

Jahresempfang 2010 der Agentur für Arbeit Wetzlar

In der Krise steuern?! – Werte in Unternehmen

Vortrag
von
Heinz-Jürgen Weigt
vom
18. Februar 2010

www.bridge-into-life.de

Dipl.-Ing. Heinz-Jürgen Weigt
Dr. med., Dipl.-Psych. Wolfgang Krahé

Inhalt

In der Krise steuern!?! – Werte in Unternehmen

	Seite
Zusammenfassung	3
1. Einführung	3
Kapitän – Kompass – Navigation	
Was ist eine Krise?	
2. Kapitän und Krise	4
3. Der Wertekompass	4
4. Navigation in der Krise – Die Begegnung	8
5. Fazit	9
Weiterführende Hinweise	10
Bridge into life, Adressen	10

In der Krise steuern?! – Werte in Unternehmen

Zusammenfassung

Die Wirtschaftskrise beschert vielen Unternehmen stürmische Zeiten. Dabei geraten Bezugssysteme und Wertgefüge ins Wanken. Die Orientierung droht verloren zu gehen, und die Krise birgt die Gefahr eines kopflosen, panischen Agierens und Rückzugs in Schuldzuweisungen.

Nicht nur für Angestellte, auch für Führungskräfte eine herausfordernde Zeit. Denn sie müssen nicht nur Verluste (Produkte, Geschäftsbereiche, Umsatz, Ertrag, Dividende, Mitarbeiter, ...) hinnehmen und Ballast (veraltete Gewohnheiten, Prozesse, ...) über Bord werfen, sie müssen genauso daran denken, einen neuen Kurs festzusetzen, der ihrer Mannschaft Orientierung gibt.

Der Vortrag will dazu ermutigen, durch Identifikation mit der eigenen Verantwortung die Rolle des Kapitäns im eigenen Lebensschiff und im Unternehmen einzunehmen.

Um das Schiff sicher aus der Krise zu steuern, wird dem Zuhörer die Besinnung auf seinen inneren und äußeren Werte-Kompass empfohlen. Mit ihm kann er sich selbst wieder im Dasein verankern. Die Begegnung mit den eigenen Werten und dem realen Selbst des Anderen ermöglicht gemeinsam neue Wege zur Überwindung der Krise zu erkennen und zu wagen.

Reale Begegnungen können so zur Brücke werden, über die ein neuer Lösungshorizont in Krisen erreichbar wird.

Heinz-Jürgen Weigt

1. Einführung ins Thema

Liebe Frau Berbuir, vielen Dank an Sie, als Vorsitzende der Geschäftsführung der Arbeitsagentur Wetzlar, für die Einladung zu diesem Vortrag. Sie sagten mir in der Vorbereitung auf das Thema:

„Wir können dem Sturm, der Krise, nicht gebieten, aber wir können die Segel neu setzen und den Kurs neu bestimmen.“

Ich möchte dieses Bild gerne aufgreifen, denn die Bildelemente sind wunderbare Gliederungspunkte für meinen Vortrag.

Um ein Schiff, zu steuern, braucht es eine(n):

Kapitän

Ein Schiff braucht einen Kapitän. Das kleinste Schiff, das wir haben ist unser eigenes Lebensschiff. So gesehen sind wir alle Kapitäne. Wird das Boot größer, Familie, Verein, Firma, Land, so wird beim Betreten immer als erstes festgelegt, wer Kapitän ist. (Auch Prüfungsfrage beim Bootsführerschein). So kann es sein, dass wir auf manchem Schiff auch nur Matrose werden und so unseren Beitrag zur Überwindung einer Krise leisten. Ich möchte Sie heute alle als Kapitäne ansprechen, die aber auch wissen, was es heißt, Matrose zu sein.

Kompass

Jeder von Ihnen hat einen Kompass, der Sie auf Ihren Lebensreisen begleitet hat, und der Ihnen zeigt, in welche Richtung Sie sich drehen müssen, um die Segel neu zu setzen. Er hat Sie bis heute hierher begleitet.

Es ist ein Werte-Kompass, der, wie wir sehen werden, empirische, messbare Werte aufweist, wie auch innere Überzeugungen und persönliche Glaubensgrundsätze.

Navigation

Um gut navigieren zu können, muss ein Kapitän einiges beachten: Er muss Daten sammeln, um seine Position bestimmen zu können, und er muss die Potentiale seines Schiffes kennen. Ändert er den Kurs, muss er das seinen Matrosen mitteilen, ansonsten riskiert er deren Unmut. Wir sehen also: Navigation ist immer auch an Kommunikation oder Begegnung geknüpft.

