



# Coaches.at - Newsletter 1. Quartal 2014

In den jeweiligen Schwerpunktthemen wollen wir aufzeigen, was Coaching leisten kann.

In dieser Ausgabe geht es um das Thema Sinn und Werte.



**Wert-voll arbeiten**

1/3

Autor dieses Artikels: **Alfred Freudenthaler, MSc**

## Praxisfall:

Herbert S. (46) ist Bereichsleiter in einem IT-Unternehmen. Er ist bereits seit 20 Jahren dort tätig, allerdings haben sich die Rahmenbedingungen stark verändert. War das Unternehmen vor 20 Jahren noch in der Gründungsphase mit einer Handvoll Beschäftigten, ist es mittlerweile auf über 200 Mitarbeiter angewachsen. Vor einem Jahr wurde es an einen multinationalen Konzern verkauft.

Herr S. hatte mich über das Internet gefunden und mir am Telefon gesagt, dass er sich „in einer Sinnkrise“ befindet.

Im (unverbindlichen) Erstgespräch erzählt er mir, dass er fast von Anbeginn im Unternehmen ist. Ein Studienkollege hatte eine Geschäftsidee und fragte einige Informatik-Kollegen, ob sie mitmachen wollten. Die erste Zeit war hemdsärmelig, chaotisch, motivierend – und sehr erfolgreich! Dann wurde es notwendig, Strukturen, Prozesse und Hierarchien einzuführen, da das Unternehmen rasant wuchs. Doch es war immer noch „sein“ Unternehmen. Vor 2 Jahren schließlich verkaufte der Gründer und Eigentümer – für alle überraschend – das Unternehmen an einen großen Konzern, für den das Nischenprodukt genau in seine Strategie passte.

Ab da änderte sich alles, das Unternehmen wurde „auf Konzern getrimmt“. Nicht wenige verließen das Unternehmen freiwillig, weil sie da nicht mitkonnten oder – wollten.

Nach einigen Monaten wurde jedoch Herr S. in seiner Funktion sogar aufgewertet, indem er einen erweiterten Aufgabenbereich erhielt.

Der Arbeitsinhalt passte also für ihn, obwohl die Neuorganisation einen enormen Zusatzaufwand bedeutete und immer noch bedeutet. Allerdings kommt er mit der neuen Kultur nicht so klar. Die Prozesse sind aufwändiger geworden, die Dienstwege länger, die Bürokratie hat zugenommen. Und das Schwierigste für ihn: die „Politik“, wie er es nennt. Damit meint er z. B. die Frage, was er wie, wann und mit wem besprechen soll, um die bestmögliche Wirkung zu erzielen. Wie er etwas darstellen und argumentieren kann und: welche formellen und informellen Kanäle es gibt und was das für ihn bedeutet.

Er „findet sich in diesem Dschungel nicht zurecht“. Das hat zur Folge, dass er oft viel mehr Zeit und vor allem Energie für diese strategisch/politischen Schachzüge aufwenden muss als für die eigentliche Arbeit, die er ja inhaltlich durchaus mag.

Dieser Umstand führte ihn nun in eine Sinnkrise, wie er es nennt. Er möchte weiterhin seine interessante und anspruchsvolle Arbeit verrichten und sich nicht ständig mit strategisch-politischen Themen herum-schlagen müssen. Zum neuen Geschäftsführer hat er zwar ein korrektes Verhältnis, fühlt sich aber bei diesen politischen Themen allein gelassen.

Durch das Coaching möchte er mehr Klarheit darüber, wie er sich in diesem veränderten Umfeld so zurechtfinden kann, dass er seine Arbeit wieder als sinnvoll erlebt. Wenn es sein muss, wäre er sogar bereit, mögliche Ausstiegsszenarien anzudenken.

Wie üblich bitte ich Herrn Z. nach dem Erstgespräch, einmal darüber zu schlafen. Gleich am nächsten Tag ruft er mich an und wir vereinbaren einen Termin für die erste Coaching-Sitzung. Meine Hypothese: es handelt sich um einen Werte-Konflikt.

Die konkreten Ziele und Zielkriterien sind hier nicht angeführt. Die Rahmenbedingungen und die persönlichen Elemente des Praxisfalls sind selbstverständlich anonymisiert und verschlüsselt dargestellt.





