

John Erpenbeck | Werner Sauter

# Wertetraining

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



SCHÄFFER  
POESCHEL

# Inhaltsverzeichnis

[Hinweis zum Urheberrecht](#)

[Impressum](#)

[vorwort](#)

[1 Grundlagen des Wertetrainings](#)

[1.1 Werteentwicklung, Werteerziehung oder Wertetraining](#)

[1.2 Beispiel Wertetraining im Fußball](#)

[1.3 Wertetraining und Kompetenztraining](#)

[1.4 Fundamentalunterschiede von Werte- und Kompetenztraining](#)

[1.4.1 Individuenorientierung versus Gemeinschaftsorientierung](#)

[1.4.2 Handlungsorientierung versus Haltungsorientierung](#)

[1.4.3 Detailorientierung versus Clusterorientierung](#)

[1.5 Ebenen des Wertetrainings](#)

[1.5.1 Organisationsebene: Wertemodell - Erfassungsmodell - Trainingsmodell](#)

[1.5.1.1 Organisationsspezifisches Wertemodell](#)

[1.5.1.2 Organisationsspezifisches Erfassungssystem](#)

[1.5.1.3 Organisationsspezifisches Trainingsmodell](#)

[1.5.2 Teamebene: Werterahmen - Erfassungsmodell - Trainingsmodell](#)

[1.5.3 Mitarbeiterebene: Wertebeschreibung - Werteerfassung - Wertetraining](#)

[2 Methoden des gezielten Wertetrainings](#)

## 2.1 Werteerfassung - die Grundlage gezielter Wertetrainings

### 2.1.1 Das Eigenschaftsparadigma

### 2.1.2 Persönlichkeitstests,

#### Kompetenzerfassung, Werterfassungsverfahren

### 2.1.3 Werte und Persönlichkeit

### 2.1.4 Verfahren der Werteerfassung

### 2.1.5 Gütekriterien für Ratingverfahren

## 2.2 Verfahren der Werteerfassung

### 2.2.1 Ausgangspunkte

### 2.2.2 Die vier Grundwerte

### 2.2.3 16 Schlüsselwerte

### 2.2.4 64 Wertebeispiele - die Wertewolken

### 2.2.5 Bewährte klassische und weitere Verfahren der Werteerfassung

#### 2.2.5.1 Grundlegende Ratingprozesse

#### 2.2.5.2 Praktisch bewährte klassische Verfahren der Werteerfassung

## 2.3 Wertetraining

### 2.3.1 Wertetraining in der Praxis

#### 2.3.1.1 Erlebnislernen

#### 2.3.1.2 Subjektivierendes Handeln

#### 2.3.1.3 Expertiseaufbau

#### 2.3.1.4 Krisenmanagement

#### 2.3.1.5 Erweiterte oder neue Herausforderungen

#### 2.3.1.6 Agile Arbeitsprinzipien

#### 2.3.1.7 Scrum

#### 2.3.1.8 Design Thinking

#### 2.3.1.9 Kanban

#### 2.3.1.10 Pulse

#### 2.3.1.11 Peer Working and Learning

#### 2.3.1.12 Working Out Loud

#### 2.3.1.13 Kollegiale Beratung

#### 2.3.1.14 Communities of Practice

## 2.3.2 Begleitendes Wertetraining durch Coaching und Mentoring

### 2.3.2.1 Begleitcoaching

### 2.3.2.2 Neurobiologisch intendiertes Coaching

### 2.3.2.3 Systemisches Coaching

### 2.3.2.4 Involvierendes Coaching

### 2.3.2.5 Persönlichkeitscoaching

### 2.3.2.6 Co-Coaching

### 2.3.2.7 Kollegiales Coaching

### 2.3.2.8 Mentoring

### 2.3.2.9 Koping - Ermöglichung der selbstorganisierten Werteentwicklung

## 2.3.3 Ergänzendes Wertetraining durch Übung

### 2.3.3.1 Trainingsunternehmen und Übungsfirmen

### 2.3.3.2 Bewerbungs-, Präsentations- und Konflikttraining

### 2.3.3.3 Outdoor-Training,

### Hochseilgarten, Führen mit Pferden...

### 2.3.3.4 Seitenwechsel

### 2.3.3.5 Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)

### 2.3.3.6 Serious Games

## 2.3.4 Unterstützendes Werteentwicklung durch Bildung und Weiterbildung

### 2.3.4.1 Weiterbildungsmaßnahmen als Anstoß für Werteentwicklung

### 2.3.4.2 Selbstorganisation

### 2.3.4.3 Social Blended Learning

### 2.3.4.4 Wertelisten

### 2.3.4.5 Wertequadrat

### 2.3.4.6 Prospect Theory

### 2.3.4.7 Post-mortem-Diskussion

### 2.3.4.8 Advocatus-Diaboli-Diskussion

[2.3.4.9 Nudging](#)

[2.3.4.10 Debiasing](#)

[2.3.4.11 Anti-Biasing](#)

[2.3.4.12 Werteorientierte Vernetzung -  
Kongresse, Barcamps und Webcamps,  
World Café](#)

[2.3.4.13 Kunst und  
Wertekommunikation](#)

### [3 Wertetraining für Schlüsselwerte von Individuen](#)

[3.1 Kreativität](#)

[3.2 Gesundheit](#)

[3.3 Bildung](#)

[3.4 Beziehungen](#)

[3.5 Lebensstandard](#)

[3.6 Sicherheit](#)

[3.7 Belohnung](#)

[3.8 Gemeinnutz](#)

[3.9 Familie](#)

[3.10 Ideale](#)

[3.11 Verantwortung](#)

[3.12 Respekt](#)

[3.13 Individuelle Freiheit](#)

[3.14 Einfluss](#)

[3.15 Norm und Gesetz](#)

[3.16 Netzwerk](#)

[Synonyme und ihre Schlüsselwerte](#)

[Glossar](#)

[Literatur](#)

[Stichwortverzeichnis](#)

[Autoren](#)

---

# **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.  
Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und  
Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf  
bringen.