Was führt uns also durch Krisen?

Der Kapitän - Sie selbst!

Der Kompass - Innere und äußere Werte

Die Navigation - Authentische Begegnung

Was ist eine Krise?

Für eine kleine Segeljolle ist es genauso wertvoll Wind zu haben wie für ein großes Segelschiff. Der Wind ist einfach da. Wann er zu heftig wird und eine Krise bedeutet, obliegt der Beurteilung des jeweiligen Schiffsführers. Für den einen bedeutet der Wind höhere Geschwindigkeit, für den anderen birgt er die Gefahr des Kenterns. Auf keinen Fall sollte man ihn, den Wind an sich, als Krise ansehen, sondern auch als wertvoll für Fortkommen oder Wachstum.

Ein Wind kann auch nichts dafür, wenn Sie sich als Bootsführer über- oder unterbewerten, sich in Angst versetzen, gar in Panik geraten, weil sie schlechte Erfahrungen gemacht haben oder nicht gut genug geübt sind.

Es gibt also jeweils Rahmen- oder Wachstumsbedingungen, die für jedes Schiff, jede Organisation existieren. Wann und ob diese zu einer Krise für den jeweiligen Kapitän werden, liegt bei diesem selbst.

Daher möchte ich Ihnen heute eine neue Betrachtungsweise der Krise anbieten. Mir liegt nichts daran etwas zu verharmlosen, ich möchte mit Ihnen neue Möglichkeiten zur Navigation entdecken.

Eine Krise

- entsteht u.a., wenn *Verunsicherung* oder *Uneinigkeit* über Werte existiert.
- ist neben *gemeinschaftlicher* auch immer *persönlicher*, menschlicher Natur. Die beiden bedingen einander.
- Das Überwinden einer Krise führt immer zu einer Zunahme an (Werte-)Bewusstsein.

Frau Berbuir meinte, es sei sehr wichtig in Krisen nicht in Panik zu verfallen, sondern einen tiefen Atemzug zu nehmen. Das ist ja gleichbedeutend damit, sich auf sich selbst zu besinnen, sich seiner Selbst, seinen eigenen Werten, bewusst zu sein. So verstehe ich auch im folgenden das Wort „Bewusstsein“.

Diesen Atemzug, länger sind ja 30 Minuten für einen Vortrag über Werte nicht, möchte ich heute mit Ihnen nehmen.

2. Kapitän und Krise

Verantwortung = Annahme der *Krise*

Bei dem eigenen Lebensschiff ist dieses am deutlichsten: Als Kapitän ist Verantwortung unteilbar. Aber wir können auch mit jeder Aufgabe in die *Krise* kommen, als Projektleiter, Teamleiter. Sie können Arbeiten delegieren, aber die Verantwortung bleibt. Das alte Kongruenzprinzip Aufgabe-Kompetenz-Verantwortung (A-K-V) gilt für jede angenommene Rolle im (Wirtschafts-)Leben.

Leider vergessen wir dieses in *Krisensituationen* immer häufiger: Wenn wir uns als Opfer von äußeren Umständen, des Sturmes, also der *Wirtschaftskrise*, der Bank, der Konkurrenz, der Politik, unseres Part-

ners, der Kollegen begreifen, suchen wir die Schuldigen immer woanders und verurteilen sie dann, für das, was uns widerfährt. „Wenn diese sich ändern würden, ginge es mir besser“, ist der Grundgedanke. Damit weigern wir uns häufig eine Herausforderung anzunehmen und verlieren die Chance zu wachsen.

Ich möchte dieses, mit einem Zitat verdeutlichen, welches auch meine Haltung als Coach wiedergibt:

„Man kann einem Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen sich selbst zu entdecken.“ Galileo Galilei

Wenn Sie also aus einer verantwortlichen Position heraus etwas mitteilen, bzw. lehren wollen, sind Sie auf das Lernenwollen und die Aufnahmebereitschaft Ihres Gegenübers angewiesen. Gleichzeitig treten Sie bewusst oder unbewusst in Resonanz mit ihr oder ihm, verbunden mit der Chance selbst auch weiter, bewusster zu werden.

