

Werte sind Energie -
von ihrem praktischen Einsatz im Führungsalltag

**Verband Die Führungskräfte
Sprecherausschusskonferenz**

Essen, 21. Oktober 2016



Werte-Thesen

- Warum dieses Thema?
 - Bewusstheit über eigene **Werte** stärkt Selbstführung
 - Austausch über **Werte** bringt Veränderungsimpulse und **Energie**



- Wiederkehrende Auseinandersetzung mit **Werten** schafft nachhaltige Unternehmenskultur
- Führung lebt **Werte** besonders vor
- Sprecherausschüsse haben in ihren Rollen als Vertreter von Führungskräften und als **Werte**botschafter eine besondere Verantwortung

Beobachteter Umgang mit **Werten**

- **Werte** werden von Unternehmen auf ihren Websites oft als wesentlicher Erfolgsfaktor dargestellt
- **Werte**kommissionen empfehlen Standardwerte
- Unternehmen wollen sich vom Wettbewerb durch eigenen **Werte**kanon unterscheiden
- **Werte** sollen kein „spirituelles Übungssystem“ sein, auch keine Religion, sondern Steuerungsgröße zur Erfolgssteigerung
- Aber: **Werte** scheinen sich nicht durchzusetzen als „Regeln, an die man sich zu halten hat“

Wissens-**Wertes**

- Unternehmens**werte** ergänzen und beschreiben die Identität des Unternehmens
- Alle Formen der Unternehmenskommunikation sind Ableitungen der Unternehmens**werte**
- **Werte** zeigen allen Mitarbeitern und externen Partnern, „was uns wichtig ist“
- **Werte** entstehen aus der Reflexion der gesellschaftlichen Umgebung, interpersonalem Erfahrungen und persönlichen Dispositionen
- **Werte** geben Zielen eine Bedeutung

Wertsachen

Demokratie
Orientierung
Leben
Humanismus
Identität
Tugend
Philosophie
Warum
Verantwortung
Fragen
philosophieren
Kinder
Freundschaft
Freiheit
Ethik
Werte
Normen
Moral
Schule
und
Bildung
Kultur
Glück
Liebe
Sinn

Warum...

... leben wir unsere Werte...

... nicht einfach?

Warum können/wollen wir Werte nicht leben?

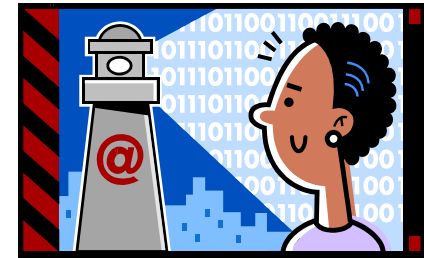
- Wir haben keine Zeit dazu
- Operative Arbeit hat Vorrang
- Meine Führungskraft ist kein Vorbild
- Wir haben schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit mit dem Thema Werte gemacht
- Es halten sich sowieso nicht alle an die vereinbarten Werte
- Es fehlen Maßstäbe und Sanktionsmechanismen bei Nichteinhaltung von Werten
- Werte engen uns ein
- ...



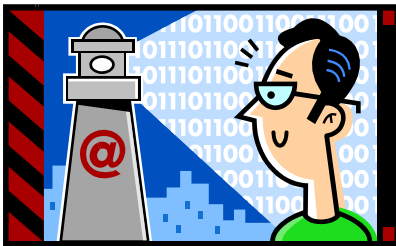
Selbst-Führung & Werte

Machen Sie sich selbst (-) bewusst:

Sie sind Ihre eigene Führungskraft!



Womit haben Sie sich heute schon wertgeschätzt?