Dafür vielen Dank!

Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht  
GmbH

---

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

---

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

John Erpenbeck/Werner Sauter

### **Wertetraining**

1. Auflage, Februar 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © MathieuRivrin, gettyimages

Produktmanagement: Frank Baumgärtner

Lektorat: Petra Bandl

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



Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

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

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



# Vorwort

## **Kann man Werte wirklich trainieren?**

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

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

Dabei tat sich für uns ein fundamentaler Widerspruch auf.

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

Das Unternehmen muss deshalb die Kompetenzen seiner Mitarbeiter<sup>1</sup> bündeln, ihnen eine Richtung geben. Es muss

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

### **Eine Wertepredigt nützt nichts, ein Wertetraining ist erforderlich.**

Voraussetzung dafür ist, zu begreifen, wie die gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten vor sich geht. Das wiederum setzt voraus, zu begreifen, was Werte wirklich sind und welche Rolle sie individuell wie weltgeschichtlich wirklich spielen. Wir haben es nicht mit Werten in einer Welt von Fakten, sondern mit Fakten in einer Welt von Werten zu tun. Wir leben in einer Wissensgesellschaft, vor allem aber in einer Wertegesellschaft. Der Streit um Werte wird unsere Zukunft bestimmen.

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

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

Ja, man kann Werte trainieren. Das eingängigste, schönste Beispiel ist für uns das Wertetraining im Jugendfußball; wir kommen später ausführlicher darauf zurück. »Wertebildung

heißt nicht Vermittlung, denn Werte lassen sich nicht beibringen oder lehren .... Welche Werte ihren Spielern wichtig sind, können weder Sie noch jemand anderes bestimmen. Werte bilden sich aus eigenen Erfahrungen. Ich werde zum Beispiel erst pünktlich sein, wenn ich es selbst als wichtig erfahren habe und nicht, weil mir mein Trainer nun zum zehnten Mal gesagt hat, es sei wichtig.« (Märtinger, Tegeler 2020) Das ist in Kürze das Geheimnis jedes guten Wertetrainings.

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

Das versuchen wir, in drei Stufen zu realisieren.

1. Auch der praktischste Praktiker muss, meinen wir, mit einem Minimum an Grundlagen ausgestattet werden. Was ist Wertetraining? Wie unterscheidet es sich von einem Kompetenztraining? Wie erfassen oder messen wir Werte? Das sind solche Ausgangsfragen.
2. Wir stellen kurz und bündig die unserer Ansicht nach wichtigen Methoden zusammen, die eine Werteentwicklung von Menschen bewirken können. Die Kernfrage ist dabei denkbar einfach: Wo wird der Mensch emotional so berührt, angerührt, bewegt, verunsichert, irritiert, betroffen, bestürzt, kurz emotional labilisiert, dass seine Bewertung des geistigen und physischen Handelns verinnerlicht, dass sie zum Wert wird.

3. Wir fragen dann für wichtige Werte, wir nennen sie Grundwerte und Schlüsselwerte, jeweils, welche der dargestellten Methoden sich zur Entwicklung jedes dieser Werte besonders gut eignen. Dazu charakterisieren wir diese Werte und ordnen ihnen über Checkboxes einzelne Entwicklungsmethoden zu. Hier vermuten wir für den Praktiker, den Wertetrainer, den Hauptgewinn. Er kann sich seinen Methodenkoffer selbst zusammenstellen, er kann jedes Wertetraining individualisieren und intensivieren.

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

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

Berlin, im August 2021

John Erpenbeck, Werner Sauter

---

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

# 1 Grundlagen des Wertetrainings

*Werte lassen sich benennen (vgl. Sauer 2019).  
Werte lassen sich erkennen (vgl. Gensicke 2015).  
Werte lassen sich erklären (vgl. Piaget 2019).  
Werte lassen sich erfassen (vgl. Erpenbeck 2018).  
Werte lassen sich entwickeln (vgl. Erpenbeck, Sauter 2018,  
2019).*

Gemessen an der Fülle von Forschungen und Bemühungen, individuelle und gesellschaftliche, ethische und weltanschauliche, demokratische und freiheitliche, christliche und westliche Werte zu bewahren und zu fördern, kann es an den fünf Prämissen wohl kaum Zweifel geben. Oder doch?

Der fünfte Punkt hat es in sich. Dass sich in jeder neuen gesellschaftlichen oder individuellen Situation Werte herausbilden, wird kaum jemand bezweifeln. Aber lassen sich Werte gewollt, gezielt, »intendiert« entwickeln?

