



Anke Lüneburg

Wie digitale Transformation mit Werten gelingt

Orientierungsbuch für
mehrgenerationale Organisationen

 Springer

Wie digitale Transformation mit Werten gelingt

Anke Lüneburg

Wie digitale Transformation mit Werten gelingt

Orientierungsbuch für mehrgenerationale Organisationen

Anke Lüneburg
AL Strategien + Potenziale
Harrislee, Deutschland

ISBN 978-3-662-66726-2 ISBN 978-3-662-66727-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-66727-9>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2023

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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.

Einbandabbildung: © P. Meybruck / stock.adobe.com

Planung/Lektorat: Marion Kraemer

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

Widmung

Meinem Mann Jan und meiner Tochter Jenny gewidmet:
Danke für eure Ideen, für den Austausch und vor allem
für die Unterstützung, damit ich nun schon das dritte
Buch schreiben konnte.

Ebenso widme ich das Buch meinen beiden DGfC-Lehr-
Coaches Birgit Jürgens und Andreas Baumgärtner, die
durch ihre Begleitung während des Master-Coach-Kurses
2020 – 2022 mit viel Inspiration dazu beigetragen haben,
dass aus meinen ersten Ideen konkrete Inhalte für dieses
Buch wurden.

Ein großer Dank geht an all meine Auftraggeber, Work-
shop-Teilnehmer und Coachees, die mit mir ihre biografi-
schen Werte und Erfahrungen geteilt und sie zugunsten
neuer Führungsqualität transformiert haben.

Werte sind die Leuchttürme der Transformation.



Vorwort

Werte sind Leuchttürme der Transformation

Die Idee zu diesem Buch entstand durch meine Beobachtung von Unternehmen und öffentlichen Institutionen, die vor großen Herausforderungen wie der digitalen Transformation und dem Fachkräftemangel stehen, sich jedoch schwertun, gute Lösungen zu finden. Woran liegt das? Manchen Organisationen gelingt beides: die digitale und die kulturelle Transformation. Was machen sie anders?

Als Master Coach, Trainerin und Mediatorin habe ich mit Menschen und ihrer Vielfalt zu tun: mit Leistungs- und Perfektionsorientierung, mit ihrer Art, zu kommunizieren und mit Konflikten umzugehen, mit dem Vorhandensein oder Mangel an Empathie und Resonanz oder mit der Erlaubnis oder dem Verbot, Gefühle zuzulassen. Insbesondere durch die Begleitung von Führungskräften und Teams beobachte ich bestimmte Muster und Werte im Verhalten und in der Kommunikation: Wer kann seinen Mitarbeitern Freiraum geben? Wer kann mit Verantwortung delegieren? Wer macht Ansagen und wem fällt es schwer, Entscheidungen zu fällen? Wer hilft immer anderen und kommt selbst zu kurz? Wer behandelt seine Auszubildenden abwertend oder macht sich vor anderen über sie lustig? Wer kann seinem Team vertrauen? Und wer übernimmt in Teams welche Rollen? Worauf basiert Veränderungsbereitschaft und Widerstandsfähigkeit (Resilienz)? Und wer versteht nicht, warum Mitarbeiter innerhalb der Probezeit wieder kündigen?

So habe ich den Bogen zu den Familien geschlagen und mir Fragen gestellt wie:

Wirkt sich z. B. die Übernahme von Familienverantwortung durch Kinder auf spätere Teamrollen oder Führung aus? Lernen Menschen Veränderungsbereitschaft und Vertrauen in ihrer Familie? Welche Rolle spielt die deutsche Vergangenheit mit zwei Weltkriegen, Diktatur, Flucht, Nachkriegszeit? Werden bestimmte *biografische Werte* sogar von Generation zu Generation und damit in die Führungsarbeit weitergegeben, wenn sie nicht reflektiert werden?

Es gibt den Begriff der *transgenerationalen Weitergabe*, der seit einigen Jahren in Bezug auf Erlebnisse, Grundüberzeugungen, Werte sowie Traumata aus der deutschen Vergangenheit untersucht wird. Kann es also sein, dass Werte wie Autonomie, Disziplin, Toleranz oder Vertrauen in den Familien an die Nachkommen weitergegeben wird? Und dass diese biografischen Muster eine Transformation oder eine gute Arbeitskultur ausbremsen können?

