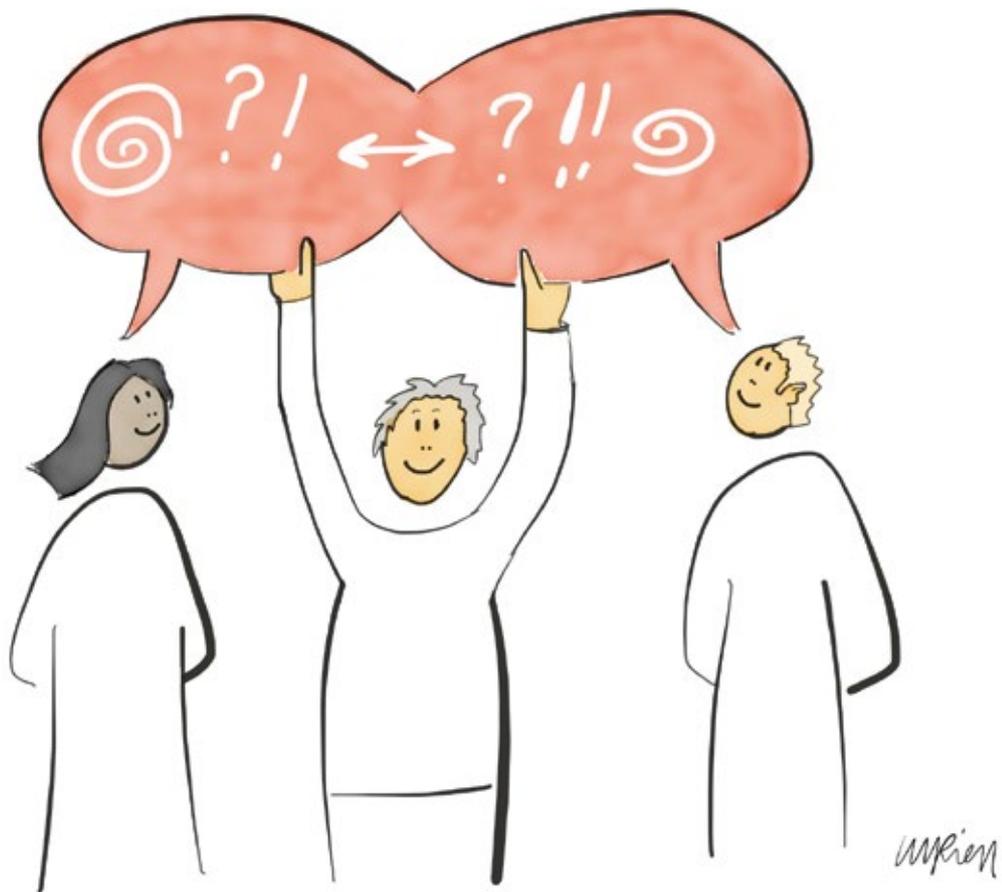


# Ewige Treue

– bis dass **Wertekonflikte** euch scheiden.



Die ganze Welt ist eine Bühne  
Und alle Frau'n und Männer blosse Spieler.  
Sie treten auf und gehen wieder ab,  
Sein Leben lang spielt einer manche Rollen  
Durch sieben Akte hin

(Shakespeare, Wie es euch gefällt, 2. Akt, 7. Szene)

## 1 Einleitung

Wir Menschen haben das Bestreben hinter all unseren Rollen, die wir tagtäglich innehaben, das eigene Ich zu wahren. Wir bedienen uns oft (Rollen-)Masken, um unsere Identität zu finden oder zu behaupten und schützen so das eigene Selbst. Wie oft fragen wir Menschen: „wie geht’s“, in der Hoffnung, sie sagen: „gut“? Und wie oft sagen wir, dass es uns gut geht, auch wenn wir eigentlich weit davon entfernt sind? Ohne Masken stehen uns oft Ohnmacht und Hilflosigkeit ins Gesicht geschrieben, ohne unsere Masken sind wir verletztlich. Aber welche Werte verbergen sich hinter all unseren Rollen?