Ja. Doch! Das ist die Antwort, die wir mit diesem Band für Personalentwickler, pädagogische Praktiker und andere Menschenverantwortliche zu geben versuchen. Eine gezielte Werteentwicklung ist möglich und unumgänglich notwendig. Aber warum steht eine solche gezielte Werteentwicklung dann nicht im Mittelpunkt personalwirtschaftlicher, pädagogischer oder politischer Bemühungen, sondern ist oft nicht mehr als ein ungeliebtes Anhängsel? Darauf wollen wir hier einführend Antworten suchen.

## 1.1 Werteentwicklung, Werteerziehung oder Wertetraining

Mehrere Titel boten sich für diesen Band an:

**Gezielte Werteentwicklung** drängte sich auf. Wir haben schon früher viele Möglichkeiten einer gezielten, intendierten Werteentwicklung zusammengetragen (vgl. Erpenbeck, Sauter 2019). Werte entwickeln sich bei jedem Menschen im geistigen oder körperlichen Handeln, sogar bei Faulenzern. Leben selbst ist ebenso ein erkenntnisgewinnender wie ein wertegewinnender Prozess (vgl. Lorenz 1993). Aber wie zielt man eine solche Entwicklung an? Wie vollzieht sich eine gezielte Werteentwicklung? Es gibt sicher unendlich viele Möglichkeiten, aber wie können wir einige davon praktisch, alltagstauglich gestalten?

**Werteerziehung**, das wäre es doch? Wir laden so viel bei den Pädagogen ab, bürden ihnen so viel auf, warum nicht auch die Werteentwicklung in Form von Erziehung? Immer wieder haben verantwortungsvolle Pädagogen versucht, ihren Zöglingen nicht nur Fertigkeiten, Wissen und Qualifikationen zu vermitteln, sondern, wenn auch in weit geringerem Umfang, Kompetenzen, als Fähigkeiten zu selbstorganisiertem Handeln und deren Kerne, die Werte (vgl. Fischer 2019). Allerdings haben sie auch in früheren Zeiten Werte wie Zucht, Ordnung, Disziplin, Gehorsam, Pflicht und Anstand »vermittelt« und das nicht selten mit Formen einer emotionaler Labilisierung, die zu mitempfindendem Zorn berechtigt. Mit Schlägen, fein und oft sadistisch abgestuft, mit Demütigungen durch Kameraden und vor Kameraden, mit Kopfnuss und Karzer.

**Wertetraining** klingt eher technisch-operativ, und das ist beabsichtigt. Im Verein, im Team, im Unternehmen wollen wir uns keine Philosophien und gut gemeinten Man-Müsste-, Man-Sollte-, Man-Könnte-Ratschläge anhören, sondern klare Ansagen und Richtlinien erhalten. Werte, die wir billigen und bejahen, sollen uns so in Fleisch und Blut übergehen, dass wir ohne jedes Mal neu zu zögern handeln können. Formen von Wertetraining haben sich im Sport, in Hochleistungsunternehmen, bei Feuerwehr, Polizei und Armee, bei der Durchführung sozialer und politischer Kampagnen breit durchgesetzt. Fridays for Future ist beispielsweise nicht nur



Demonstration ökologischen Denkens junger Menschen, es ist auch eine nachhaltige Form von Wertetraining.

## **1.2 Beispiel Wertetraining im Fußball**

Wir führen hier beispielhaft ein Wertetraining an, bei dem offensichtlich ist, dass es sich wirklich um ein Training handelt, nicht um eine Form von Belehrung oder Weiterbildung. Bei dem andererseits klar ist, dass es sich wirklich um Werte handelt, die da trainiert werden, nicht um Aufmerksamkeit, Schnelligkeit oder Reaktionsvermögen. Dafür existieren andere, erprobte Trainingsverfahren. Im Bereich des Leistungssports setzen sich Werte- und Kompetenztrainings zunehmend durch (Märtinger, Tegeler 2020, S. 39, 43):

»Dem Thema ›Werte‹ kommt in der Jugendarbeit generell und daher auch im Jugendfußball eine enorme Bedeutung zu. Im Alter von sechs bis zwölf Jahren entwickelt ein Kind Gewissen, Moral und eine Werteskala. Es lernt, was als richtig und falsch, gut oder weniger gut wahrgenommen wird. Mit zwölf bis 18 Jahren entwickeln junge Menschen ein Wertebewusstsein, das heißt, sie haben eigene und sehr persönliche Vorstellungen davon, was ihnen wichtig ist. Ihnen ist der so entstehende ethische Kompass sehr bewusst und sie versuchen auch, danach zu leben. Dieses Wertelernen findet im Alltag der Jugendlichen statt - somit auch im Fußballverein. Viele Jugendliche verbringen hier ihre Freizeit und machen vielfältige Erfahrungen, die auf ihre Wertebildung Einfluss haben: Sie messen sich sportlich mit anderen, siegen und verlieren, erleben Gemeinschaft und Freundschaft, gestalten das Miteinander und erfahren Selbstwirksamkeit. Im besten Fall lernen Sie, Konflikte friedlich zu regeln, Niederlagen zu akzeptieren, Rücksicht auf andere zu nehmen, im Team zusammenzuarbeiten, Verantwortung zu übernehmen, tolerant gegenüber unterschiedlichen Meinungen zu sein und sich fair und respektvoll zu verhalten. Jugendfußball ist also ein

wichtiger Ort des Wertelernens in einer sehr entscheidenden Lebensphase.«

Aber zugleich gilt (Mertin, Tegeler 2020, S. 43): »Wertebildung heißt nicht Vermittlung, denn Werte lassen sich nicht beibringen oder lehren. Welche Werte ihnen Spielern wichtig sind, können weder Sie noch jemand anderes bestimmen. Werte bilden sich aus eigenen Erfahrungen. Ich werde zum Beispiel erst pünktlich sein, wenn ich es selbst als wichtig erfahren habe und nicht, weil mir mein Trainer nun zum zehnten Mal gesagt hat, es sei wichtig.«

