

2

Wertemessung

Was Du nicht messen kannst, kannst Du nicht managen
Peter Drucker.

An diese Weisheit hatten wir angeknüpft, als wir auf die Evaluation von Wertungen eingingen. Wir wollen sie hier noch einmal in Erinnerung rufen. Allerdings markiert der Bezug auf das Managen einen geänderten Blickwinkel. Im Buch der Grundlagen stand die Frage, was sich aus einer tief greifenden Analyse des Werteverständnisses, einem verästelten Verfolgen der historischen Wertetheorien und Werteforschungen, der Aufklärung von Wertungsstrukturen und der Evolution des menschlichen Wertungsvermögens letztlich für die Möglichkeiten, Wertungen zu messen und zu beeinflussen ergab. In diesem Fieldbook gilt die Möglichkeit, Wertungen, Werte zu messen als gesetzt. Wir versuchen jetzt eher, mit den Augen des Unternehmers, des Organisationschefs, Managers, Pädagogen, Pfarrers, Künstlers auf das dargebotene Material zu schauen und die Frage zu beantworten: Was habe ich davon?

- *Erstens* erweitert es ganz sicher die Möglichkeiten, über institutionelle und individuelle Werte nachzudenken und zu sprechen. Allzu oft geht die Beschäftigung mit Werten nicht über die Feststellung hinaus, dass sie ungeheuer wichtig und notwendig seien. Aber welche Werte, wann und wo, für wen, konkret? Da stellt sich kein Begriff zur rechten Zeit ein. Da herrscht nicht selten große Sprachlosigkeit. Wir glauben, jeder kann aus dem riesigen Gedanken- und Begriffsvorrat der Werteforscher etwas für sich entnehmen.

- *Zweitens* ist dieses Finden einer gemeinsamen Sprache für die Formulierung von Unternehmenszielen, aber auch individueller Entwicklungsmöglichkeiten sehr wichtig. Wenn ein Unternehmer die Verstärkung interkultureller Werte in seinem Unternehmen anmahnt und sie in sein Unternehmensmodell integriert, macht es die scheinbar abstrakte Werteproblematik höchst lebendig. Auch wenn er beispielsweise darüber nachdenkt, wer von seinen Mitarbeitern eine interkulturelle Wertehaltung bereits in sein Handeln voll integriert hat, und wer dann doch noch einmal in ein Zielland der internationalen Kooperation geschickt wird. Nicht weil er fachlich so gut ist, sondern weil sich seine interkulturellen Wertungen so erhöhen.
- *Drittens* sind Wertungen untereinander, mit Kompetenzen, mit dem Handeln von Einzelnen, Gruppen und sozialen Strukturen eng vernetzt, das wird in unterschiedlichsten Typologien und Definitionen sehr deutlich und gestattet es, sie in reale Arbeits- und Gestaltungsprozesse, in Erziehungs- und Bildungsprozesse fruchtbringend einzubeziehen.
- *Viertens* erlaubt die Möglichkeit, Wertungen zu messen, Einschätzungen, die zuvor nicht möglich waren. Welche Unternehmens- und Organisationswerte erweisen sich als besonders wirkungsvoll und letztlich ertragreich? Welche Werteausstattungen sind für bestimmte Teams günstig, und wann durchkreuzen andere angestrebte Erfolge? Welche Werte machen Menschen erfolgreich und zufrieden, welche lassen sie in Widerspruch zu anderen oder zu den Verhältnissen geraten, fördern oder verhindern die Entstehung notwendiger Kompetenzen? Dabei heißt Messung nicht unbedingt eine Zahlenbestimmung bis zur Kommastelle. Schon die Feststellung mehr oder weniger, intensiver oder weniger intensiv wirkender institutioneller Wertefestlegungen oder individueller Werteeinstellungen ist eine große praktische Unterstützung.
- *Fünftens* hat die in unseren beiden Wertebüchern durchgehend hervorgehobene Kreuzung von Kompetenz- und Werteaspekten, das Schnittpunkt-Modell, ein völlig neuartiges Herangehen an die Werteproblematik zur Folge, das zu einer großen Praxisnähe führt. Kompetenzen sind immer konkret, Fähigkeiten selbstorganisierten Handelns in konkreten betrieblichen oder privaten Situationen. Werte werden nur dann konkret, wenn von ihnen ausgehend Handlungsabsichten entstehen, Handlungsvorsätze ausgeführt werden und Handlungsergebnisse Rückschlüsse auf die Wertetreiber zulassen. Neben den Basiswertungen, die auf Genuss, Nutzen, ethisch-moralisches und politisch-weltanschauliches Handeln gerichtet sind, wird natürlich das Handeln im personalen, aktivitätsbezogenen, fachlich-methodischen und sozial-kommunikativen Bereich bewertet.

Weil diese beiden Kategorienkreuze der Basiswerte und der Basiskompetenzen im Weiteren eine grundlegende Rolle spielen, erinnern wir noch einmal daran.

Die vier wichtigsten *Basiskompetenzen* eines Menschen sind:

- *Personale Kompetenzen*: Dispositionen, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, das heißt Selbsteinschätzung vorzunehmen, produktive Einstellungen, Wertevorstellungen, Motive und Deutungen zu entwickeln, Motivationen und Leistungsvorsätze auf allen Ebenen zu entfalten und im Rahmen der Arbeit und anderer Tätigkeiten Kreativität zu entwickeln und zu lernen.
- *Aktivitäts- und Handlungskompetenzen*: Dispositionen, ganzheitlich selbstorganisiert zu handeln, das heißt Initiativen und Umsetzungsanstrengungen von Individuen Teams und Organisationen und Unternehmen zu aktivieren und in die Bewältigung von Vorhaben zu integrieren.
- *Fach- und Methodenkompetenzen*: Dispositionen, gedanklich – methodisch selbstorganisiert zu handeln, das heißt einerseits mit fachlichen Kenntnissen und fachlichen Fertigkeiten kreativ Probleme zu lösen, das Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten, andererseits Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ zu gestalten und von daher das gedankliche Vorgehen zu strukturieren.
- *Sozial-Kommunikative Kompetenzen*: Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, das heißt sich als Individuum, Team oder Unternehmen und Organisation mit anderen kreativ auseinander – und zusammenzusetzen, sich beziehungsorientiert zu verhalten um gemeinsam neue Pläne und Ziele zu entwickeln (vgl. Erpenbeck und Sauter 2007).

Die vier wichtigsten *Basiswertungen*, die *Basiswerte* eines Menschen sind:

- *Genusswertungen*, sind handlungsleitende Ordner, die den Wertenden dazu bringen, Handlungen zu bevorzugen, die ihm – physischen oder geistigen – Genuss verschaffen. Auf den Punkt bringt es der weise Konfuzius: Essen und Beischlaf sind die beiden großen Begierden ... Letztlich kann fast alles zum Genuss werden, sinnliche Genüsse ebenso wie ästhetisch-intellektuelle. Dabei kann es sich um das Genießen von Essen oder Kunst, aber auch von physischer Anspannung und Herausforderung handeln, es kann sich auf den Genuss am Denken aber auch auf den Genuss freundschaftlicher oder aner kennender sozialer Kontakte bis hin zum „Bad in der Menge“ beziehen.

- *Nutzenswertungen* beziehen sich auf alles, was irgendwie zu benützen, irgendwie nützlich ist. Obwohl der Ausdruck utilitaristisch aus der Ökonomie stammt und wirtschaftliche Überlegungen am meisten zum Verständnis beigesteuert haben, greift er doch wesentlich weiter. Nützlich bekommt seinen Wert oft erst als Mittel zum Zweck, Genuss zu erlangen, dann findet gleichsam eine Ziel – Mittel – Vertauschung statt. Historisch bestand die Hoffnung, dass der Nutzen bald genauso messbar sein würde wie Volumen oder Gewicht. Heute ist die Kategorie Nutzen Kern jeder modernen Kosten-Nutzen-Analyse, beispielsweise in der Betriebswirtschaftslehre. Umstritten ist aber bis heute, ob man Nutzensmaßen echte Größen zuordnen kann, der Nutzen ist so und so groß, oder ob man sie nur in Verhältnisaussagen verwenden darf. Der Nutzen stellt den Kern vieler ökonomischer Theorien und somit des wirtschaftlichen Handelns dar und ist deshalb eines der zentralen ökonomischen Konstrukte.

Nutzenswertungen sind handlungsleitende Ordner, die den Wertenden Handlungen bevorzugen lassen, die ihm Nutzen im weitesten Sinne versprechen. Dabei kann es sich um den Nutzen aus genialen Entdeckungen und Entwicklungen handeln, oder um ökonomischen Nutzen, um den Nutzen, den ein Erfinder aus seinem fachlichen und methodischen Wissen zieht oder um den Nutzen der aus einer Organisation oder einem Beziehungsgeflecht zu ziehen ist.

- *Ethisch-moralische Wertungen* sind *unidirektional*: Kollektive Subjekte können das Denken und Handeln einzelner Menschen ethisch-moralisch werten, kollektive Subjekte sollten nicht ethisch-moralisch gewertet werden. Sie gehen vorwiegend von objektiven und subjektiven Bedürfnissen und Interessen konkreter Individuen nach gesellschaftlicher Organisation aus und weisen eine *Homogenisierungstendenz* auf: Sie gelten tendenziell für alle konkreten Individuen gleichermaßen, welchen sozialen Stufen sie ansonsten auch zugehörig sind, sie folgen damit dem Aspekt der *Gleichheit*. Sie weisen eine so zu nennende *Verewigungstendenz* auf: Sie gelten scheinbar über viele Stadien sozialer Veränderungen und politischer Umbrüche hinweg, werden von diesen eher modifiziert als außer Kraft gesetzt. Diese Wertungen bauen auf ein *eigenes Arsenal* von hoch und manchmal unzulässig verallgemeinerten *Begriffen* auf: Gutes, Pflicht, Gewissen, Ehre, Glück usw.

Ethisch-moralische Wertungen sind handlungsleitende Ordner, die dem einzelnen Wertenden Handlungen nahe legen, die das Wohl vieler oder aller Menschen ohne Ansehen der Person zum Handlungsanliegen machen. Dabei kann es sich um ethisch hoch stehende und als solche akzeptierte Personen handeln oder um ihr Wirken, ethische Grundsätze auch aktiv und praktisch durchzusetzen. Es kann um die Fähigkeit gehen,

ethisches Verhalten wissenschaftlich zu begründen und methodisch weiterzugeben, oder aber um die Fähigkeit, sich ethischen Maßstäben folgend um viele Menschen zu kümmern, zu helfen, Gutes zu tun.

- *Politisch-weltanschauliche Wertungen*, sie können sowohl auf einzelne Menschen wie auf kollektive Subjekte gerichtet sein. Sie sind *bidirektional*: Einzelne Menschen sowie kollektive Subjekte können das Denken und Handeln einzelner Menschen sowie das anderer kollektiver Subjekte politisch-weltanschaulich werten. Sie gehen vorwiegend von objektiven und subjektiven Bedürfnissen und Interessen kollektiver Subjekte, etwa von Teams, Organisationen, Unternehmen, Parteien, Ländern, Nationen usw. nach gesellschaftlicher Organisation aus. Sie weisen eine *Enthomogenisierungstendenz* auf: Sie beziehen sich auf vielfältig strukturierte, nichthomogene soziale Strukturen und gelten für diese ganz unterschiedlich, meist unter Aspekten der *Macht*. Sie weisen zudem eine Tendenz zur *zeitlichen Begrenztheit* auf: soziohistorische Veränderungen, Umwälzungen, Revolutionen erzeugen immer neue Formen von Gruppen-, Klassen-, Nationen- und Völkerwertungen. Diese Wertungen bauen ein eigenes Arsenal von hoch und manchmal unzulässig verallgemeinerten *Begriffen* auf: Freiheit, Fortschritt, Demokratie, Gerechtigkeit, Sicherheit, Solidarität, Patriotismus usw.

Politisch-weltanschauliche Wertungen sind handlungsleitenden Ordner, die Einzelnen oder Gruppen (Vereine, Gemeinschaften, Parteien, Bündnisse, Unternehmen, Organisationen...) zu einem sozial akzeptierten, optimalen oder auch zu einem innovativen, sogar revolutionären Handeln bewegen. Dabei kann es sich, auf Einzelne bezogen, um Menschen handeln, die durch ein großes „Charisma“ andere zu einem solchen Verhalten bewegen, oder um Menschen, die durch große Aktivität solche Werte Wirklichkeit werden lassen. Sie können inhaltlich und systematisch durchdacht in Beratungsprozesse einfließen oder aber durch dazu fähige Menschen in unterschiedlichen sozialen, politischen Bezügen und Gremien kommuniziert werden (vgl. Erpenbeck und Brenninkmeijer 2010).

2.1 Schnittpunkt-Modell Basiswerte und Basiskompetenzen

Das Schnittpunkt-Modell, das wir benutzen, hat in einfachster Form das Aussehen wie in Tab. 2.1 beschrieben.

Entscheidend ist, dass Basiskompetenzen und Basiswertungen eine unterschiedliche Sicht auf Menschen erlauben. Wir können Menschen betrachten, bei denen

- Genusswerte (Genießertyp)
- Nutzenswerte (Pragmatikertyp)
- Ethisch-moralische Werte (Ethikertyp) oder
- Politisch-weltanschauliche Werte (Politikertyp)

das Handeln deutlich dominieren. Wir können sie, einen Ausdruck von Max Scheler benutzend, *Wertepersontypen* nennen, bei denen das ganz starke Überwiegen *einer Basiswertung* das Handeln bestimmt.

Wir können andererseits Menschen betrachten, bei denen das Handeln deutlich dominieren.

- personale Kompetenzen (Persönlichkeitstyp)
- aktivitätsbezogene Kompetenzen (Aktivitätstyp)
- fachlich-methodische Kompetenzen (Wissenstyp) oder
- sozial-kommunikative Kompetenzen (Kommunikationstyp)

Sie sind *Wertepersontypen*, die sich durch das ganz starke Überwiegen *einer Basiskompetenz* auszeichnen. Beides stellt natürlich eine Idealisierung dar. Real haben wir es immer mit Typengemischen zu tun.

Tab. 2.1 Schnittpunkt-Modell Basiswerte und Basiskompetenzen

	Genuss- werte	Nutzens- werte	Ethisch- moralische Werte	Politisch- weltanschauliche Werte
personale Kompetenzen				
aktivitäts- bezogene Kompetenzen				
fachlich- methodische Kompetenzen				
sozial- kommunikative Kompetenzen				

Reflexion:

Die Wertepersontypen lassen sich erfragen.

1. Wählen Sie eine konkrete Person aus dem persönlichen oder dem Arbeitsumfeld aus, die sie recht gut kennen.
2. Versuchen Sie diese Person einer der acht Wertepersontypen (Genießertyp, Pragmatikertyp, Ethikertyp, Politikertyp; Persönlichkeitstyp, Aktivitätstyp, Wissenstyp, Kommunikationstyp) oder einer Kombination von zwei dieser Wertepersontypen zuzuordnen.

Nehmen wir jetzt als Beispiele zwei auf je eine *Basiskompetenz* bezogene Wertepersontypen heraus: Einen Künstler als *Persönlichkeitstyp*, einen Unternehmer als *Aktivitätstyp*. Beide beziehen sich in ihrem Handeln auf ganz unterschiedliche *Basiswerte* (Abb. 2.1 und 2.2).

Der *Künstler* kann seine Handlungsabsichten und -wirkungen stützen auf

- *Genusswerte*, beispielsweise den Genuss von Farben, Formen, Klängen, selbst von Gerüchen und Geschmücken, darunter auf *ästhetische* Werte, beispielsweise die ästhetische Gestaltung seines Kunstwerks oder die Entwicklung neuer ästhetischer Anschauungen;

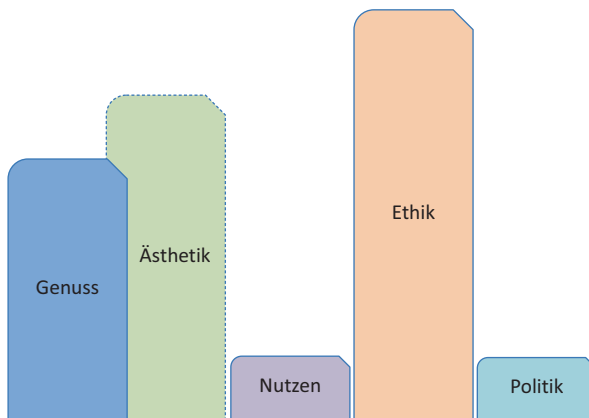


Abb. 2.1 Basiswerte-Verteilung für einen Persönlichkeitstyp, bei dem personale Kompetenzen und Werte im Zentrum stehen

- *Nutzenswerte*, beispielsweise auf die Erzielung maximaler Wirkungen mit einem Kunstwerk, aber auch darauf, selbst Gewinn und Vermarktung des Kunstwerks zu erzielen
- *ethisch-moralische Werte*, wobei Kunst als „moralische Anstalt“ begriffen und gestaltet wird
- *politisch-weltanschauliche Werte*, wobei sich der Künstler als Verfechter politischer Anschauungen, demokratischer, aber auch totalitärer, verstehen kann.