**„Selbstenwicklung
ist verbunden mit
der Erkenntnis des
eigenen Werts.“**

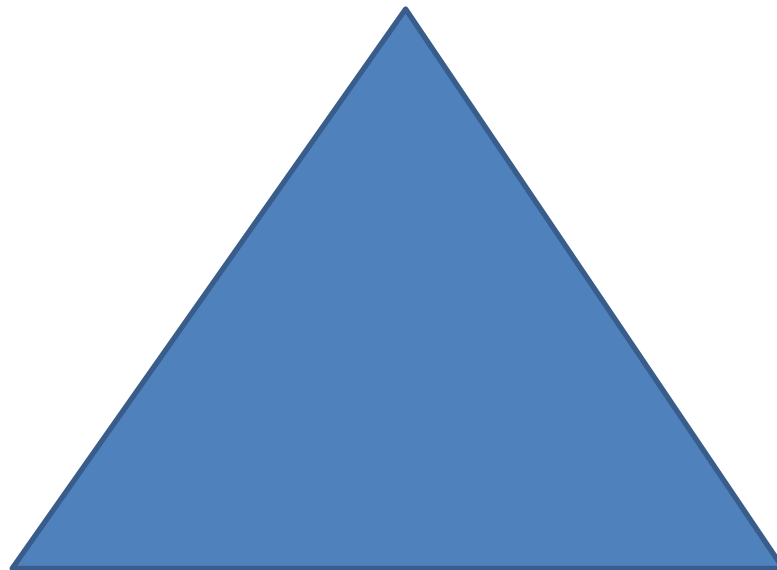
Moshe´ Feldenkrais
1904 bis 1984

Seien Sie **Wert**-haltig!

- **Beschäftigen** Sie sich **mit** Ihren eigenen **Werten**, bevor es ein anderer tut!
- Setzen Sie das **Bewusstsein/Wissen über** Ihre **Werte** als **Energie** für Ihre Wertschöpfung ein!
- Wenn Sie sich selber **wert-schätzen**, verbessern Sie Ihre **Wertschöpfung!**

Werte in Steuerungsdimensionen

Strategie



Struktur

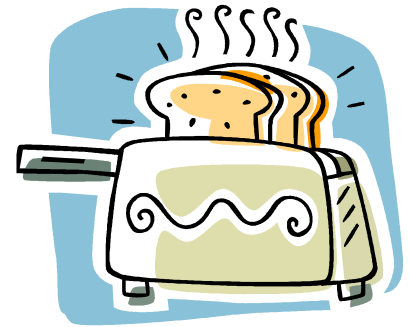
Kultur

Wertigkeit

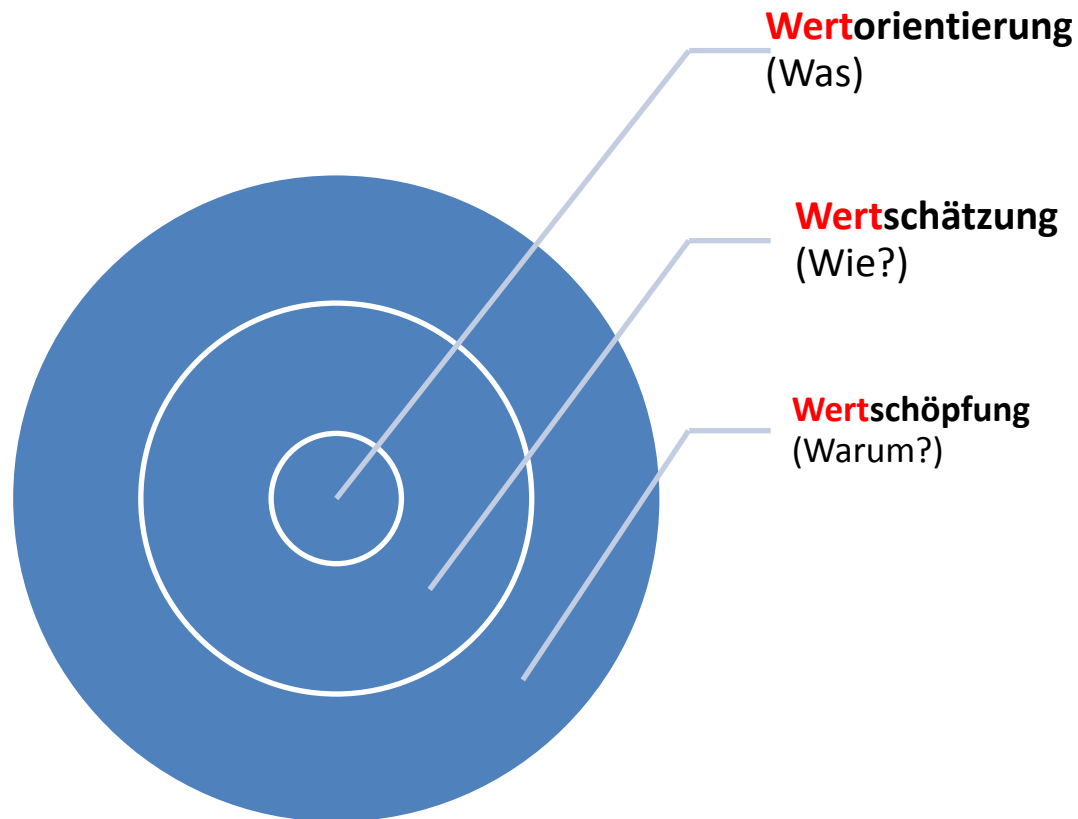
Culture eats

strategy and structure for breakfast.