## **1.3 Wertetraining und Kompetenztraining**

Für uns ist noch ein anderer Grund entscheidend, den Begriff Wertetraining zu bevorzugen. Seit über zwanzig Jahren durchdenken und fördern wir zusammen mit anderen Wissenschaftlern und Beratern im Umkreis des KODE® - KODE®X-Verfahrens (vgl. gebündelt Heyse, Erpenbeck, Coester, Ortman 2019) Kompetenzerfassung, Kompetenzentwicklung und Kompetenzmanagement. Vor allem Volker Heyse hat mit dem von ihm konzipierten und maßgeblich verfassten Handbuch Kompetenztraining die methodischen Grundlagen für solche Trainingsverfahren geliefert (Heyse, Erpenbeck, 2. Aufl. 2009). Wir greifen darauf mehrfach zurück, haben aber für die gezielte Werteentwicklung unsere Entwicklungskonzeption konsequent weiterentwickelt. Andererseits wird uns der Vergleich von Kompetenztraining und Wertetraining auch wichtige, ganz praktische Unterschiede offenbaren.

Kompetenzen sind die Fähigkeiten, in offenen, problematischen Situationen selbstorganisiert und kreativ handeln zu können. Dazu reichen unsere Fertigkeiten, unser Wissen und unsere Qualifikationen in der Regel nicht aus. Werte weisen uns den Weg, dennoch handeln zu können, sie »überbrücken«

gewissermaßen das fehlende, möglicherweise gar nicht existierende Wissen. Werte sind Ordner, Leitlinien unseres Handelns. Ohne sie gäbe es kein Handeln und erst recht kein kompetentes.

**Werte sind die Kerne von Kompetenzen** (vgl. Fischer 2019).

Nur muss man sich klar machen: Es gibt da keine direkten Zusammenhänge. Die irrsinnigsten, abergläubischsten Werte können zu einem durchaus akzeptablen Handeln beitragen. Und manche akzeptierten, wohlgesetzten Werte können geradewegs in den Abgrund führen. Unsere Kompetenzen, unsere Handlungsfähigkeiten lassen sich trainieren, indem wir mit zuvor nicht aufgetretenen, neuartigen Handlungssituationen konfrontiert werden. Die dabei im Hintergrund wirkenden, jegliches Handeln erst ermöglichenden Werte, können jedoch von Person zu Person sehr verschieden sein.

**Jede Kompetenzentwicklung führt auch zur Werteentwicklung, aber nicht jede Werteentwicklung zur Kompetenzentwicklung.**

## **1.4 Fundamentalunterschiede von Werte- und Kompetenztraining**

In unseren Praxisprojekten haben sich grundlegende Unterschiede zwischen Werte- und Kompetenztraining gezeigt.

### **1.4.1 Individuenorientierung versus Gemeinschaftsorientierung**

Der Arbeitsberater möchte den Langzeitarbeitslosen wieder in Lohn und Brot bringen. Kann das gelingen? Das Team der Softwaretechniker braucht einen neuen Wertetrainee. Wer

passt mit seinen Kompetenzen, aber auch seinen Werten zum Team? Ein neuer Callcenter-Agent wird gesucht. Welcher Bewerber ist der Richtige? Wie können die Werte und Kompetenzen einzelner Personen erfasst, entwickelt und trainiert werden?

Allerdings summieren sich die Werte und Kompetenzen aller Mitglieder eines Teams, eines Unternehmens, eines Netzwerks nicht einfach. Diese Gemeinschaften haben alle ihre eigene Historie, ihre spezifischen Werte und Kompetenzen in gemeinsam bewältigten Herausforderungen aufgebaut. Dabei braucht es sehr unterschiedliche Kompetenzen in unterschiedlichen Rollen (vgl. Isaac, Carson 2016). Deshalb hat beispielsweise das Kompetenzkapital eines Unternehmens mit der Kompetenzsumme der einzelnen Wertetrainees kaum etwas zu tun (vgl. Barthel et al. 2007).

In der Praxis stellen wir folgenden **fundamentalen Unterschied** fest:

- **Kompetenztraining ist im Regelfall individuenzentriert:** Die Erfassung und die Entwicklung der Kompetenzen beginnt in der Praxis meist bei den Individuen. Die Organisation<sup>2</sup> sowie ihre Netzwerke und Teams profitieren (in erhoffter Weise) davon. Kompetenztraining erfolgt meist bottom-up.
- **Wertetraining ist grundsätzlich gemeinschaftszentriert:** Die Werteerfassung und -entwicklung geht im Regelfall von den Werten der Organisation aus. Die definierten Soll-Werte bilden den Rahmen des Wertemanagements für die gesamte Organisation, in dem die teambezogenen und individuellen Prozesse der Werteentwicklung abgeleitet werden. Wertetraining erfolgt top-down.