Aus meiner Sicht ja – denn wer den Satz und damit den dahinterstehenden Wert „Nur die Harten kommen in den Garten“ verinnerlicht hat, würde niemals im Unternehmen seine Sorgen äußern, sondern andere Wege suchen, um im vertrauten Arbeitsumfeld zu bleiben – ein klassischer Fall von Bremsen. Wer wiederum gelernt hat „Nur wer etwas leistet, darf essen“ oder „Leiste was, dann bist du was“, betrachtet Menschen, die nur 30 Wochenstunden arbeiten, mit 25 ein Sabbatjahr machen oder in ihrer Heimatstadt bleiben wollen, als nicht belastbar oder sogar faul. Auch wer das Muster „Traue niemandem“, verinnerlicht hat, das in Diktatur- und Fluchtzeiten sicherlich berechtigt war, wird heute Schwierigkeiten haben, Menschen remote

zu führen und ihnen zu vertrauen, dass sie im Homeoffice gute Arbeit leisten. So stoßen in den Organisationen vier Generationen aufeinander, die unterschiedliche Werte haben.

Es muss sich also etwas ändern. Da sich Organisationen nicht ändern können (ja, sie können die Struktur und das Leitbild mit den offiziellen organisationalen Werten ändern – aber das reicht noch nicht), geht es um die Menschen und ihre persönlichen Werte. Werte sind Fallstricke, die eine Transformation ausbremsen können.

Wenn jedoch die Führungskräfte und insbesondere die Organisationsleitung Klarheit über ihre biografischen Werte und deren Wurzeln gewinnen und sie reflektieren, können sie sie ändern, sich zu einer reifen Führungspersönlichkeit entwickeln und ihre neuen Werte auf ihre Mitarbeiter übertragen. Damit entsteht durch eine Passung der persönlichen und organisationalen Werte zunächst eine kulturelle Transformation, eine neue Organisationskultur, die für mehr Zufriedenheit bei Mitarbeitern sorgt und damit als Arbeitgeber attraktiv wird.

Werte bestimmen die Identität junger Menschen – ich möchte Sie einladen, sich nach der Lektüre des Buches zu fragen, welche Werte Sie selbst von den Eltern übernommen haben und welche nicht. Haben Sie sich sogar für genau entgegengesetzte Werte entschieden? Welche Werte haben Ihre jetzige Haltung als Führungskraft bestimmt? Werden Werte Ihrer Organisation gelebt oder sind sie nur ein Aushängeschild? Passen sie zu Ihren eigenen? Im Buch wird Ihnen das Bild der Doppelhelix begegnen, die zeigt, wie immer wieder biografische mit organisationalen Werten zusammentreffen und entweder kollidieren oder sich aneinander angleichen.

Noch zwei Hinweise: Nach dem Ausprobieren verschiedener Genderformen habe ich mich in diesem Buch dafür entschieden, abwechselnd die männliche und die weibliche Form zu nutzen. Daneben werde ich ebenso zwischen den Begriffen Organisation und Unternehmen wechseln. Sämtliche Inhalte sind für alle Arten von Organisationen gedacht, auch für den öffentlichen Dienst oder für Vereine.

Das Motto der Einleitung hat meine Lektorin Marion Krämer geprägt und mich während der gesamten Zeit des Schreibens als Lichtstrahl begleitet. Mein herzlicher Dank für ihre Unterstützung geht an sie, an Janina Tschech und an Judith Danziger.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und vor allem viel Erfolg beim Entdecken Ihrer biografischen und organisationalen Werte!

Anke Lüneburg

Flensburg

November 2022

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Werte	5
2.1	Grundwerte und Glaubenssätze	6
2.2	Werte und Bedürfnisse	9
2.3	Funktion von Werten	12
2.4	Werteänderungen in Familien	14
	Literatur	17
3	Die zwei Pole der Persönlichkeit	19
3.1	Persönlichkeit	20
3.2	Der eine Pol: die guten Seiten	22
3.3	Der andere Pol: die dunkle Triade	24
3.4	Auswirkungen auf Familien und Unternehmen	29
	Literatur	31
4	Transgenerationale Weitergabe von Werten in Familien	33
4.1	Familiengeschichte	35
4.2	Umgang mit negativen Erlebnissen	37
4.3	Glaubenssätze und Muster	40
4.4	Macht und Rollen	46
4.5	Lücken in Familiengeschichten	60
4.6	Generationen	62
	Literatur	68
5	Bedeutung der transgenerationalen Weitergabe von Werten für Führung und Unternehmenskultur	71
5.1	Führung gestern und heute	74
5.2	Organisationskultur	83
5.3	Verknüpfung von Familien- und Unternehmenswerten	86
5.4	Coachings mit Führungskräften	91
5.4.1	Frau W.	91
5.4.2	Herr B.	93
5.4.3	Herr G.	95
	Literatur	99
6	Die Transformation von Werten führt zu neuer Führungsqualität	101
6.1	Führungskräfte	103
6.2	Teams und Mitarbeiter	121
6.3	Der Weg zu lebendiger Führung	129
	Literatur	138