Je nachdem, welchen Stellenwert der Künstler diesen Basiswerten einräumt, haben wir ganz unterschiedliche Realisierungsformen des Persönlichkeitstyps – vom l'art pour l'art – Künstler bis zum Agitator. Personale Kompetenzen, personale Werte stehen bei beiden im Mittelpunkt – aber sie werden in ganz unterschiedlichen Wertebereichen realisiert.

Der *Unternehmer* kann seine Handlungsabsichten und -wirkungen stützen auf

- *Genusswerte*, beispielsweise Genussversprechen, die seine Produkte machen, Wohlfühlverheißungen, aber auch eigene Genüsse, die er in seiner Arbeit realisiert, darunter *ästhetische Werte*, beispielsweise die ästhetische Gestaltung der Produkte, des Unternehmensambientes (Corporate

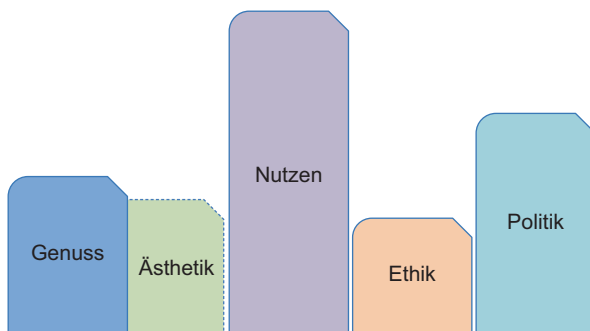


Abb. 2.2 Basiswerte-Verteilung für einen Aktivitätsstyp, bei dem aktivitätsbezogene Kompetenzen und Werte im Zentrum stehen

Design, Corporate Identity) oder auch gezieltes Sponsoring von Kunst, die für förderungswert gehalten wird

- *Nutzenswerte*, beispielsweise auf die Erzielung maximaler Gewinne mithilfe seiner Produkte gerichtet und zwar für das Unternehmen, für Shareholder, für sich selbst, Nutzen der Unternehmensprodukte für andere, Nutzen in größeren kommunalen, staatlichen, gesellschaftlichen Dimensionen
- *ethisch-moralische Werte*, wobei beispielsweise moralische Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern betont, unethische (andere Menschen oder Umwelten gefährdende) Produktionen abgelehnt werden und einem hohen Arbeitsethos gefolgt wird
- *politisch-weltanschauliche Werte*, welche die Rolle des Unternehmens und des Unternehmers im politischen Umfeld verankern, bestimmte Richtungs- oder Parteienpräferenzen zum Tragen kommen und evtl. auch durch Spenden oder Unterstützung manifest werden.

Je nachdem, welchen Stellenwert der Unternehmer diesen Basiswerten einräumt, haben wir ganz unterschiedliche Realisierungsformen eines Aktivitätstyps – vom Unternehmer, der seine Arbeit primär aus Spaß an der Freude betreibt über den reinen Bilanzfetischisten bis zu jenem, der kommunal und gesamtgesellschaftlich mit gestalten will. Aktivitätsbezogene Werte stehen bei allen im Mittelpunkt, aber sie werden wiederum in ganz unterschiedlichen Wertebereichen realisiert.

Diesen Beispielen folgend können wir jetzt generell überlegen: Welcher *Basiswert* ist mir wichtig als Antrieb für den Erhalt und die Entwicklung einer *Basiskompetenz*? Das lässt sich auch in Bezug auf andere Personen ermitteln. Dieser Zusammenhang lässt sich in Form eines Fragespiegels (Tab. 2.2) darstellen:

„Dieser *Basiswert* ...ist mir besonders wichtig als Antrieb für den Erhalt und die Entwicklung meiner *Basiskompetenz* ...“

Tab. 2.2 Fragespiegel zur Verknüpfung von Basiswerten und Basiskompetenzen

Basiswerte Basis- kompetenzen	Körperlicher, geistiger, ästhetischer Genuss	Ökonomischer, materiel- ler, ideeller Nutzen	Gruppenbezogene, ethische,allgemein- menschliche Gleichheit	Strukturelle, aufstiegs- orientierte, politische Führung
Ist mir besonders wichtig als Antrieb für den Erhalt und die Entwicklung meiner Persönlichkeit				
Ist mir besonders wichtig als Antrieb bei der Ausübung und Erweiterung meiner Arbeits – und Freizeit Aktivitäten				
Ist mir besonders wichtig als Antrieb neues fachliches und methodisches Wissen zu erwerben und einzusetzen				
Ist mir besonders wichtig als Antrieb bei der Gestaltung und Erweiterung meiner Beziehungen zu anderen innerhalb und außerhalb der Arbeit				

Reflexion

Bitte füllen Sie möglichst spontan die Felder mit einem bis höchstens drei Stichwörtern; lassen Sie sie unausgefüllt, wenn Ihnen sofort nichts einfällt! Versuchen Sie die Felder auszufüllen, bei denen Ihnen Beispiele aus ihrem Leben einfallen. *Gleichheit* ist hier nur einer der Begriffe, der in Bezug auf ethisch-moralische Führung eine zentrale Bedeutung hat. Einer, der in Bezug auf politisch-weltanschauliche Werte eine zentrale Bedeutung hat ist *Macht*, Führung ist lediglich der neutralere Begriff.

Mit dem Ausfüllen dieses Fragespiegels wird Ihnen zugleich deutlicher, welche Rolle Werte für Ihre Kompetenzen generell spielen!

Wir haben diesen Fragespiegel von etwa fünfzig Studenten der School of Business and Entrepreneurship (SIBE¹) ausfüllen lassen. Das unsortierte Ergebnis sehen Sie hier (Tab. 2.3). Die Zahlen in Klammern geben die

Tab. 2.3 Beispielbefragung 50 Studenten: Verknüpfung von Basiswerten und Basiskompetenzen

Basiswerte Basis- kompetenzen	körperlicher, geistiger, ästheti- scher Genuss	ökonomischer, materieller, ideeller Nutzen	gruppenbezogene, ethische, allgemei- nenschliche Gleichheit	strukturelle, aufstiegsorientierte, politische Führung
Ist mir beson- ders wichtig als Antrieb für den Erhalt und die Entwicklung meiner Persönlichkeit	<i>Sport (17) Ausgehen (2) Kommunikation/ Meinungs- austausch (1) Literatur/Bücher/ Lesen (7) Reisen/Mobilität (10) Ernährung/gutes Essen/Kochen (12) Kultur/prägt und formt (6) Kino/Filme (3) Freunde/Familie (3) Bildung/ Weiterbildung (2) Urlaub/Erholung/ Freizeit/ Entspannung (6) Erweiterung d. Horizonts/neue Erfahrungen/ Neues kennenlernen (4) Musik/Tanz/ Musizieren (7) Sprachkurse (1) Liebe/Sex (3) Bestätigung (1) Glück (1) Freiheit (1) Vielseitigkeit (1) Interkulturelle Jugendarbeit (1) Leute kennenler- nen (1) Kabarett (1) Schreiben (1) Theater (1) Zeit mit Freunden (1)</i>	<i>Leistungsanerkennung (1) Wohlstand (1) Lohn/Gehalt/Geld (5) Reisen (1) Neue Perspektiven (1) Herausforderungen/ fordernde Aufgaben (2) Sicherheit durch finan- zielle Absicherung (1) Literatur/Zeitung lesen (2) Informiert sein (1) Gesicherte Lebensgrundlage (1) Unabhängigkeit (1) Erfolg (1) Erscheinungsbild/ Kleidung (2) Wirkung auf andere (1) Verhalten (1) Reisen (1) Training (1) Gesundheit (1) Netzwerk/berufliche Kontakte (1) Branchenwissen (1) Seminar (1) Feedback (1) Umfeld (1) Arbeit (1) Erfahrung (1) Computer (1) Sprachkurs (1)</i>	<i>Akzeptanz (1) Freiheit (1) Gerechtigkeitsinn (4) Freunde/Familie (5) Kollegen (1) Bekannte besuchen (1) Beziehung/ Partnerschaft (1) Gibt Stabilität/ Orientierung (2) Bodenhaftung bewahren (1) Team (2) Kaffee trinken gehen (1) Interkulturelle Jugendarbeit/ andere Kulturen kennenlernen/ Reisen (3) Offenheit/Direktheit (3) Fairness (2) Mäßigung (1) Studieren (1) Arbeiten (1) Job (1) Toleranz (1)</i>	<i>Strukturen, die Freiraum lassen (1) Weiterentwick- lungs- möglichkeiten (1) Basketball (1) Erfolg (2) Anerkennung/ Bestätigung (2) Gute Ergebnisse (1) Führungsposition (2) Klare Positionierung/ Status definieren (2) persönliche/berufli- che Entwicklung (1) Positionierung von Frauen unter Männern (1) Klare/streitbare Profilgebung (1) Durchsetzen in Strukturen (1) Gestalten (1) Selbstverwirklichung (8) Jegliche Macht (1) Meditation (1) Gleichheit (1) Chancen (1) Verantwortung (1) Geld (1)</i>

(Fortsetzung)

¹Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship GmbH (SIBE). Ein Unternehmen der Steinbeis-Hochschule Berlin GmbH im Verbund der Steinbeis Stiftung.

Tab. 2.3 (Fortsetzung)

Basiswerte Basis- kompetenzen	körperlicher, geistiger, ästheti- scher Genuss	ökonomischer, materieller, ideeller Nutzen	gruppenbezogene, ethische, allgemein- menschliche Gleichheit	strukturelle, aufstiegsorientierte, politische Führung
Ist mir beson- ders wichtig als Antrieb bei der Ausübung und Erweiterung meiner Arbeits- und Freizeit Aktivitäten	<i>Sport/Bewegung (19)</i> <i>Tanzen/Ausgehen (3)</i> <i>Tauchen (1)</i> <i>Reisen (4)</i> <i>Fortbildung (1)</i> <i>Literatur (2)</i> <i>Wellness (5)</i> <i>Urlaub (1)</i> <i>Spaß bei meinem Tun (1)</i> <i>Kochen (2)</i> <i>Opern-/Theaterbesuche (1)</i> <i>Nähen/Stricken (1)</i> <i>Defizitempfinden durch Sport (1)</i> <i>Unbeschwertes Leben (1)</i> <i>Erfolg genießen (1)</i> <i>Kunst/Theater (2)</i> <i>Traditionelles Essen (1)</i> <i>Musik (4)</i> <i>Freunde (1)</i> <i>Einkaufen (1)</i> <i>Zusammenarbeit mit Leuten, die ich gerne hab (1)</i> <i>Sex (1)</i> <i>Kino (1)</i> <i>Museum (1)</i> <i>Aufenthalt an frischer Luft (1)</i> <i>Wochenend-Ausflug (1)</i> <i>Feiern (1)</i> <i>Schokolade (1)</i> <i>Trinken (1)</i>	<i>Weiterbildung (1)</i> <i>Karriere (1)</i> <i>Gehalt/Geld (2)</i> <i>Neue Aufgaben/ Projekte (1)</i> <i>Aufstieg im Beruf (1)</i> <i>Sport/Körperaktivität/ Fitness (4)</i> <i>Hausbau (2)</i> <i>Berufliche Tätigkeit/ Job (3)</i> <i>Vermögen (1)</i> <i>Unbeschwert leben (1)</i> <i>Geldverdien-phases (1)</i> <i>Selbstverwirklichung (1)</i> <i>Klettern (1)</i> <i>Inliner (1)</i> <i>Arbeiten (1)</i> <i>Laufen (1)</i> <i>Weihnachtsgeld (1)</i>	<i>Gerechtigkeit (2)</i> <i>Arbeit (1)</i> <i>Offenheit (1)</i> <i>Gruppenunternehmungen/ Geselligkeit (2)</i> <i>(Konstruktive)- Teamarbeit/ Teamdenken (3)</i> <i>Reisen (1)</i> <i>Handeln im Beruf (1)</i> <i>Sportverein/ Teamsport (2)</i> <i>Diskussionen mit verschiedensten Leuten (1)</i> <i>Motivation (1)</i> <i>Hausarbeit (1)</i>	<i>Freundeskreis (1)</i> <i>Gesundheits-erhaltung (1)</i> <i>Aufstieg durch Beziehung (1)</i> <i>Aufstieg (1)</i> <i>Verstärkte Netzwerkbildung (1)</i> <i>Pro-aktiv handeln/ voran kommen (2)</i> <i>Vereine (1)</i> <i>Ausschuss (1)</i> <i>Kein Grund für Kompromisse (1)</i> <i>Geld (7)</i> <i>Handlungs-spielraum (2)</i> <i>Kompromisse (1)</i> <i>Arbeiten (1)</i>

(Fortsetzung)

Tab. 2.3 (Fortsetzung)

Basiswerte Basis- kompetenzen	körperlicher, geistiger, ästheti- scher Genuss	ökonomischer, materieller, ideeller Nutzen	gruppenbezogene, ethische, allgemein- menschliche Gleichheit	strukturelle, aufstiegsorientierte, politische Führung
Ist mir beson- ders wichtig als Antrieb neues fach- liches und methodisches Wissen zu erwerben und einzu- setzen	Lesen/Literatur (15) Weiterentwicklung (1) Bildung/ Weiterbildung/ Trainings (4) Informationen (1) Sonstige Veranstaltungen (2) Lernen (1) Fernsehen/Radio (4) Medien/Hörbücher (3) Diskussionen/ Austausch (2) Kommunikation (1) Lesen + Besprechen von Fachliteratur (1) Studium (1) Diplomarbeit/ Prüfungen (1) Freude an Neuem (1) Verstehen (1) Kino (3) Internet (2) Interdisziplinarität (1) Theater (3) Bestätigung (1) Diskussion mit Führungskräften (1) Museum (1) Reisen (1)	Anerkennung/Lob (1) Fort-/Weiterbildung/ Seminare (4) Information (1) Fachliteratur (2) Nachrichten (1) Verkauf v. Ideen/ Projekten (1) Schnellere Problemlösungen (1) Beeindrucken (1) Beruflicher Erfolg (1) Warum ich heute hier sitze (1) Job/Beruf (1) Karriere/Voran kom- men (2) Fachliche Perfektion/ fachl. Kompetenz (2) Ziele (1) Studium (1) Herausforderung (1) Job, der mich ausfüllt (1) PC/Internet (2)	Kulturunterschiede/ Interkulturelle Jugendarbeit (2) Projekte (1) Studium (1) Austausch mit Freunden/Kollegen/ andere(2) Kirche/Glaube (1) Trainertätigkeit (1) Lernen von anderen (1) Wikipedia (1)	Information (1) Vorbilder (1) „Wissen ist Macht“ (3) Karriere (fachlich) (1) Umsetzen von Gelerntem (1) Aufklärung über Problematiken (1) Positionssicherung (2) Neue Positionen/ Erfahrungen. (1) Erklären können (1) Unangreifbarkeit (1) Dominanz (1) Networking (1) Joy (1)

(Fortsetzung)

Tab. 2.3 (Fortsetzung)

