

Herzlich Willkommen

**„Arbeitszufriedenheit,
Gesundheitsentstehung und
Selbstverantwortung“**

Personalversammlung PH LB 2024

www.rechberg-institut.de

1

Welt im Wandel

Unsere Welt ist heute ...

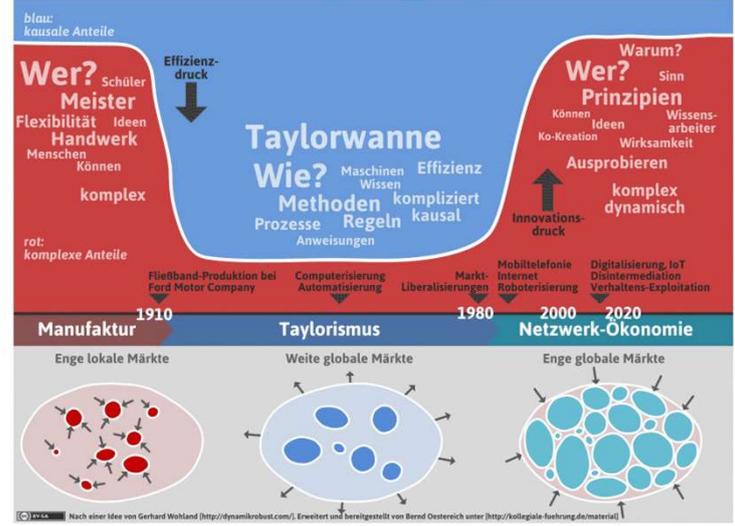
- zunehmend **undurchsichtiger, immer weniger vorhersagbar und planbar,**
- es gibt **keine dauerhaft festen Regeln mehr, keine Gewissheiten und klar zu erkennenden Zusammenhänge. Alles ist möglich!**
- ruhelos und **voller Reize, die Fremdbestimmtheit** scheint der Dauerzustand,
- für viele **visions- und perspektivlos.**

2

www.rechberg-institut.de

2

Die Taylor-Wanne: Entwicklungsverlauf der Wertschöpfungsdynamik



Quelle: <https://kollegiale-fuehrung.de/download-material/dl10000-taylorwanne-png/>
www.rechberg-institut.de

Veränderte Arbeitswelt VUCA Welt

Innovation statt Expansion



Quelle Bild: <https://www.weltkugel-globus.de/die-erde/aufnahme-unserer-erde/>
www.rechberg-institut.de

VUCA Welt

Volatilität

- Schwankungen in kurzen Zeitspannen, instabile, flüchtige, unberechenbare und damit nicht vorhersagbare Zustände

Unsicherheit

- Zustand mangelnder Kenntnis, Unklarheit, unbekanntes Risiko, bisher gültiges gilt nicht mehr

Komplexität

- verflochten, verwoben, unterschiedlichstes Interagieren der Systemkomponenten, vielschichtig, nicht zu vereinfachen

Ambiguität/Ambivalenz

- Mehr- und Doppeldeutigkeit, Widersprüchlichkeit, Ungewissheit

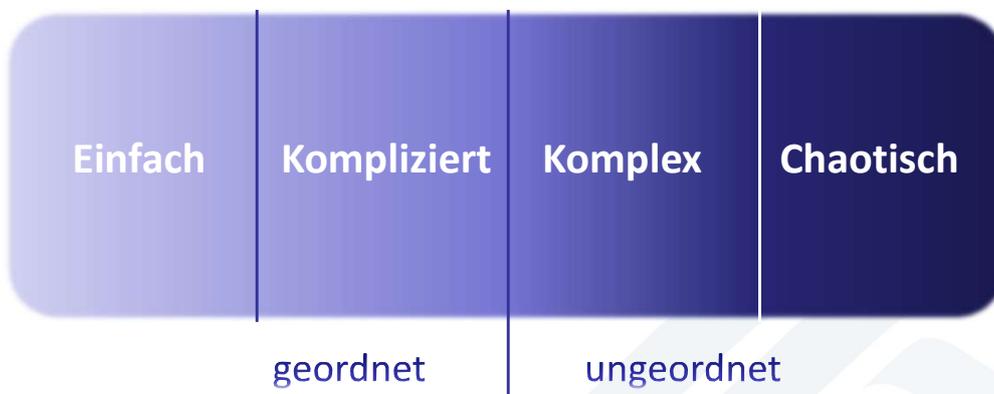
Quelle: Scheller Torsten: Auf dem Weg zur agilen Organisation, München 2017, S.19f
www.rechberg-institut.de