Ein Beispiel dazu: Wenn ihr Sohn oder ihre Tochter Angst vor einer Prüfung haben, können Sie sagen: „Ich glaube an Dich. Wenn Du heute nicht bestehst, dann morgen, oder im Leben gibt es noch so viele andere Möglichkeiten“. Wenn Sie diesen Satz aufrichtig und authentisch zu Ihren Kindern sagen können, ich weiß wie unmöglich dieses manchmal ist, dann werden sie auf einmal begreifen: „Wow, auch ich selbst habe ja in meiner jetzigen Lebenssituation noch ungeahnte Möglichkeiten“.

Wenn Sie jede *Krise*, also für Sie fremde oder nicht akzeptable Werte, die Ihnen begegnen, zunächst mal annehmen, lässt Sie dieses bewusster werden im Umgang mit sich selbst.

Eine *Krise*, deren Auslöser nicht im Einflussbereich des Kapitäns liegt, aber dennoch eine Veränderung des Kurses von ihm verlangt, ist der Sturm, in unserem Fall eine wirtschaftliche *Krise*. Diese *Krise* verlangt von einem Kapitän zwei Reaktionen:

- Die Annahme und den Umgang damit für sein eigenes Lebensschiff
- und falls er die Rolle des Kapitäns in einem größeren Kontext hat, die Führung anderer.

So gesehen sind *Krisen* Möglichkeiten, sein Bewusstsein zu erweitern und damit in uns selbst Wandlung zu ermöglichen.

Wenn Sie wissen, dass Sie bei bestimmten Situationen in Panik geraten, können sie versuchen dies zu verbergen, dennoch, die Panik bleibt in Ihnen und Sie wissen es sehr genau.

Ein Beispiel dazu: Fast alle Führungskräfte beschleicht, ich will nicht sagen Panik, doch ein sehr ungutes Gefühl, wenn Sie einem Mitarbeiter Wünsche abschlagen oder gar eine Kündigung aussprechen müssen. Die Liste der Vermeidungsstrategien des sich Nichtzeigens ist lang: Delegieren, nur schriftlich machen, auf den Gegenüber schieben, auf die Umstände schieben.

Ich gebe meinen Klienten immer den Hinweis: Machen Sie solche Dinge möglichst immer selbst. Zeigen Sie Ihrem jeweiligen Gesprächspartner wie es Ihnen geht, und sie werden erstaunt sein, was an **Wertvollem** passiert...

In einem Produktionsunternehmen hatte ich einen Betriebsleiter, knapp über 50 Jahre und über 30 Jahre im Betrieb, der einfach durch die neuen Technologie und durch sein Asthma überfordert war. In der Zeit einer Krise gab es seitens des Eigentümers die Forderung, ihn zu entlassen. Es würde ein harter Gang vorm Arbeitsgericht und auch im Unternehmen, er war wie kein anderer dort und in der Region vernetzt. Statt die Krise zu delegieren nahm ich sie an und sprach wertschätzend und ausführlich mit ihm. Erstaunlicherweise fühlte er seine Überlastung, seine Situation. Er selbst war bereit durch das wertschätzende Gespräch, die Situation auch als seine Krise zu sehen. Statt Kündigung ergab sich die Übernahme einer vakanten Stelle als Projektentwickler im Immobilienbereich unserer Firma, die er mit Erfolg und Freude bis zur Pensionierung behielt.

Er selbst wäre nie auf diese Idee gekommen, keiner seiner Kollegen hätte je gedacht, was noch in diesem Menschen steckt, den sie glaubten zu kennen.

Das eigentlich Wertvolle dieser Geschichte war für mich, dass ich, durch die echte Begegnung mit diesem Menschen begriffen hatte, dass in mir **Werte im Widerspruch** gelegen haben. Der Wert der Effizienz und des Gewinnstrebens und der Wert der Verbundenheit, des Mitgefühls.

Wenn Sie eine *Krise* annehmen, geschieht etwas Entscheidendes in Ihrer Haltung. Sie bilden die *Krise* in sich selbst ab und übernehmen die Verantwortung für die Lösung zu 100%. Sie werden entspannter, da Sie sich aus dem „Opferdasein“ von äußeren Umständen (des Sturmes) befreit haben, **Sie sind wieder Kapitän!**

An diesem Beispiel der Kündigung haben wir schon einen ersten Eindruck wie dieser Wertekompass denn aussehen kann, und dass er oft eine zusätzliche Quelle für Navigation enthält.