Basiswerte Basis- kompetenzen	körperlicher, geistiger, ästheti- scher Genuss	ökonomischer, materieller, ideeller Nutzen	gruppenbezogene, ethische, allgemein- menschliche Gleichheit	strukturelle, aufstiegsorientierte, politische Führung
Ist mir beson- ders wichtig als Antrieb bei der Gestaltung und Erweiterung meiner Beziehungen zu anderen innerhalb und außer- halb der Arbeit	<i>PR/Kommunikation</i> (3) <i>Kontakt</i> (1) <i>Freunde/treffen,</i> <i>Freundschaft</i> (11) <i>Gefühle/</i> <i>Empfindungen</i> (1) <i>Familie</i> (1) <i>Umgang mit</i> <i>Freunden</i> (1) <i>Partnerschaft/</i> <i>Beziehung/Sex</i> (6) <i>Sport/</i> <i>Sportfreizeiten</i> (3) <i>Gutes Essen</i> (1) <i>Gespräche mit</i> <i>Fachkollegen,</i> <i>Beratern,</i> <i>Trainern ohne</i> <i>vorgegebenes</i> <i>Ziel</i> (1) <i>Abweichung von</i> <i>entsprechendem</i> <i>Ziel</i> (1) <i>Kochen/</i> <i>Einladungen zum</i> <i>(gemeinsamen)</i> <i>Essen</i> (5) <i>Fachdebatte</i> (1) <i>Feiern</i> (1) <i>Abends aus-/</i> <i>trinken gehen</i> (4) <i>Telefonieren</i> (2) <i>Gemeinsam/</i> <i>Wochenend-</i> <i>Aktivitäten</i> (4) <i>Sich etwas gönnen</i> (1) <i>Stammtisch</i> (1) <i>Spiele</i> (1)	<i>Aufstiegchancen</i> (1) <i>Austausch</i> <i>(Kommilitonen)</i> (1) <i>(Berufs-/Kollegen)</i> <i>Netzwerk</i> (4) <i>Kreativität</i> (1) <i>Bekanntheit</i> (1) <i>Organisation</i> (1) <i>Ausgleich</i> (1) <i>Berufliches</i> <i>Vorankommen</i> (1) <i>(im)materielle Vorteile</i> (1) <i>Ehrlichkeit</i> (1) <i>Erfahrungsaustausch</i> (1) <i>Kontakte</i> (1) <i>PC/Mail/Internet</i> (2) <i>Sport</i> (1)	<i>Verständnis</i> (3) <i>Familie</i> (1) <i>Freunde (treffen)</i> (2) <i>Akzeptanz durch</i> <i>Freunde</i> (1) <i>Respektvoller</i> <i>Umgang</i> (4) <i>Parteien</i> (1) <i>Alkoholkonsum</i> (1) <i>Hüttenwochenenden</i> (1) <i>Kollegiale</i> <i>Zusammenarbeit</i> (3) <i>Sport</i> (1) <i>Toleranz</i> (2) <i>Treffen mit ehemali-</i> <i>gen Kollegen</i> (1) <i>Karnevalsgruppe</i> (1) <i>Erfolg</i> (1) <i>Harmonie</i> (1) <i>Privatleben</i> (1) <i>Empathie/Zuhören</i> (1) <i>Zusammenleben</i> (1) <i>Offenheit</i> (1) <i>Partner</i> (1)	<i>Wertschätzung/</i> <i>Anerkennung</i> <i>durch andere</i> (3) <i>Verantwortung</i> (1) <i>Aufstieg durch</i> <i>Beziehungen</i> (1) <i>Möglichkeiten zum</i> <i>Hochkommen</i> (1) <i>Bestimmte</i> <i>Beziehung</i> (1) <i>Sicherheit</i> (1) <i>Meine</i> <i>Vorstellungen</i> <i>durchsetzen</i> (1) <i>Karrierenetzwerk</i> (1) <i>Position/im</i> <i>Unternehmen</i> (7) <i>Führungsrolle</i> (2) <i>Handlungsspiel-</i> <i>raum</i> (1) <i>Netzwerke</i> (2)

Nennungshäufigkeit wieder. Die Fülle von Handlungsbedingungen und Handlungen, die auf den Basiswerten beruhen und die Basiskompetenzen flankieren, mag erstaunen, obwohl Doppelnennungen und Benennungsunsicherheiten nicht herauskorrigiert sind.

Wir können das Schnittpunkt-Modell nicht nur für die Beantwortung der Frage benutzen, welche Basiswerte als Antriebe für den Erhalt und die Entwicklung von Basiskompetenzen wichtig sind, sondern auch – ausgehend von den *Wertepersontypen* – ob wir Typen finden, die für Kombination eines Basiswertes mit einer Basiskompetenz – *Kombinationstypen* – charakteristisch sind.

Wir schlagen die in Tab. 2.4 beschriebene Typisierung vor.

Tab. 2.4 Kombinationstypen von Werten und Kompetenzen

Kombinationstypen	Genuss- werte Der Genießertyp	Nutzens- werte Der Pragmatikertyp	Ethisch-mora- lische Werte Der Ethikertyp	Politisch- weltan- schauliche Werte Der Politikertyp
Personale Kompetenzen Persönlichkeitstyp	Der Genussmensch	Der Könner	Der Gütige	Der Charismatiker
Aktivitätsbezogene Kompetenzen Aktivitätstyp	Der Sportler	Der Unternehmer	Der Weltver- besserer	Der Macher
Fachlich- methodische Kompetenzen Wissenstyp	Der Denker	Der Erfinder	Der Prediger	Der Berater
Sozial- kommunikative Kompetenzen Kommunikations- typ	Der Beliebte	Der Organisator	Der Hingebungs- volle	Der Kommunikator

Reflexion

Überlegen Sie sich zu jedem Kombinationstyp ein oder mehrere Beispiele, etwa: Der Könner – Thomas Alva Edison, Der Gütige – Mahatma Gandhi, Der Weltverbesserer – Che Guevara, der Denker – Albert Einstein, Der Hingebungsvolle – Albert Schweizer...

Machen Sie sich bei jedem Beispiel den Ihrer Meinung nach bestimmenden *Basiswert* und die bestimmende *Basiskompetenz* klar.

Die so benannten 16 Kombinationstypen auf den Schnittpunkten eines Basiswertes mit einer Basiskompetenz lassen sich genauer charakterisieren. Wir geben die von uns benutzten, von Bernward Brenninkmeijer maßgeblich mit entwickelten Arbeitsdefinitionen wieder:

Personale Kompetenzen – Genusswerte

(Kombinationstyp: Der Genussmensch)

Der Genießer realisiert seine Persönlichkeit in einem von Genussfähigkeit und Genusshandeln geprägten Leben. Er stellt in der Regel sehr hohe Ansprüche an sich und an andere, was ihre Genussfähigkeit betrifft – sei es im kulinarischen Bereich, im Bereich der Mode und des Design oder im Bereich der Kunst. Er strebt nach höchstmöglichem Genuss im Alltags- und Privatleben, aber auch in der Arbeit. Oft ist ihm wichtig, dass auch andere seine Genüsse teilen, zumindest verstehen.

Vor allem im Bereich der höheren, insbesondere der ästhetischen Genüsse versucht er, seine Genussfähigkeit stetig zu vervollkommen; oft wirkt er dann Maßstab setzend. Er lässt auch andere Formen des Genusses gelten, korrigiert seine Wertungen nicht selten, versucht Genuss und Harmonie zu verbinden. Zuweilen traut er anderen dabei zu viel zu, hält sie für „edler“ als sie sind, kann Bitten nicht abschlagen und wird dadurch leicht enttäuscht und zieht sich in sich selbst zurück. Dann baut er sich, insbesondere unter spannungsreichen Bedingungen, eine ideale Eigenwelt der Geschmäcke, Formen, Farben. Diese verteidigt er manchmal starr und überemotional und nimmt Unverständnis zuweilen persönlich.

Personale Kompetenzen – Nutzenswerte

(Kombinationstyp: Der Könner)

Der Könner realisiert seine Persönlichkeit durch perfekte, ihm und seiner engeren und weiteren Umgebung Nutzen bringende Höchstleistungen auf den verschiedensten Gebieten – nicht nur im Bereich der Arbeit. Er vertraut anderen und unterstützt andere wenn es darum geht, diese Leistungen zu vollbringen. Der Könner wirkt häufig als Vorbild und versucht sich als Persönlichkeit weiter zu vervollkommen indem er die Könnerschaft immer weiter ausbaut. Er ist loyal und gerecht gegen andere, die sich gleichen Zielen und Erfolgen verpflichtet fühlen. Er korrigiert sich auch es selbstkritisch, wenn die Ergebnisse nicht den erwarteten Nutzen erbringen und sucht pragmatisch nach neuen Wegen. Dabei respektiert er fremde Vorschläge und macht sie sich wenn nötig zu eigen. Manchmal überfordert er sich und andere unter dem Ansturm von Anforderungen, reibt sich für ein als nutzbringend erkanntes Ziel auf. Insgesamt wirkt er jedoch in der Regel integrativ, glaubwürdig und vertrauensvoll und ist in der Lage, die anderen auch in

problematischen Situationen einzubinden und zum größtmöglichen Erfolg zu führen. Hierzu appelliert er gern an gemeinsame Werte und Ziele, die im nutzbringenden Erfolg bestätigt werden. Dabei überfordert er aber zuweilen sich und andere. Manchmal vergisst er auch, dass Nutzen nicht alles ist, dass auch Lebensgenuss oder ethisches Engagement zur runden Persönlichkeit gehören.

Personale Kompetenzen – ethisch-moralische Werte

(Kombinationstyp: Der Gütige)

Der Gütige realisiert seine Persönlichkeit, indem er ethisches Verhalten nicht nur fordert und predigt, sondern – oft still und unspektakulär – selbst lebt. Dabei wirkt er trotzdem oft als Vorbild, auch als „Fels in der Brandung“ in schwierigen Situationen. Er vertraut und unterstützt andere und erhofft im Sinne gleichen Gebens und Nehmens selbst Vertrauen und Unterstützung. Er stellt in der Regel sehr hohe Ansprüche an sich und an andere. Er ist großzügig und gerecht gegen fast jedermann. Ethische Prinzipien sind für ihn das Zentrum seines Denkens und Handelns. Er gibt sich Rechenschaft über sein Verhalten und fordert dies auch von anderen. Er ist verlässlich und berechenbar, zuweilen aber auch zu vertrauensselig und neigt dazu, sich für eine gerechte Sache aufzureiben und dadurch selbst in Schwierigkeiten zu geraten, zumal er Bitten oft nicht ausschlagen kann und sich überfordert. Manchmal wird ihm vorgeworfen, zu vertrauensselig und gutgläubig zu sein, zu emotional zu reagieren und Ungerechtigkeiten zu persönlich zu nehmen.

Personale Kompetenzen – politisch-weltanschauliche Werte

(Kombinationstyp: Der Charismatiker)

Der Charismatiker realisiert seine Persönlichkeit, indem er seine hohe Ausstrahlungskraft zur Durchsetzung sozialer Anforderungen, sei es im Bereich der Familie, der Arbeit, des Unternehmens oder aber des Staates und der Politik einsetzt. Überall, wo es um die Festigung oder Veränderung sozialer Strukturen, um Hierarchien, auch um Macht geht, setzt er seine Autorität ein und oft durch. Seine Ausstrahlungskraft erleichtert es ihm, dabei große Erfolge zu erzielen, Menschen zu gemeinsamen Aktionen zusammen zu schließen und politische Veränderungen – im Kleinen oder im Großen – zu bewirken. Dabei bildet er im Vertrauen auf seine Ausstrahlung Netzwerke der Zusammenarbeit. Er wirkt für viele als Vorbild mit eigenen Prinzipien und gesellschaftlichen Idealen, loyal, gerecht und zuverlässig. Zuweilen überfordert er sich selbst und überschätzt die Wirksamkeit der eigenen Werte und Ideale, geblendet von der eigenen Wirksamkeit. Manchmal neigt er dazu, zu idealistisch zu denken und vorzugehen, übereifrig zu agieren und sich selbst zu überfordern.

Aktivitätsbezogene Kompetenzen – Genusswerte

(Kombinationstyp: Der Sportler)

Der Sportler – nicht als konkret Sportausübender sondern als Typus betrachtet – verwirklicht seine Fähigkeiten durch ein hohes Niveau an Aktivität und Willen, vor allem aber dadurch, dass er die eigene Aktivität in großem Maße genießen kann. Und umgekehrt, wird er an diesem Genuss gehindert, sinkt sein gesamtes Aktivitäts- und Willensniveau. Außerhalb der unmittelbaren sportlichen Betätigung zeigt sich seine Handlungsart besonders darin, dass er sich mit sportlichem Elan an die Spitze von Projekten und Aufgaben setzt, dass er es genießt, schnell und effektiv zu handeln und andere dabei mitzureißen, möglichst in direktem Kontakt mit anderen bis hin zur direkten, risikofreudigen Auseinandersetzung. Er wird durch Widerstand gestärkt, ist wettkampfs – wie wettbewerbsorientiert und hat einen hohen Realisierungsanspruch. Er denkt in der Regel sehr praktisch und direkt und erweist als außerordentlich dynamisch und flexibel. Zuweilen mutet er in der Annahme, seine Art zu genießen sei allgemein, anderen zu viel zu und verunsichert sie durch seine Ungeduld. Er geht zu große Risiken ein und stürzt sich in zu viele Aufgaben gleichzeitig ohne Prioritäten zu setzen. Besonders bewährt sich das „sportliche“ Herangehen bei der Beschleunigung verantwortlicher Entscheidungsprozesse, bei der Motivation von sich selbst und anderen zum Durchhalten, um ins Ziel zu gelangen.

Aktivitätsbezogene Kompetenzen – Nutzenswerte

(Kombinationstyp: Der Unternehmer)

Der Unternehmer, derjenige der etwas unternimmt, setzt sich an die Spitze von Projekten und Aufgaben die einen hohen Nutzen versprechen – im ökonomische Sinne eines Gewinns, aber auch eines erfassbaren, beschreibbaren Nutzens für sich selbst, seine Nächsten, seine Arbeitsgruppe, sein Unternehmen und darüber hinaus. Er zeichnet sich durch die Fähigkeit zu schnellem, dynamischem, flexiblem Handeln aus, durch mitreißendes Wollen, durch Überzeugungs- wie auch Auseinandersetzungsfähigkeit. Er kann andere motivieren und „mitnehmen“. Er wird durch Widerstand gestärkt, ist wettbewerbsorientiert, denkt sehr praktisch und direkt. Er ist risikobereit, mutet anderen allerdings manchmal zu viel zu und verunsichert sie durch Ungeduld. Das wird besonders problematisch, wenn sich seine Unternehmungen verzetteln, wenn sich die Aktivität mit illusionären Nutzensvorstellungen paart. Oder wenn der Nutzen zum alleinigen Maßstab des Handelns wird. Zuweilen wird Unbeirrbarkeit zu Starrsinnigkeit, Gewinnerwartung zu Dominanzstreben. Die Dominanz führt zu undiplomatischer Härte in Bewertungen und Entscheidungen – aber auch zu Enttäuschungen, wo die eigenen Nutzenserwartungen sich nicht realisieren.

Aktivitätsbezogene Kompetenzen – ethisch-moralische Werte

(Kombinationstyp: Der Weltverbesserer)

Der Weltverbesserer ist bestrebt, aktiv, mit großer Willenskraft und mitreißender, andere motivierender Handlungsbereitschaft ethisch-moralische Werte durchzusetzen, welche von der Gleichheit und Würde jedes einzelnen Menschen ausgehen. Solche individuellen Menschenrechte versucht er in direkten Gesprächen mit maßgeblichen Personen, in der Organisation von humanen Bewegungen und wo nötig auch von zähem Widerstand und direkten Auseinandersetzungen zu realisieren. Er übernimmt für das als richtig erkannte die Verantwortung und versucht, notwendige Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und wo nötig Wege aus schwierigen Situationen zu finden. Dabei erweist er sich als sehr dynamisch und flexibel. Zuweilen überschätzt er die eigene Wirkungsfähigkeit, geht zu große Risiken ein, mutet anderen, weniger aktiven zu viel zu. Die Überzeugung von der eigenen Mission schlägt manchmal auch in übertriebene Streitlust und Starrsinn und übertriebene Bewertungen anderer um, denen er möglicherweise zuvor zu viel zugemutet hat.

Aktivitätsbezogene Kompetenzen – politisch-weltanschauliche Werte

(Kombinationstyp: Der Macher)

Der politische Macher setzt seine ganze Aktivität und Willenskraft, seine Umsetzungsfähigkeit und Energie zum Gewinn von politischer Macht für die Durchsetzung für richtig gehaltener politischer Projekte und Aufgaben ein. Das gilt auch für den Bereich der Unternehmens- oder Organisationspolitik. Er handelt schnell, flexibel im Vorgehen, konsequent in der Sache. Er ist stark ziel- und ergebnisorientiert. Er übernimmt auch unter ungünstigen Bedingungen Verantwortung und versucht, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen. Er reißt andere weniger durch die Überzeugungskraft seiner Gedanken und Vorhaben als durch ihre rasche Realisierung mit, motiviert sie damit und bindet sie ein. Er sucht das Gespräch mit Entscheidungsträgern und einflussreichen Personen im Sinne gezielter Lobbyarbeit. Er denkt praktisch und umsetzungsbezogen, setzt sich, manchmal auch undiplomatisch, gegen Widerstände und Anfeindungen offensiv durch, ohne lange nachtragend zu sein; Widerstände reizen und stärken sein Handeln. Er scheut keine Auseinandersetzungen, geht dabei aber manchmal zu große Risiken ein. Angesichts von vielen gleichzeitig zu bewältigenden Aufgaben verzettelt er sich manchmal, geht zu vieles gleichzeitig an, kann zuweilen keine Prioritäten setzen. Es kann passieren, dass der Machtgewinn zum zäh betriebenen Selbstzweck wird. Oft agiert er an der Grenze eigener körperlicher und geistiger Möglichkeiten.