7	Bedeutung von Werten für die Organisationsentwicklung	141
7.1	Lebendige und lernende Organisationen	144
7.2	Kollegial geführte Organisationen.....	164
7.3	Reife Organisationen	167
	Literatur	172
8	Bedeutung von Werten für das Personalmanagement	175
8.1	Employer Branding	178
8.2	Passung (Fit)	183
8.3	Recruiting und Onboarding	186
8.4	Mitarbeiterbindung (Retention)	191
8.5	Offboarding und Ehemaligen-Kontaktpflege	201
	Literatur	202
9	Ausblick in die Zukunft	205
	Literatur	211



Einleitung

„Werte sind Leuchttürme der Transformation.“

Trailer

Die digitale Transformation ist in aller Munde: Manche Unternehmen schreiten in Riesenschritten voran, bei anderen türmen sich Berge von Hindernissen auf, die nicht rational erklärbar sind. Erleben Sie ebenfalls, dass nun agil gearbeitet werden soll, sich jedoch weder Handlungs- noch Entscheidungsspielräume vergrößert haben, sondern immer noch der Chef gefragt werden muss? Dann wird es Zeit, sich mit biografischen Werten zu beschäftigen: Das sind Werte, die alle Menschen aus ihren Familien mitgebracht haben, die sie als Kinder verinnerlicht und weitergetragen haben. Nur passen diese Werte möglicherweise nicht zum Arbeiten auf Vertrauensbasis und zu den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen nach flexiblem Arbeiten. In der Folge kann eine digitale Transformation nur funktionieren, wenn sich vor allem Führungskräfte mit ihren alten Mustern auseinandersetzen.

Organisationen führen agile Strukturen ein, verlangen *digitale Führungskompetenzen*, und schicken ihre Führungskräfte zu Trainings. Dort erfahren sie, wie wichtig Wertschätzung oder Respekt sind, weil Mitarbeiterinnen das heute erwarten. Aber: Was genau ist Wertschätzung? Und Respekt? Für die meisten Führungskräfte sind es schon stark strapazierte Begriffe oder sogar Worthülsen. Wer jahrelang direktiv geführt hat, hat häufig eine andere Auffassung davon als ein junger Mitarbeiter, der neu ins Unternehmen kommt. Auch aktuelle Studien beschränken sich auf die Darstellung von tatsächlichen und von Mitarbeitern gewünschten Führungsstilen oder auf die Nennung erwarteter Kompetenzen wie Teamfähigkeit und Selbstständigkeit.

Nur: Niemand weiß, wie eine Veränderung des Führungsstils und -verhaltens (langjähriger) Führungskräfte umgesetzt werden kann. Denn niemandem ist bewusst, welche *Bedeutung die eigenen biografischen Werte* haben: Woher kommt ein Misstrauen gegenüber Mitarbeiterinnen im Homeoffice, sodass viele Führungskräfte ihr Team jetzt wieder um sich haben wollen, obwohl es während der Pandemie gut geklappt hat? Warum werden größere Handlungsspielräume und selbstführende Teams abgelehnt oder nur „offiziell“ umgesetzt? Grund sind *alte Muster aus den Herkunftsfamilien*, die von Generation zu Generation weitergegeben werden. Sie werden bei großen Projekten wie der digitalen Transformation zu Fallstricken wie *Wurzeln, die aus dem Boden ragen* und über die man immer wieder stolpert.

Denn wer seine direktive Rolle und damit seine Macht nicht wirklich abgeben will, sorgt dafür, dass seine Teams immer wieder um Entscheidungen bitten und Aufgaben in seinem Sinne erledigen. So kommen groß angelegte Projekte im Rahmen der digitalen Transformation ins Wanken und

Die Weitergabe alter Muster oder Werte von Generation zu Generation wird als transgenerationale Weitergabe bezeichnet. Menschen werden durch ihre biografischen Werte in ihrem Verhalten und in ihrer Kommunikation beeinflusst.

Stocken oder neue Mitarbeiterinnen, die aufgrund ihrer digitalen Kompetenzen in die Organisation geholt wurden, verlassen es nach kurzer Zeit wieder, da sie nicht so selbstbestimmt arbeiten dürfen, wie zugesagt und wie sie es brauchen, um gut arbeiten zu können.

Wer seine *biografischen Werte* kennt, kann sie mit den (neuen) organisationalen Werten abgleichen und über die Passung entscheiden: Passe ich (noch/gerade jetzt) in diese Organisation? Kann ich den Mut entwickeln, Selbst- und Fremdwahrnehmung durch ein Feedback meiner Mitarbeiter abzugleichen? Wie sehe ich meine Rolle als Führungskraft jetzt und in einer zukünftigen agilen Organisation? Bin ich bereit für Veränderungen? Wenn nicht: Was kann ich tun?