5

5

Welt im Wandel

Band von Ordnung bis Unordnung



Quelle: Scheller Torsten: Auf dem Weg zur agilen Organisation, München 2017, S. 25
www.rechberg-institut.de

6

6

Handlungskontexte

Einfach

- Eindeutiger Zusammenhang von Ursache und Wirkung.
Bsp. Fahrrad

Kompliziert

- Kein eindeutiger Zusammenhang von Ursache und Wirkung, aber stabile, kausale und daher berechenbare Input-Output-Relationen, Fachwissen ist hilfreich.
Bsp. Autopilot, Smartphone, Herzschrittmacher

Quelle: Scheller Torsten: Auf dem Weg zur agilen Organisation, München 2017, S. 27
www.rechberg-institut.de

7

7

Handlungskontexte

Komplex

- Ursache und Wirkung sind nur teilweise bekannt und ständigen Veränderungen unterworfen, das Systemverhalten ist ergebnisoffen.
Bsp. Lawine, Klima

Chaotisch

- Ursachen und Wirkungszusammenhänge sind nicht erkennbar, weil sie sich fortlaufend ändern.
Bsp. Katastrophen, Brennverlauf eines Feuers

Quelle: Scheller Torsten: Auf dem Weg zur agilen Organisation, München 2017, S. 27
www.rechberg-institut.de

8

8

RECHBERG INSTITUT

Handlungskontexte und -strategien

Band von Ordnung bis Unordnung

Einfach erkenne beurteile reagiere	Kompliziert erkenne analysiere reagiere	Komplex probiere erkenne reagiere	Chaotisch handle erkenne reagiere
geordnet		ungeordnet	

Quelle: Scheller Torsten: Auf dem Weg zur agilen Organisation, München 2017, S. 27
www.rechberg-institut.de

9

RECHBERG INSTITUT

Kompliziert vs. Komplex

Kompliziert	Komplex
formal, fixiert	dynamisch
Wiederholung	Überraschung
Maschine	Mensch
Regeln	Prinzipien
Standards, Prozesse	Können
oben – unten	innen – außen
Routine, Weisung	Kommunikation, Dialog
Bürokratie	Gruppendruck
hierarchische Selbststeuerung	marktliche Selbststeuerung
Top-down-Kontrolle	teambasierte Selbststeuerung
Informationsmacht	Transparenz
Weisung und Verantwortlichkeit	Vereinbarung und Verantwortung

Quelle: Pfläging Niels/Hermann Silke: Komplexithoden, München 2015, S. 14
www.rechberg-institut.de

10

Von der Hierarchie zur Potentialentfaltung

Für einen gelingenden Umgang mit den aktuellen Anforderungen braucht es in Organisationen die Offenheit und Bereitschaft eine **Kultur zu schaffen, die dazu einlädt fortlaufend zu lernen und zu experimentieren**. Sie müssen vor allem „lernen, schnell, flexibel und innovativ zu sein.“

Widerstand ist zwecklos!

Wir müssen anerkennen, dass wir uns den Veränderungen anpassen müssen, oder als Institutionen oder als Individuum zugrunde gehen.