Wird die Werte- und Kompetenzentwicklung jedoch in **integrierter Form** initiiert, wie wir empfehlen, hat es sich als

sinnvoll erwiesen, das Werte- wie auch das Kompetenztraining so zu gestalten, dass ein gemeinsamer Rahmen des Werte- und Kompetenzmanagements für die gesamte Organisation gefunden wird.

Ein Netzwerk, ein Unternehmen, ein Team entwickeln Werte, die deren Haltung und das gemeinschaftliche Handeln bestimmen. Ist beispielsweise Respekt ein erklärter Unternehmenswert, hat derjenige schlechte Karten, der sich immer wieder gegenüber leitenden Personen oder Wertetrainees respektlos verhält. Werte eines Einzelnen zu bestimmen, mag psychotherapeutisch wertvoll sein, in umfassenderen Zusammenhängen fragt keiner danach. Es ist also sinnvoll, zunächst Ist und Wunsch gemeinschaftlicher Werte auf Organisations- und Teamebene zu erfragen und erst daran einzuschätzen, wie der Einzelne darin positioniert ist. **Deshalb empfehlen wir einen gemeinschaftszentrierten Ansatz für das Wertemanagement.**

### **1.4.2 Handlungsorientierung versus Haltungsorientierung**

Häufig müssen wir unter Zeitdruck, eventuell mit hoher emotionaler Belastung, Entscheidungen treffen und Handlungen ausführen, obwohl uns wichtige Informationen fehlen. Die Situation lässt keinen Zeitaufschub zu, wir müssen sofort reagieren. Dies erfordert Orientierungen für unsere Entscheidungen und Ordner unseres Handelns, nämlich Werte.

#### **Kompetenzen sind handlungsorientiert.**

Sie bezeichnen Handlungsfähigkeiten, also Fähigkeiten, auf eine definierte, beschreibbare Weise und mit einem bestimmten, festgelegten Erfolg zu handeln. Sie leiten auf bestimmte Handlungsziele hin.

Die **Kompetenz Akquisitionsstärke** aus dem Kompetenzmodell von Erpenbeck und Heyse (2007) beschreibt beispielsweise die **Fähigkeit, andere Menschen selbstorganisiert und kreativ für Aufgaben und Produkte zu werben**. Da diese Fähigkeiten in der Regel nicht pauschal zu beurteilen sind, werden sie in Handlungsanker, also in Teilhandlungen untersetzt:

1. Geht auf andere Personen aktiv und erfolgreich zu.
2. Erkennt wichtige Kundenbeziehungen und baut sie aus.
3. Entwickelt beim Kunden spezifische Lösungsvorschläge und vermittelt das Gefühl der vollen Einbeziehung des Kunden.
4. Beendet Gespräche mit konkreten Vereinbarungen (weiteres Vorgehen, Termine).

Ob eine Person tatsächlich so handelt, lässt sich skaliert einschätzen. Die Handlungsanker lassen sich organisations-, team- oder funktionsspezifisch festlegen. Sie spiegeln einzelne Facetten der jeweiligen Kompetenz wider.

### **Werte sind haltungsorientiert.**

Sie kennzeichnen das, was aus verschiedenen Gründen aus der Wirklichkeit als wünschenswert und notwendig, oder auch als abzulehnen hervorgehoben wird. Sie sind Ordner des Handelns, indem sie nahelegen, welche Handlungen zu bevorzugen und welche eher zu unterlassen sind.

### **Werte sind handlungsführend, aber nicht zielführend.**

Man kann beispielsweise auf unendlich viele verschiedene Weisen respektvoll handeln. Werte weisen aber klar darauf hin, was nicht geht, was respektlos ist.

So ist es Menschen mit einem ausgeprägten **Wert Respekt** wichtig, **dass sich Kollegen und Führungskräfte auf Augenhöhe begegnen und sich gegenseitig**

**unterstützen.** Dieser Wert lässt sich durch folgende Wertebeispiele operationalisieren:

Diesen Menschen ist wichtig, dass

- sie ohne Rücksicht auf Hierarchien wertschätzend mit Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräften kommunizieren und arbeiten können,
- allen Mitarbeitenden, unabhängig von Herkunft oder Religion, mit Verständnis und ohne Vorbehalte begegnet wird,
- fremde Familien- und Lebensverhältnisse ohne Vorurteile betrachtet und andere kulturelle, religiöse und politische Überzeugungen grundsätzlich respektiert werden,
- mit allen Mitarbeitenden tolerant umgegangen wird.

Diese Wertebeispiele kann man zusammengenommen als eine **Wertewolke** bezeichnen. Sie lässt sich in dem Sinne »welchen Respekt erwarten wir von unseren Wertetrainees« organisations-, team- oder funktionspezifisch festlegen. Sie lässt sich differenziert von »trifft nicht zu« bis »besonders« oder gar »übertrieben« einschätzen.