## 2 Werte

Welche Beziehung pflegen Sie zu Ihren Werten? Haben Sie Ihren Werten ewige Treue geschworen? Oder bevorzugen Sie eine unverbindliche und offene Beziehung zu ihnen?

Sie als Führungskraft stehen unter einem sehr hohen Leistungsdruck, gleichzeitig sind die zu bewältigenden Aufgaben anspruchsvoller geworden. Schnell gelangen Sie an Ihre Grenzen, denn in der Führung sind eine Menge von Faktoren zu berücksichtigen, die sich gegenseitig widersprechen. Was gut für das Unternehmen ist, ist nicht immer auch gut für Ihre Karriere, für Ihre Familie oder Ihr Wohlbefinden. Nach welchen Werten lebt Ihr Unternehmen? Nach welchen Werten leben Sie? Sind die Unternehmenswerte mit Ihren persönlichen Werten kongruent?

Werte verändern sich im Laufe des Lebens. Am Start Ihrer Karriere zählten wo-

möglich andere Werte als heute mitten im Berufsleben. Das ist auf den Wandel der eigenen Lebenssituation, beispielsweise aufgrund von Familiengründung, Chefposition oder Veränderungen im sozialen Umfeld, zurückzuführen. Durch diese Veränderungen kommt es nicht selten zu einer Verschiebung der eigenen Werte.



## 3 Wertschätzung im Unternehmen

In vielen Firmen wird Wertschätzung grossgeschrieben und gilt als einer der wichtigsten Werte. Von meinen Coaching-Klienten und von Teilnehmenden in Leadership-Programmen, höre ich jedoch immer wieder, dass die gewünschte Wertschätzung Ihnen gegenüber auf der Strecke bleibt. Der Fokus sei meist zu stark auf die Unternehmensziele und die Kundenorientierung gelegt, sagen sie weiter. Überlegen Sie sich doch mal: Wann haben Sie durch Ihren Vorgesetzten das letzte Mal Wertschätzung erlebt? Was hatte das für eine Wirkung auf Sie? Womöglich können Sie sich kaum daran erinnern? Wenn dem so ist, wie geht es Ihnen dabei? Wie geht es Ihnen, wenn Sie an all' die gemachten Überstunden denken? An jene Wochenenden, wo Sie bereits sonntags Ihren Geschäftsflug angetreten haben? Jenes Geschäftsessen, das in diesem Moment höhere Priorität hatte, als das erste Geigenkonzert Ihres Sohnes oder das Schultheater Ihrer Tochter? Und wann haben Sie gegenüber Ihren Mitarbeitenden letztmals Wertschätzung gezeigt, wann gegenüber Familie und Freunden? Ich denke dabei nicht an die Kulanz-Bewertung „A“ im Mitarbeitergespräch und ich denke auch nicht an das neue BMX-Fahrrad für den Sohn, um

Ihr Gewissen zu beruhigen. Ich meine die immaterielle Wertschätzung, die aus tiefstem Herzen stammt. Manager wincken bei diesem Gedanken oft ab und sagen: „Wir sind kein Kuschelverein“. Doch gerade als Führungsperson gilt es, in die Beziehungen zu den Mitarbeitenden zu investieren. Es ist eine grosse Herausforderung auf unterschiedlichste Charaktere einzugehen, sich in die Wirklichkeit des Anderen hineinzusetzen und seine Werte nachzuvollziehen.

### Die drei Ebenen des Zuhörens

Wie gelingt es, sich in andere Menschen hineinzusetzen? Eine wichtige Kompetenz dafür ist das aktive Zuhören. Gelingt es Ihnen, in Ihren Mitarbeitergesprächen aktiv zuzuhören? Oder werden Sie von Ihren eigenen Gedanken und Wünschen verleitet? Sehen wir uns das Ganze am Modell Co-Active® Coaching<sup>1</sup> an. Hier geht es um drei Ebenen des Zuhörens.

