Die komplexe Natur von Werten

Welche Absichten unterstellen Sie anderen? Unser persönliches Werteverständnis steuert unsere Erwartungen und lässt uns das Verhalten anderer bewerten, beurteilen. Dies ist aber oft Verurteilung, denn anstatt anderen gute Absichten zu unterstellen, glauben wir manchmal dass andere „böswillig“ handeln. Diese meist unbewussten Gedankengänge steuern direkt unser Handeln, unsere Kommunikation und zeigen sich in Wortwahl, Mimik und Gestik. Toleranz aber ist immer auch ein wenig Gelassenheit und Gleichmut unerwarteten Verhaltensweisen gegenüber. Dabei kann uns helfen die komplexen Spannungsverhältnisse von Werten zu verstehen.

Carolyn Pini *führt seit über 25 Jahren in Unternehmen und Projekten und hat sich auf das Bereinigen eskalierter Projekt- und Unternehmenssituationen spezialisiert. Seit 2001 führt sie ihr eigenes Coaching- und Beratungsunternehmen:* ***www.avexys.com***

Als dipl. Coach und Trainerin begleitet sie Führungskräfte die erfolgreicher, handlungskompetenter sein wollen und hat dazu die pini5 Coaching Methode entwickelt. Buch und Coaching-Karten sind erhältlich bei ***www.pini5.ch***

Werte im kulturellen Wandel

Werte entstehen in der Welt in der wir leben und werden durch uns und unsere Kultur geprägt. Sie drücken unser ethisches Verständnis aus, sind kulturelle Normen die das gesellschaftliche Zusammenleben regeln. Daraus formulieren sich Erwartungen wie „man“ sich verhalten soll, was „man“ tut oder eben nicht. Doch die zunehmende Individualisierung und Globalisierung der Gesellschaft hat dazu geführt, dass sich Werte verändert haben und laufend verändern. Pünktlichkeit zum Beispiel ist in einem Zeitalter der totalen Erreichbarkeit nicht mehr so wichtig wie früher, als man sich noch nicht so kurzfristig koordinieren konnte.

Werte als Mass der Dinge

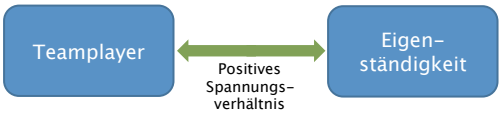
Alles was wir wahrnehmen bewerten wir. Wir messen das Verhalten, die Worte anderer anhand unserer eigenen Werte und damit an unseren persönlichen, meist unausgesprochenen Bewertungskriterien. Dies geschieht fast immer unbewusst und in der Überzeugung, dass unsere Bewertung einer allgemeingültigen gesellschaftlichen Normierung entspricht. Doch im aktuellen Wandel der Werte ist das ein Trugschluss und führt sehr oft zu Intoleranz. Wer in das Raster unserer Bewertung passt, ist uns angenehm, jeder der anders denkt, ein Problem.

Das Spannungsverhältnis von Werten

Die Komplexität von Werteverständnissen anhand eines Beispiels:

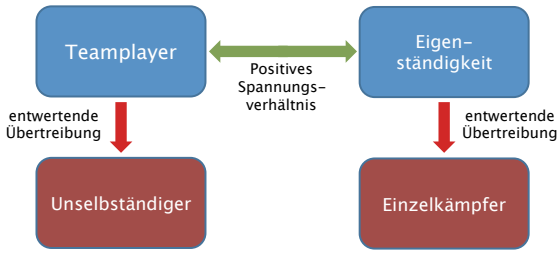
Teamfähigkeit hat für viele einen grossen Stellenwert, sie unterscheiden den Teamplayer vom Einzelkämpfer:

Aber die globale, individualisierte Welt ist voller Grautöne und selten schwarz oder weiss. Werte sind mehr als Gegensätze. Sie stehen vielmehr in einem Spannungsfeld, auch Wertequadrat genannt (nach Paul Helwig und Friedemann Schulz von Thun). Dabei findet sich für jede Wertvorstellung ein komplementärer Gegenwert, der in einem *positiven* Spannungsverhältnis zu ihm steht:

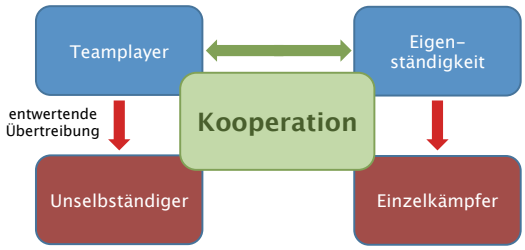


Beide Verhaltensweisen sind Tugenden, werden aber in ihrer Übertreibung zu Untugen-

den. Der „Einzelkämpfer“ ist eine entwertende Übertreibung der Eigenständigkeit, genauso wie jemand der sich zu sehr auf das Team verlässt auch als unselbständig angesehen werden kann:



Wenn wir in einfachen Gegensätzen denken, neigen wir dazu dem anderen „schlechte“ Absichten zu unterstellen, denn wir sehen die positiven Aspekte seiner Andersartigkeit nicht und verurteilen sein Verhalten. Wir verschenken dabei nicht nur die Möglichkeit zur Gelassenheit, sondern auch die der eigenen Erkenntnis. Denn der wahre Kern der Teamfähigkeit liegt in der Kooperation und das lässt sich erst über ein komplexeres Werteverständnis herausschälen.



Bevor Sie also bewerten und urteilen, anderen Kritik angedeihen lassen, prüfen Sie doch erst einmal Ihr Werteverständnis, das Ihrem Urteil zugrunde liegt. Vielleicht entdecken Sie dann positive Gegensätze anstatt entwertende Übertreibungen und gelangen so zu mehr Toleranz, Gelassenheit und Verständnis für das Handeln und Sein anderer Menschen. Denn, wie Sie selbst, handeln auch die anderen meist in bester Absicht, je nachdem was ihnen in einer Situation eben möglich ist. Und vielleicht lernen Sie dabei über den Kern der Sache auch Ihre eigenen Werte etwas genauer zu differenzieren und entwickeln sich damit weiter.

Werte und Führung

Wenn Sie als Führungskraft Ihr persönliches Verständnis der Komplexität von Werten erhöhen, werden Sie weniger Kritik üben müssen, können dafür aber mit diesem Verständnis viel gezielter und gelassener mit Ihren Mitarbeitenden über deren Verhalten und Ihre Erwartungen kommunizieren. Sie können anfangen ein gemeinsames Werteverständnis zu entwickeln und Erkenntnis und Verständnis bei anderen fördern, was viele potenzielle Konflikte aushebeln kann. Gemeinsames Lernen und sich Weiterentwickeln als Teil der Führungsaufgabe.

Praxis-Tipp Methodenkompetenz

Werte und Kommunikation

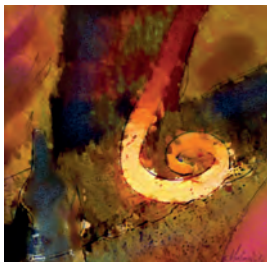
Unsere Haltung und Einstellung in einem Sachverhalt bestimmen die Art und Weise wie wir reden. Der Ton, den wir anschlagen, wird in einem komplexen, unbewussten Prozess durch unsere Wertevorstellung bestimmt.

Kommunikation besteht aus:

- 7 % verbaler Kommunikation (Inhalt)
- 38 % paraverbaler Kommunikation (Tonfall, Betonung, Artikulation)
- 55 % nonverbaler Kommunikation (Auftreten, Bewegung, Mimik, Gestik)

(Krämer/Quappe)

Möchten Sie besser kommunizieren, überprüfen Sie wie Sie denken und verändern Sie gegebenenfalls Ihre Einstellung und Haltung. Das wirkt glaubwürdiger als aufgesetzte Kommunikationstricks. Denn Reden fängt beim Denken an, ob bewusst (10%) oder unbewusst (90%).

Das Thema «Werte» ist Bestandteil der pini5 Coaching-Karten: Persönliche Kompetenz. Auch Sie können diese Karten in Ihrem Führungsalltag zur Reflexion für sich oder im Team nutzen.

Kurzimpulse rund um Coaching gibt es auch auf www.pini.org