Führungskräfte haben einen *hohen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit* ihrer Mitarbeiterinnen und damit auf die Unternehmenskultur. Dafür müssen sie sich selbst gut kennen, sich immer wieder selbst reflektieren und ein hohes Selbstwertgefühl haben, um z. B. zu fehlenden (digitalen) Kompetenzen zu stehen. Sie sind als Vorbild und als Transformator gefragt, in diesen Zeiten sind die Bereitschaft und der Mut zu Veränderungen wichtige Werte. Das gelingt durch Klarheit über die biografischen Werte und ihre Wurzeln, durch Kenntnis über den eigenen Selbstwert und über die Bereitschaft, sich zu verändern und neue (Führungs-)Werte zu entwickeln.

Erst wenn, von der Organisationsleitung angefangen, alle Führungskräfte sich selbst reflektieren (oder sich dabei unterstützen lassen), verändert sich die Kultur. Diese kulturelle Transformation ist die Voraussetzung für eine digitale Transformation.



Werte

Was sind sie und warum spielen sie eine so große Rolle für die digitale Transformation?

Inhaltsverzeichnis

- 2.1 Grundwerte und Glaubenssätze – 6
- 2.2 Werte und Bedürfnisse – 9
- 2.3 Funktion von Werten – 12
- 2.4 Werteveränderungen in Familien – 14
- Literatur – 17

Trailer

Sind Sie eine Führungskraft oder ein Mitarbeiter, dem ein Handlungsspielraum bei der Arbeit wichtig ist, der gern Verantwortung übernimmt? Und haben Sie stattdessen Chefs, die Sie an der kurzen Leine führen und Sie immer wieder spüren lassen, dass sie Ihnen und Ihren Kolleginnen wenig vertrauen? Dann entsprechen Ihre Werte nicht denen Ihrer Vorgesetzten. Falls dann aus Markterfordernissen große Veränderungen notwendig sind, kann es zu Hindernissen oder sogar zum Scheitern kommen. Werte sind Leuchttürme der Transformation: Sind sie klar erkennbar bei allen Mitarbeitern und stimmen sie mit den echten organisationalen Werten überein, sind die großen anstehenden Veränderungen erfolgreich umsetzbar.

Nach Schulz von Thun sind *Werte Persönlichkeitsmerkmale, Tugend, menschliche Qualität und Leitprinzip* (Schulz von Thun 2000, S. 38). Werte können auch als innerer Kompass, Fixstern, Anker oder sogar als innere Kraftquelle bezeichnet werden. Sie motivieren Menschen, denn sie setzen sich eher für etwas ein, das Bedeutung für sie hat, und lässt sie Ziele leichter erreichen. Das ist in Krisenzeiten noch wichtiger als in ruhigeren Zeiten.

Wer ohne Werte ist, fühlt sich *wert-los*. Wer sich als *wert-los* empfindet, versucht aus Angst vor der eigenen Wertlosigkeit, viel Leistung zu erbringen, um sich Werte anderer zu erarbeiten. Manche arbeiten (in der Familie und am Arbeitsplatz) immer mehr, um endlich gesehen zu werden und Anerkennung zu bekommen – und werden enttäuscht. Selbst Erfolge können nicht genossen werden, wenn die Angst der Wertlosigkeit stetig da ist. Menschen, die sich als wertlos empfinden, können nicht wertorientiert führen (Assländer & Grün 2007, S. 85).

2.1 Grundwerte und Glaubenssätze

➤ Grundwerte und Bedeutung von Werten

Die griechische Philosophie spricht ebenso wie der Heilige Benedikt von den vier Grundwerten *Gerechtigkeit, Tapferkeit, Maß und Klugheit*.

„Wert“ hat je nach Sprache verschiedene Bedeutungen:

Arete (griechisch): Tüchtigkeit und Kraft

Virtutes (lateinisch): Kraftquellen

Tugend (deutsch): Werte tragen dazu bei, dass ein Leben taugt

Values (englisch): stark und gesund sein (Assländer & Grün 2007, S. 86)

In Familien werden *Werte aus früheren Generationen (unbewusst) übernommen*. Wurden Erwachsene als Kinder abgewertet („Du kannst das nicht!“), so übernehmen sie unreflektiert das Verhalten gegenüber ihren eigenen Kindern. Wer als Kind gesehen und gestärkt wurde, übernimmt das auch als Mutter oder Vater. Wenn ein Paar heiratet und/oder Kinder bekommt, werden mitgebrachte Werte häufig unreflektiert übernommen und können zu inneren und äußeren Konflikten werden, wenn sie nicht zur eigenen oder zur Familienpersönlichkeit passen.