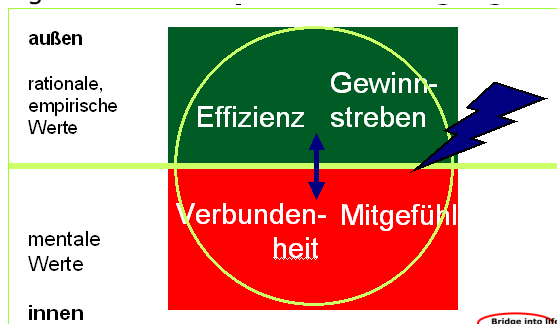


Bild 1: Werte-Kompass beim Kündigungsgespräch

Eine Kündigung wird häufig vor dem Hintergrund empirisch messbarer, rationaler Werte ausgesprochen. Die Lösung meines geschilderten Beispiels begann aber bei Werten, die auf meiner mentalen, psychischen Ebene lagen. Ich stellte mich diesen, und daraus erwachsen weitere Handlungsmöglichkeiten.

3. Der Wertekompass

Jeder von Ihnen hat einen solchen Kompass, nach dem er die Segel neu setzen kann, also auf *Krisen* reagiert. Jeder von Ihnen kann damit Quellen zusätzlicher Werte erschließen.

Dieser Kompass kann nach meiner Erfahrung, hier sehr vereinfacht, in zwei wesentliche Hälften gegliedert werden:



Bild 2: Werte-Kompass

Auf der oberen Werteskala sind das alle Methoden empirischer, rationaler, systemischer Wissenschaften, auch unsere Rollen im Alltag. Auf der unteren Werteskala sind die Erfahrungen, inneren Überzeugungen, Identität, Zugehörigkeit, Kultur, aber auch Emotionen wie Angst, Aggression, Freude, etc. zu finden. Diese Werte sind meist nicht sichtbar, kontextabhängig, oft für den Betreffenden selbst unbewusst. Sie bestimmen aber als mentale Modelle unser Verhalten in unseren Rollen im Leben. Wenn wir uns in einer Gemeinschaft wännen, deren Mitglieder die gleichen mentalen Modelle haben, sagen wir: Wir leben in der gleichen Kultur.

Lassen Sie uns nun mit dem Wertekompass einige Beispiele ansehen:

Börsenhype

Im Börsenhype, Anfang 2000, gab es viele Leute, die auch mit geliehenem Geld in Aktien investiert haben, bei Neuemissionen große Gewinne machten und davon im Freundeskreis erzählten. Komischerweise traf ich kaum Leute, die nach dem Börsencrash zugeben konnten, auch Verluste gemacht zu haben. Warum?



Bild 3: Möglicher Wertedissens bei einem Menschen

Wie sehen, dass positiv besetzte Werte wie Kraft und Dynamik schnell als Aggression und Gier interpretiert werden können. Werte, die im Widerspruch zur geltenden Moral stehen, und doch in jedem von uns vorhanden sind.

Kein Kapitän wäre ein solcher, ohne von Aggression gestützte Werte wie Kraft, Dynamik, Neugier, Risikobereitschaft. Er wäre Opfer des Sturms

Hier wird es deutlich wie die *Verunsicherung* über Werte eine *Krise* fördern kann, da sie die Navigation verhindert.

Spannend wird dieser Wertekompass, wenn wir in die Interaktion zwischen Menschen gehen, da dann Werte aus mind. zwei nicht sichtbaren, mentalen Ebenen ausgetauscht werden. Oft sind dabei die Werte der äußeren Ebene sehr ähnlich.

Eine Geschichte:

Weißkittel und Blaumann

In einem Unternehmen sollte ein neues Produkt hergestellt werden. Dazu wurde eine neue Maschine und ein Team von 4 Mitarbeitern benötigt. Aus der Abteilung Arbeitsplanung hatte ein Mitarbeiter den Produktionsablauf geplant und Vorgaben für die Effizienz, die Stückzahlen gemacht. Der Kollege dort war ein REFA Techniker.

Nach einiger Zeit sah man, dass die geplanten Stückzahlen, obwohl man sich fast darüber einig war, nicht erreicht wurden und ein heftiger Streit zwischen Produktion und Arbeitsplanung entstanden war.



Bild 4: Wertedissens bei zwei Individuen

Die Werte der Beteiligten auf der empirischen, sichtbaren Ebene waren fast die gleichen: Stückzahlen, Effizienz, Leistung, sicherer Arbeitsplatz, Rollenidentität.