Damit ergibt sich ein weiterer **Fundamentalunterschied** zwischen Kompetenztraining und Wertetraining:

- **Beim Kompetenztraining** auf der Individualebene werden Kompetenzen in Form von individuellen **Handlungsfähigkeiten**, repräsentiert durch organisations- oder funktionsbezogene Handlungsanker, erfasst und gezielt entwickelt.
- **Beim Wertetraining** werden Werte mit organisationsspezifischen Wertebeispielen, sogenannten Wertewolken, erfasst, die jeweils die **Wertehaltungen** des Wertetrainees widerspiegeln, und gezielt entwickelt.



### 1.4.3 Detailorientierung versus Clusterorientierung

Stellen Sie sich ein Schloss in der Ferne vor, das Kompetenzschloss, und eine von herrlichen, alten Bäumen eingefasste Allee dorthin, die Werteallee. Ohne Ziel ist unser Wandern ziemlich sinnlos, ohne Weg kommen wir erst gar nicht dorthin. Der Weg ist nicht das Ziel, das Ziel legt den Weg nicht fest, aber Weg und Ziel gehören untrennbar zusammen.

Kompetenzen sind zielführend, Werte sind handlungsführend. Kompetenztraining und Wertetraining gehören untrennbar zusammen, gerade weil sie durch die genannten Fundamentalunterschiede getrennt sind. Sie bilden zwei Seiten einer Medaille ab. Dabei haben wir ein weiteres, wichtiges Merkmal noch nicht bedacht: die Bedeutung punktueller Einzelheiten.

Es gibt unzählige Kompetenzen (vgl. Hänggi 1998) und ungezählte Werte (vgl. Sauer 2019). Ein Kompetenzatlas fasst wichtige Kompetenzen, ein Werteatlas wichtige Werte zusammen. Die darin ausgewählten Kompetenzen und Werte decken viele in Rede stehenden Einzelbegriffe ab, zumal deren organisations-, team- oder funktionsspezifische Präzisierung sie noch einmal anpasst. Nicht zu übersehen ist jedoch, dass die Begriffe des Kompetenzatlas und des Werteatlas auf ganz unterschiedliche Weise untereinander zusammenhängen.

Bleiben wir bei dem Beispiel der sozial-kommunikativen Kompetenz Akquisitionsstärke. Es ist für jeden vollkommen plausibel, dass sie mit anderen sozial-kommunikativen Kompetenzen zusammenhängt, wie zum Beispiel mit Kommunikationsfähigkeit und Verständnisfähigkeit, mit den personalen Kompetenzen Offenheit für Verhandlungen und Hilfsbereitschaft, mit den Aktivitäts- und Handlungskompetenzen Tatkraft und ergebnisorientiertes

Handeln oder den Fach- und Methodenkompetenzen Beurteilungsvermögen und Marktorientierung. Genau besehen hängt jede Kompetenz des Kompetenzatlas mit jeder anderen darin zusammen. Auf welche Weise und in welcher Stärke wäre natürlich aufzuklären. Aber sie sind generell gleichgeordnet, jede kann und muss für sich anhand spezifischer Handlungsanker beurteilt werden.

Auch die Werte des Werteatlas hängen, jeder mit jedem, offensichtlich zusammen. Sie sind jedoch nicht gleichgeordnet. Man kann beispielsweise seine Kreativität kaum genießen (Genusswerte), wenn man obdachlos ist und der Lebensstandard bei null liegt (Nutzenwerte), wenn notwendige Ideale fehlen (ethisch-moralische Werte) oder die individuelle Freiheit völlig beschnitten ist (sozial-weltanschauliche Werte). Das Fehlen eines Fundamentalwertes kann die Bedeutung aller oder vieler anderer für einen Menschen minimieren. Ein starker Lebensstandard, eine hohe Sicherheit, eine glückliche Familie können, wie aktuelle Beispiele zeigen, den Drang nach individueller Freiheit kaum dämpfen.

Der **Fundamentalunterschied Einzelbeurteilung - Clusterbeurteilung** lässt sich mit folgender beispielhaften Gegenüberstellung verdeutlichen:

Wir benutzen zum Beispiel im Rahmen eines Kompetenztrainings die Erfassung der Akquisitionsstärke einer Person. Dazu schätzen wir die bereits zitierten Handlungsanker (1) bis (4) einzeln ein. Bewerten zum Beispiel auf einer Skala von »trifft nicht zu« = 1 bis »trifft völlig zu« = 6:

1. das auf andere aktiv Zugehen mit 6,
2. den Ausbau der Kundenbeziehungen mit 4,
3. die Entwicklung spezifischer Lösungsvorschläge mit 6,
4. das Erzielen konkreter Vereinbarungen mit 2.

Insgesamt bewerten wir damit die Akquisitionsstärke als Mittel der Einzelbeurteilungen der Person mit  $(6 + 4 + 6 +$

2) / 4 = 4,5 (»Trifft gut bis befriedigend zu«).

Ein solches Vorgehen wäre bei Werten völlig unsinnig.

Wir konzentrieren uns im Rahmen eines Wertetrainings beispielsweise auf den Wert Respekt. Wir schätzen übereinstimmend mit anderen ein, dass ein Wertetrainee deutliche Schwierigkeiten mit dem Respekt hat. Wir beziffern sein Respektvollsein wieder auf einer 6er-Skala.

