

John Erpenbeck | Werner Sauter

Wertetraining

Praxis, Coaching, Übung und Bildung
für die gezielte Werteentwicklung
von Persönlichkeiten



SCHÄFFER
POESCHEL

John Erpenbeck/Werner Sauter

Wertetraining

Praxis, Coaching, Übung und Bildung für die gezielte
Werteentwicklung von Persönlichkeiten

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-5361-5 Bestell-Nr. 10695-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-5362-2 Bestell-Nr. 10695-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-5363-9 Bestell-Nr. 10695-0150

John Erpenbeck/Werner Sauter

Wertetraining

1. Auflage, Februar 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © MathieuRivrin, gettyimages

Produktmanagement: Frank Baumgärtner
Lektorat: Petra Bandl

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Einen Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort

Kann man Werte wirklich trainieren?

Ja. Das ist in einem Wort zusammengefasst der Inhalt dieses Buches.

So kurz das Wort, so lang der Weg zu dieser wohlbegründeten Überzeugung. Werte sind die Kerne von Kompetenzen. Seit mehr als drei Jahrzehnten haben wir uns mit Kompetenzen, mit ihrer Erfassung und Entwicklung beschäftigt. Der wesentlich von Volker Heyse ausgearbeitete Band »Kompetenztraining« fasste diese Beschäftigung auf eine praktikable, nutzbare Weise zusammen.

Dabei tat sich für uns ein fundamentaler Widerspruch auf.

Kompetenzen kann man trainieren, muss man trainieren. Fehlt es beispielsweise einem Digitalisierer an den Kompetenzen analytische Fähigkeiten, Folgebewusstsein oder systematisch-methodisches Vorgehen, muss man sie trainieren. Hat ein Unternehmen ein eigenes Kompetenzmodell – wie inzwischen viele deutschen Unternehmen – kann es überlegen, welche Kompetenzen in welcher Ausprägung strategiegemäß in den nächsten ein, zwei Jahren für seine wichtigsten Berufsgruppen benötigt werden. Genau darauf kann es dann seine Trainingsbemühungen richten. Man kann jedoch niemals von der Fülle vorhandener, großartiger Mitarbeiterkompetenzen auf die Kompetenz des Unternehmens schließen. Sie kann trotz bester Mitarbeiterkompetenzen höchst mittelmäßig sein, weil sie sich in eigenen Prozessen entwickelt.

Das Unternehmen muss deshalb die Kompetenzen seiner Mitarbeiter¹ bündeln, ihnen eine Richtung geben. Es muss festlegen, was ihm wichtig und wertvoll ist. Es muss seine Ziele selbst organisieren. Dafür braucht es Ordner der Selbstorganisation seines Handelns. Solche Ordner sind Werte. Sie werden meist in Form von Leitlinien, Unternehmenswerten und Wertemodellen zusammengefasst. Wirksam werden sie aber nur, wenn sie zur persönlichen Leitlinie des einzelnen Mitarbeiters werden, wenn sie verinnerlicht, interiorisiert werden. Wenn beispielsweise Nachhaltigkeit ein erklärter Unternehmenswert ist, müssen ihn die Mitarbeiter für persönlich wichtig, erstrebenswert und lohnend halten. Von innen heraus, nicht weil es das Unternehmen so will.

Eine Wertepredigt nützt nichts, ein Wertetraining ist erforderlich.

Voraussetzung dafür ist, zu begreifen, wie die gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten vor sich geht. Das wiederum setzt voraus, zu begreifen, was Werte wirklich sind und welche

¹ Wir verwenden im gesamten folgenden Text wegen der besseren Verständlichkeit die männliche Sprachform. Er ist aber ebenso an alle Personen nicht männlichen oder diversen Geschlechts gerichtet.

Rolle sie individuell wie weltgeschichtlich wirklich spielen. Wir haben es nicht mit Werten in einer Welt von Fakten, sondern mit Fakten in einer Welt von Werten zu tun. Wir leben in einer Wissensgesellschaft, vor allem aber in einer Wertegesellschaft. Der Streit um Werte wird unsere Zukunft bestimmen.

Wir haben ziemlich umfassend dargelegt, wie sich eine gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten gestaltet. Wir wollen in diesem Praxisbuch darlegen, wie wir eine solche gezielte Werteentwicklung methodisch bewusst und praktisch wirksam gestalten können.

Wertetraining ist die methodisch bewusste und praktisch wirksame Gestaltung gezielter Werteentwicklung von Persönlichkeiten.