Fachlich-methodische Kompetenzen – Genusswerte

(Kombinationstyp: Der Denker)

Der Denker genießt das eigene Wissen, seine Fakten- und Fachkenntnisse. Ausdauer, Verlässlichkeit und Gründlichkeit, die Fähigkeit, Fragen und Probleme systematisch zu lösen und Alternativen systematisch abzuleiten, sind für ihn wichtige Tugenden. Er versucht, stets auf dem aktuellen Wissensstand zu sein und dafür intensiv Informationen zu sammeln. Es bereitet ihm tiefe Genugtuung, sehr analytisch, sachlich und gründlich vorzugehen, Problemsituationen aufgrund seines hohen Fachwissens schnell zu durchschauen und bei der Problembearbeitung nach effektiven Methoden zu suchen. Dabei geht er stets verantwortungsbewusst und umsichtig zu Werke, versucht, Komplexität zu reduzieren, sichere Handlungswege zu erschließen. Risiken zu mindern und Sicherheit zu gewährleisten. Zuweilen betont er die reine Wissens- bzw. Faktenseite zu sehr, unter Vernachlässigung persönlich-menschlicher und sozialer Komponenten. Das kann – ungewollt – zu unsachlichen Auseinandersetzungen und Konflikten führen. Manchmal agiert er übervorsichtig und entscheidungsscheu, mehr beobachtend und abwartend, ohne selbst die Initiative zu ergreifen. Durch seine Tendenz, Fakten über alles zu schätzen, neigt er manchmal zu perfektionistischen Überregulierungen, welche die Spontaneität anderer stark begrenzen und kooperative Prozesse und Kompromisse behindern.

Fachlich-methodische Kompetenzen – Nutzwerte

(Kombinationstyp: Der Erfinder)

Der Erfinder nutzt sein Wissen und seine Fachkenntnisse, um Nutzen im ökonomischen, aber auch im weiteren, sozialen Sinne, für seine Bezugsgruppe, sein Unternehmen, seine Organisation oder Gesellschaft zu stiften. Wissbegierde und Faktenorientierung, Gründlichkeit und Verlässlichkeit sind ihm dafür wichtige Voraussetzungen. Er erzielt diesen Nutzen, indem er stets nach konsequenten Lösungswegen bei aufgetretenen Fragen und Problemen Ausschau hält und Alternativen auf dem aktuellen Wissens- und Informationsstand analytisch, sachlich und effektiv abzuleiten versucht. Manchmal betont er die reine Wissens- bzw. Faktenseite zu sehr, unter Vernachlässigung persönlich-menschlicher und sozialer Komponenten und erscheint unnahbar. Andererseits gelingt es ihm auch unter ungünstigen Bedingungen Fehler und Schwachstellen zu finden und Entscheidungen faktenorientiert und nach logischen Prinzipien orientiert herbeizuführen und abzusichern. Dabei helfen ihm sein systematisches und methodisch sauberes Vorgehen, die Ausdauer im Detail und die Energie, Komplexität zu reduzieren. Das mindert Risiken, gewährleistet Sicherheit und wahrt Kontinuität. Dass er zuweilen übervorsich-

tig und entscheidungsscheu, mehr beobachtend und abwartend agiert anstatt selbst die Initiative zu ergreifen, gehört zu seinen problematischeren Seiten, die manchmal in übergroßes Pflichtbewusstsein und hinderlichen, Fantasie einschränkenden Perfektionismus münden.

Fachlich-methodische Kompetenzen – ethisch-moralische Werte

(Kombinationstyp: Der Prediger)

Der Prediger, im typologischen, nicht im beruflichen Sinne, ist bemüht, für gültig gehaltene ethische Sichten und Einsichten mit Fakten und viel Beispielwissen untermauert anderen Menschen nahe zu bringen. Dazu statet er sich mit einer Fülle von Sach- und Fachwissen aus, brilliert durch Gründlichkeit und verlässliche Vorschläge, auftretenden Fragen und Probleme, vor allem im moralisch-ethischen Bereich, zu erfassen und systematisch zu lösen. Er versucht, stets vom aktuellen Wissensstand aus zu argumentieren und sammelt hierbei sehr intensiv Informationen. Sein Argumentationsstil ist oft sehr analytisch und sachlich und gründlich, obwohl ihm bewusst ist, dass es für ethische Probleme keine analytischen Lösungen gibt. Überzeugend sind jedoch sein Verantwortungsbewusstsein und seine Einsatzbereitschaft für gültige ethische Regeln, Werte und Normen. Zuweilen vernachlässigt er über seiner analytischen, mit Fakten untermauerten Argumentation, dass diese Regeln, Werte und Normen vor allem über Emotionen und Motivationen der handelnden Menschen wirksam werden und tut sich schwer mit Einfühlung und Nähe. So springt auch bei systematisch und methodisch sauber abgeleiteten Handlungsvorschlägen oft der notwendige „Funke“ nicht über. Im Gegensatz zu eher emotional agierenden Menschen wirkt er dann allzu vorsichtig und fantasiearm, mehr beobachtend und abzuwartend als selbst initiativreich, zu wenig spontan und damit kooperative Prozesse und Kompromisse eher einengend.

Fachlich-methodische Kompetenzen – politisch-weltanschauliche Werte

(Kombinationstyp: Der Berater)

Der Berater im politisch-sozialen, aber auch im eher unternehmenspolitischen Bereich, beeinflusst oder initiiert Macht- und Einflußstrukturen mithilfe seiner vielfältigen, oft internen Informationen und seines umfangreichen Sach- und Methodenwissens. Er gilt als faktenorientierter, gründlicher und verlässlicher Fachmann, aber auch als loyaler, verantwortungsbewusster Verbündeter. Er versucht bei aller Parteinahme Alternativen systematisch und stets auf dem aktuellsten Wissensstand zu erarbeiten. Seine Entscheidungsvorschläge sind analytisch, sachlich und gründlich erarbeitet. Er überschaut Problemsituationen aufgrund seines umfassenden Fachwissens schneller und

gründlicher als andere und vermag effektive Lösungen zu finden. Durch die starke Betonung der Wissens- bzw. Faktenseite ist er zuweilen nicht in der Lage, andere mitzureißen, sie zum Handeln im für richtig gehaltenen Sinne zu bewegen, da bedarf er der Aktivität und des Umsetzungsvermögens anderer. Auch wirkt er durch das Bestreben, Kontinuität zu wahren, Risiken zu mindern und Erfolg zu gewährleisten, manchmal übervorsichtig, initiativ- und entscheidungsscheu. Perfektionismus und Kontrollstreben behindern dabei gelegentlich die nötige Umsetzungsfantasie und verhindern große, durchschlagende Entwürfe.

Sozial-kommunikative Kompetenzen – Genusswerte

(Kombinationstyp: Der Beliebte)

Der Beliebte genießt es, Gefühle, Meinungen, Bedürfnisse anderer schon im Voraus zu spüren und darauf individuell so zu reagieren, dass ihm Hochachtung, Zuneigung, auch Liebe entgegenschlägt. So sehr ihm Konflikte schon im Stadium des Entstehens Missbehagen bereiten, verspürt er geradezu Glücksgefühle, wenn er anderen helfen, mit den unterschiedlichsten Menschen aktiv zusammenwirken kann. Er setzt sich für andere ein, handelt solidarisch und hilfsbereit. Bei Kontroversen und Konflikten ist er sehr taktvoll und kooperativ, anpassungs- und integrationsfähig. Seine Offenheit für Neues und Ungewohntes, seine Bereitschaft sich für andere auch unter Hintansetzung eigener Interessen einzubringen, erhöht seine Beliebtheit. Durch die hohe Kommunikationsbereitschaft und die gute Kommunikationsfähigkeit baut er schnell Kontakte auf, die durch ein freundlich lockeres Auftreten und Optimismus das Ihre zur Beliebtheit beitragen. Zuweilen führt das Bestreben, beliebt sein zu wollen, allerdings auch dazu, Konsens über alles zu setzen, Auseinandersetzungen vorsichtig aus dem Wege zu gehen, zu viel Wert auf die zwischenmenschlichen, klimatischen Bedingungen sowie auf einen guten Ton zu legen und die eigene soziale Anerkennung höher als notwendige sachliche Klärungen zu stellen.

Sozial-kommunikative Kompetenzen – Nutzenswerte

(Kombinationstyp: Der Organisator)

Der Organisator baut funktional differenzierte soziale Netze und Verbindungen so auf, dass insgesamt für die beteiligten Personen oder Institutionen der größtmögliche ökonomische, aber auch anderweitige Nutzen entsteht. Dabei geht er klug, flexibel und mit großem Verantwortungsgefühl auf die Interessen und Bedürfnisse der Zusammenwirkenden ein, ent-

krampft verfahrenere Situationen, mindert potenzielle Konflikte und beseitigt hinderliche Reibungen. Dazu nutzt er die Dynamik und Leistungsbereitschaft der Beteiligten, vertraut ihnen und wirkt integrierend. Wo dennoch Kontroversen und Konflikte entstehen, wirkt er moderierend und vermittelnd auf die Beteiligten ein. Taktvoll und anpassungsfähig, offen für Veränderungen und Probleme optimiert er das gemeinsame Handeln in Richtung des größtmöglichen Nutzens. Das gelingt ihm aufgrund seiner hohen Kommunikationsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit. Er vermag es schnell und experimentierfreudig Kontakte aufzubauen um innovative Ideen gemeinsam nutzbar zu machen. Zuweilen kehrt er allerdings Konflikte und notwendige Auseinandersetzungen im Interesse der Nutzenoptimierung unter den Teppich, äußert sich in spannungsreichen Situationen zu wenig klar und setzt Konsens über alles, um Auseinandersetzungen aus dem Wege zu gehen. Dann wird in allzu langen Besprechungen allzu lange moderiert und diskutiert und der mögliche Nutzen gemindert.

Sozial-kommunikative Kompetenzen – ethisch-moralische Werte

(Kombinationstyp: Der Hingebungsvolle)

Der Hingebungsvolle bringt sich selbst ganz und gar in die Realisierung ethischer Aufgaben und Ziele für viele Menschen ohne Ansehen von Personen und Positionen ein. Das geschieht besonders solidarisch und hilfsbereit im humanitären und karitativen Bereich. Aber auch in Unternehmen und Organisationen fragt er nach deren ethischer Verfasstheit, setzt sich vorbildhaft für die Gleichbehandlung der Mitarbeiter ein und geht gegen menschliche und soziale Ungerechtigkeiten an. Er hat ein Ohr für die Gefühle, Meinungen und Bedürfnisse anderer Menschen und stärkt ihr Zusammenwirken bei der Durchsetzung ethischer Ansprüche und Forderungen. Bei Kontroversen und Konflikten achtet er zwar taktvoll darauf, keinen zu verletzen, kann aber, verantwortungsvoll hingegen an die hohen Werte von Gleichheit und Gerechtigkeit beträchtliche Aktivität und Zähigkeit entwickeln. Dabei nutzt er seine große Kommunikationsfähigkeit und sein hohes Sozialprestige im Interesse der Sache. Zuweilen neigt er dazu, zu reden statt zu handeln, zu leiden statt zu kämpfen, Konsens anzustreben statt Konflikte auszutragen. Auch hält er manchmal die eigenen ethischen Überzeugungen und Grundsätze für absolut wahr und versucht sie als allgemeine, für alle Zeiten gültige Wahrheiten anderen aufzudrängen.

Sozial-kommunikative Kompetenzen – politisch-weltanschauliche Werte (Kombinationstyp: Der Kommunikator)

Der Kommunikator verfügt im gesellschafts- wie im unternehmenspolitischen Bereich über die Gabe, neue Maßnahmen, Strukturen und Hierarchien sachlich zu rechtfertigen und emotional bei den darin Eingebundenen zu verankern. Er geht flexibel und mit viel Fingerspitzengefühl auf die Gefühle, Meinungen und Bedürfnisse der Menschen ein, knüpft geschickt an deren bisherige Verständnishorizonte und Bedürfnisse an und unterläuft absehbare Kontroversen und Konflikte durch emotional eingängige Argumentationen. Er spürt kommende Meinungsumschwünge und Veränderungen im Voraus und bezieht sie geschickt in das Zusammenwirken und die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichsten Menschen ein. Seine Vorbildwirkung ist beachtlich, seine Belastbarkeit hoch. Er zeichnet sich oft durch eine hohe Dynamik und Leistungsbereitschaft aus, ist sehr flexibel, integrationsfähig und kooperativ. Ausgeprägt ist seine Fähigkeit, leicht aufgabenbezogene menschliche „Netzwerke“ zu knüpfen und stets nach neuen nützlichen Kontakten Ausschau zu halten. Seine kommunikativen Erfolge lassen sich oft auf seinen breitenwirksamen Optimismus und Humor mit zurückführen. Zuweilen geraten ihm allerdings über dem Kommunikationserfolg die kommunizierten Inhalte aus dem Blick und es fällt ihm schwer, unpopuläre Entscheidungen durchzusetzen. Dann ersetzen lange Diskussionen und zögerliche Handlungsversuche das notwendige, konsequente Handeln. Im Extremfall führt dies zu opportunistischen, populistischen manchmal auch zu zynischen Haltungen. Im günstigen Fall zeichnet er sich aber durch ein hohes, breit fundiertes Verantwortungsgefühl aus.

2.2 Erweitertes Schnittpunkt-Modell

Das Schnittpunkt-Modell ist vielseitig einsetzbar. Bisher haben wir es

1. neben der Darstellung des Zusammenhangs von Basiswerten und Basiskompetenzen zur Kennzeichnung von acht grundlegenden *Wertepersontypen* (Genießertyp, Pragmatikertyp, Ethikertyp, Politikertyp; Persönlichkeitstyp, Aktivitätstyp, Wissenstyp und Kommunikationstyp) benutzt, und
2. auf seiner Grundlage einen Fragespiegel entwickelt, der ganz generell danach fragt, welche *Basiswerte* einem Menschen als Antrieb für den Erhalt und die Entwicklung seiner *Basiskompetenzen* wichtig sind

3. dieser *Fragespiegel* lässt sich mit vielerlei Lebens- und Handlungserfahrungen vollständig und detailreich füllen
4. die Lebens- und Handlungserfahrungen lassen sich schließlich zu einer Typologie verdichten, die auf eine Definition von 16 weiteren Wertepersontypen, sogenannten *Kombinationstypen*, von je einem Basiswert und einer Basiskompetenz zuläuft (der Genussmensch, der Könner, der Gütige, der Charismatiker, der Sportler, der Unternehmer, der Weltverbesserer, der Macher, der Denker, der Erfinder, der Prediger, der Berater, der Beliebte, der Organisator, der Hingebungsvolle, der Kommunikator)
5. diese Kombinationstypen lassen sich wert- und kompetenzseitig klar umreißen und mit Bezug auf reale Situationen detailliert *definieren*
6. Hinter jeder Basiswert – Basiskompetenz – Kombination steht allerdings mehr als nur ein Kombinationstyp; jeder Schnittpunkt lässt sich vielmehr mit *Wertehaltungen* unterschiedlichster Art belegen (vgl. Tab. 2.1).

Es ist naheliegend, die *Wertehaltungen* an den Schnittpunkten von *Basiskompetenzen* und *Basiswerten* zu einem Fragebogen zu diesen Wertehaltungen auszubauen, indem gefragt wird: Hältst Du diese Wertehaltungen für sehr wichtig, wichtig, weniger wichtig oder am wenigsten wichtig?

Diese Items können am Beispiel des Werte-Messsystems WERDE® (Werte-Diagnostik und Entwicklung) von Erpenbeck/Brenninkmeijer verdeutlicht werden. Die folgende Tabelle (Tab. 2.5) fasst alle Items des WERDE®-Fragebogens im Schnittpunkt-Modell zusammen und ermöglicht damit den direkten Anschluss an das bisher Dargestellte. Andererseits stecken alle Fragen des Fragebogens in dieser Übersicht. Sie kann ausgehend von der linken Spalte so gelesen werden:

Auf meine Person bezogen ist mir wichtig

- mich an Vielem mit meinen Sinnen zu erfreuen
- meine Fähigkeiten nutzbringend einzusetzen
- eigenverantwortlich zu leben und zu handeln
- mich anderen gegenüber als ebenbürtig oder überlegen zu erweisen

und so weiter, durch alle vier Basiskompetenzen und alle jeweils sechs Sätze der Basiswerte hindurch, was 96 Fragen nach der Wichtigkeit ergibt.