Nehmen wir an, dass dieser Wertetrainee - mit Migrationshintergrund - eine hohe Einschätzung verdiente in Bezug auf die Wertebeispiele:

1. Er begegnet anderen auf Augenhöhe, mit 6.
2. Er ist tolerant in Bezug auf Herkunft oder Religion, mit 5.
3. Er akzeptiert fremde Familien- und Lebensverhältnisse, mit 6.
4. Aber er akzeptiert religiös-politische Überzeugungen nie und nimmer, denn er hat Schreckliches mitgemacht! Er hasst solche Überzeugungen und lässt das alle Kollegen, bei denen er sie auch nur vermutet, deutlich spüren. Damit eckt er in entscheidenden Arbeits- und Verhandlungssituationen immer wieder an, stößt auf ablehnende Bewertungen.

Deshalb würde ihn niemand als respektvolle Person bezeichnen, eher im Gegenteil. Niemand würde also seinen Respekt zu  $(6 + 5 + 6 + 1)/4 = 4,5$  (»Trifft gut bis befriedigend zu«) berechnen dürfen! Die Gesamteinschätzung des Wertes Respekt liegt bei ihm wohl eher wenig über 1!

Noch deutlicher ist das bei dem Wert Kreativität mit den Wertebeispielen:

1. Es ist mir wichtig, dass ich meine eigenen Ideen oder gestalterischen Fähigkeiten weiter entwickeln kann und Freiräume dafür habe.
2. Meine persönlichen Ideen und Lösungen können in meine Arbeitsaufgaben und in mein Arbeitsumfeld einfließen.
3. Inspirierende Erfahrungen, z. B. mit kreativen Arbeitsmethoden oder mit künstlerischen Bausteinen führen mich weiter.
4. Ich bin in der Lage, kreative Gestaltungsmöglichkeiten auf klassischem Wege oder mit Software-Tools für beeindruckende Designs zu nutzen.

Nehmen wir an

1. Punkt 1 trifft für die Arbeitsumgebung eines betrachteten Designers kaum zu, die Bewertung ist 2.
2. Seine persönlichen Ideen sind nicht wirklich gefragt, die Bewertung ist 1.
3. Inspirierende Erfahrungen sind für ihn Mangelware, die Bewertung ist 2.
4. Aber die Nutzung moderner Gestaltungsmöglichkeiten verschafft dem Designer und damit dem Unternehmen den Ruf hoher Kreativität und genialer Produkt- und Werbegestaltung, die Bewertung ist 6.

Trotz der niedrigen Werte für die Wertebeispiele (1), (2) und (3) würde es niemand einfallen, die Kreativität des betrachteten Designers als mäßig zu bezeichnen. Das rechnerische Mittel  $(2 + 1 + 2 + 6) / 4 = 2,7$  (»trifft befriedigend zu«) spiegelt also in keiner Weise seine, von allen neidlos anerkannte, Kreativität wieder. Seine Wertewolke Kreativität würde man insgesamt eher mit 5 bis 6 einschätzen!

Damit ergibt sich der **dritte Fundamentalunterschied** des Kompetenztrainings zum Wertetraining:

- **Bei der Kompetenzerfassung** werden jeweils die einzelnen Handlungsanker erfasst. Der Wert einer Kompetenz errechnet sich als arithmetisches Mittel der Skalenwerte für die einzelnen Handlungsanker.
- **Bei der Werteerfassung** im Wertetraining sind die Wertebeispiele zu einem Wertebegriff nicht immer gleichgewichtet. Manchmal wird die Ausprägung jeweils durch das Wertebeispiel bestimmt, das die niedrigste Ausprägung hat, wie zum Beispiel bei den Werten **Respekt, Verantwortung, Norm und Gesetz** oder **Gemeinwohl**. Bei anderen Werten in unserem Werteatlas bestimmt das am stärksten ausgeprägte Wertebeispiel die Einschätzung des jeweiligen Wertes. Ist beispielsweise eine Person auf einem Teilgebiet hochkreativ, schätzen wir ihre Gesamtkreativität hoch ein, fast unabhängig davon, wie ihre Kreativität auf anderen Teilgebieten ausfällt. Deshalb wird die Einschätzung eines Wertes oft durch die niedrigste oder höchste Bewertung der jeweiligen Wertebeispiele bestimmt. In der Praxis werden die Wertebeispiele teilweise nicht einzeln sondern en bloc eingeschätzt.

### **Zusammenfassend:**

- Kompetenzen sind handlungsorientiert, Werte sind haltungsorientiert.
- Kompetenztraining und Wertetraining hängen untrennbar miteinander zusammen. Sie unterscheiden sich jedoch fundamental voneinander:
  - Wertetraining ist im Regelfall gemeinschaftszentriert und arbeitet top-down, Kompetenztraining in der Praxis meist individuenzentriert und arbeitet häufig bottom-up.
  - Werden Werte- und Kompetenztraining miteinander verknüpft, sind beide meist gemeinschaftszentriert.

- Kompetenztraining ist durch differenzierende, einzeln beurteilbare Handlungsanker, Wertetraining durch entsprechende Wertebeispiele, manchmal durch integrierende Cluster von Wertebeispielen (Wertewolken), die oft als Ganzes beurteilt werden, geleitet.
- Kompetenztraining geht von gleich gewichteten Handlungsankern aus, Wertetraining von situationssensiblen Wertebeispielen in Werteclustern (Wertewolken), bei denen ein Detailbeispiel, etwa einer hochkreativen Leistung, die Bedeutung aller anderen Beispiele dominieren kann.