Die Werte auf der unsichtbaren, mentalen Ebene nicht:

Weißkittel: Ich bin mehr wert als ein Blaukittel, der ich mal war. Ich darf nicht mehr dahin zurückfallen. Davor habe ich Angst. Ich muss mich an meine Berechnungen klammern, darf keinen Fehler zugeben.

Blaumann: Der glaubt er ist etwas Besseres. Dem zeigen wir, wo er hingehört. Wenn der auf meine/unsere Erfahrungen hören würde, hätten wir es leichter.

Ich bat den Refa-Techniker, selbst als Schichtführer für 6 Wochen die Produktionsverantwortung zu übernehmen. Man gab sich die **Hand** und begann neu. Bereits nach drei Wochen waren die geplanten Stückzahlen übertroffen. Der Dissens in den Stückzahlen war für die entstandene *Krise* nicht verantwortlich, sondern die gegenseitige Verunsicherung der Beteiligten aufgrund unsichtbarer, innerer Werte.

Hier haben wir einen zweiten Einblick in die Lösung von Krisen mittels Werten. Erst als beide Handelnden ihre eigenen Werte, ihre mentalen Handlungsmodelle offengelegt hatten, konnten sie sehen, wie sehr diese im Widerstreit lagen. Die Lö-

sung bestand dann in der **realen Begegnung**, der authentischen Kommunikation. In unserem Gedankenmodell: Die Lösung lag in der Navigation, die ermöglichte die *Krise* zu umschiffen.

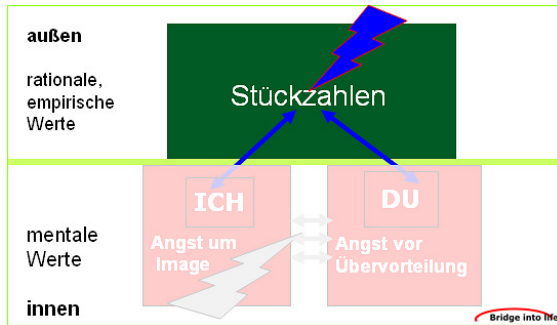


Bild 5: Wertereduktion auf rein rationale Fakten

Eine Reduktion der *Krise* auf die Werte der oberen, der sichtbaren Ebene, hätte sicher auch eine Lösung gebracht, aber sicher nachhaltiges Wachstum verhindert.

4. Navigation in der *Krise*: Die Begegnung

Die beste Navigation in der *Krise* ist in unserem Modell die authentische Begegnung von Menschen unter Einbeziehung **beider** Ebenen ihrer Wertekompassse.

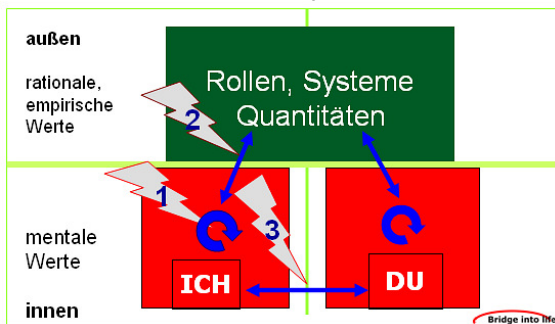


Bild 6: Begegnungen

In einem Sturm können Teile über Bord gehen, wir müssen uns von „Wertgegenständen“ trennen, alte Erfahrungen aufgeben, relativieren, unseren seelischen, moralischen Horizont erweitern. Wenn das gelingt, schaffen wir es unsere Rollen, unsere Systeme und Quantitäten anzupassen.

Wenn wir in einer Kapitänsrolle sind, haben wir über uns selbst hinaus noch eine

werteprägende Rolle. Wir müssen beispielsweise im Sturm nicht nur Verluste (Produkte, Geschäftsbereiche, Umsatz, Ertrag, Dividende, Mitarbeiter, ...) hinnehmen, Ballast (veraltete Gewohnheiten, Prozesse, ...) über Bord werfen, sondern wir müssen genauso daran denken und dazu beitragen, dass die mentalen Modelle unserer Matrosen wieder in Einklang kommen und dazu, dass eine gemeinsame neue Vision geschaffen wird, an der wir zusammen Orientierung finden. Das geht **nur** in der Begegnung mit unseren Mitarbeitern und mit authentischer, realer Kommunikation.