Tab. 2.5 Basis des Fragebogens zur Werthaltung

	Genusswerte	Nutzenwerte	Ethisch-moralische Werte	Politisch-weltanschauliche Werte
Personale Kompetenzen Auf meine Person bezogen ist mir wichtig...	• Mich an Vielem mit meinen Sinnen zu erfreuen • Mich durch meine Tätigkeit menschlich bereichert zu fühlen • Mein Selbstwertgefühl durch mein Tun zu bestärken • Meine eigene Fantasie und Kreativität zu entwickeln • Mich bei meinen Entscheidungen auch von meinen Gefühlen leiten zu lassen • Mich in meiner Familie geborgen zu fühlen	• Meine Fähigkeiten nutzbringend einzusetzen • Die Ergebnisse meiner Tätigkeit weiter verwerten zu können • Nach Sicherheit zu streben • Die eigenen Interessen nicht zu vernachlässigen • Möglichst sinnvoll zu handeln • Von der Familie unterstützt zu werden	• Eigenverantwortlich zu leben und zu handeln • Dem eigenen Gewissen zu folgen • Ein erfülltes Leben zu führen • Unter allen Umständen ehrlich zu sein und zu bleiben • Charakterlich integer zu bleiben • Ein gutes Familienleben zu führen	• Mich anderen gegenüber als ebenbürtig oder überlegen zu erweisen • Von anderen Menschen unabhängig zu sein • Meine Position in Arbeitsbeziehungen zu behaupten und auszubauen • Frei meine eigenen Meinungen vertreten zu können • Positionen zu vertreten, die von anderen unterstützt werden • Mich für die Förderung der Familie einzusetzen
Aktivitäts-bezogene Kompetenzen Auf meine Aktivität bezogen ist mir wichtig...	• Mich körperlich oder geistig so richtig zu verausgaben • Dass zustimmende Rückmeldungen mein Tun bestärken • Unter Bedingungen zu handeln, die meinen Tatendrang fördern • Das Leben in vollen Zügen zu genießen • Geistig und körperlich fit zu sein • Meine Bedürfnisse aktiv zu befriedigen	• Einen hohen Lebensstandard zu erreichen • An sinnvollen, nützlichen Aufgaben mitzuwirken • Meinen Willen einzusetzen, um messbare Erfolge zu erzielen • Im Wettbewerb zu stehen und zu bestehen • Fleißig und ehrgeizig zu sein • Vor allem vernünftigen Bedürfnissen nachzugehen	• Mich für Kollegen oder Freunde tatkräftig einzusetzen • Mit anderen gemeinsam an einem Strick zu ziehen • Wo notwendig, gemeinsam mit anderen zuzupacken • Getreu meinen Idealen zu handeln • Beim Laufen niemanden zurück zu lassen • Meine Bedürfnisse mit anderen abzustimmen	• Im Kleinen oder Großen gesellschaftlich etwas mit zu verändern • Macht und Einfluss zu haben • Mich politisch zu engagieren • In notwendigen Auseinandersetzungen erfolgreich mitzumischen • Möglichst an der Spitze und nicht nur mit zu laufen • Mich und meine Bedürfnisse gegen andere durchzusetzen

(Fortsetzung)

Tab. 2.5 (Fortsetzung)

	Genusswerte	Nutzenswerte	Ethisch-moralische Werte	Politisch-weltanschauliche Werte
Fachlich-methodische Kompetenzen Auf mein Wissen bezogen ist mir wichtig	• Komplizierte Probleme elegant zu lösen • Ergebnisse zu haben, die meinen Wissenshorizont erweitern • Gesundheitsbewusst zu leben • Meinen Spaß beim Knobeln an Problemen voll auskosten • Nicht an toten Fakten zu kleben • Geschichte auch erleben zu können	• Wirklich ertragreiche Problemlösungen zu finden • An gut durchdachten, ergebnisreichen Vorhaben mitzuwirken • Erfolg versprechende Wissensquellen aufzutun • Anstehende Aufgaben effizient zu bewältigen • Nicht unnütz, sondern fürs Leben zu lernen • Lehren aus der Geschichte zu ziehen	• Eigenverantwortlich nach Wissen und Wahrheit zu streben • Mich unter allen Umständen umweltbewusst zu verhalten • Eine gemeinsame Wissensbasis herzustellen • Die Zuverlässigkeit meines Denkens unter Beweis zu stellen • An Gott zu glauben • Historisches Wissen mit anderen zu teilen	• Gesetz und Ordnung zu kennen und zu respektieren • Vorgesetzte zu haben, die mit Sachverstand führen • Interessenkonflikte mit Sachlichkeit auszuräumen • Auch an Althergebrachtem festzuhalten • Aufgrund meines Wissens anerkannt zu werden • Stolz zu sein auf die deutsche Geschichte
Sozial-kommunikative Kompetenzen Auf mein Verhältnis zu anderen bezogen ist mir wichtig...	• Mich mit ihnen gemeinsam über etwas freuen zu können • Mit ihnen positive Ereignisse gemeinsam zu genießen • Zu ihnen auch emotionale Beziehungen aufzubauen • Gemeinsame Erfolge zu genießen und Niederlagen zu verschmerzen • Mich in fairem Wettstreit zu verausgaben • Echte Freunde zu gewinnen • der Rangordnung dieser Reihenfolge	• Etwas zu tun, was für sie von Vorteil ist • Gute Freunde zu haben, die einen anerkennen und akzeptieren • Unsere gute Kommunikation in gemeinsame Erträge umzumünzen • Übereinstimmung herzustellen, um notwendige Ziele zu erreichen • Verabredungen sinnvoll zu planen • Partner zu haben, die mich weiter bringen	• Sozial Benachteiligten und gesellschaftlichen Randgruppen zu helfen • Mit anderen auf gleichem Niveau zusammenzuarbeiten • Das zu tun was die anderen auch tun • Hilfe zu geben und Hilfe annehmen zu können • Auch solche Meinungen zu tolerieren, denen man eigentlich nicht zustimmen kann • Partner zu haben, denen man vertrauen kann	• Mit anderen verbindliche Werte, Normen und Ideale zu teilen • Mich vorhandenen Beziehungsstrukturen produktiv einzugliedern • Kommunikations- und Verhandlungsgeschick zu beweisen • Viele Kontakte zu anderen Menschen zu haben • Meine Vorschläge überzeugend durchsetzen zu können • Verlässliche Verbündete zu finden

Wir kommen darauf bei der Vorstellung des WERDE[®]-Fragebogens zurück.

2.3 Wertetypologien und Wertemessung

Wir haben die Entwicklung der Werteforschung im Grundlagenbuch ziemlich umfassend verfolgt. Das wollen wir hier nicht wiederholen. In diesem Abschnitt sollen nur zwei Gesichtspunkte im Vordergrund stehen.

Unser Schnittpunkt-Modell führte zu einer plausiblen *Typologie von Werthaltungen*. Jetzt wollen wir schauen, wie weit diese mit historisch entwickelten Typologien zur Deckung gebracht werden kann. Wir hatten bereits den Ausdruck *Wertepersontypen* von Max Scheler entliehen. Nun wollen wir einen Blick auf seine ganze Typologie und auf die Typologien anderer Autoren werfen.

Erstaunlicher Weise führte unseres Wissens keiner der von der Wertephilosophie kommenden Werteforscher seine Typologie zu einem *Einschätzungs- oder Messverfahren* weiter. Eduard Sprangers Idealtypen der Individualität wurden erst später zu einem Messverfahren ausgestaltet (vgl. Waschulewski 2002). Die Vertreter der internationalen und der deutschen Wertewandelforschung, allen voran Helmut Klages, achteten sorgfältig auf Distanz zur Philosophie. Auch die bekannteren Wertemessverfahren gehen eher pragmatisch vor. Wir können die Ansätze hier nicht insgesamt und nicht vollständig wiedergeben. Sie spielen jedoch im Wertemanagement eine wichtige Rolle. Wer Werte messen will, um sie zu managen, wird ganz sicher auch zu dem einen oder anderen dieser bewährten und teilweise umfassend validierten Verfahren greifen.

2.3.1 Typologien von Wertepersonen

Wir beginnen unsere Überlegungen zu einer Typologie der Werthaltungen mit der Idee einer Rangordnung *reiner Wertepersontypen* bei Max Scheler. Also idealisierte Personen, die eine Werterichtung möglichst „rein“ verkörpern. Bei ihm ergeben sich „als oberste Typen und Modelle aller positiven und guten Vorbilder die Typen des *Heiligen*, des *Genius*, des *Helden*, des *führenden Geistes*, und des *Künstlers des Genusses* in der Rangordnung dieser Reihenfolge“ (vgl. Scheler 1980).

Eindeutig sind die Wertepersontypen des Heiligen und des Genius auf die personalen, die des Helden den die aktivitätsbezogenen, die des führenden Geistes auf die fachlich-methodischen Grundkompetenzen bezogen. Der Künstler des Genusses kann auch in Hinsicht auf die personalen Kompetenzen, als stiller Genießer, interpretiert werden, ist jedoch in der Regel auch ein kommunikativer, kontaktbezogener Typus, vor allem, wo es um den Genuss von Gemeinsamkeit und Liebe geht. Insofern ist der enge Bezug zu den sozial-kommunikativen Kompetenzen nicht zu übersehen. Inakzeptabel ist allerdings die Idee, diese Typen und damit die Werte zu ranken, also etwa dem Religiösen einen Vorrang vor allen anderen Werten einzuräumen.

In Tab. 2.6 wird die Rangordnung seiner reinen Wertepersontypen verdeutlicht.

Den vielleicht interessantesten Typologie – Ansatz formulierte Eduard Spranger. Er summierte sechs ideale Grundtypen der Individualität (Tab. 2.7).

Dies führt bereits zu eher empirischen Wertetypologien hin, die in der Regel in Charakterologien verborgen sind. Anerkennung des eigenen Charakters bedeutet auch Akzeptanz seiner Grundwerte.

Gerda Jun hat 1986 eine phylogenetisch und psychogenetisch begründete Charakterologie vorgelegt (Tab. 2.8), die viele der früheren charakterologischen Ansätze einschließt (vgl. Jun 1987).

Sie nimmt vier Charakterpotenziale der psychischen Grundstruktur an, die zugleich als Wertepotenziale zu betrachten sind.

Die Zuordnung in Tab. 2.9 liefert dann den thematischen Bezug zu den Grundwerten.

Die in Deutschland wohl bekannteste Charakterologie von Fritz Riemann (2017) unterscheidet:

- nach Individuation strebende *Schizoide*
- Einsamkeit meidende und soziale Abhängigkeit von anderen suchende *Depressive*
- auf Wahrung von Tradition, sachlicher Beständigkeit und Dauer strebende *Zwanghafte*
- und nach Freiheit, Wandel und Risiko strebende *Hysterische*.

Tab. 2.6 Rangordnung der Wertepersontypen nach Max Scheler (2005)

Basiskompetenzen	Rangordnung reiner Wertepersontypen
Personale Kompetenzen	Typ des Heiligen Typ des Genius
Aktivitätsbezogene Kompetenzen	Typ des Helden
Fachlich-methodische Kompetenzen	Typ des führenden Geistes
Sozial-kommunikative Kompetenzen	Typ des Künstlers

Tab. 2.7 Rangordnung der Wertepersontypen nach Eduard Spranger (1921)

Basiskompetenzen	Ideale Grundtypen der Individualität
Personale Kompetenzen	Der religiöse Mensch Der ästhetische Mensch
Aktivitätsbezogene Kompetenzen	Der Machtmensch
Fachlich-methodische Kompetenzen	Der theoretische Mensch Der ökonomische Mensch
Sozial-kommunikative Kompetenzen	Der soziale Mensch

Tab. 2.8 Wertepotenziale: Charakterpotenziale der psychischen Grundstruktur

4: kontemplativ	3: emotiv
<i>Kritische Distanz: Alleinsein Unabhängigkeit, autonomes Denken und Werten Erkenntnisdrang, Denklust Hinterfragen, Infragestellen Wahrheitssuche, Wahrhaftigkeit Tiefsinn, Kontemplation Geistigkeit – Weisheit Kreativität (Störe meine Kreise nicht!)</i>	<i>Emotionale Nähe: Gemeinsamkeit Anhänglichkeit, Geborgenheit, Nachgiebigkeit Hilfsbereitschaft, Fürsorglichkeit Verträglichkeit, Friedfertigkeit Freundlichkeit, Taktgefühl Herzlichkeit, Zärtlichkeit Mitgefühl, Gemüthaftigkeit, Güte, Liebe, Agape (Wo Du hingehst, da will auch ich hingehen)</i>
<i>Erhaltung, Bewahrung Ordnung und Sicherheit Zuverlässigkeit, Genauigkeit Konsequenz, Gerechtigkeit Anstrengungsbereitschaft Pflichterfüllung Arbeitsamkeit, Fleiß Ausdauer, Tradition Disziplin, Ehrlichkeit Stetigkeit, Regelmäßigkeit Nützlichkeit Nüchternheit Sachlichkeit, Berechenbarkeit (Ordnung ist das halbe Leben!)</i>	<i>Veränderung, Erneuerung Neugier, Risiko Spontaneität Großzügigkeit, Toleranz Gewandtheit Spielen, Ausprobieren Genussfreudigkeit, Geselligkeit Wandel, Erneuerung Erlebnisdrang Improvisieren, initiative Schönheitssinn Frohsinn, Humor Lebhaftigkeit, Lebendigkeit (Leben und leben lassen!)</i>
1: archisch	2: dynamisch

Tab. 2.9 Thematischer Bezug zu den Basiswerten, nach Gerda Jun 1987

Basiskompetenzen	Charakterpotenziale der psychischen Grundstruktur
Personale Kompetenzen	Kontemplatives Charakterpotenzial
Aktivitätsbezogene Kompetenzen	Dynamisches Charakterpotenzial
Fachlich-methodische Kompetenzen	Archisches Charakterpotenzial
Sozial-kommunikative Kompetenzen	Emotives Charakterpotenzial

Damit sind im therapeutischen Gewand wiederum personale, sozial-kommunikative, fachlich-methodische und aktivitätsorientierte Kompetenzen berührt.

Direkt von der Seite der Werte- und Wertewandelsuntersuchungen herkommend haben *Helmut Klages*, *Thomas Gensicke* und Mitarbeiter Wertepersontypen empirisch ermittelt (Klages 1988, S. 120).

Sie unterscheiden zwei große, hauptsächlich am Wertewandel beteiligte Wertegruppen in Tab. 2.10.

Daraus lassen sich vier individuelle Wertetypen (Tab. 2.11) herauschälen, die wiederum zu den Grundkompetenzen engen Bezug haben.

Die Zuordnung der Typen 1, 2 und 4 ist direkt möglich. Dass Typ 3 keinem der Kreise von Grundkompetenzen direkt zuzuordnen ist, hängt damit zusammen, dass hier einfach *keine* Werte und Kompetenzen angenommen werden – was einem Herangehen widerspricht, das nach der *Stärkenverteilung* von Werten und Kompetenzen fragt, aber annimmt, dass jeder solche besitzt. Anders als Klages deuten wir den „perspektivlosen Resignierten“ (weder Pflicht-/Akzeptanz- noch Selbstentfaltungswerte) zu einem Akteur der Wertekommunikation um: Wer keine festen Urteile (und Vorurteile) hat, lässt leichter mit sich reden und von anderen Anschauungen, Meinungen und Werthaltungen überzeugen. Insofern sind Menschen mit gering verankerten Pflicht- und Akzeptanz- wie *auch* Selbstentfaltungswerten oft stark kommunikationsorientiert, wertrelativistisch und veränderungsoffen.

Unser Schnittpunkt-Modell führte also zu einer weitgehend plausiblen *Typologie von Werthaltungen*. Wir tragen jetzt in dieses Modell die dargestellten Typologien ein. Es ergibt sich eine große Überdeckung, die das Schnittpunkt-Modell bestätigt. Interessant ist dabei, dass vor allem der Bezug auf die vier *Basiskompetenzen* im Mittelpunkt steht. Die *Basiswerte* werden kaum thematisiert! (Tab. 2.12).

Tab. 2.10 Empirisch ermittelte Wertepersonentypen nach Klages, Gensicke u. a. (Klages 1988, S. 120)

	Pflicht und Akzeptanzwerte (Selbstkontrolle) PA	Selbstentfaltungswerte SE
Auf die Gesellschaft bezogen	<i>Disziplin, Gehorsam, Pflichterfüllung, Treue, Unterordnung, Fleiß, Bescheidenheit</i>	<i>Emanzipation von Autoritäten, Gleichbehandlung, Gleichheit, Demokratie, Partizipation, Autonomie des einzelnen</i>
Auf das individuelle Selbst bezogen	<i>Selbstbeherrschung, Selbstlosigkeit, Hinnahmefähigkeit, Fügsamkeit, Bedürfnislosigkeit, Enthaltbarkeit</i>	<i>Genuss, Abenteuer, Spannung Abwechslung, Ausleben emotionaler Bedürfnisse</i> <i>Kreativität, Spontaneität, Selbstverwirklichung, Ungebundenheit Eigenständigkeit</i>

Tab. 2.11 Individuelle Wertetypen nach Klages (1988, S. 120)

Grundkompetenzen	Verhältnis PA/SE	Individuelle Wertetypen
Personale Kompetenzen	PA: niedrig SE: hoch	Typ 4: nonkonforme Idealisten
Aktivitätsbezogene Kompetenzen	PA: hoch SE: hoch	Typ 2: aktive Realisten
Fachlich-methodische Kompetenzen	PA: hoch SE: niedrig	Typ 1: ordnungsliebende Konventionalisten
Sozial-kommunikative Kompetenzen	PA: niedrig SE: niedrig	Typ 3: perspektivlose Resignierte (problematische Zuordnung!)