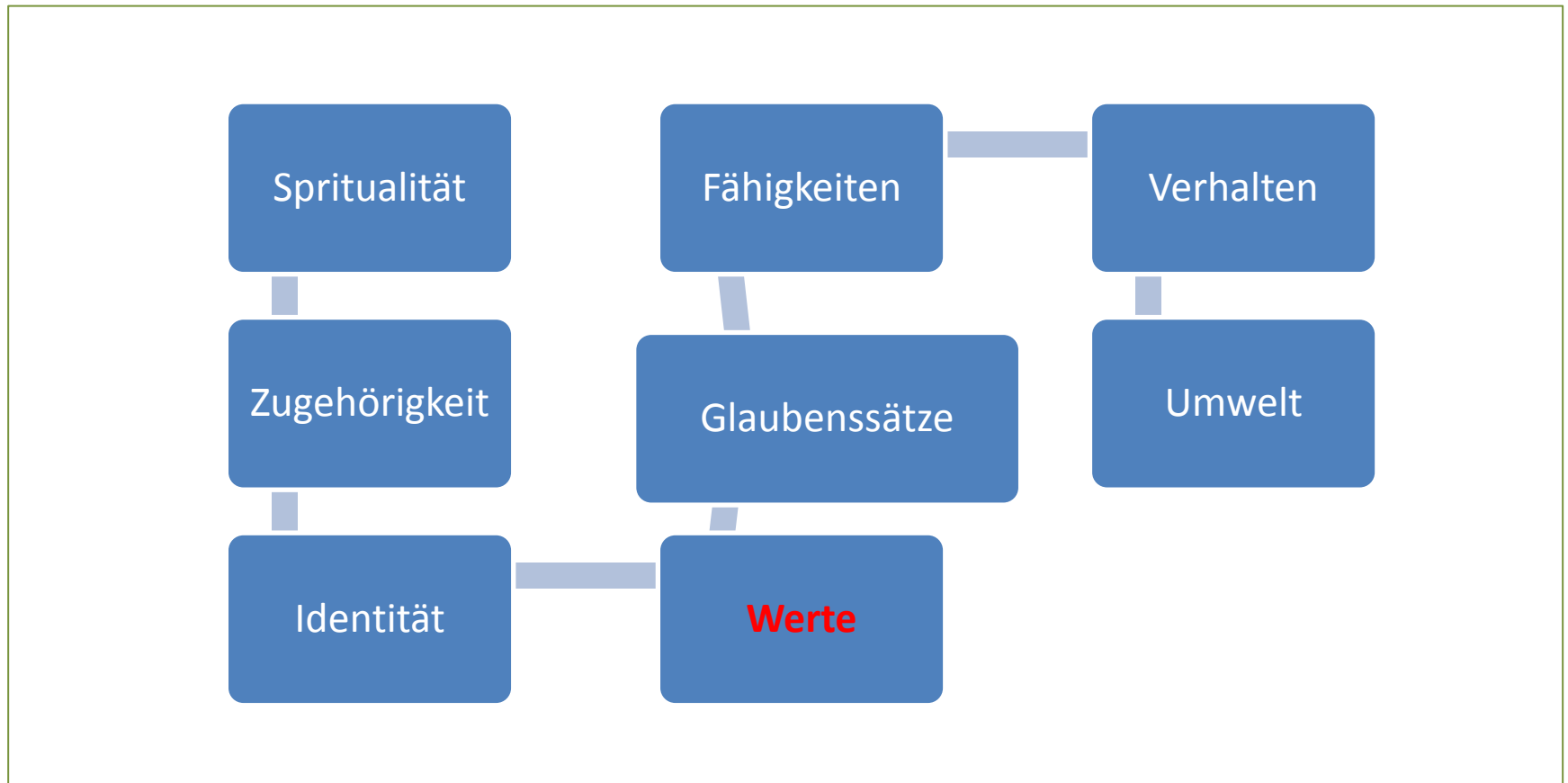
Peter F. Drucker (modifiziert)