Viele Managementschulen ignorieren die untere Ebene des Wertekompasses. In der Ausbildung kommt sie in der Regel so gut wie gar nicht vor. Mein Sohn, der gerade Wirtschaftswissenschaften studiert, sagt: „Wir lernen mathematische Modelle, oft systemische, kybernetische Ansätze wie Wirtschaft und Führung funktioniert. Wenn mentale Sichtweisen vorkommen, sind sie recht isoliert und nicht mit den äußeren, den erlernten Methoden verbunden.“

In der gängigen Managementliteratur werden intensiv systemische Ansätze, komplexe IT-Welten dargestellt, um *Krisen* zu lösen. Hier findet eine subtile Reduktion der wirtschaftlichen Komplexität auf die obere Werteebene statt.

So gesehen kommt mir immer wieder ein Kopfschütteln, wenn ich Diskussionen höre, ob die *Bankenkrise* in die Realwirtschaft voll durchschlägt. In gewisser Weise hat sie das doch längst! Säßen wir sonst heute zusammen?

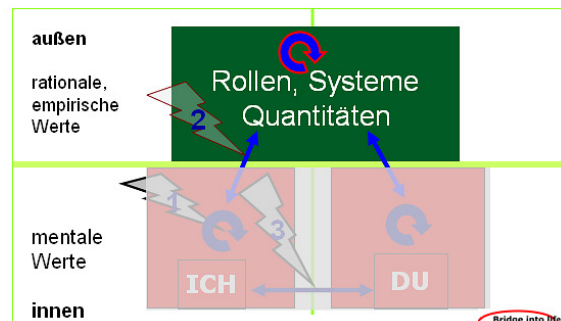


Bild 7: Subtiler Reduktionismus von Werten auf Systeme

Weiterführende Hinweise

1. Krahe Wolfgang, Weigt Heinz-Jürgen: Wie geht es Dir? Die heilsame Kraft der Begegnung, Klotz Verlag, Eschborn in der SichVerlagsgruppe, Magdeburg, 2009, ISBN 978-3-88074-018-1
2. Wilber, Ken: Eros, Kosmos, Logos, Fischer, Frankfurt am Main 2001
3. Der **REFA**-Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e. V. (1924 gegründet als **Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung**) gilt als Deutschlands älteste und bedeutendste Organisation für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung sowie betriebliche Weiterbildung
4. TV Spot, Imagekampagne 2010
www.handwerk.de
Zentralverband des deutschen Handwerks e.V. (ZDH)

Adressen, Bridge into life

Begegnung ist aus unserer Sicht, die entscheidende Brücke ins Leben. Unsere Arbeit hat den Sinn diese Brücke in ihren drei Dimensionen erlebbar zu machen. Diese drei Ebenen sind:

1. Die Brücke zu Dir selbst
2. Die Brücke zum anderen
3. Die Brücke zum erweiterten Bewusstsein

Wir haben lange darüber nachgedacht, was unser Beitrag sein könnte und nicht nur das Wissen, sondern auch die Erfahrung zu vermitteln.

Aus diesen Überlegungen entwickelte sich eine Vorgehensweise, die auch Methode vor allem aber eine Daseinsqualität ist und die am deutlichsten beschreibt wie unser spezifisches Vorgehen bei all unseren Aktivitäten funktioniert. Diesem Verfahren haben wir dem Namen *Bridging* gegeben.

Auf unserer Homepage www.bridge-into-life.de sind viele theoretische und praktische Hinweise über uns als Person aber auch über unser Bridging Tool nachzulesen.

Dort findet sich auch eine kurze Darstellung, der von uns gemeinsam entwickelten Organisationspsychotherapie, OPTH.

Nichts kann ein Begegnungskonzept besser lehren als direkte Begegnung. Hierzu bieten die auf unserer Homepage angebotenen Seminare, Curricula und Vorträge ideale Gelegenheiten. Hier finden sich auch die Kontaktdaten für jene die unsere Dienst als Coaches, Personalentwickler und Unternehmensberater in Anspruch nehmen wollen.

Bridge into life ist auch die Homepage der psychosomatischen, psychotherapeutischen, psychiatrischen Praxisgemeinschaft von Dr. Katja und Dr. Wolfgang Krahe.

Unternehmensberatung - Coaching
Rotdornstr. 14
53639 Königswinter

Dr.med. Dipl. Psych. Wolfgang Krahe
wkrahe@bridge-into-life.de
Tel. +49 (0) 2244 870608
Dipl.-Ing. Heinz-Jürgen Weigt
weigt@bridge-into-life.de
Tel: +49 (0) 2244 870607