#### Ebene 1: Inneres Zuhören

Hört eine Person auf der ersten Ebene zu, dann hört sie eigentlich auf ihre eigene innere Stimme. Darauf konzentriert sich dann auch ihre ganze Aufmerksamkeit. Man mag die Worte der anderen Person wahrnehmen, aber vorrangig wird auf die eigene Meinung, Geschichte und Beurteilung geachtet, auf eigene Gefühle, Bedürfnisse und Problemchen.

#### Ebene 2: Fokussiertes Zuhören

Auf der zweiten Ebene legt der Zuhörer einen engen Fokus, den man sich wie einen Laser auf das Gegenüber vorstellen kann. Die gesamte Aufmerksamkeit wird gebündelt in eine Richtung abgegeben.

#### Ebene 3: Globales Zuhören

Die Ebene 3 wird als globales Zuhören bezeichnet, dessen Fokus alles umfasst. Auf dieser Ebene ist man sich der Energie bewusst, die zwischen der eigenen Person und dem Anderen herrscht. Ausserdem nimmt man wahr, wie sich diese Ener-

<sup>1</sup>(©2011 The Coaches Training Institute. All rights reserved. www.thecoaches.com)

gie verändert, man entdeckt Traurigkeit, Leichtigkeit und Veränderungen im Verhalten. Man ist sich der Umgebung und allem, was darin passiert, bewusst. Es ist eine Art der bewussten Wahrnehmung von Stimmungen und Tonfällen, die dem Gespräch zugrunde liegen, sowie seiner Auswirkungen.

### Lösungsorientierte Feedbacks

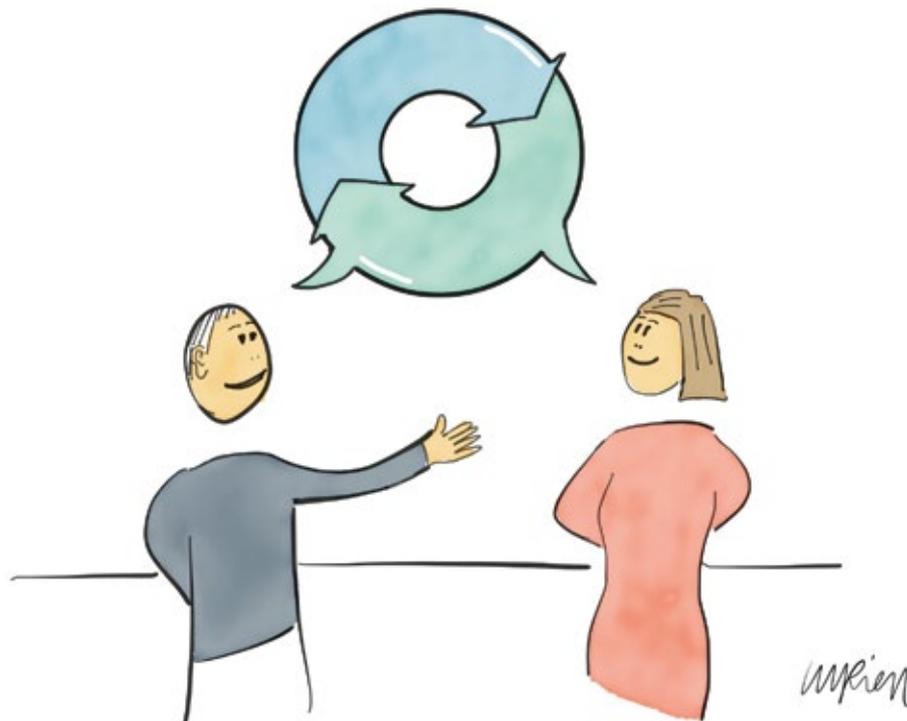
Wenn wir unserem Gegenüber sorgfältig zuhören und dieses ernst nehmen, fühlt es sich auch wertgeschätzt. Wenn wir jedoch bereits im Voraus wissen, was das Gegenüber gleich sagt, denkt und fühlt, können wir nicht richtig zuhören und das frustriert das Gegenüber. Wenn hin- zukommend unsere Feedbacks nur defizitorientiert sind, sinkt die Motivation gänzlich in den Keller.