► Beispiel

Manchen Familien ist es wichtig, dass alle Familienmitglieder in der Nähe sind, auch die erwachsenen Kinder und Enkel, und viel Zeit miteinander verbringen. So wird erwartet, dass die auswärtig studierende Tochter jedes Wochenende nach Hause kommt und nach dem Studium in den Heimatort zurückzieht. Sind jedoch Freiheit und Unabhängigkeit wichtige Werte für die Tochter, so wählt sie – wenn sie ein starkes Selbstwertgefühl hat – nach dem Studium einen Arbeitgeber aus, der ihr die gewünschten Karriere-möglichkeiten bietet, auch wenn der Standort weit vom Elternhaus entfernt ist. Damit erfüllt sie nicht die Erwartungen der Eltern. Möchte sie gern die Erwartungen erfüllen, wird sie eher eine Stelle im Heimatort annehmen. Durch diese Entscheidung kann eine berufliche Unzufriedenheit entstehen, da die Tochter ihre eigenen Werte und Bedürfnisse nicht beachtet. ◀

Während sich für die Großeltern- und Urgroßeltern-generationen der Wert „Zusammengehörigkeit“ oder „Wir-Gefühl“ auf das Dorf oder die Nachbarschaft bezog und alle anderen als Feinde, Konkurrenten oder Störenfriede betrachtet wurden, entwickelte sich die Welt für die Nachfolgenerationen zu mehr Größe. Insbesondere nach dem Zweiten Weltkrieg, mit dem Start von Städtepartnerschaften, Schüleraustauschprogrammen und der Möglichkeit, innerhalb der EU zu arbeiten und zu studieren, erweiterte sich für viele Menschen das „Wir-Gefühl“. Auch durch das Internet und Reiseerfahrungen wurden Grenzen unwichtiger und gemeinsame Wurzeln entdeckt. Die *positiven Beziehungserfahrungen veränderten die Gehirne* der Menschen, indem *neue neuronale und synaptische Beziehungsmuster* verankert wurden. Damit war das „Wir“ nicht nur denkbar, sondern auch fühlbar. Viele Gehirne haben sich also durch das Kennenlernen, den Austausch, das Voneinander-Lernen und das gemeinsame Problemlösen verändert (Hüther 2011, S. 17–21).

2

Werte sind Tugenden, Persönlichkeitsmerkmale, innerer Kompass, Fixstern, Anker, Leitstern oder innere Kraftquelle. Sowohl Menschen wie Unternehmen haben Werte, bewusst und unbewusst.

Auch *Unternehmen haben Werte*, z. B. Tradition oder Sicherheit, die bei (früheren) Familienunternehmen oft von den Gründern stammen wie bei Krupp oder Siemens. Andere Unternehmen haben Werte wie soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit wie Vaude oder Weleda.

Werte („values“) machen Unternehmen gesund und geben ihnen Kraft – wenn sie echt sind und gelebt werden. Auch kleine Unternehmen haben Werte, *selbst wenn sie Mitarbeitern nicht bewusst sind*. Gründer tragen ihre eigenen Werte, ihr Menschenbild und ihre Haltung zu Menschen, Finanzen und anderen Themen in ihr Unternehmen, was Mitarbeiterinnen dann übernehmen.

► Beispiel

„Wichtig ist vor allen Dingen der Glaube an sich selbst und an die eigene Kraft“ (Aenne Burda).

Ein berühmtes Beispiel ist die Verlegerin Aenne Burda. Mit ihren Werten Autonomie, Selbstbestimmung, Mut, Klarheit, Zielorientierung, Wohlstand und Kreativität hat sie ab 1950 gegen Widerstände ihren Modeverlag aufgebaut und zum Erfolg gebracht. Sie hat sich mit Mitarbeitern umgeben, die ähnliche Werte hatten oder diese Werte zumindest mitgetragen haben, um diesen wirtschaftlichen Erfolg zu ermöglichen. ► <https://www.burda.com/de/unternehmen/aenne-burda/> ◀

Bekannte familiäre Werte sind Tradition, Ehre, Loyalität, Beziehung/Nähe, Sicherheit oder Zusammenhalt. Bekannte berufsbezogene Werte sind Erfolg, Leistung, Status, Autonomie oder Sinnhaftigkeit. Die Werte können auch im jeweils anderen Feld wichtig sein, wie Tradition oder Sicherheit in einem Unternehmen.