### Der Werte-Check.

Autor dieses Artikels: Alfred Freudenthaler, MSc

#### Ausgangspunkt für das Coaching: Der Werte-Check

Das persönliche Wertesystem beeinflusst in hohem Maß die eigenen Bedürfnisse, Normen, Handlungen und emotionalen Reaktionen. Wenn die eigenen Werte nicht mehr mit den Unternehmenswerten übereinstimmen (z. B. durch einen Eigentümerwechsel – wie in diesem Fall), kommt es zu einem Wertekonflikt.

Daher steht zu Beginn die Identifikation der persönlichen Werte, eben der „Werte-Check“.

1. Ich ersuche Herrn S., eine Liste anzufertigen mit den 5 – 7 wichtigsten Menschen in seinem Leben. Das sind also Personen, die er sehr schätzt, die er vielleicht sogar bewundert und die ihn stark geprägt haben.
2. Nun definiert er für jede dieser Personen die Werte, die er besonders an ihnen schätzt und hält sie schriftlich bei den jeweiligen Namen fest (dafür gibt es keine Mindest- oder Höchstzahl).
3. Im nächsten Schritt gebe ich ihm eine Liste mit Werten und bitte ihn, bei Bedarf die unter Punkt 2 erarbeiteten Werte zu ergänzen.
4. Jetzt wird es herausfordernd: ich bitte ihn, aus der Gesamtliste die fünf für ihn wichtigsten Werte auszuwählen und in eine Rangreihenfolge zu bringen! (Dabei hilft oft der Satz: „Das Leben ist für mich völlig sinnlos ohne...“)

#### Werteliste (Auszug - ohne Anspruch auf Vollständigkeit!):

Achtsamkeit	Anerkennung	Authentizität
Begeisterung	Bescheidenheit	Beständigkeit
Dankbarkeit	Demut	Ehrlichkeit
Ehrgeiz	Entscheidungskraft	Fairness
Fleiß	Freiheit	Freude
Gelassenheit	Gesundheit	Glück
Gerechtigkeit	Genauigkeit	Glaubwürdigkeit
Harmonie	Herausforderung	Hilfsbereitschaft
Humor	Idealismus	Intuition
Konzentration	Kreativität	Liebe
Lernen	Loyalität	Leidenschaft
Macht	Mitgefühl	Mut
Nächstenliebe	Offenheit	Opferbereitschaft
Ordnung	Partnerschaftlichkeit	Pflichtbewusstsein
Respekt	Risikobereitschaft	Rücksichtnahme
Selbstdisziplin	Solidarität	Spaß
Toleranz	Treue	Unabhängigkeit
Unterstützung	Unbestechlichkeit	Verantwortung
Vertrauen	Verlässlichkeit	Vorsicht
Wachstum	Weisheit	Würde



**Hier erfahren Sie, wie wir mit den Werten gearbeitet haben.**

Autor dieses Artikels: **Alfred Freudenthaler, MSc**



**Wert-voll arbeiten**

3/3

Schließlich hat Herbert S. seine **5 zentralen Werte** gefunden und priorisiert:

1. Freiheit
2. Verantwortung
3. Vertrauen
4. Begeisterung
5. Spaß

Für ihn ist der Wertekonflikt jetzt offensichtlich:

- Freiheit ist eingeschränkt durch Konzernpolitik und straffe Prozesse;
- Verantwortung ist unklar, weil informelle Machtstrukturen sehr wichtig, aber undurchsichtig sind;
- Vertrauen ist nur eingeschränkt vorhanden, da er die „politischen Tretminen“ nicht durchblickt;
- Begeisterung wäre vorhanden, wenn er sich mehr auf die inhaltlichen Aspekte seiner Arbeit konzentrieren könnte;
- Spaß ist aufgrund der vorgenannten Punkte sehr reduziert.

Als Aufgabe zwischen zwei Sitzungen hat sich Herr S. mit dem Unternehmensleitbild beschäftigt und dabei folgende zentralen Werte gefunden: Anerkennung, Fairness, Glaubwürdigkeit, Genauigkeit, Wachstum, Lernen, Kreativität, Verlässlichkeit.

Wenig überraschend findet er keine direkte Übereinstimmung mit seinen persönlichen Werten!