Das Konzept Twin Star<sup>2</sup> schafft mit seinem lösungsorientierten Ansatz Abhilfe. Es zielt auf acht Schlüsselfaktoren psychosozialer Gesundheit ab.<sup>3</sup>

### Das Modell Twin Star zeigt den lösungsorientierten Umgang mit Rückmeldungen.



Meine Erfahrung zeigt, zu oft liegt das Augenmerk fast ausschliesslich auf den grauen Zacken des Sterns. Nicht erreichte Ziele, überbordete Budgets, A-Kunde abgesprungen ...



Wöchentlich oder gar täglich bereiten Vorgesetzte Statistiken auf und leiten diese zum Teil ungefiltert an ihre Mitarbeitenden weiter. Manchmal bereits am Sonntagabend, damit die Untergebenen bereits am Montag noch mehr Gas geben können. Hand aufs Herz: gehören Sie auch zu jener Gruppe, bei denen die Konzentration vornehmlich auf den grauen Zacken liegt? Überlegen Sie mal, was löst eine defizitorientierte E-Mail sonntagabends bei Ihren Mitarbeitenden aus? Und spielen Sie doch mal mit dem Gedanken, was sich verändern würde, wenn Sie die Situation mittels Twin Star ganzheitlich betrachten? Wenn Sie einmal die Wochenzahlen Ihrem Aussendienst-Mitarbeitenden anstatt per E-Mail, anlässlich eines Mittagessens übergeben? Das gäbe Ihnen die Gelegenheit, zusätzlich Anteil an seinen Meilensteinen zu nehmen. Und wer weiss, vielleicht kann man ja eine Woche gänzlich auf die Zahlen verzichten. Schliesslich dürfen wir dem anderen auch zutrauen, dass er seine Zahlen selber kennt und weiss, wo er steht. Und vielleicht ist der Grund für das Feierabendbier auch einfach mal nur Spass zu haben

und dem Mitarbeitenden zu sagen, wie schön es ist, ihn im Team zu haben. Oder wenn Ihr Unternehmen einen 24-Stunden-Betrieb hat: Was wäre wenn Sie sich morgens um 03:00 Uhr solidarisch zeigen und mit der Produktion Kaffee trinken? Wie würde sich dieses Verhalten, vorausgesetzt es kommt von Herzen, auf die Motivation der Mitarbeitenden und den Zielerreichungsgrad auswirken?

Vielleicht braucht es dann die wöchentlichen Statistiken nicht schon am Sonntagabend? Es bedarf nicht viel, um die roten Zacken des Sterns zum Leuchten zu bringen.



### 4 Wertschätzung gegenüber dem ICH

Nachdem wir nun über Wertschätzung gegenüber Ihren Mitarbeitenden gespro-

chen haben: Wie verhält es sich denn mit Ihrer Wertschätzung gegenüber sich selbst? Wie halten Sie es mit der Ich-Orientierung? Wer sind Sie wirklich? Was für ein Werteverständnis haben Sie? Welchen Selbstwert geben Sie sich selber? Ist Ihre innere Haltung stimmig?

An Werten orientieren wir uns, wir lassen uns von diesen leiten und manchmal auch verleiten. Die Verwirklichung der eigenen Werte, im Beruf- und im Privatleben, unterliegt oft „anderen Gesetzen“. Kennen Sie Ihre wirklich wichtigen Werte überhaupt?

Um die Beziehung zu den Werten zu pflegen ist es wichtig, den Inhalt des Wertes zu verstehen und anschliessend die verschiedenen Werte gegeneinander abzuwägen.



## 5 Wertekonflikte

Bei so viel Auseinandersetzung mit Werten ist das Auftreten von Wertekonflikten nicht von der Hand zu weisen. Viele Wertekonflikte können gelöst werden, wenn die Erwartungshaltung zwischen Ihnen und dem Unternehmen sowie zwischen Ihnen und der Familie/Freunden usw. abgeglichen wird. Je klarer das thematisiert und kommuniziert wird, desto weniger Konfliktpotential entsteht daraus.