Glaubenssätze

Glaubenssätze sind innere Antreiber, die in der Kindheit geprägt wurden und transgenerational übertragen werden. Sie sind die Wurzeln der biografischen Werte und Muster, die Menschen und ihre Vorhaben verhindern und bremsen können. Werden sie im Coaching bearbeitet, so können ihre negative Wirkung positiv in Erlaubnissätze umgewandelt werden. Die stärksten Antreiber sind die ersten fünf (fett gedruckt); die anderen sind typische Aussagen aus Familien, die von Coachees der Autorin genannt wurden.

Sei perfekt!

Sei stark!

Mach schnell!

Streng dich an!**Mach es allen recht!**

Alles hat seinen Preis.

Im Leben wird einem nichts geschenkt.

Erst die Arbeit, dann das Vergnügen.

Ich muss alles unter Kontrolle haben.

Ich muss mich zusammenreißen.

Das Leben ist ein ständiger Kampf.

Eine gute Mutter ist immer für ihre Kinder da.

Ich darf niemanden enttäuschen.

Wenn ich mehr leiste als alle anderen, habe ich Erfolg.

Man muss immer sein Bestes geben.

Wer A sagt, muss auch B sagen.

Lass dir niemals eine Schwäche anmerken.

Wer Nein sagt, macht sich unbeliebt.

Ich bin etwas wert, wenn ich bei allen beliebt bin.

Man kann alles schaffen, wenn man will.

Es ist alles eine Frage der Organisation.

Auf mich kann man sich immer verlassen.

Man darf niemals aufgeben.

Was du heute kannst besorgen, das verschiebe nicht auf morgen.

Wer rastet, der rostet.

Man muss auch mal die Zähne zusammenbeißen.

2.2 Werte und Bedürfnisse

*Hinter Werten stehen Bedürfnisse, die erfüllt werden wollen; sie können jedoch auch über die eigenen Bedürfnisse hinausgehen, beispielsweise bei Werten wie Sinnhaftigkeit. Nach Eric Berne, Entwickler der Transaktionsanalyse (TA), sind drei Grundbedürfnisse bei allen Menschen gleich: *Struktur* (*Vermeidung von Langeweile*), *Stimulus* (*körperliche und geistige Anreize; Anregung*) und *Strokes* (*Zuwendung; Bedürfnis nach Anerkennung*). In der menschlichen Kommunikation geht es vor allem um die Bedürfniserfüllung von Anerkennung, die sich durch (bewusste oder unbewusste) Fragen zeigt: Was mache ich, um Zuwendung zu erhalten? Kann ich mit der erhaltenen Zuwendung gut umgehen? Gebe ich selbst Zuwendung und wenn ja, wie? Unterstützen meine Worte eine konstruktive Kommunikation? Die TA wird in ► Abschn. 4.4 vertieft.*

Transaktionsanalyse

Wenn Menschen miteinander in Kontakt treten, tauschen sie Mitteilungen und Botschaften aus. Dazu gehören Worte, Mimik, Gestik und die Körpersprache. Die Begegnungen und Interaktionen zwischen Menschen werden als Transaktionen bezeichnet.

Die Transaktionsanalyse kann zur Auflösung hinderlicher Gewohnheitsmuster und zu einer reifen Beziehungsgestaltung und Persönlichkeitsentwicklung beitragen (► <https://dgta.de/>).

Aus Sicht des Hirnforschers Gerald Hüther haben Menschen *zwei Grundbedürfnisse: Beziehungen zu finden, die es ihnen ermöglichen, gleichzeitig frei und verbunden zu leben*. Menschen wünschen sich somit enge Verbundenheit und parallel eigenes Wachstum und den Aufbau eigener Kompetenzen. Bei einem Mangel wird aus ursprünglichem Mut, Offenheit, Beziehungsfähigkeit, Neugier und Gestaltungslust die Suche nach einer Ersatzbefriedigung, z. B. verstärkter Konsum, TV- oder Internetnutzung (Hüther 2011, S. 46).

Kinder brauchen Menschen, die ihnen *emotionale Fürsorge, Sicherheit* bei der Entwicklung ihrer Persönlichkeit und Orientierung auf dem Weg ins Leben geben. Sind sie von Menschen umgeben, die selbst unsicher sind oder stetig verunsichert werden, so überträgt sich diese Unsicherheit und eigene Bedürftigkeit auf die Kinder und sorgt für einen Mangel an Mut und Zuversicht sowie für enge Grenzen der eigenen Welt. Manche Kinder fühlen sich ihr Leben lang für die Eltern verantwortlich und trauen sich nicht zu, ein Leben mit eigenen Zielen zu führen. Andere werden losgelassen und dürfen sich so entwickeln, wie es ihrer Persönlichkeit entspricht.