Nun beschäftigen wir uns im Detail mit „seinen“ Werten, dazu stelle ich Fragen wie z. B.:

- Was genau bedeutet der jeweilige Wert für Sie?
- Woran erkennen Sie, dass Sie diesen Wert leben?
- Zu wie viel Prozent leben Sie diesen Wert im Moment im beruflichen Kontext? (z. B. 40 %)
- Wie kommt es, dass es nicht noch weniger als 40 % ist?
- Was wäre für Sie ein Ziel für die nächste Zeit? (60 %)
- Was genau wäre bei 60 % der Unterschied zu 40 %?
- Was können Sie konkret ab sofort tun, um in Richtung 60 % zu kommen?
- Was könnten sie dazu beitragen, dass Sie unter 40 % rutschen?
- Wenn es angenommen in einem halben Jahr 100 % wären: woran würden Sie das genau merken?
- Welche Konsequenzen hätte das für Sie?
- Etc.

Das Beschäftigen mit diesen Fragen führt dazu, dass Herbert S. eine ganze Reihe von Ideen und Handlungsansätzen findet, wie er ab sofort seine Werte bewusster leben kann. Die „strategisch/politische Dimension“ verliert an Bedeutung, weil er weiß, was ihm wirklich wichtig ist und was ER für sich tun kann.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist es, übergeordnete Werte zu finden, die sehr wohl mit seinem Unternehmen übereinstimmen. Durch diese Brille betrachtet, findet er viele Beispiele, was ihm an der neuen Unternehmenskultur auch positiv auffällt.

## Fazit:

Herbert S. entwickelte über die einzelnen Coaching-Sitzungen hinweg ein tieferes Verständnis für sein eigenes Wertesystem. Dabei wurde ihm auch klar, welche Konfliktpotentiale, aber auch Chancen daraus erwachsen.

Das Coaching-Anliegen hat sich im Lauf des Prozesses verändert: zu Beginn ging es mehr um den Wunsch nach Hilfestellungen, wie er sich in dem neuen, „politischen“ Umfeld besser zurechtfinden kann. Das machte mehr und mehr der Erkenntnis Platz, was ihm wirklich wichtig ist und was er dazu beitragen kann, seine Werte auch in einem veränderten Umfeld zu leben.

Führungskräfte sind täglich konfrontiert mit unterschiedlichen Wertmaßstäben, Belastungen und Krisen und manchmal auch mit dem Hinterfragen der Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns.

Hier ist es hilfreich, das „Wesentliche“ des Menschen – seine Werte – in den Mittelpunkt zu stellen und erst von dort aus in die Ebene des Handelns zu gehen.

Ich wünsche Ihnen dabei spannende Erkenntnisse!

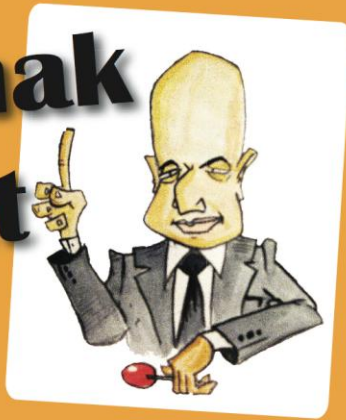
Alfred Freudenthaler

Bild: Helene Souza/bixelio.de



# Coachak meint

...



## Coaches.at - Newsletter 1. Quartal 2014



### **Werte und voll arbeiten, was heißt das denn nun wieder?**

### **Coachak-Kommentar**

„Da brat mir doch einer ‚nen Storch“, wenn ich das lese, Werte, und voll Arbeiten - da glaub ich mich doch glatt voll vergackeiert.

Erinnert mich alles irgendwie an die „ehrenwerte Gesellschaft“. Blendende Organisationstalente und rasch neue Ideen, zu sich ändernden Rahmenbedingungen. Nur so als Beispiel. Nicht dass ich „die“ jetzt über den grünen Klee loben will, ist ja mein Klientel und somit eigentlich die böse Buben- und Mädchen-AG (auch hier wird extrem gut gegendert). Aber es sind nun mal äußerst interessante Gesichtspunkte dabei. Schauen Sie doch selbst.

„Voll Arbeiten“ bekommt einen ganz neuen Aspekt, wenn ich von den Freunden in Washington höre, dass ab 1.1.2014 kiffen erlaubt wird. Damit darf die Arbeit endlich wieder Spaß machen. Auch in Colorado wird's ab dem Neuen Jahr bunter. Da wird aus „Prosit Neujahr“ ein täglicher Arbeitsauftrag, der „Gute Rutsch“ ist ab dem Jahreswechsel Programm und aus Hände hoch wird, stehen bleiben oder ich lach dich tot – LOL.