Tab. 2.12 Typologie der Werthehaltungen

Basiskompetenzen und Basiswerte					
	Genusswerte- Genießertyp	Nutzenswerte – Pragmatikertyp	Ethisch-moralische Werte – Ethikertyp	Politisch- weltan- schauliche Werte – Politikertyp	Charakte- rologie
Personale Kompetenzen Persönlichkeitstyp <i>Nonkonforme Idealisten</i>	Der Genuss- mensch Der ästheti- sche Mensch	Der Könn- er Typ des Genius	Der Güti- ge Der religiöse Mensch Typ des Heiligen	Der Charis- matiker Politikertyp	<i>Kontem- plativ</i>
Aktivitätsbezogene Kompetenzen Aktivitätstyp <i>Aktive Realisten</i>	Der Sportler	Typ des Künstlers des Genusses Hedo- Materialisten	Der Welt- verbesserer Typ des Helden	Der Macher	<i>Dynamisch</i>
				Der Macht- mensch	
Fachlich-methodische Kompetenzen Wissenstyp <i>Ordnungsliebende Konventionalisten</i>	Der Denker Der theoreti- sche Mensch Typ des...	Der Erfinder ..führenden Geistes	Der Prediger	Der Berater	<i>Archisch</i>
Sozial-kommunikative Kompetenzen Kommunikationstyp <i>per- spektivlose Resignierte (umgedeutet)</i>	Der Beliebte	Der Organisator	Der Hingebungs- volle Der soziale Mensch	Der Kommuni- kator	<i>Emotiv</i>

2.3.2 Einschätzungs- und Messverfahren für Werte

Um Wertungen qualitativ oder sogar quantitativ einzuschätzen gibt es im Grundsatz drei Verfahrensarten.

- Es werden polar einander gegenüberstehende Wertebegriffe, meist Adjektive, gesucht. Der Abstand von beiden kann skaliert beurteilt werden. Beispielsweise in der Gegenüberstellung von *bescheiden – überheblich, selbstbewusst – unsicher, humorvoll – humorlos* und so weiter.
- Wertefragen werden nach Tatsachen, Personen, Prozessen in einem Fragebogen zusammengestellt und skaliert beurteilt. Beispielsweise in Sätzen wie *es ist mir wichtig, ehrlich zu sein, gepflegt zu sein, frei zu sein und so fort*, skaliert wird etwa beurteilt: *Das ist mir sehr wichtig, wichtig, weniger wichtig, unwichtig.*
- Wertungen eines Menschen werden durch wertende Satzergänzungen abgefragt, etwa: *kommen Sie gewöhnlich mit Menschen besser aus, die fantasievoll, oder die realistisch sind, achten Sie eher auf die Gefühle anderer Menschen, oder auf deren Rechte, wenn Sie mit mehreren Leuten zusammenkommen, was machen Sie gewöhnlich? Beteiligen Sie am allgemeinen Gespräch, oder unterhalten Sie sich mit jemandem, den Sie gut kennen...* und so fort.

Wir führen einige bekannte Einschätzungsverfahren vor, die sämtlich auch professionell vom Wertemanagement zu ordern und einzusetzen sind. Wir können schon aus rechtlichen Gründen nicht vollständige Fragebögen wiedergeben, aber einen Eindruck von ihnen vermitteln. Eine Übersicht stellt abschließend alle auch im Buch der Grundlagen kurz erwähnte Verfahren zusammen.

Wir beginnen mit einem kleinen Fragebogen, der sehr einfach auszufüllen ist, insgesamt aber politisch brisante Wertehaltungen offenlegt, die bis heute fort- und nachwirken. Damit wird die fundamentale Bedeutung von Wertemessung und Wertemanagement schlagartig klar; die hektische politische Reaktion darauf bestätigt das eindrucksvoll.

1994 ließ sich der Spiegel von Testpsychologen diesen Fragebogen erarbeiten, der einen Ost – West – Vergleich (Tab. 2.13) als Positionsbestimmungen der Wertenden zwischen Eigenschaftspolen erfragte.

Eine ähnliche Gegenüberstellung von wertenden Adjektiven und Begriffen benutzt der *Myer-Briggs-Typenindikator (MBTI)* von Isabel Myers und Katharine Briggs, der in den USA vor allem im Bereich der Personalentwicklung am meisten eingesetzte Persönlichkeitsfragebogen. Da

Tab. 2.13 Ost-West-Vergleich der Werte mit Wertungspolen. (Der Spiegel 30/1991, S. 27)

Grundkompetenzen	Zugehörige Wertepole der SPIEGEL-Umfrage
Personale Kompetenzen	<i>Bescheiden – überheblich</i> <i>Selbstbewusst – unsicher</i> <i>Humorvoll – humorlos</i> <i>Selbstständig – unselbstständig</i> <i>Ideenreich – ideenarm</i>
Aktivitätsbezogene Kompetenzen	<i>Fleißig – faul</i> <i>Entschlusskräftig – entschlussfaul</i> <i>Geschäftstüchtig – nicht Geschäftstüchtig</i> <i>Weltoffen – provinziell</i>
Fachlich-methodische Kompetenzen	<i>Gründlich – oberflächlich</i> <i>Diszipliniert – disziplinlos</i> <i>Aufs Geld bedacht – nicht aufs Geld Bedacht</i> <i>Flexibel – starr</i>
Sozial-kommunikative Kompetenzen	<i>Rücksichtsvoll – rücksichtslos</i> <i>Zuverlässig unzuverlässig</i> <i>Selbstlos – egoistisch</i> <i>Vertrauensvoll – misstrauisch</i> <i>Kinderfreundlich – kinderfeindlich</i>

Wertehaltungen oft zum Bestand der Persönlichkeit hinzugezählt werden, obwohl sie eigentlich keine Persönlichkeitseigenschaften im strengen Sinne sind (vgl. Hossiep und Mühlhaus 2015), enthalten Persönlichkeitstests in der Regel Wertefragen. Wir übergehen hier kritische Einschätzungen des MBTI, die übrigens seiner Verbreitung keinerlei Abbruch tun konnten, und verweisen beispielhaft auf die *stets wertende Gegenüberstellung von Wortpaaren*.

Welches Wort in folgenden Wortpaaren sagt Ihnen mehr zu?

1. *fest entschlossen*, oder *offenherzig*
2. *fantasievoll*, oder *sachlich*
3. *systematisch*, oder *spontan*
4. *Theorie*, oder *Bestimmtheit*
5. *Party*, oder *Theater*
6. *bauen*, oder *erfinden*
7. *analysieren*, oder *empfinden*
8. *Gewinne*, oder *Segen*
9. *geplant*, oder *ungeplant*
10. *überzeugend*, oder *ergreifend*
11. *zurückhaltend*, oder *gesprächig*
12. *weich*, oder *hart*
13. *Herstellung*, oder *Entwurf*
14. *munter*, oder *ruhig*
15. *Impuls*, oder *Entscheidung*

16. *sprechen*, oder *schreiben*
17. *pünktlich*, oder *gemächlich*
18. *vernünftig*, oder *faszinierend*
19. *veränderlich*, oder *dauerhaft*
20. *Entschiedenheit*, oder *Neigung*
21. *Fakten*, oder *Ideen*
22. *Mitleid*, oder *Vorsorge*
23. *konkret*, oder *abstrakt*
24. *Gerechtigkeit*, oder *Gnade*
25. *ruhig*, oder *lebendig*
26. *herstellen*, oder *schaffen*
27. *vorsichtig*, oder *vertrauensvoll*
28. *ordentlich*, oder *lässig*
29. *sanft*, oder *fest*
30. *schnell*, oder *sorgfältig*
31. *denken*, oder *fühlen*
32. *gesellig*, oder *zurückhaltend*
33. *Zeichen*, oder *Symbol*
34. *systematisch*, oder *zufällig*
35. *wörtlich*, oder *bildhaft*
36. *Wettkampf*, oder *Zusammenarbeit*
37. *ungewöhnlich*, oder *gebräuchlich*
38. *analysieren*, oder *zustimmen*

Oft wird die von Milton Rokeach (1973) stammende Unterteilung in *instrumentelle* (instrumental) und *existenzielle Werte* (terminal values) benutzt. Instrumentelle Werte sind für ihn beispielsweise meist als Eigenschaftswörter formulierte Handlungsweisen, die ein Individuum einsetzen kann, um seine Lebensziele zu erreichen (z. B. *ehrlich*, *fantasievoll*, *unabhängig*...) Existenzielle Werte verkörpern das Wünschenswerte, die eher bewussten und ‚zugelassenen‘ Bedürfnisse, beispielsweise *innere Harmonie*, *Weisheit*, *Leistungsfähigkeit*.

Der von ihm entwickelte Fragebogen des Value Survey enthält genau 18 instrumentelle und 18 existenzielle Werte. Er ist mit seinen 36 Items leicht auszufüllen und liefert überzeugende Ergebnisse. Dass sich Werte im Sinne von Rokeach rückstandslos unseren umrissenen Basiskompetenzen (Tab. 2.14) zuordnen lassen, zeigt die folgende Darstellung der Ergebnisse von Schwartz und Bilsky (1987 S. 550 ff.), die mit ihren empirischen, hoch signifikanten Messungen direkt an Rokeach anknüpfen.

Tab. 2.14 Zuordnung von Wertedomänen zu Basiskompetenzen nach Schwartz und Bilsky (1987)

Basiskompetenzen	Wertedomänen	Motivationale Facetten
Personale Kompetenzen	Reife	Weisheit Freundschaft Schönheitsfähigkeit Innere Harmonie Persönliche Freiheit Friedliche Welt Rationale Sicherheit
	Selbstbestimmung	Logisches Vermögen Selbstachtung Vernunft Großzügigkeit Fantasie Unabhängigkeit Performanz Freiheit
	Genussfähigkeit	Glück Fröhlichkeit Vergnügen Komfort
Aktivitätsbezogene Kompetenzen	Leistung	Soziale Anerkennung Interessantes Leben Talent Ehrgeiz
Fachlich-methodische Kompetenzen	Sicherheit	Verantwortung Familiäre Sicherheit Weltfrieden Nationale Sicherheit
	Einschränkende Anpassung	Selbstkontrolle Höflichkeit Disziplin Sauberkeit
Sozial-kommunikative Kompetenzen	Prosozialität	Aufrichtigkeit Liebesfähigkeit Vergebungsfähigkeit Hilfreich sein Gottesglaube Gleichheit

Eine weitere Möglichkeit Wertungen, Werte zu analysieren ist der Ansatz, Wertungen eines Menschen durch wertende Satzergänzungen abzufragen. Ein charakteristisches Beispiel dieser Art bietet ebenfalls der MBTI, der wertende Präferenzen einer befragten Person auch durch Satzergänzungen abfragt. Dort heißt es z. B.:

Nun geht es um Ihre persönlichen Präferenzen, Ihre Persönlichkeit

Welche Antwort beschreibt eher, was Sie normalerweise empfinden, oder wie Sie gewöhnlich handeln?

1. Wenn Sie einem genauen Plan folgen müssen,
 - sagt Ihnen das zu,
 - oder schränkt Sie das ein?
 2. Kommen Sie gewöhnlich mit Menschen besser aus,
 - die fantasievoll, oder
 - die realistisch sind.
 3. Achten Sie eher
 - auf die Gefühle anderer Menschen, oder
 - auf deren Rechte.
 4. Wenn Sie mit mehreren Leuten zusammenkommen, was machen Sie gewöhnlich?
 - Beteiligen Sie am allgemeinen Gespräch, oder
 - unterhalten Sie sich mit jemandem, den Sie gut kennen.
 5. Wenn Sie am Samstagmorgen gefragt würden, was Sie heute tun werden
 - Könnten Sie das ganz genau sagen, oder
 - würden Sie lieber abwarten, was sich ergibt.
 6. Zeigen Sie gewöhnlich
 - Ihre Gefühle offen, oder
 - behalten Sie Ihre Gefühle für sich.
 7. Bevorzugen Sie als Freizeitlektüre solche Autoren,
 - die originell und eigensinnig formulieren, oder
 - solche, die genau das sagen, was sie meinen.
 8. Wenn Sie auf einer Party sind,
 - langweilen Sie sich manchmal, oder
 - macht es Ihnen meistens Spaß.
 9. Wenn Sie fremden Menschen begegnen, finden Sie das
 - anregend, oder zumindest unproblematisch, oder
 - ziemlich anstrengend.
 10. Bewerten Sie
 - Gefühlsregungen höher als Logik, oder
 - Logik höher als Gefühlsregungen.
- und so fort in 52 Items.*

Diese Fragen sind den Kreisen der Basiskompetenzen ebenfalls mehrheitlich zuzuordnen, wie wir an anderer Stelle gezeigt haben (vgl. Erpenbeck und Brenninkmeijer 2005). Zu den auf Satzergänzungen orientierten Verfahren gehört auch der Fragebogen Lebensziele, Lebenszufriedenheit (FLL) von Kraak und Nord-Rüdiger (1989). Dieser beinhaltet u. a. direkt an den Wertegruppen von Helmut Klages orientierte Wertefragen, die man wiederum auf die Basiskompetenzen (Tab. 2.15) beziehen kann.

Tab. 2.15 Wertefragen des Fragebogen Lebensziele, Lebenszufriedenheit (FLL)

Basiskompetenzen	Wertefragen des Fragebogen Lebensziele, Lebenszufriedenheit (FLL) <i>Es ist für mich wichtig...</i> gar nicht <-> in hohem Maße
Personale Kompetenzen	<i>Orientierung an traditionellen Zielen</i> Mich in der Freizeit innerlich bereichern zu können Pflichtbewusstsein haben Mein Leben an moralischen Werten orientieren Nach meinen religiösen Überzeugungen leben <i>Orientierung an materiellen/hedonistischen Zielen</i> Mir Luxus gönnen können Sexuelle Freiheit Modisch sein Das Leben genießen Ein ungebundenes Leben führen
Aktivitätsbezogene Kompetenzen	<i>Orientierung an Zielen sozialen Aufstiegs</i> Aufstiegchancen haben Berufliche Verantwortung haben Anweisungen geben können Angesehen sein Etwas leisten im Leben
Fachlich-methodische Kompetenzen	Wird im FLL nicht abgefragt
Sozial-kommunikative Kompetenzen	<i>Orientierung an sozialen Beziehungen</i> Mich für andere Menschen einzusetzen Im Team arbeiten In einem Verein dabei sein Mutter/Vater sein <i>Orientierung an alternativen Zielen</i> (→ zum Personalen: Gesundheitsbewusst leben; die Bereitschaft, mit weniger auszukommen) Mich für andere Menschen einzusetzen Mich für meine politischen Ziele einzusetzen Die Möglichkeit alternativer Lebensgestaltung

Wir geben hier (Tab. 2.16) eine zusammenfassende Übersicht der unserer Ansicht nach bemerkenswertesten wertebezogenen Einschätzungs- und Messverfahren, die im deutschsprachigen Raum bevorzugt benutzt werden. Wobei uns natürlich auch welche „durch die Lappen“ gegangen sein können...