Kinder übernehmen die jeweiligen *Werte und Glaubenssätze* ihrer Umgebung unbewusst und unreflektiert. Viele Erwachsene bleiben Zeit ihres Lebens in diesen Werten verhaftet und geben sie an eigene Kinder oder Mitarbeiter weiter.

Bradshaw zeigt, wie sehr *Familien mit Geheimnissen* dazu beitragen, dass Familienmitglieder sich nicht abgrenzen und keinen Selbstwert aufbauen können. So können Eltern, die selbst von den eigenen Eltern negativ behandelt wurden, unbewusst auch ihre eigenen Kinder herabsetzen, wenn sie ihr Handeln nicht reflektieren. Damit wird durch ein geringes Selbstwertgefühl der Kinder eine Abhängigkeit von den Eltern erreicht, sie bleiben mit ihnen verstrickt (Bradshaw 2015, S. 87–88).

Wer mit Unsicherheit aufgewachsen ist und feststellt, dass er oder sie zu Misstrauen neigt und das ändern möchte,

Zu den menschlichen Grundbedürfnissen gehören Zuwendung, Verbundenheit, Anerkennung, Freiheit, Stimulation und Struktur. Kinder brauchen emotionale Sicherheit und Fürsorge, um sich zu einer reifen Persönlichkeit zu entwickeln. Sie übernehmen unbewusst die Werte und Glaubenssätze ihrer Eltern und geben sie an die eigenen Kinder weiter.

kann an sich arbeiten, allein oder mit professionellen Sparringspartnerinnen. Denn: *Nur wer sich selbst vertrauen kann, kann auch anderen vertrauen* – in der Familie und im beruflichen Umfeld.

Im Glossar ist eine Auswahl von Werten zu sehen, die für die eigene Selbstreflexion mit unterschiedlichen Zielen genutzt werden kann. Es kann das erste Kennenlernen der eigenen Persönlichkeit sein, die Entwicklung einer Haltung als Führungskraft oder der Wunsch nach Beseitigung von Misstrauen gegenüber anderen. Auch für den Abgleich von Unternehmenswerten mit den eigenen hilft die Liste.

■ **Auswahl von Werten (eigene Zusammenstellung der Autorin)**

Achtsamkeit	Anstand	Aufrichtigkeit
Autonomie	Bescheidenheit	Dankbarkeit
Disziplin	Ehrgeiz	Ehrlichkeit
Einfluss	Empathie	Engagement
Erfolg	Fairness	Familie
Freundschaft	Geborgenheit	Geduld
Gelassenheit	Gesundheit/Salutogenese	Großzügigkeit
Gerechtigkeit	Harmonie	Hilfsbereitschaft
Individualität	Kooperation	Klarheit
Lebensfreude	Loyalität	Macht
Mäßigung	Mut	Nachhaltigkeit
Nächstenliebe	Offenheit	Optimismus
Ordnung	Pflichterfüllung	Rationalität
Respekt	Selbstbestimmung	Selbstvertrauen
Selbstverwirklichung	Sicherheit	Sinnhaftigkeit
Stärke	Status	Tapferkeit
Toleranz	Tradition	Transparenz
Treue	Verantwortung	Verbindlichkeit
Vergeben	Vertrauen	Weisheit
Wertschätzung	Wettbewerb	Wissbegierde
Wohlstand	Zielorientierung	Zivilcourage

Tipp

Kommt ein neues Teammitglied in Ihr Team, das Sie leiten? Wenn Sie Ihre eigenen Werte kennen, laden Sie die bisherigen Teammitglieder und den neuen Mitarbeiter ein, ihre Werte herauszufinden und tauschen Sie sich dazu aus. Damit lernen Sie sich alle gleich zu Beginn gut kennen und Sie als Leitung kennen die einzelnen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter.

2.3 Funktion von Werten

➤ Funktion von Werten

Werte können fungieren als

- Grundorientierung für das Handeln von Menschen,
- allgemeingültige Normen als Grundlage des Zusammenlebens,
- Organisationsmaßstäbe,
- moralisch wünschenswerte Ideale und Eigenschaften,
- ein Kompass, an dem man sein Leben und seine Handlungen ausrichten kann.

Werte sind also ein *Gerüst, wie jemand handelt, fühlt und denkt* – und wie jemand kommuniziert. Sie sind wichtig für das Funktionieren der Gemeinschaft und für die Erwartungen an das Miteinander. Ebenso erfüllen sie eine wichtige Funktion, um in schwierigen Zeiten *die eigenen Kräfte* mobilisieren zu können. Werte trägt jeder in sich und sie beeinflussen sein Verhalten, seine Gefühle und Handlungen.