„Change - or die!“ (Torsten Scheller in seinem Buch „Auf dem Weg zur agilen Organisation“ S. 16)

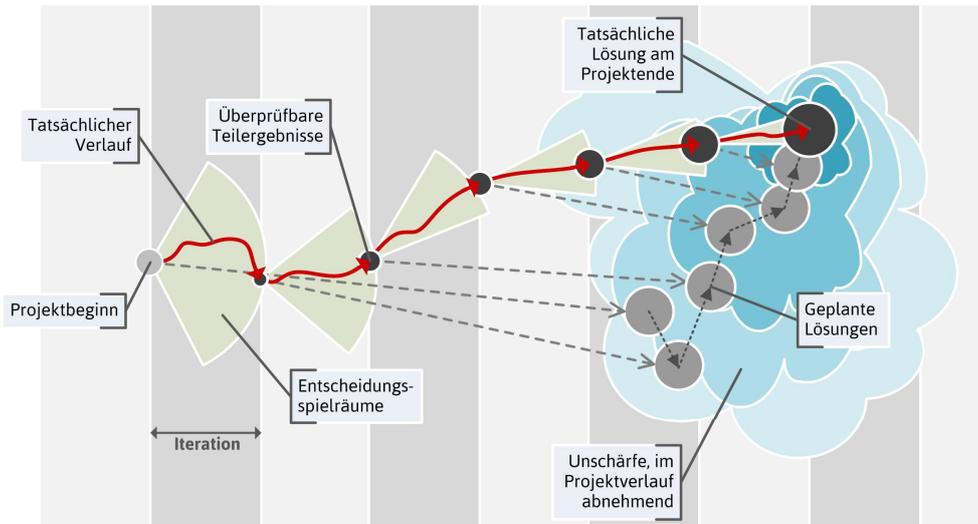
Quelle: Joana Breidenbach, Bettina Rollow: New Work needs inner Work, S. 9
www.rechberg-institut.de