Tab. 2.16 Übersicht wichtiger Wertemess-Verfahren

Namen des/ der Entwickler, Entwickelnde Institution	Erst-einsatz	Name des Verfahrens	Kurzcharakteristik des Verfahrens
Klages, Gensicke	Etwa 1984	Wertesurvey Wertewandels- messungen	Aufstellung wesentlicher, viele Wertedomänen abdeckender Werthaltigkeitsitems, und zwar solcher, die sich nur langsam verän- dern und Langzeitvergleiche ermöglichen
Spranger, Waschulewski	1914/2002	Fragebogen zur Erhebung der Wertorientierungen	Eine Umsetzung der „Lebensformen“ in einen Test, unter besonderer Berücksichtigung der Erlebensaspekte
Schwartz, Schwartz/ Bilsky	1985/1987	Value Survey Universelle Wertestruktur Wertinventar	Entwicklung eines Wertekreises der eine große Gesamtheit von Werten abdeckt, metrisiert und der Messung zugänglich macht
Rokeach	1973	Value Survey	18 instrumentelle, 18 existenzielle Werte, ein leicht ausfüllbarer, gut einsetzbarer Fragebogen
Witte	Ab 1995	Fragebogen zu ethischen Grundpositionen	Es werden Genusswerte, Nutzenswerte, ethische Grundpositionen, und die logische Struktur der normativ-ethischen Denkformen erfragt,
Hartmann Hartmann Institute	1967	Hartmann Value Profile HVP	Messung persönlicher Werthaltungen, viel eingesetzt für Personalauswahl, Personalentwicklung und Coaching
Stanford Research Institute	1984	VALS Ansatz	Values and Lifestyle (VALS) Messung, primär für Lifestyle Messungen, Lifestyle als Ausdruck individueller Werteeinstellungen
Beatty	1985	List of Values LOV List of Values deutsch GLOV	Liste von 9 wichtigen Werten, an Rokeach orientiert, Betonung persön- licher Werte. Vorhandensein einer deutschen einsetzbaren Version

(Fortsetzung)

Tab. 2.16 (Fortsetzung)

Namen des/ der Entwickler, Entwickelnde Institution	Erst-einsatz	Name des Verfahrens	Kurzcharakteristik des Verfahrens
Bales Symlog Consulting Group	1978	SYMLOG System fort the Multiple Level of Groups	Messung von Werten im individuellen und gruppenorientiertem Handeln, auch Wertemessung auf Unternehmensebene
Meynhardt	2004/2011	Wertewissensgrid Public Value Scorecard	Wertehaltungen von Managern, Werte die von ihnen gelebt oder abgelehnt werden. Gesamthafte Werthaltungen von Unternehmen, Regionen, Ländern
Barrett Barrett Zentrum	1997	Personal Values Assessment PVA	Erfassung individueller Werte, Werte von Unternehmen und Werte von Organisationen, u. a. von Schulen
Word Value Survey Association	1981	World Value Survey	Große internationale Erhebungen der Wertelandschaften in allen fünf Kontinenten. Periodische Treffen der Beteiligten Institutionen
Reiß u. a. Reiß Profile Germany	2000	Reiß profile	16v Lebensmotive. Charakterisierung und Messung von Werten, die individuellem Handeln zugrunde liegen. Im Unternehmensbereich verbreitet
früher DISG persolog	Etwa 1965	VAS Werteanalyse	Values and Attitude Study (VAS). Wertevorstellungen von Mitarbeitern, um Stärken und Schwächen im Unternehmen zu erkennen. Auf eine gelebte Unternehmenskultur gerichtet
Früher DISG Insights	Etwa 1965	Insights Akkreditierungs Handbuch	Messungen persönlicher Interessen und Wertevorstellungen mit Bezug auf die Persönlichkeits- und Kompetenzanalysen
Atkins Katcher	1967	LIFO Life Orientation	Erarbeitung und Messung von Grundwerte – Stilen des Handelns. Lebensnahe und in kurzer Zeit auszufüllende Testbogen. Oft in Unternehmen eingesetzt

(Fortsetzung)

Tab. 2.16 (Fortsetzung)

Namen des/ der Entwickler, Entwickelnde Institution	Erst-einsatz	Name des Verfahrens	Kurzcharakteristik des Verfahrens
Kraak Nord-Rüdiger	1989	FLL Fragebogen Lebensziele Lebenszufrieden- heit	Persönliche Einstellung zu wichtigen Wertedomänen existenzieller Art. Lebensnahe und kurzzeitig ausfüllbar
Von Schumann Böttcher	2015	Wertekompass Was ist mir wichtig	Ein einfaches, in Coachingsituationen und Lebensberatungskonstel- lationen wirkungsvoll einsetzbares Instrument
Kliebisch	1995	Werthehaltungen	Eingesetzt im pädagogischen Rahmen, Werterhaltung nicht lehrend sondern erlebend. Eine selbst zu rangende Werteliste und ein Wertehandel zur Werteeinschätzung
Kilmann	1980	Conflict Mode Instrument	Messung der instrumentellen Werte Konkurrerieren, Vermeiden, Entgegenkommen
Krumm	2014	9stufiges Modell der Wertesysteme 9level onlinetool	Modell von 9 Werteebenen für einzelne Personen, für Teams und für Organisationen
Rothenberger	1992	Diagnose von Werten in Unternehmen	Diagnose der Vereinbarkeit von gesellschaftlichen Werten und Werten der Unternehmenskultur einerseits – sowie der Unternehmenskultur und der Werte individueller Mitarbeiter andererseits
Erpenbeck Heyse	2000	KODE® Kompetenz- diagnostik und -entwicklung	Kompetenzfragebogen nach den Basiskompetenzen. Mit vielfachen Wertebezügen unter anderem Fragen nach den Handlungsideal(en) (in unserem Text zentral benutzt)
Erpenbeck Brenninkmeijer	2005	WERDE® Wertediagnostik und -entwicklung	Instrument zur Messung von Kompetenzwerten und Wertekompetenzen in einem Schnittpunkt-Modell (in unserem Text zentral benutzt)

Reflexion

Gehen Sie diese Übersicht durch und überlegen Sie, ob Sie in Ihrem Arbeitsleben, aber auch in sonstiger Tätigkeit und in Ihrer Freizeit einem oder mehreren dieser Verfahren schon einmal begegnet sind und welchen Eindruck Sie davon gewonnen haben.

Wenn Sie noch keinem der Verfahren begegnet sind überlegen Sie anhand der kurzen Beschreibungen im Text zumindest, was Sie von Ihrem heutigen Standpunkt aus und Ihren Möglichkeiten, auf Werteeinschätzungsverfahren überhaupt zuzugreifen, besonders interessieren könnte. Alle genannten Verfahren sind im Netz aufsuchbar.

2.4 Individuelle Wertemessung mit **WERDE®**

Wir stellen nun die Wertemessung am Beispiel des Wertemess-Verfahrens WERDE® dar. Nicht weil wir es für das beste halten. Für uns ist es vielmehr ein Verfahren

- das systematisch die Tatsache berücksichtigt, dass Werte die Kerne von Kompetenzen sind und nur über diese realisiert werden können,
- das im Schnittpunkt-Modell eine solide theoretische Grundlage besitzt und von daher systematisch abgeleitet werden kann,
- das mit vielen der gängigen, bereits dargestellten anderen Verfahren korrespondiert und mit keinem in Widerspruch steht,
- das den vielleicht am umfassendsten eingesetzten und validierten Klages – Gensicke – Survey weitestgehend einbezieht,
- das es gestattet, individuelle Werthaltungen abzubilden und zu vergleichen,
- das einen Kurzcheck der Einstellungen zu den wichtigsten Wertedomänen erlaubt,
- das auch einen Kurzcheck für das Wertesystem von Teams, Unternehmen und Organisationen gestattet,
- das die Akzeptanz der Team- und Unternehmenswerte, der Unternehmenskultur durch die Mitarbeiter widerspiegeln kann.

Ausgangspunkt ist das Schnittpunkt-Modell und seine Ausfüllung in einer Tabelle, die alle Items des WERDE®-Fragebogens zusammenfasst. Wir haben bereits dargestellt, wie diese Tabelle, von links nach rechts gelesen, die 96 Items des Fragebogens generiert.

Den vollständigen Fragebogen finden Sie im Anhang, ebenso kurze Interpretationshilfen auf vier Blättern, die gemäß der Logik des Schnittpunkt-Modells für die vier Basiswerte *Genuss*, *Nutzen*, *Ethik*,

Politik ausweisen, ob dieser Basiswert einen eher starken oder eher schwachen Antrieb darstellt, Persönlichkeit, Aktivität, Fachlichkeit und Kommunikation weiter zu entwickeln. Wir empfehlen Ihnen, sich die drei stärksten und die zwei schwächsten Kompetenz-Werte-Kombinationen herauszusuchen und die Interpretationen für genau diese fünf Kombinationen näher zu betrachten und auf sich selbst zu beziehen. Wie die numerischen Werte dieser Kombinationen ermittelt werden, ist im Verfahren selbst angezeigt. Die Ermittlung ist in der paper-pencil-Darstellung des Anhangs mühelos zu bewältigen. Die ermittelten 16 (4 mal 4) Werte können in ein „Gebirge“ umgesetzt werden (Abb. 2.3); wir zeigen ein typisches Beispiel (Erpenbeck und Brenninkmeijer 2010, S. 251–292).

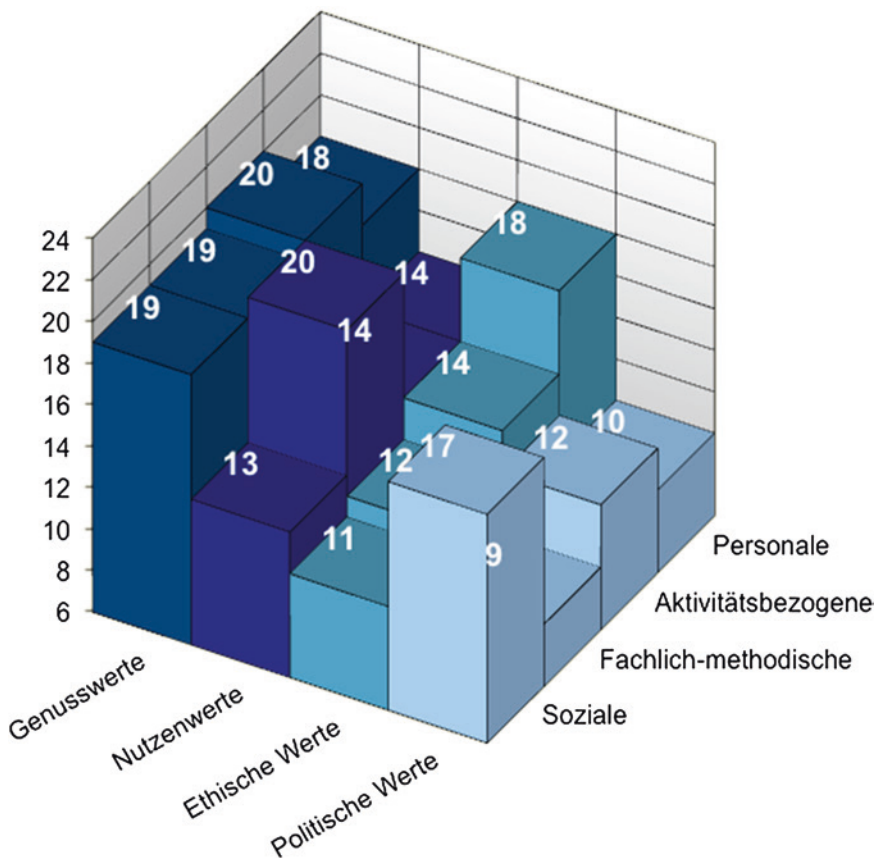


Abb. 2.3 Wertebirge in WERDE®

Es handelt sich bei dieser Abbildung um das WERDE®-Profil eines Fremdmanagers, von dem erwogen wird, ihn in eine Unternehmensnachfolge einzubeziehen. Brenninkmeijer kommentiert:

Bei den Ergebnissen des Fremdmanagers ist deutlich zu sehen, dass er durchaus eigene personale Kompetenzen zur Entfaltung bringt, indem er seine Person, seine Glaubwürdigkeit und Authentizität einsetzt und dass ihm dies einen entsprechenden Genuss bereitet. Auffallend ist hier, dass seine aktivitätsbezogenen und fachlich-methodisch orientierten Kompetenzen insbesondere dann eingesetzt werden, wenn Sie einen hohen Nutzen versprechen. Auch sozial-kommunikative Kompetenzen kommen nicht wirklich zu kurz, solange sie einen Nutzen versprechen. Dann bereiten Sie ihm auch einen entsprechenden Genuss. Ethische Werte spielen beim Einsatz seiner sozial-kommunikativen Kompetenzen eine gewisse Rolle.

Reflexion

Füllen Sie den WERDE®-Fragebogen im Anhang aus und berechnen Sie Ihre 16 Basiskompetenz-Basiswert-Kombinationen. Veranschaulichen Sie sich die Ergebnisse entweder in der Form des Excel-„Gebirges“ entsprechend dem Abbild, oder suchen Sie sich für Ihre Interpretation einfach die drei höchsten und die zwei niedrigsten Werte heraus. Bei den drei höchsten Werten: betrachten Sie diejenigen Interpretationsblätter, welche die von Ihnen gewählten Basiswerte als Überschriften enthalten. Gehen Sie dort in der ersten Spalte („als starker Antrieb“) zu dem Schnittpunkt-Feld, das die zugehörige Basiskompetenz beinhaltet. Lesen Sie sich die Interpretationen durch. Bei den zwei niedrigsten Werten: betrachten Sie diejenigen Interpretationsblätter, welche die „abgewählten“ Basiswerte in der Überschrift enthalten. Gehen Sie dort in der zweiten Spalte („als geringer Antrieb“) zu den zugehörigen Basiskompetenzen und lesen Sie die Interpretationen durch. Damit haben sie eine Aussage zu den für Sie maßgeblichen Basiskompetenz-Basiswert-Kombinationen erreicht.

Für diese Reflexion benötigen Sie etwa 30 min.

2.5 Praxisstudie: Das Wertemess-Verfahren WERDE® im Rahmen des Wertemanagements

WERDE® durchstreift eine Vielzahl von alltäglichen Wertesituationen, erfragt vielerlei Werthaltungen und umreißt eine Reihe von Gebieten besonders relevanter menschlicher Wertungen.

Den Fragebogen mit den 96 Items im Anhang nutzen wir vor allem für die individuelle Werteentwicklungs-Beratung, z. B. im Rahmen von Nachfolgeregelungen. Für die Wertemessung innerhalb des organisationsweiten Wertemanagements bevorzugen wir die Wertemessung auf Basis

von *Wertedomänen*, weil damit eine Werteerfassung durch eine Vielzahl von Mitarbeitern mit einem relativ geringen Aufwand möglich ist.

Wertedomänen sind Gebiete menschlicher Wertungen, die für unsere Werthaltungen besonders wichtig sind.

Wertedomänen zeichnen sich klar ab. Wir haben je vier davon den Basiswerten zugeordnet:

- Den *Genusswerten* die Domänen Ästhetik, Körper, Geist und Freunde
- den *Nutzenswerten* die Domänen Sicherheit, Lebensstandard, Ökonomie und Gemeinnutz
- den *ethisch-moralischen Werten* die Domänen Familie, Ideale, Eigenverantwortung, Andere
- den *politisch-weltanschaulichen Werten* die Domänen Individuelle Freiheit, Macht, Norm und Gesetz, Verbündete.

Zur Beurteilung der Wertedomänen auf den Ebenen der Organisation, des Teams und der Mitarbeiter können die folgenden Fragebögen direkt ausgefüllt werden. Dabei stammen alle „*Es ist mir wichtig...*“ – Fragen aus dem WERDE®-Fragebogen. Beim praktischen Einsatz des Fragebogens sollten die Spalten *Werteart*, *Wertedomäne* und K/W (Basiskompetenzen/Basiswerte) herausgenommen werden, um die Antwortenden nicht zu beeinflussen.

In Bezug auf die Basiskompetenzen von Teams und Organisationen kann man die Kompetenzbegriffe des individuellen Bereichs sinngemäß übertragen; dann muss betont werden, dass personale Kompetenzen lediglich eine Metapher darstellen, indem man einem Team oder einer Organisation eine „Persönlichkeit“ zuschreibt. Uta Wilkens und ihre Mitarbeiter haben herausgearbeitet, dass es für kollektive Subjekte – Teams, Unternehmen, Organisationen, Netzwerke – sinnvoll ist, anstelle der individuellen Personalen-, Aktivitäts- und handlungsbezogenen, Fachlich-methodischen und sozial-kommunikativen Kompetenzen mit verallgemeinerten Kompetenzen zu arbeiten; dann wird die personale Kompetenz zur subjektbezogenen *Selbstreflexion*, die Aktivitäts- und Handlungskompetenz zur Fähigkeit zur aktiven, handelnden *Komplexitätsbewältigung*, die Fach- und Methodenkompetenz zur Fähigkeit zur wissens- und methodenbezogenen *Kombination* und die sozial-kommunikative Kompetenz zur Fähigkeit zur sozialen, kommunikativen *Kooperation* (vgl. Sprafke et al. 2012).

In den folgenden Formularen für die Wertemessung auf Organisations-, Team- und Individualebene werden jeweils in der Spalte K/W die Wertedomänen den Kompetenzbereichen zugeordnet. Die jeweilige Erläuterung der Abkürzungen finden Sie am Fuss der Formulare. So bedeutet beispielsweise PG in der 1 Zeile Personale Kompetenzen – Genusswerte (Abb. 2.4, 2.5 und 2.6).