### Unterschiedliche Erwartungshaltung bezüglich Werte

Wie gehen Sie damit um, wenn die Unternehmenswerte nicht deckungsgleich sind mit Ihren? Wenn Ihnen zum Beispiel Kreativität, Motivation und Familie als Werte wichtig sind? Gehen Sie tagtäglich Kompromisse mit Ihren wirklich wichtigen Werten ein? Wie oft denken Sie selbstbe-

stimmt, wann handeln Sie fremdbestimmt und werden zur Marionette? Müssten Sie möglicherweise mehr Profil zeigen, wenn es um Ihre wirklich wichtigen Werte geht? Oder ist es für Sie einfacher, dem geringsten Widerstand nachzugeben und sich nicht für Ihre Werte zu verbiegen?

Wie gehen Sie mit dem Spagat der unterschiedlichen Werte um? Und was ist, wenn dann auch noch, ZEIT für Sie Mangelware ist?

### Welchen Wert geben Sie Ihrer Zeit?

Wie oft sparen Sie Dinge für später auf und leben nicht im Hier und Jetzt? Welches sind Ihre wirklich grossen Ziele beruflich und privat? Wieviel Zeit investieren Sie in Ihre wirklich wichtigen Dinge im Leben? Wieviel Ihrer Lebenszeit verschwenden Sie mit Dingen aufgrund von Werten, die Ihnen die Gesellschaft, die Familie, Freunde und Kollegen überstülpen? Wie oft werden Sie übersteuert und schlussendlich fremdbestimmt? Sitzen Sie in Meetings und beantworten zusätzlich noch E-Mails? Hüten Sie Kinder und führen parallel noch eine Telefonkonferenz? Anstatt einer selbstgeschriebenen Geburtskarte, lassen Sie für eine treue Seele doch wieder pro forma Blumen schicken?

Entschleunigen Sie, leben Sie im Hier und Jetzt und geniessen Sie. **Heute ist es noch früh genug, wenn Sie Ihr Leben später hätten anders leben wollen.**

Ich wünsche Ihnen wert-volle Werte.

<sup>2</sup>(Siehe Beratungszentrum.com)

<sup>3</sup>Der Ansatz kommt von Ben Furmann und Tapani Ahola, der in Finnland entwickelt wurde. Twin Star ist das Kernstück von reteaming, ein international erfolgreiches und effizientes Konzept zur Lösung von Problemen am Arbeitsplatz.

Visualisierungen: Marcel Curien, Bern, mcurien@me.com

## [ m ] MONIKA MEILER männerrollen



Als langjähriger Coach unterstützt Monika Meiler Männer, zur eigenen Identität zu finden. Ihre Passion ist es, Männer dabei zu bestärken, Ziele, Träume und Wünsche aus eigener Kraft zu erreichen. Als Initiatorin sieht sie es als ihre Aufgabe, Anstoss zu geben, Rollen wieder gezielt an persönlichen Werten und Bedürfnissen zu orientieren. Gemeinsam mit den Coachees geht sie auf die Suche nach Rollen, von denen man(n) sich verabschieden sollte, und nur bedenkenloses Ausprobieren und Experimentieren legt neue mögliche Rollen offen. Ihre ersten Erfahrungen mit der Bedeutung von Rollen sammelte sie als Laienschauspielerin in verschiedenen Theaterensembles.

Wenn der Mann das wahre ICH neu entdeckt, wird er Wege finden, sein ICH authentisch zu leben. Dann heisst es: Bühne frei für ein neues Kapitel. Monika Meiler hat oft genug erlebt, dass ein solcher Rollentausch vom Umfeld mit Anerkennung und Dankbarkeit belohnt wurde. Sie ist in der Schweiz, Österreich und in Deutschland tätig.

[www.monika-meiler.com](http://www.monika-meiler.com)