



Führe wertvoll!

– Coaching, ein Ort für Wertearbeit –

Im Coaching eigene und gemeinsame Werte finden.

Im Coaching werden persönliche oder teambezogene Entwicklungsprozesse initiiert und begleitet. Werte bilden hierbei eine wichtige Zugkraft, wie in einer Ballonfahrt.

Es ist nicht neu, dass sich Führungskräfte oder Teams mit ihren Werten beschäftigen. Insbesondere seitdem bekannt ist, dass die Organisations- oder Teamkultur zu einem erheblichen Teil die Leistung bzw. das Mitarbeiterengagement fördert. Ob im Einzel- oder im Teamcoaching, die Wertearbeit ist fester Bestandteil des Coachings, so wie ich es verstehe.

Im **Einzelcoaching** von Führungskräften geht es immer wieder darum, ein eigenes Verständnis von wirksamer Führung zu erarbeiten. Wie kann ich als Führungskraft meine Mitarbeitenden emotional erreichen? Wie können sie mobilisiert werden mehr Verantwortung zu übernehmen? Wie können vertrauensvolle Beziehungen aufgebaut werden? Damit steht die Wertebasis der Führungspersönlichkeit im Mittelpunkt des Coachings.

Bei **Teams** steht zunächst häufig die Frage im Vordergrund: „Was verbindet uns und wie kann das Verbindende unseres Teams gestärkt werden?“ Hierfür ist ein gemeinsam getragener Wertekanon zielführend. Wertearbeit im Coaching fördert das „Wir-Gefühl“ und schafft eine verbindende Klammer im Team. Auch bei der **Konfliktbewältigung** stellt die Suche nach übergeordneten, gemeinsamen Werten eine entscheidende Basis für die Konfliktlösung dar.

Was sind die Quellen der Werte?



Werte verbergen sich in positiv formulierten und mit Emotionen verknüpften Vorstellungen und Ideen über Optimalzustände. Was ist dem oder der Gruppe wirklich wichtig und **anstrebenswert**, wofür stehen sie ein? Was sind sie bereit zu verteidigen, auch bei „Gegenwind“?

Eine Quelle von Werten sind demnach zukunftsfähige Optimalbilder: „Wie sehe ich mich in 5 Jahren?“, „Worauf kommt es mir an?“, „Was ist mir wirklich wichtig?“, „Wofür stehen wir ein?“, „Wie beschreiben wir uns als Spitzenteam?“. Werte geben als verinnerlichte Zielmaßstäbe Orientierung und Entscheidungshilfe. Dabei stiften gemeinsam getragene Werte Identifikati-

on und bilden den Rahmen für normative Handlungsgrundsätze. Gemeinsame Werte stellen den Kern der Team- oder Organisationskultur dar.

Wie kann das gehen?

Die Bedeutung der Werte und damit die Wertearbeit haben zugenommen, weil es immer stärker um die Förderung des Engagements geht. Wer sich als Führungskraft seiner Werte bewusst ist, diese nach außen lebt, wird als authentisch wahrgenommen und ist glaubwürdig. Dadurch können die Mitarbeitenden besser emotional erreicht werden.

Nach meinen Erfahrungen haben sich die folgenden Schritte des wertebasierten Coachings bewährt:

1. Schritt: Mission, Auftrag, Herausforderungen kennen

Es klingt selbstverständlich und fast banal, aber im Coaching ist es häufig sehr hilfreich, dass sich Führungskräfte oder Teams über ihren professionellen Auftrag und ihre zukünftigen Herausforderungen Klarheit verschaffen. In diesem Schritt übernimmt der Coach die Rolle des Strategieberaters, er begleitet die Zukunftserkundung: „Was kommt in den nächsten Jahren auf Sie zu?“, „Welche Zeichen der Zeit weisen heute schon darauf hin, wie sich die Arbeitswelt in Ihrem Handlungsfeld verändert?“

„Kennen wir die Herausforderungen, vor denen wir stehen?“ Viele Ressourcen werden immer begrenzter, die Arbeitswelt ändert sich grundlegend: Entgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben nimmt zu. Die Ansprüche an die (Lebens-)Qualität steigen. Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verändern sich gravierend. Die Zukunft wird immer unvorhersehbarer, die digitale Entwicklung in der Arbeitswelt führt zu völlig neuen Arbeitsbedingungen und die Komplexität der Arbeitsaufgaben nimmt zu. „Unter diesen sich verändernden Bedingungen haben wir rechtliche und von der übergeordneten Behörde zugewiesene Aufgaben.“

2. Schritt: Optimalbild kreieren

Den zugewiesenen Aufgaben und Herausforderungen wird im zweiten Schritt ein eigener Anspruch - wie man selbst darauf reagieren will - gegenüber gestellt. Mit kreativen Methoden entstehen gemeinsam formulierte Ideal- oder Optimalbilder.

Wir formulieren und beschreiben positive Annahmen und Ansprüche hinsichtlich Führung, Teamarbeit, Zusammenarbeit und Kommunikation. Dabei gehen wir von einem gelungenem Coachingprozess aus und antizipieren unsere positive Entwicklung.