Ja, man kann Werte trainieren. Das eingängigste, schönste Beispiel ist für uns das Wertetraining im Jugendfußball; wir kommen später ausführlicher darauf zurück. »Wertebildung heißt nicht Vermittlung, denn Werte lassen sich nicht beibringen oder lehren ... Welche Werte ihren Spielern wichtig sind, können weder Sie noch jemand anderes bestimmen. Werte bilden sich aus eigenen Erfahrungen. Ich werde zum Beispiel erst pünktlich sein, wenn ich es selbst als wichtig erfahren habe und nicht, weil mir mein Trainer nun zum zehnten Mal gesagt hat, es sei wichtig.« (Märтин, Tegeler 2020) Das ist in Kürze das Geheimnis jedes guten Wertetrainings.

Dieses Buch soll dementsprechend eine Empfehlung sein, Wertetrainings zu gestalten. Es gibt viele Reflexionen, wie wichtig, unumgänglich, entscheidend manche Werte, vor allem im politischen Bereich, seien. »Unsere Werte«. Aber wie werden sie an die Mitarbeitenden gebracht? Wie verinnerlicht? Wann wird endlich mit Seminaren Schluss gemacht, die beispielsweise Nachhaltigkeit und Klimaschutz nur predigen und nicht auf dem höchsten Level der Werteverinnerlichung trainieren? Dieses Ziel haben wir im Blick.

Das versuchen wir, in drei Stufen zu realisieren.

1. Auch der praktischste Praktiker muss, meinen wir, mit einem Minimum an Grundlagen ausgestattet werden. Was ist Wertetraining? Wie unterscheidet es sich von einem Kompetenztraining? Wie erfassen oder messen wir Werte? Das sind solche Ausgangsfragen.
2. Wir stellen kurz und bündig die unserer Ansicht nach wichtigen Methoden zusammen, die eine Werteentwicklung von Menschen bewirken können. Die Kernfrage ist dabei denkbar einfach: Wo wird der Mensch emotional so berührt, angerührt, bewegt, verunsichert, irritiert, betroffen, bestürzt, kurz emotional labilisiert, dass seine Bewertung des geistigen und physischen Handelns verinnerlicht, dass sie zum Wert wird.
3. Wir fragen dann für wichtige Werte, wir nennen sie Grundwerte und Schlüsselwerte, jeweils, welche der dargestellten Methoden sich zur Entwicklung jedes dieser Werte besonders gut eignen. Dazu charakterisieren wir diese Werte und ordnen ihnen über Checkboxes einzelne Entwicklungsmethoden zu. Hier vermuten wir für den Praktiker, den Wertetrainer, den Hauptgewinn. Er kann sich seinen Methodenkoffer selbst zusammenstellen, er kann jedes Wertetraining individualisieren und intensivieren.

Wir bezeichnen den Lernbegleiter, Werteentwickler, Wertecoach oder Werteverantwortlichen weiter meist generalisierend als **Wertetrainer**. Den oder die Trainierten nennen wir dann dementsprechend **Wertetrainee**. Schließlich fügen wir jeweils zwei Trainingsbeispiele für jeden der 16 Schlüsselwerte an. Eines illustriert eher das praktisch-methodische Vorgehen, eines mehr die Suche nach der entscheidenden emotionalen Labilisierung, die das Training erst wirksam macht.

Unsere Beispiele sind oft auf den Bereich von Unternehmen und Organisationen bezogen. Dort haben wir unsere praktischen Erfahrungen gesammelt, dort haben sich unsere Ansätze praktisch bewährt. Doch glauben wir, dass der Grundansatz des Wertetrainings im Bereich der meisten Organisationen, auch auf pädagogischem und politischem Gebiet, nicht weniger wirksam ist. Er soll dem Praktiker Nutzen bringen und von Praktikern genutzt werden. Er soll helfen, eine Zukunft zu gestalten, die eine, nachhaltige, klimaneutralisierte, digitalisierte, gleichheitsbewusste und wirklich menschliche Wertezukunft ist.