11

11

Gelingender Umgang mit Ungewissheit

Die ‚Wolkenmetapher‘

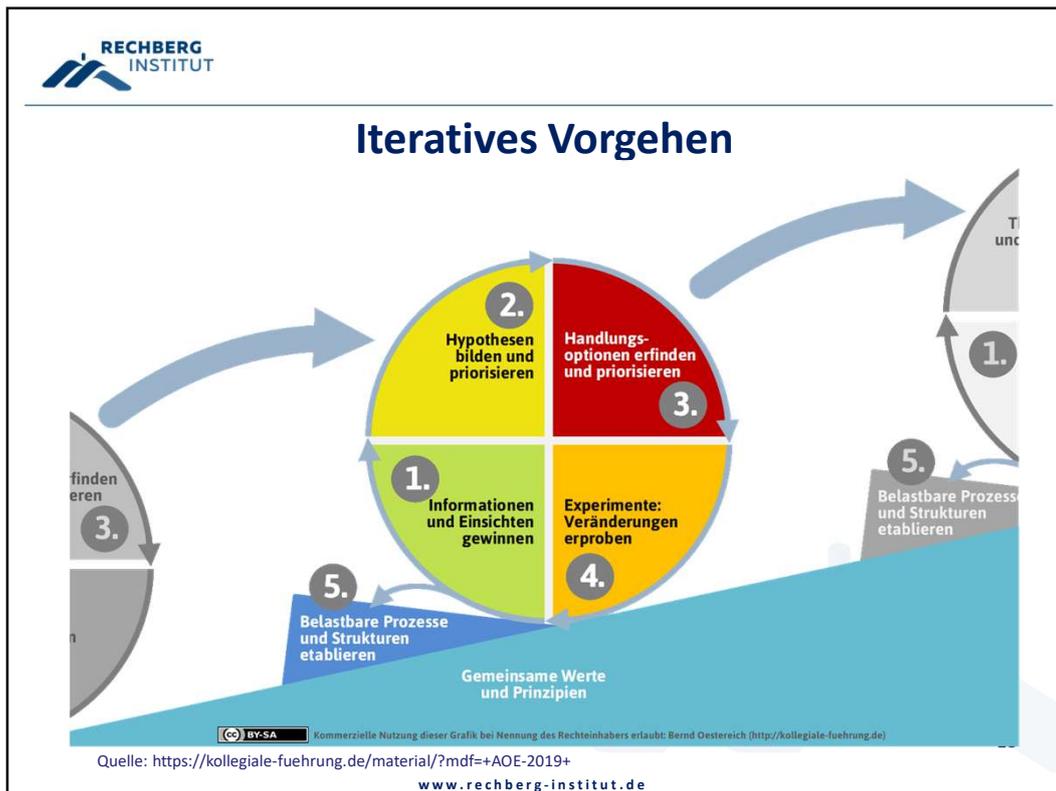


Kommerzielle Nutzung dieser Grafik bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Bernd Oestereich (<http://kollegiale-fuehrung.de>)
Quelle: <https://kollegiale-fuehrung.de/material/?mdf=+AOE-2019+>