Werte tragen dazu bei, sich selbst und seine Persönlichkeit gut zu kennen. Erst wenn sich Menschen mit sich selbst auseinandersetzen, können Lösungen gefunden werden. Daher funktionieren klassische Führungskräfte trainings und -seminare wenig, denn hier wird eine *Lösung für ein verändertes Verhalten* im Außen statt im Innen gesucht und Tools trainiert. Diese sind wichtig, können jedoch nur erfolgreich zum Einsatz kommen, wenn die *Grundhaltung einer Führungskraft* entwickelt wurde. Einer der wichtigsten Werte in der Arbeitswelt ist das Vertrauen: in Mitarbeiterinnen, dass sie zuverlässig und eigenverantwortlich arbeiten, die Ziele kennen und erreichen wollen, qualitativ und quantitativ gut arbeiten; und in Leitungen, die hinter ihren Teams stehen und sie bei ihrer Weiterentwicklung unterstützen. Wer jedoch nie gelernt hat, anderen zu vertrauen – und möglicherweise kein hohes Selbstvertrauen hat – kann diese Verhalten nicht plötzlich in der Arbeitswelt 4.0 umsetzen, wenn agiles Arbeiten „verordnet“ wird.

Werte sind zunächst neutral zu betrachten; sie bekommen in der Wahrnehmung von Menschen gemäß ihrer Sozialisierung eine eher positive oder eine eher negative Bedeutung. Während Werte wie Hilfsbereitschaft oder Harmonie oft positiv gesehen werden, da es auch gesellschaftlich angesehene Werte sind, können andere negativ erscheinen, wenn z. B. Ehrgeiz und Autonomie als unsozial oder unsolidarisch empfunden werden. Daher hat fast jeder Wert zwei Seiten, eine positive und eine negative, und muss jeweils – bei Menschen und in Unternehmen – genauer beschrieben werden, wie Sie im Beispiel sehen.

► Beispielwert „Harmonie“ für die zwei Seiten von Werten

Hinter dem Wert Harmonie stecken folgende Bedürfnisse: „Ich möchte nicht auffallen, keinen Ärger haben und friedlich mit Menschen zusammenleben und -arbeiten. Ich möchte gemocht werden und sympathisch wirken.“

In der Konsequenz hat jemand Angst, seine Stärken, seine Kompetenzen oder seine starken Eigenschaften zu zeigen und klar zu sagen, was er meint, möchte und weiß.

Die *positive Seite* des Wertes Harmonie (Friedfertigkeit, Freundlichkeit, Kompromissbereitschaft etc.) dreht sich zur *negativen Seite*, wenn Menschen nicht nein sagen können, ihre eigenen Wünsche zurückstellen und damit ausgenutzt werden und/oder lügen müssen, um die Harmonie zu erhalten. So entwickeln sie möglicherweise eine innere Wut, da ihre eigenen Bedürfnisse nicht erfüllt werden. Auch lehnen Menschen, die nicht klar sagen, was sie möchten, andere Menschen ab, die klar und direkt sprechen. Sie empfinden sie als unsympathisch.

Lösung: In der *Selbstreflexion* oder im *Coaching* können Menschen lernen, ihren Wert umzudrehen, also mit einer neuen Bedeutung zu versehen, z. B. „Ich weiß, was mir wichtig ist und wohin ich will.“ Oder „Ich kenne die Bedeutung der eigenen Position im Leben und der eigenen Persönlichkeit sowie meine Fähigkeiten und Stärken, auch wenn ich grundsätzlich ein friedlicher Mensch bin und mir Harmonie wichtig ist.“ ◀

In vielen Teams kommt es zu *Konflikten*, da alle „Respekt“, „Anerkennung“ oder „Gerechtigkeit“ als eigene wichtige Werte mitbringen, jedoch unklar bleibt, was die einzelnen Teammitglieder genau darunter verstehen. Die Verantwortung für den notwendigen Austausch ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben, um Arbeitsfähigkeit, Arbeitsqualität und Effizienz des Teams sicherzustellen.

Klarheit in der Kommunikation, in Zielen und im Handeln sind herausragende Führungskompetenzen, damit Mitarbeiterinnen wissen, woran sie sind und was sie tun sollen.

Werte haben die Funktion von Normen, Maßstäben, moralischen Grundhaltungen und das Gerüst für das menschliche Denken, Handeln und Kommunizieren.

Werte brauchen Klarheit, um Widersprüchlichkeit und Konflikte in Teams zu vermeiden. Den dafür notwendigen Austausch verantwortet die Führungskraft.