Von der Wertorientierung zur Wertschöpfung



Energie-Ebenen nach Bateson

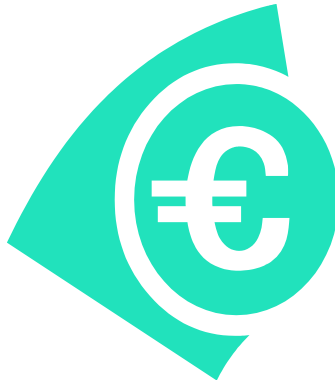


Energie nutzen

- **Energie**ebenen stehen in einer dauernden Interaktion
- Dabei wird **Energie** frei, die wir nutzen können für
 - Entwicklung
 - Veränderung
 - (Selbst-) Coaching
- Nachhaltige Entwicklung basiert auf Austausch und Balance zwischen den **Energieebenen**
- Wir sind vielschichtig und erhalten damit eine Fülle von Möglichkeiten, uns persönlich zu steuern und **Energie** zu tanken



Werte?



Definition Wikipedia

Werte (oder **Wertvorstellungen**) bezeichnen...

...als erstrebenswert, in sich wertvoll oder moralisch gut betrachtete Eigenschaften oder Qualitäten, die Objekten, Ideen, praktischen bzw. sittlichen Idealen, Sachverhalten, Handlungsmustern, Charaktereigenschaften u. ä. beigelegt werden

Werte...

- hat **jeder**
- sind offenbar einfach **da** und schnell abrufbereit
- sind sehr **persönlich**
- **prägen** das **Handeln** des Einzelnen und seine Erwartungshaltung an das Handeln anderer
- sind etwas **Positives** und mit einer positiven Absicht verbunden
- werden durch **Glaubenssätze** und Innere Antreiber **beeinflusst**
- sind wichtig bei der **Wahrnehmung** und **Bewertung** von Menschen und Sachverhalten
- beziehen all das ein, was wir glauben, zu unserer **Lebenserhaltung** und **-entfaltung** haben zu müssen

Werte (er) leben

Werte entstehen und bestehen nicht nur aus Worten.

Werte entstehen und werden beständig durch Handeln.

Bernd Liske, Unternehmer



Also:

Wie können wir **Werte** erleben, leben und erlebbar machen?

Werte-Prozess-Schritte

- **Beschreiben, was ist**
 - Was macht uns aus?
 - Was unterscheidet uns?
- **Verankern**
 - Promoten, leben
 - Messen, bewerten
 - Anerkennen, kritisieren
- **Justieren**
 - Bewahren
 - Weiterentwickeln (in Bezug auf die jeweilige Wirklichkeit)

- **Werte**
 - als Anker in der Gestaltung von Workshops
 - im Alltags-/Routine-Dialog
 - an Begegnungs- und Lernorten
 - in der Symbol-Arbeit
 - in der Organisationsentwicklung
 - in der Führungshaltung



Workshops als **Werte**-Anker

- Mein persönlich wichtigster **Wert**
- Beste Praxis der **Werte** in unserem Bereich
- Unsere Zukunft, wenn wir unsere **Werte** konsequent weiter leben
- Abgleich mit den Unternehmens**werten** (Gemeinsamkeiten/Unterschiede, Prioritäten)



Wertefragen

- Welche **Werte** haben Ihre Eltern Ihnen mitgegeben?
- Welche **Werte** aus Ihrer Schul-/Studienzeit erinnern Sie?
- Welche **Werte** sind Ihnen in Ihrem Job wichtig?
- Für welchen **Wert** würden Sie kündigen, zu einem anderen Unternehmen wechseln wollen, kämpfen?
- Welche **Werte** geben Ihnen Kraft?
- Welche **Werte** setzen sich durch?



Wertefragen

- Welche **Werte** sind in Ihrem Unternehmen wichtig?
- Welche **Werte** sind Ihnen persönlich wichtig?
- Welche **Werte** sind Ihnen als Sprecherausschussmitglied oder als Gremium wichtig? Wie haben Sie diese vor und nach Ihrer Wahl genutzt?
- Welche **Werte** sind den Leitenden Angestellten, die Sie vertreten, wichtig?