Bisher konnte man das ja in 20 Bundesstaaten zu „medizinischen Zwecken“ voll genießen. „Ich hab da mal ein medizinisches Problem. Alles klar. Kiffen wir uns zuerst mal in Ruhe zu und werfen wir so einen gemeinsamen Blick auf das neue, buntere Bild. Besser?

Da frage ich mich, wer hat bloß diese tollen Ideen? Die Flieger in die neuen „Traum“ Destinationen sind schon ausgebucht. Das Geschäftsmodell boomt. Und die Kollegen vom Zoll bekommen wieder alle Hände voll zu tun. So bekommt „schnüffeln“ in unserem Job sicher einen ganz neuen Wert, wird zum Modewort 2014 gekürt und unsere Branche kommt wieder ganz unschuldig zum Handkuss.

Entzückend, Baby.



# Coaches.at - Newsletter 1. Quartal 2014

**Werte haben = wissen, worauf es ankommt:**

- **Im Zusammenleben**
- **In der Zusammenarbeit**
- **Beim Treffen von Entscheidungen**

Autorin der Praxistipps: Mag. Elisabeth Stöllinger



**Praxistipps: entscheidenden Werten auf die Spur kommen**

## **Ein Zusammenleben, das lebenswert ist, orientiert sich an gemeinsamen Werten.**

Es ist gar nicht so einfach, auf die Schnelle die wichtigsten Werte im eigenen Leben zu benennen. Und es ist keine Schande, auf die Frage, was denn die drei bis fünf zentralen Werte im eigenen Leben seien, nicht sofort eine Antwort parat zu haben.

Alfred Freudenthaler hat in seinem Praxisbericht eine Möglichkeit des ausführlichen Werte-Checks dargestellt.

Für den Fall, dass man nicht die Gelegenheit hat, sich so intensiv damit auseinanderzusetzen, hier eine Kurzvariante, den eigenen Werten auf die Spur zu kommen.

- Welches waren besonders prägende Momente in meinem Leben, in denen ich eins mit mir selbst war und in denen etwas erfüllt war, was mir sehr viel bedeutet?
- Welche Werte und Prinzipien waren in diesen Momenten auf besondere Weise für mich verwirklicht?

Als Unterstützung können Sie dazu die Werteliste aus Seite 2 im Hauptartikel zur Hand nehmen.

## **Eine erfreuliche Zusammenarbeit orientiert sich an gemeinsamen Grundwerten.**

Die Werte der Zusammenarbeit werden meist dann zum Thema, wenn ein neues Leitbild entwickelt wird oder eine neue Ausrichtung – z. B. im Rahmen eines Change-Prozesses – ansteht.

Bewährt haben sich wertschätzende Fragestellungen aus dem so genannten Appreciative Inquiry-Ansatz. Gemeinsam geht man dem nach, was bisher die Zusammenarbeit lohnenswert machte und den Erfolg bestimmt hat. Es soll das Beste gefunden werden, das in die Zukunft getragen wird. Hier ein paar Beispiele:

- Welches waren besonders prägende Momente des Erfolges in unserem Team?
- Welche Werte und Prinzipien waren in diesen Momenten auf besondere Weise verwirklicht?
- Gab es spezielle Situationen, die einen Höhepunkt darstellten? Was war das besonders Positive und Wertvolle daran?
- Was schätzen wir am meisten in/an unserem Team? Was schätzen unsere KundInnen an unserem Team am meisten, was unsere KollegInnen aus den anderen Abteilungen?

## **Prinzipien und Werte verleihen Entscheidungen Nachhaltigkeit.**

Auch beim Treffen von Entscheidungen spielen Werte eine bedeutende Rolle. Zwei Felder, wo Werte eine wesentliche Entscheidungshilfe darstellen:

1. Bei Ermessens-Entscheidungen, bei denen es auf qualitative nachhaltige Aspekte ankommt, empfiehlt es sich, klar definierte übergeordnete Prinzipien & Werte in die konkreten Entscheidungskriterien aufzunehmen.
2. Müssen in Krisensituationen unpopuläre einschneidende Entscheidungen getroffen werden, bietet ein festgelegter Werte-Kontext, der die Kernidentität und Marschrichtung des Unternehmens abbildet, maßgebliche Orientierung.

Sowohl bei der Bewertung, der Entschlussfassung als auch bei erforderlichen Anpassungen kann geprüft werden, ob die potentiellen Folgen der Entscheidung mit den übergeordneten Prinzipien & Werten übereinstimmen.

Autorin der Praxistipps:  
Mag. Elisabeth Stöllinger