WERDE® (Werte – Diagnostik und Entwicklung) – Wertedomänen Organisation									
Wertart	Wertedomäne	Es ist der Organisation wichtig ...	K/W	1	2	3	4	5	
G: Genuss- werte	Ästhetik	Dass die Mitarbeiter eigene Kreativität und Fantasie entwickeln können (Ambiente)	PG						
	Körper	Dass die Mitarbeiter gesund und fit bleiben	AG						
	Geist	Dass die Mitarbeiter ihren Wissenshorizont über das Notwendige hinaus erweitern	FG						
	Freunde	Dass freundliche Beziehungen der Mitarbeiter das Klima bestimmen	SG						
N: Nutzens- werte	Sicherheit	Dass den Sicherheitsbedürfnissen (materiell und positionell) Rechnung getragen wird	PN						
	Lebensstandard	Dass der Lebensstandard der Mitarbeiter hoch ist und bleibt	AN						
	Ökonomie	Dass sich das Engagement der Mitarbeiter auch materiell lohnt	FN						
	Gemeinnutz	Dass der gegenseitig-gemeinsame Vorteil der Mitarbeiter zählt	SN						
E: Ethisch- moralische Werte	Familie	Dass familiäre Belange in Unternehmensplanungen berücksichtigt werden	PE						
	Ideale	Dass die Organisation klaren und gut kommunizierten Idealen folgt	AE						
	Eigenverantwortung	Dass die Eigenverantwortung der Mitarbeiter optimal gefördert wird	FE						
	Andere	Dass gegenseitige Hilfe formuliert, erbeten und auch gegeben wird	SE						
P: Politisch- weltan- schauliche Werte	Individuelle Freiheit	Dass die Mitarbeiter einen definierten und akzeptierten Freiraum haben	PP						
	Macht	Dass die Mitarbeiter bewusst zu Ansehen und Einfluss der Organisation beitragen	AP						
	Norm und Gesetz	Dass die Mitarbeiter intern und extern Gesetz und Ordnung kennen und respektieren	FP						
	Verbündete	Dass die Mitarbeiter je nach Position verlässliche Verbündete akquirieren	SP						
Die Einschätzungen bedeuten:		1. Trifft gar nicht zu 2. Trifft eher nicht zu 3. Trifft teils zu, teils nicht zu 4. Trifft eher zu 5. Trifft voll zu P=“Personale“ Kompetenzen (die Organisation personalisiert)→<i>Selbstreflexion</i> * A=Aktivitäts- und Handlungskompetenzen →<i>Komplexitätsbewältigung</i> * F=Fachlich-methodische Kompetenzen → <i>Kombination</i> * S=Sozial-kommunikative Kompetenzen → <i>Kooperation</i> * * Uta Wilkens und Mitarbeiter							

Abb. 2.4 WERDE®-Fragebogen für Organisationen

WERDE® (Werte – Diagnostik und Entwicklung) – Wertedomänen Team								
Wertart	Wertedomäne	Es ist dem Team und der Organisation wichtig ...	K/W	1	2	3	4	5
G: Genuss- werte	Ästhetik	Dass die Teammitglieder eigene Kreativität und Fantasie entwickeln können (Ambiente)	PG					
	Körper	Dass die Teammitglieder gesund und fit bleiben	AG					
	Geist	Dass die Teammitglieder ihren Wissenshorizont über das Notwendige hinaus erweitern	FG					
	Freunde	Dass freundliche Beziehungen der Teammitglieder das Klima bestimmen	SG					
N: Nutzens- werte	Sicherheit	Dass den Sicherheitsbedürfnissen (materiell und positionell) Rechnung getragen wird	PN					
	Lebensstandard	Dass der Lebensstandard der Teammitglieder hoch ist und bleibt	AN					
	Ökonomie	Dass sich das Engagement der Teammitglieder auch materiell lohnt	FN					
	Gemeinnutz	Dass der gegenseitig-gemeinsame Vorteil der Teammitglieder zählt	SN					
E: Ethisch- moralische Werte	Familie	Dass familiäre Belange in Teamplanungen berücksichtigt werden	PE					
	Ideale	Dass das Team klaren und gut kommunizierten Idealen folgt	AE					
	Eigenverantwortung	Dass die Eigenverantwortung der Teammitglieder optimal gefördert wird	FE					
	Andere	Dass gegenseitige Hilfe formuliert, erbeten und auch gegeben wird	SE					
P: Politisch- weltan- schauliche Werte	Individuelle Freiheit	Dass die Teammitglieder einen definierten und akzeptierten Freiraum haben	PP					
	Macht	Dass die Teammitglieder bewusst zu Ansehen und Einfluss des Teams und darüber hinaus beitragen	AP					
	Norm und Gesetz	Dass die Teammitglieder intern und extern Gesetz und Ordnung kennen und respektieren	FP					
	Verbündete	Dass die Teammitglieder je nach Position verlässliche Verbündete akquirieren	SP					
Die Einschätzungen bedeuten:		P=“Personale“ Kompetenzen (das Team personalisiert)→ <i>Selbstreflexion</i> * A=Aktivitäts- und Handlungskompetenzen → <i>Komplexitätsbewältigung</i> * F=Fachlich-methodische Kompetenzen → <i>Kombination</i> * S=Sozial kommunikative Kompetenzen → <i>Kooperation</i> * * Uta Wilkes und Mitarbeiter						

Abb. 2.5 WERDE®-Fragebogen für Teams

WERDE® (Werte – Diagnostik und Entwicklung) – <i>Wertedomänen Individuum</i>									
Werteart	Wertedomäne	Es ist mir wichtig ...	K/W	1	2	3	4	5	
G: Genuss- werte	Ästhetik	meine eigene Fantasie und Kreativität zu entwickeln.	PG						
	Körper	das Leben in vollen Zügen zu genießen.	AG						
	Geist	Erlebnisse zu haben, die meinen Wissenshorizont erweitern.	FG						
	Freunde	echte Freunde zu gewinnen.	SG						
N: Nutzens- werte	Sicherheit	nach Sicherheit zu streben.	PN						
	Lebensstandard	einen hohen Lebensstandard zu erreichen.	AN						
	Ökonomie	mein Wissen nutzbringend einzusetzen.	FN						
	Gemeinnutz	etwas zu tun, was für andere von Vorteil ist.	SN						
E: Ethisch- moralische Werte	Familie	ein gutes Familienleben zu führen.	PE						
	Ideale	getreu meinen Idealen zu handeln.	AE						
	Eigenverantwortung	eigenverantwortlich nach Wissen und Wahrheit zu streben.	FE						
	Andere	Hilfe zu geben und Hilfe annehmen zu können.	SE						
P: Politisch- weltan- schauliche Werte	Individuelle Freiheit	von anderen Menschen unabhängig zu sein.	PP						
	Macht	Macht und Einfluss zu haben.	AP						
	Norm und Gesetz	Gesetz und Ordnung zu kennen und zu respektieren.	FP						
	Verbündete	verlässliche Verbündete zu finden.	SP						
Die Einschätzungen bedeuten:		1. Trifft gar nicht zu 2. Trifft eher nicht zu 3. Trifft teils zu, teils nicht zu 4. Trifft eher zu 5. Trifft voll zu							
		P=Personale Kompetenzen A=Aktivitäts- und Handlungskompetenzen F=Fachlich-methodische Kompetenzen S=Sozial-kommunikative Kompetenzen							

Abb. 2.6 WERDE®-Fragebogen für Mitarbeiter

Abb. 2.7 gibt ein **Auswertungsbeispiel** wieder. Das Beispiel zeigt, auf in welcher Weise die Domänenfragebögen ausgewertet werden können und welcher Art die zu erwartenden Aussagen sind. Die Auswertung besteht in zwei einfachen Mittelwertbildungen der Fragebogenergebnisse.

19 Mitarbeiter füllten erst den Fragebogen Individuum („Welche Wertedomänen sind mir wichtig?“), dann den Fragebogen Organisation („Welche Wertedomänen sind der Organisation wichtig?“) aus. Die Zahlenwerte dieser Fragebögen werden für jede Domäne gemittelt.

Generell sieht man bereits in der Auswertung: Die persönlichen Präferenzen (● „Es ist mir wichtig ...“) liegen bis auf eine Ausnahme klar über den organisationalen Präferenzen der analysierten Organisation (● „Es ist der Organisation wichtig...“).

Die *Schlussfolgerung* daraus ist, dass ein deutlicher Spielraum für die Organisation vorhanden ist, ihre Werteanprüche zu erhöhen und/oder sie zu den Mitarbeitern hin noch sichtbarer zu machen.

Der Organisation eher *negativ* zugeordnet sind die Domänen

- (*Ökonomie/Nutzen*): Das Engagement der Mitarbeiter lohnt sich in der Organisation materiell nicht. (linksseitig der deutlichste Wert!).
- (*Lebensstandard/Nutzen*): Die Organisation tut wenig für den Lebensstandard der Mitarbeiter.
- (*Geist/Genuss*): Die Organisation kümmert sich zu wenig um die Weiterbildung und geistige Entwicklung der Mitarbeiter.

Der Organisation eher *positiv* zugeordnet sind die Domänen

- (*Macht/Politik*), *BP (Norm und Gesetz/Politik)*: Die Mitarbeiter sind mit den Inhalten und den Regularien der unterschiedlichsten Normen und Gesetze wohlvertraut. Die Mitarbeiter tragen zum Ansehen ihrer Organisation im politischen Raum (Macht) deutlich bei.
- (*Freunde/Genuss*), (*Familie/Ethik*), (*Andere/Ethik*), (*Verbündete/Politik*): Die Organisation ist daran interessiert, dass freundliche Beziehungen der Mitarbeiter das Klima bestimmen; sie kümmert sich darum, dass familiäre Belange in der Organisationsplanung mit berücksichtigt werden; sie unterstützt, dass gegenseitige Hilfe erbeten und gegeben wird; sie initiiert, dass die Mitarbeiter je nach Position auch verlässliche Verbündete gewinnen.

Dem Individuum eher *negativ* zugeordnet sind die Wertedomänen

- (*Macht/Politik*): Macht und Einfluss zu haben ist den Mitarbeitern wenig wert, ja sie haben dazu eher ein ablehnendes Verhältnis.
- (*Körper/Genuss*): Das Leben in vollen Zügen zu genießen wird bestenfalls mittelmäßig akzeptiert; dies korreliert aber auch mit der relativ geringen Sorge der Organisation um Gesundheit und Fitness der Mitarbeiter.
- (*Lebensstandard/Nutzen*): Auch einen hohen Lebensstandard zu erreichen und dafür Nutzen aus der Tätigkeit in der Organisation zu ziehen, spielt keine herausragende Rolle, auch hier in Übereinstimmung mit der Organisation, die diesen Aspekt eher gering beurteilt.

WERDE – Wertedomänen-Vergleich Organisation und Individuum									
Wertearart	Wertedomäne	Themen des Vergleichs ...	K/W	1	2	3	4	5	Delta
G: Genuss- werte	Ästhetik	Fantasie und Kreativität	PG				●	●	1,6
	Körper	Gesundheit, Fitness, Lebensgenuss	AG				●	●	0,3
	Geist	Wissenshorizont	FG			●		●	1,7
	Freunde	Freunde, Freundlichkeit	SG				●	●	0,7
N: Nutzens- werte	Sicherheit	Sicherheit gewährleisten	PN				●	●	0,6
	Lebensstandard	Lebensstandard sichern	AN			●	●		0,6
	Ökonomie	Wissen lohnt sich	FN			●		●	2,1
	Gemeinnutz	gegenseitig-gemeinsamer Vorteil	SN				●	●	0,9
E: Ethisch- moralische Werte	Familie	Gutes Familienleben	PE				●	●	1,4
	Ideale	Klaren Idealen folgen	AE				●	●	1,2
	Eigenverantwortung	Eigenverantwortung realisieren	FE				●	●	1,4
	Andere	Hilfe geben und nehmen	SE				●	●	0,7
P: Politisch- weltan- schauliche Werte	Individuelle Freiheit	Individuelle Freiheit haben und leben	PP				●	●	0,5
	Macht	Macht und Einfluss haben	AP			●		●	-0,9
	Norm und Gesetz	Gesetz und Ordnung folgen	FP					●	-0,1
	Verbündete	verlässliche Verbündete finden	SP				●	●	0,6
Die Einschätzungen bedeuten:		1. Trifft gar nicht zu 2. Trifft eher nicht zu 3. Trifft teils zu, teils nicht zu 4. Trifft eher zu 5. Trifft voll zu ● = Mittelwerte der Organisationsfragebögen ● = Mittelwerte der Individuenfragebögen Delta = Differenzen der Mittelwerte P=“Personale“ Kompetenzen (die Organisation personalisiert)→<i>Selbstreflexion</i> * A=Aktivitäts- und Handlungskompetenzen →<i>Komplexitätsbewältigung</i> * F=Fachlich-methodische Kompetenzen → <i>Kombination</i> * S=Sozial-kommunikative Kompetenzen → <i>Kooperation</i> * * Uta Wilkens und Mitarbeiter							

Abb. 2.7 Auswertungsbeispiel WERDE®

Dem *Individuum* eher *positiv* zugeordnet sind die Wertedomänen

- (*Familie/Ethik*): Ein gutes Familienleben zu führen wird von den Mitarbeitern am allerhöchsten gewertet.
- (*Ästhetik/Genuss*), (*Geist/Genuss*): Die eigene Fantasie und Kreativität zu entwickeln und nach Erlebnissen zu suchen, die den eigenen Wissenshorizont erweitern, ist den Mitarbeitern ein fast ebenso dringliches, vom Unternehmen nicht ausreichend unterstütztes Anliegen.
- (*Freunde/Genuss*), (*Andere/Ethik*), (*Verbündete/Politik*): Werte, welche die Kooperationskompetenz im weitesten Sinne fundieren, sind den Mitarbeitern ebenfalls sehr wichtig, so wird es hoch gewertet, echte Freunde gewinnen zu können, Hilfe geben und Hilfe annehmen zu können, aber auch für soziale und sozialpolitische Ziele verlässliche Verbündete einbinden zu können.

Signifikante Differenzen der Wertedomänen – Beurteilungen:

- (*Ökonomie/Nutzen*): In dieser Wertedomäne treten die deutlichsten Differenzen auf. Während die Organisation glaubt, nur wenig dazu beisteuern zu können und zu müssen, dass sich das Engagement der Mitarbeiter auch materiell lohnt, möchten diese ihr Wissen und Können auch materiell nutzbringender – für die Organisation und für sich! – einsetzen.
- (*Geist/Genuss*), (*Ästhetik/Genuss*): Während es vielen Mitarbeitern ein vorrangiges Anliegen ist, die eigene Fantasie und Kreativität zu entwickeln und nach Erlebnissen zu suchen, die den eigenen Wissenshorizont erweitern, kümmert sich die Organisation zu wenig um die geistige Entwicklung der Mitarbeiter und „verheizt“ sie im Tagesgeschäft.
- (*Eigenverantwortung/Ethik*): Während die Mitarbeitern darauf verweisen, dass ihnen die Eigenverantwortung äußerst wichtig ist, sind viele der Meinung dass diese Eigenverantwortung nicht optimal gefördert wird.
- (*Familie/Ethik*): Obwohl die Organisation anerkennt viel für die Familien tut, ist der Anspruch der Mitarbeiter noch deutlich höher.

Auf dieser Basis können geeignete Maßnahmen für das Wertemanagement auf organisationaler und individueller Ebene initiiert werden (vgl. Kap. 3 ff.).

Reflexion

Füllen Sie die drei Domänenbögen – Wertedomänen Organisation, Wertedomänen Team, Wertedomänen Individuum – jeweils einmal selbst aus. Die ersten beiden können Sie auch von Teammitgliedern beziehungsweise Mitarbeitern in Ihrer Organisation ausfüllen lassen.

Prüfen Sie, inwieweit der kurze Individuumsfragebogen Ihr WERDE®-Ergebnis bestätigt oder konterkariert.

Diskutieren Sie mit Ihren Teammitgliedern die Teameinschätzungen beziehungsweise mit Mitarbeitern der Organisation die Organisationseinschätzungen.

Bewerten Sie die Konsequenzen der evtl. Abweichung ihrer individuellen Werteeinschätzung von den Team- und Organisationseinschätzungen.

„You Can't Manage What You Don't Measure“ – Die Grundlage für ein erfolgreiches Wertemanagement ist mit der Besinnung auf die vielfältigen Möglichkeiten, Wertungen, Werte zu messen und zu interpretieren, gewiss gelegt. Wie ein erfolgreiches Wertemanagement auf den Ebenen Organisation und Unternehmen, Team und Individuum aussehen mag, wollen wir jetzt überlegen.

Wertungen, Werte – Das Fieldbook für ein erfolgreiches
Wertemanagement

Erpenbeck, J.; Sauter, W.

2018, XVIII, 268 S. 31 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-54778-6