Werte im Dialog



- Ritualisierter Dialog
- Fester Bestandteil in Teamsitzungen
- Regelmäßige Reviews, z.B. über Kulturbarometer oder Punktabfragen zu **Werten**
- Kunden-/Lieferanten-Interviews (auch schon vor der Einführung von **Werten**) -> Vorteile: Partizipation, Abgleich von **Werten**, Überprüfung der **Werte** der Geschäftspartner

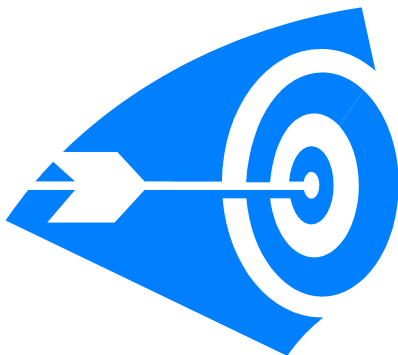
Begegnungs-oder Lernorte zu **Werten**

- Unternehmenstheater (**WERT**(H)eater)
- Erlebnisräume für **Werte** (Abenteuer, Sport, Kunst, Technik)
- Markt der **Werte**
- Videobotschaften, Text-/Foto-Dokumentationen zu **Werten**
- Interview mit einem personifizierten **Wert**



Werte-Symbole

- Visualisierung von **Werten** in Büros, Konferenzräumen (Bilderrahmen)
- Minipräsentationen auf Visiten- oder ID-Karten
- Beschilderung im Eingangsbereich
- Hintergrund PC-Bildschirme/Beschriftung Mousepads
- Symbolische Geschenke



Werte in der Organisationsentwicklung

- Organisation von innen nach außen entwickeln
- Überprüfung von formalen Strukturen und Formaten auf **Wertegerechtigkeit**
 - Organisationsstrukturen
 - Kommunikationsregeln
 - Rollenbilder
 - Markenauftritt
 - Raumkonzepte



Wert-volle Führung



- Führungshaltung: Wille, **Werte** lebendig halten
- **Werte** in agiles Denken und intuitives Handeln transformieren (lassen)
- Ziele auch zu **Werten** vereinbaren und überprüfen/messen
- Selbstreflexion zu den **Werten** (eigener Beitrag, Vorbild)
- **Werte** regelmäßig überprüfen

Verhaltens- und Wertekultur

Kultur	Verhaltenskultur	Wertekultur
fußt auf	Verhalten (tun)	Werten (zulassen)
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgaben • Korrektheit • Kontrolle... 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen • Achtung • Zuneigung...
wird erzeugt durch	Steuerung	Führung
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Anweisung • Argumentation • Belohnung/Sanktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Haltung • Einstellung • Erfahrung/Vorbild

Werte-Tipps für eine Wertegemeinschaft

- Verkaufen Sie **Werte** nicht unter **Wert**!
- Schalten Sie in frostigen Zeiten zur Wärmeregulierung Ihre inneren **Werte** zu!
- Sehen Sie **Werte** als verbindlich an, um Ihre mit den **Werten** anderer zu verbinden!
- Teilen Sie Ihre eigenen **Werte** mit anderen, da sie „Wohl-Stand“ für alle bedeuten können!
- Und denken Sie daran:
„Alles, was in dieser Welt **Wertschätzung** verdient, hat seinen Ursprung im Herzen, nicht im Kopf!“

Wert

**Im Grunde sind es doch die
Verbindungen mit Menschen,
die dem Leben seinen **Wert** geben.**

**Wilhelm von Humboldt
(1767 bis 1855)**

Wertbeständig

Wir kümmern uns um unsere eigenen **Werte!**

Wir kümmern uns um **Werte** und **Wertschätzung** von Leitenden Angestellten!

Wir kümmern uns um **Führung und...**
...leben einfach unsere Werte!

Das gibt uns **Energie!**

Unser **Wert**ebild

Dokumentation auf dem „**Wert**papier“

- Was ist mein persönlich wichtigster **Wert**, den ich in meine Arbeit als Sprecherausschussmitglied einbringe?
- Welchen **Wert** verbinde ich mit dem Verband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE am meisten?

Weitere Informationen



Jörg Löwenstein

Personalberatung | Organisationsentwicklung

Heilwigstraße 88

20249 Hamburg

Telefon 04101 85 64 82 | Mobil 0151 148 21 475

kontakt@joergloewenstein.de

www.joergloewenstein.de

Wertvoll ?

Vielen Dank für Ihr Interesse!



Profil Jörg Löwenstein

- 30 Jahre Banklaufbahn mit 27 Jahren Führungserfahrung in Linie und Projekt
- Langjährige Expertise als Coach, Mentor und Prozessbegleiter
- **Wertebotschafter**
- Langjähriges Mitglied des Aufsichtsrates und des Kreditausschusses sowie des Sprecherausschusses für Leitende Angestellte einer Bank
- Seit 2002 gerne **Mitglied** des **Verbands Die Führungskräfte**
- Seit 2010 selbständig als Personal- und Organisationsberater, Dozent der Leuphana Universität, Lüneburg, zu den Themen Führung, Change, Ethik & **Werte**