an wirken sie ziellos, ohne Überzeugung und übergesellig.

Jede Basiskompetenz kann auf der Grundlage jeder der Basiswerte handlungsmäßig realisiert werden. So kann beispielsweise eine hohe sozial-kommunikative Kompetenz auf dem Genuss des Miteinander oder dem miteinander des Genusses, der Freude an Festen, Feiern und Ritualen beruhen (Genusswerte), sie kann sich aus dem bewussten Nutzen von Kommunikationsnetzen ergeben (Nutzenswerte), sie kann auf der bewusst gleichen Beachtung und Einbeziehung aller Meinungen von anderen beruhen (ethische Werte) und sie kann auf dem Einbringen der eigenen Kommunikationsfähigkeit in strukturierte soziale und politische Prozesse beruhen (politische Werte).

Kompetenzen und Werte sind damit eng miteinander verknüpft. Verknüpft man Kompetenzen mit den jeweiligen Werten, die im Entwicklungsprozess maßgeblich sind, erfährt man, warum Mitarbeiter in einer bestimmten Weise handeln.

Die folgende Übersicht (Tab. 1.2) versucht, Wertehaltungen zu den Schnittpunkten von *Basiskompetenzen* und *Basiswerten* (nebst zugehörigen *Wertepersonentypen*) in einer einheitlichen Sicht zusammenzufassen. Die Felder geben dabei die Richtungen möglicher Wertehaltungen an. Sie sind nicht identisch mit Wertehaltungen der Autoren!

**Tab. 1.2** Werthaltungen, den Basiskompetenzen und Basiswerten zugeordnet (Erpenbeck und Brenninkmeijer 2005)

	Genusswerte (Genießertyp)	Nutzwerte (Pragmatikertyp)	Ethisch- moralische Werte (Ethikertyp)	Politisch- weltanschauliche Werte (Politikertyp)
Personale Kompetenzen (Persönlich- keitstyp)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genuss als Selbstzweck</li> <li>• Genuss als Lebensart</li> <li>• Ästhetik als Genuss</li> <li>• Ästhetik des Alltags</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildung als Ausdruck von Persönlichkeit</li> <li>• Freiraum als Voraussetzung für Selbstentfaltung</li> <li>• wegweisende Vorbilder</li> <li>• Durchsetzungskraft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• der Starke ist am mächtigsten allein</li> <li>• zuerst ist man dem eigenen Gewissen verantwortlich</li> <li>• ein gelingendes Leben führen</li> <li>• persönliche Entfaltung darf Mitmenschlichkeit nicht behindern</li> <li>• ein wertvoller Mensch sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Männer machen Geschichte, Masse macht dumm</li> <li>• Freiheit vor Gleichheit</li> <li>• Menschen brauchen persönliche Vorbilder</li> <li>• Politik lebt von Persönlichkeit</li> </ul>
Aktivitäts- bezogene Kompetenzen (Aktivitätstyp)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fitness als Fun</li> <li>• Freude am Tun</li> <li>• Ästhetik der Mobilität</li> <li>• Dynamik als Ästhetik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• moderne Technik, die den Aktionsradius erweitert</li> <li>• Ziele, um zu handeln</li> <li>• Geld als Mittel zum Zweck</li> <li>• Mitmacher und Mitstreiter</li> <li>• Handlungsfreiheit als Gestaltungsfreiheit</li> <li>• Willensstärke als Schlüssel zum Erfolg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nicht Mitleid sondern tätige Hilfe</li> <li>• anderen in Not helfen</li> <li>• aktiv für eine bessere Zukunft streiten</li> <li>• fordere die anderen wie dich selbst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewegung ist alles, das Ziel weniger</li> <li>• vorwärts immer, rückwärts nimmer</li> <li>• Politik ist aktive Verteilung von Macht</li> <li>• Macht braucht Macher</li> </ul>
Fachlich- methodische Kompetenzen (Wissenstyp)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denken als Genuss</li> <li>• Spaß am Problemlösen</li> <li>• Glück des Ordens</li> <li>• Ästhetik der Formeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensquellen als Fortschrittsquellen</li> <li>• allein die Fakten zählen</li> <li>• nichts ist praktischer als eine gute Theorie</li> <li>• methodisch durchdacht ist halb vollbracht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissen soll wertfrei bleiben</li> <li>• Wissen verbindet, Vorurteile trennen</li> <li>• nicht streiten – rechnen</li> <li>• Wunsch nach Wahrheit als wichtigste Orientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissen ist Macht</li> <li>• Sachpolitik im Kompetenzteam</li> <li>• Politik der kleinen, durchdachten Schritte</li> <li>• Kopfpolitiker statt Bauchpolitiker</li> </ul>

(Fortsetzung)