## 1.5 Ebenen des Wertetrainings

Netzwerke und Verbände, Unternehmen, Organisationen, Bildungseinrichtungen, Teams und andere Gemeinschaften gehen immer von spezifischen Wertevoraussetzungen aus. Es gibt kein soziales Handeln ohne zugrunde liegende Werte. Andererseits gibt es im Gegensatz zu den Kompetenzmodellen bisher selten als solche ausgewiesene und begründete Wertemodelle. Es gibt jedoch meist in Hochglanzbroschüren oder in Webseiten eingefangene Darlegungen der Unternehmenskultur, es gibt Leitlinien der Unternehmensethik und Unternehmenspolitik, Compliance-Grundsätze, Verhaltenskodizes, Selbstdarstellungen der Unternehmen oder Werbeschriften.

Aus alldem lassen sich für das Unternehmen die in den nächsten Jahren wichtigsten Werte extrahieren. Entscheidend ist aber vor allem die Frage an die Führungsebene: Wie soll die zukünftige Strategie des Unternehmens aussehen und welche Werte werden dabei die wichtigste Rolle spielen?

### 1.5.1 Organisationsebene: Wertemodell - Erfassungsmodell - Trainingsmodell

Bei grundlegenden Strategiewechseln, bei Änderungen der gesellschaftlichen Arbeits- und Lebensbedingungen, bei der Übernahme neuer Aufgaben oder der Fusion mit anderen Unternehmen können sich die Werte eines Unternehmens schnell, manchmal schlagartig, ändern – viel schneller als die meisten Kompetenzen der Wertetrainees, die oft an konkrete, sich nur langsamer ändernde Arbeitsformen gebunden sind.

Wir wählen einen methodischen Dreischritt hin zu einem effektiven Wertetraining. Er umfasst

1. die Aufstellung eines organisationsspezifischen **Wertemodells**,
2. die Umsetzung dieses Modells in ein organisationsspezifisches **Erfassungsmodell**,
3. die Ermittlung der deutlichsten Differenzen zwischen der aggregierten Einschätzung der aktuellen Organisationswerte (Ist) und den entsprechenden Mitarbeitererwartungen (Wunsch), aus deren Abgleich in Abstimmung zur Organisationsstrategie und den Rahmenbedingungen ein Soll-Profil abgeleitet wird. Dies ermöglicht ein organisationsspezifisches **Trainingsmodell**.

### **1.5.1.1 Organisationsspezifisches Wertemodell**

Im Vorfeld jedes Wertetrainings ist es also notwendig, ein organisationsspezifisches Wertemodell zu erarbeiten. Das gilt unabhängig davon, ob man den von uns entwickelten Werteatlas zugrunde legt, oder ob man ein anderes Wertemodell mit abweichenden Begriffen und Zusammenhängen benutzt. Jede Organisation wird bestimmte Werte als für sich entscheidend herausstellen und Methoden festlegen, wie sie zu erfassen sind und welche Formen gezielter Werteentwicklung zum Einsatz kommen sollen.

Deshalb ist es sinnvoll, die Software zur Erfassung der Werte so flexibel zu gestalten, dass die Zahl der Werte, die Wertebezeichnungen, die Wertedefinitionen sowie die Wertebeispiele und Übertreibungen ohne Programmierung auf



die Erfordernisse der jeweiligen Organisation angepasst werden können.<sup>3</sup>

Um das organisationspezifische Wertemodell zu erarbeiten, hat es sich bewährt, ein Wertemanagement-Team zu bilden, dem sowohl die Organisationsleitung als auch die Wertetrainees vertrauen können. Geht dieses Team beispielsweise von unserem Werteatlas ValCom® aus, sind zwei Fragen zu beantworten:

- Was bedeutet jeder der den vier Grundwerten<sup>4</sup> zugeordneten 16 Schlüsselwerte<sup>5</sup> für uns, für unser Netzwerk, unser Unternehmen, unsere Organisation, unser Team?
- Wie müssen die Formulierungen der Wertedefinitionen und der jeweils vier Wertebeispiele angepasst werden, damit sie zu den Wertetrainees, der Organisationskultur und den Rahmenbedingungen passen?

Das Wertemanagement-Team eines Unternehmens für elektronische Spielesoftware, Softplay, entwickelt aus den Wertedefinitionen und Wertebeispielen aus dem Werteatlas (s. [Tabelle 1](#) Spalte 2) unternehmensspezifische Formulierungen (s. [Tabelle 1](#) Spalte 3), die auch in stärkerem Maße von den Formulierungen des Werteatlas abweichen können. Diese bilden lediglich einen Vorschlagspool. Dies verdeutlichen wir am Beispiel des Wertes Kreativität.

<b>Grundwerte:</b>	<b>Definitionen der Schlüsselwerte im allgemeinen Werteatlas:</b>	<b>Definitionen der organisationspezifischen Basiswerte mit Wertewolken:</b>
Genusswerte, Nutzenwerte, ethisch-moralisch Werte, sozial-	Was bedeutet dieser Wert im Allgemeinen?	Was bedeutet dieser Basiswert im Besonderen für uns, für unsere Organisation, unser Team, am Beispiel des Spieleentwicklers Softplay?