Berlin, im August 2021

John Erpenbeck, Werner Sauter

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Grundlagen des Wertetrainings	13
1.1 Werteentwicklung, Werteerziehung oder Wertetraining	13
1.2 Beispiel Wertetraining im Fußball	14
1.3 Wertetraining und Kompetenztraining	15
1.4 Fundamentalunterschiede von Werte- und Kompetenztraining	15
1.4.1 Individuenorientierung versus Gemeinschaftsorientierung	16
1.4.2 Handlungsorientierung versus Haltungsorientierung	17
1.4.3 Detailorientierung versus Clusterorientierung	18
1.5 Ebenen des Wertetrainings	21
1.5.1 Organisationsebene: Wertemodell – Erfassungsmodell – Trainingsmodell	22
1.5.1.1 Organisationsspezifisches Wertemodell	22
1.5.1.2 Organisationsspezifisches Erfassungssystem	25
1.5.1.3 Organisationsspezifisches Trainingsmodell	28
1.5.2 Teamebene: Werterahmen – Erfassungsmodell – Trainingsmodell	30
1.5.3 Mitarbeiterebene: Wertebeschreibung – Werteerfassung – Wertetraining	31
2 Methoden des gezielten Wertetrainings	35
2.1 Werteerfassung – die Grundlage gezielten Wertetrainings	36
2.1.1 Das Eigenschaftsparadigma	37
2.1.2 Persönlichkeitstests, Kompetenzerfassung, Werterfassungsverfahren	39
2.1.3 Werte und Persönlichkeit	41
2.1.4 Verfahren der Werteerfassung	42
2.1.5 Gütekriterien für Ratingverfahren	44
2.2 Verfahren der Werteerfassung	47
2.2.1 Ausgangspunkte	48
2.2.2 Die vier Grundwerte	51
2.2.3 16 Schlüsselwerte	53
2.2.4 64 Wertebeispiele – die Wertewolken	55
2.2.5 Bewährte klassische und weitere Verfahren der Werteerfassung	57
2.2.5.1 Grundlegende Ratingprozesse	57
2.2.5.2 Praktisch bewährte klassische Verfahren der Werteerfassung	58
2.3 Wertetraining	67
2.3.1 Wertetraining in der Praxis	69
2.3.1.1 Erlebnislernen	69
2.3.1.2 Subjektivierendes Handeln	72
2.3.1.3 Expertiseaufbau	73

2.3.1.4	Krisenmanagement	74
2.3.1.5	Erweiterte oder neue Herausforderungen	76
2.3.1.6	Agile Arbeitsprinzipien	77
2.3.1.7	Scrum	79
2.3.1.8	Design Thinking	80
2.3.1.9	Kanban	81
2.3.1.10	Pulse	82
2.3.1.11	Peer Working and Learning	83
2.3.1.12	Working Out Loud	83
2.3.1.13	Kollegiale Beratung	84
2.3.1.14	Communities of Practice	85
2.3.2	Begleitendes Wertetraining durch Coaching und Mentoring	86
2.3.2.1	Begleitcoaching	87
2.3.2.2	Neurobiologisch intendiertes Coaching	89
2.3.2.3	Systemisches Coaching	90
2.3.2.4	Involvierendes Coaching	92
2.3.2.5	Persönlichkeitscoaching	93
2.3.2.6	Co-Coaching	94
2.3.2.7	Kollegiales Coaching	96
2.3.2.8	Mentoring	96
2.3.2.9	Koping – Ermöglichung der selbstorganisierten Werteentwicklung	97
2.3.3	Ergänzendes Wertetraining durch Übung	98
2.3.3.1	Trainingsunternehmen und Übungsfirmen	100
2.3.3.2	Bewerbungs-, Präsentations- und Konfliktraining	101
2.3.3.3	Outdoor-Training, Hochseilgarten, Führen mit Pferden... ..	102
2.3.3.4	Seitenwechsel	104
2.3.3.5	Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)	105
2.3.3.6	Serious Games	107
2.3.4	Unterstützendes Werteentwicklung durch Bildung und Weiterbildung	109
2.3.4.1	Weiterbildungsmaßnahmen als Anstoß für Werteentwicklung	111
2.3.4.2	Selbstorganisation	113
2.3.4.3	Social Blended Learning	114
2.3.4.4	Wertelisten	116
2.3.4.5	Wertequadrat	118
2.3.4.6	Prospect Theory	120
2.3.4.7	Post-mortem-Diskussion	121
2.3.4.8	Advocatus-Diaboli-Diskussion	122
2.3.4.9	Nudging	123

2.3.4.10	Debiasing	125
2.3.4.11	Anti-Biasing	126
2.3.4.12	Werteorientierte Vernetzung – Kongresse, Barcamps und Webcamps, World Café	127
2.3.4.13	Kunst und Wertekommunikation	129
3	Wertetraining für Schlüsselwerte von Individuen	133
3.1	Kreativität	135
3.2	Gesundheit	145
3.3	Bildung	155
3.4	Beziehungen	166
3.5	Lebensstandard	176
3.6	Sicherheit	186
3.7	Belohnung	198
3.8	Gemeinnutz	208
3.9	Familie	217
3.10	Ideale	228
3.11	Verantwortung	238
3.12	Respekt	250
3.13	Individuelle Freiheit	261
3.14	Einfluss	272
3.15	Norm und Gesetz	282
3.16	Netzwerk	294
	Synonyme und ihre Schlüsselwerte	307
	Glossar	315
	Literatur	339
	Stichwortverzeichnis	353
	Autoren	357