„Wie wir uns nach einem Jahr selber sehen: Zentrale Themen werden bei uns vom Team professionell bearbeitet. Wir haben eine Innovationsliste erstellt und reagieren eigenverantwortlich auf Bürgerwünsche. Der schwierige Teamentwicklungsprozess hat sich gelohnt, wir können uns aufeinander verlassen und haben eine Verbindungsclammer, die uns motiviert. Alle Teammitglieder bringen sich ein.“

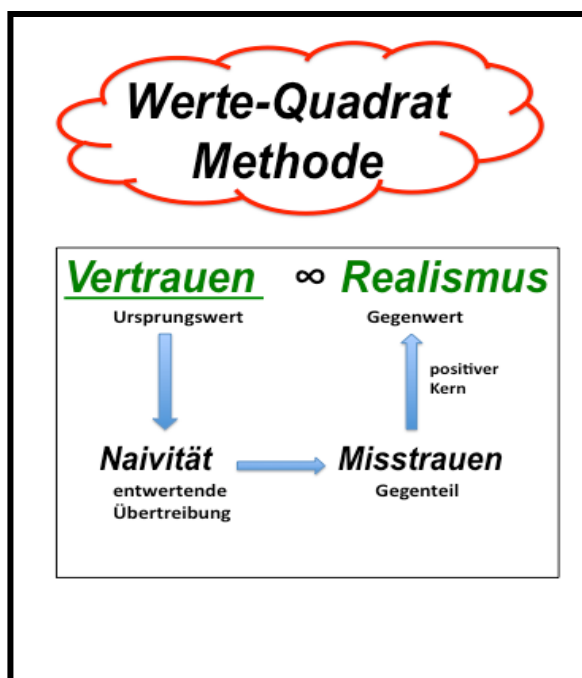
3. Schritt: Werte schöpfen



Da in den formulierten Optimalbildern die Werte umschrieben sind, gilt es diese heraus zu destillieren. In der Arbeitswelt lassen sich Werte auf die vier Verhaltensdimensionen: Leistungswerte, Kooperationswerte, Führungswerte, ethische Werte beziehen (Werteviereck nach Wieland).

4. Schritt: Wertepaare bilden

An dieser Stelle sind zwei Teilschritte empfehlenswert. Häufig werden im Coaching zunächst unübersichtlich viele Werte identifiziert. Der Wertekanon sollte aber überschaubar sein und ist deshalb auf etwa 8 Werte zu begrenzen. Deshalb wird zunächst die Anzahl der Werte reduziert.



Danach werden Wertepaare gebildet. Damit Werte eine Bandbreite von Verhaltensoptionen bieten können, hat sich die Entwicklung von zusammenhängenden, gegensätzlichen Wertepaaren als Dialograhmen bewährt. Dabei geht es nicht einfach darum, das Gegenteil des ursprünglichen Wertes: „Vertrauen“ zu finden, denn „Misstrauen“ ist kontraproduktiv. Mit der Wertequadrat-Methode nach Schulz von Thun werden positiv formulierte Gegenwerte gesucht, die den Rahmen für einen Verhaltenskorridor bilden. Ausgehend vom ursprünglichen Wert: „Vertrauen“ wird nach einer entwertenden Übertreibung gesucht: „Naivität, Gutgläubigkeit“, danach legt man das Gegenteil davon fest: z.B. „Misstrauen“. Zuletzt wird versucht, diesem Gegenteil etwas Positives

abzugewinnen. Also, hat das Misstrauen einen nützlichen Kern? Z.B. „Realitätssinn“, „Realismus“ oder „Kontrolle“.

Im Coaching wird nun der kommunikative Prozess der Bildung von Wertepaaren begleitet. Folgende Wertepaare können sich hierbei ergeben:

- Innovation – Bewahren
- Vertrauen – Realismus
- Partizipation – Entscheidung
- Teamgeist – Einzelverantwortung
- Verantwortung – Unterstützung

5. Schritt: Handlungsprinzipien festlegen



Werte orientieren einerseits das Verhalten, andererseits sichert „richtiges“ Verhalten den Wertekanon. Die Wertepaare bilden nun als Verhaltenskorridor den Rahmen für das „erwünschte Verhalten“. Zu jedem Wertepaar werden zwei bis vier normative Handlungsgrundsätze (Handlungsprinzipien, Leitlinien, Grundsätze) formuliert. Dieser Schritt ist diskursiv von Bedeutung, weil nochmals die Bedeutung der jeweiligen Werte, nun im Kontext des Gegenwertes, „verhandelt“ werden. Im Einzelcoaching übernimmt der Coach dabei die Rolle als Reflektionspartner. Im Teamcoaching wird er die Aus handlung eher moderieren. Dabei kann es sich ergeben, dass bereits gefundene Werte redundant sind und aus dem Kanon wieder gestrichen werden.

Beispiel-Wertepaar: „Vertrauen – Realismus“

- Wir kennen, schätzen und schützen, das was uns verbindet.
- Jeder übernimmt eigenverantwortlichfür die Ergebniserzielung.
- Die Ergebnisse werden realistisch eingeschätzt und kritisch reflektiert.

Ggf. können den Wertepaaren restriktive Verhaltensregeln zugeordnet werden. „Das Team trifft sich täglich maximal 20 Minuten zur Koordination der Tagesaufgaben.“ Hierbei ist der Hinweis notwendig, dass Verhaltensregeln von Zeit zu Zeit auf ihre Funktionalität überprüft werden sollten.

Wertearbeit im Coaching ist wie eine Ballonfahrt. Ausgangspunkt sind optimale Startbedingungen, dann wählt man gemeinsam den geeignete Werteballon aus und lässt sich von ihm tragen. Um die Orientierung zu halten, behält man während der Reise die erarbeiteten Leitlinien im Auge.

Nutzen Sie Coaching für Ihre Wertearbeit. So wird Coaching zum richtungweisenden Prozess.

Dr. Ronald Schulz: Coach, Supervisor, Mediator, Managementberater



Wertschätzung und Authentizität sind meine Schlüsselwerte im Coaching. Den anderen Menschen in seinem „Gewordensein“ als Mensch mit meiner eigenen Lebenserfahrung zu begegnen, das ist das Fundament der Beziehungsqualität im wertebasierten Coaching.