12

www.rechberg-institut.de

12



13

RECHBERG INSTITUT

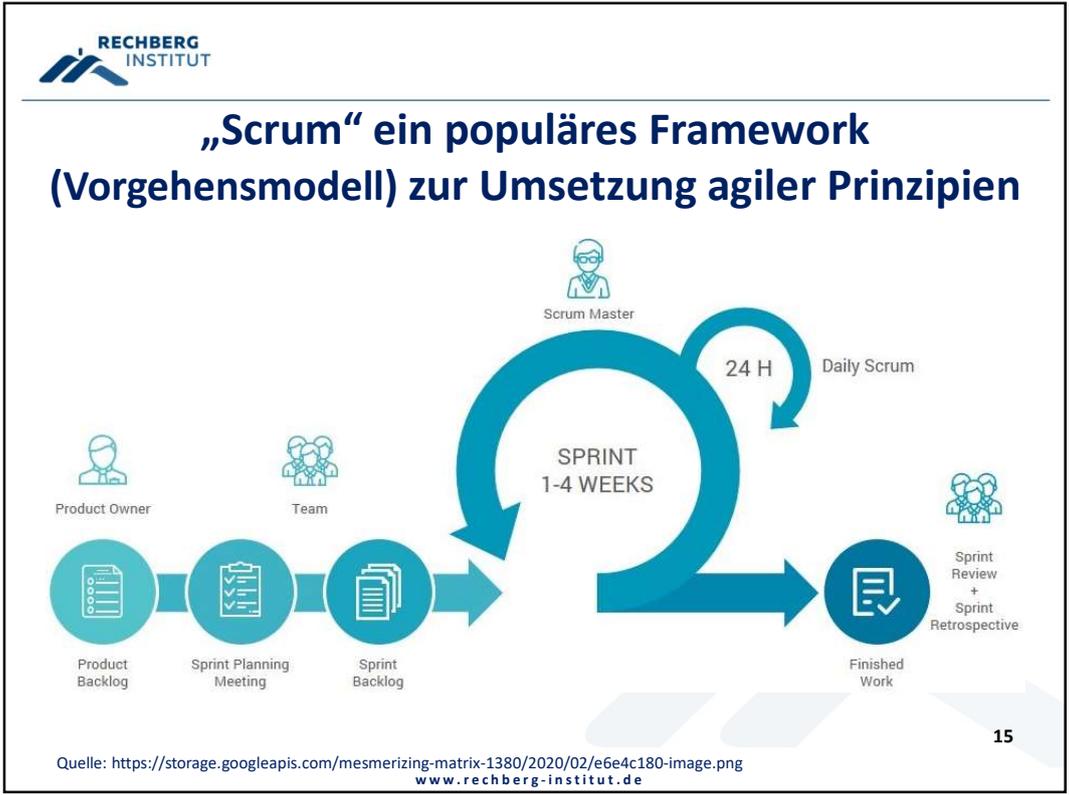
Verantwortungszuständigkeiten

Klare Entscheidungszuständigkeit durch explizite Delegations-Modi

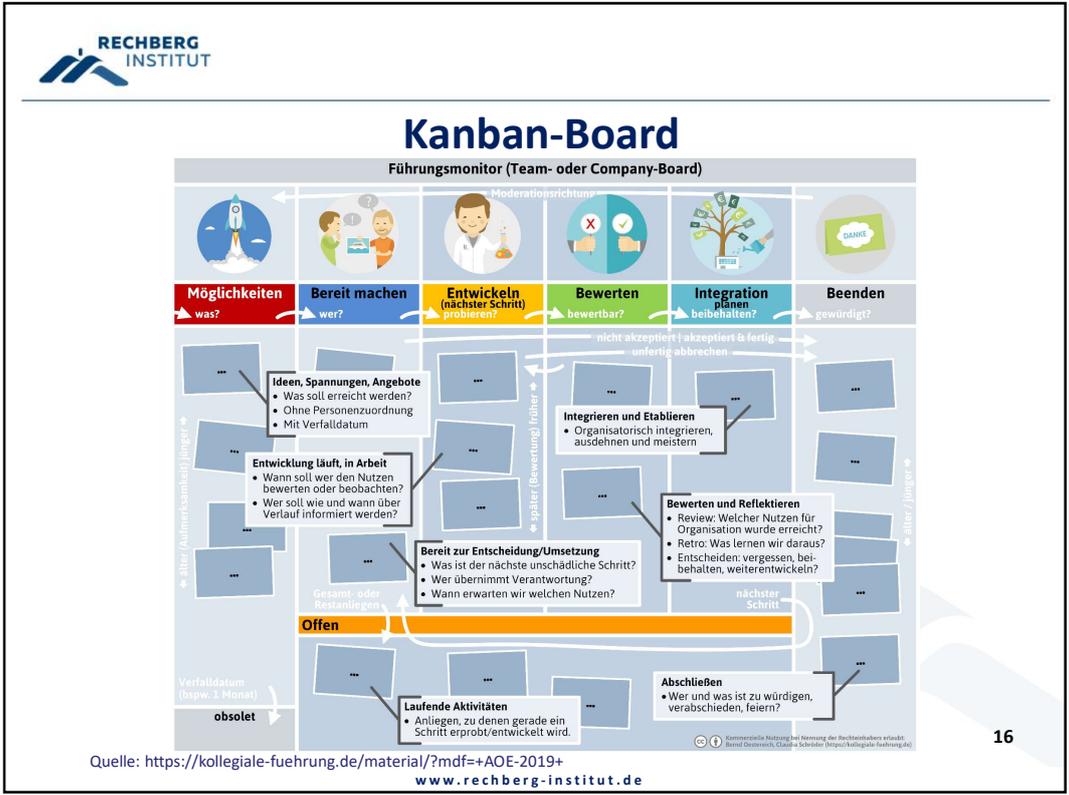
1. Mitteilen		Wir teilen anderen unsere Entscheidung mit.
2. Erklären		Wir entscheiden und erklären anderen unsere Entscheidung.
3. Konsultieren		Wir holen uns Entscheidungspräferenzen ein und entscheiden dann selbst.
4. Vereinbaren		Wir treffen die Entscheidung gemeinsam.
5. Beraten		Wir tragen mit Wissen oder Empfehlung bei und lassen dann den anderen entscheiden.
6. Übertragen		Wir übertragen jemand anderem die Entscheidung, möchten aber informiert bleiben.
7. Delegieren		Wir delegieren vollständig und müssen auch nicht mehr informiert werden.

Quelle: <https://kollegiale-fuehrung.de/material/?mdf=+AOE-2019+>
<http://kollegiale-fuehrung.de>
www.rechberg-institut.de

14



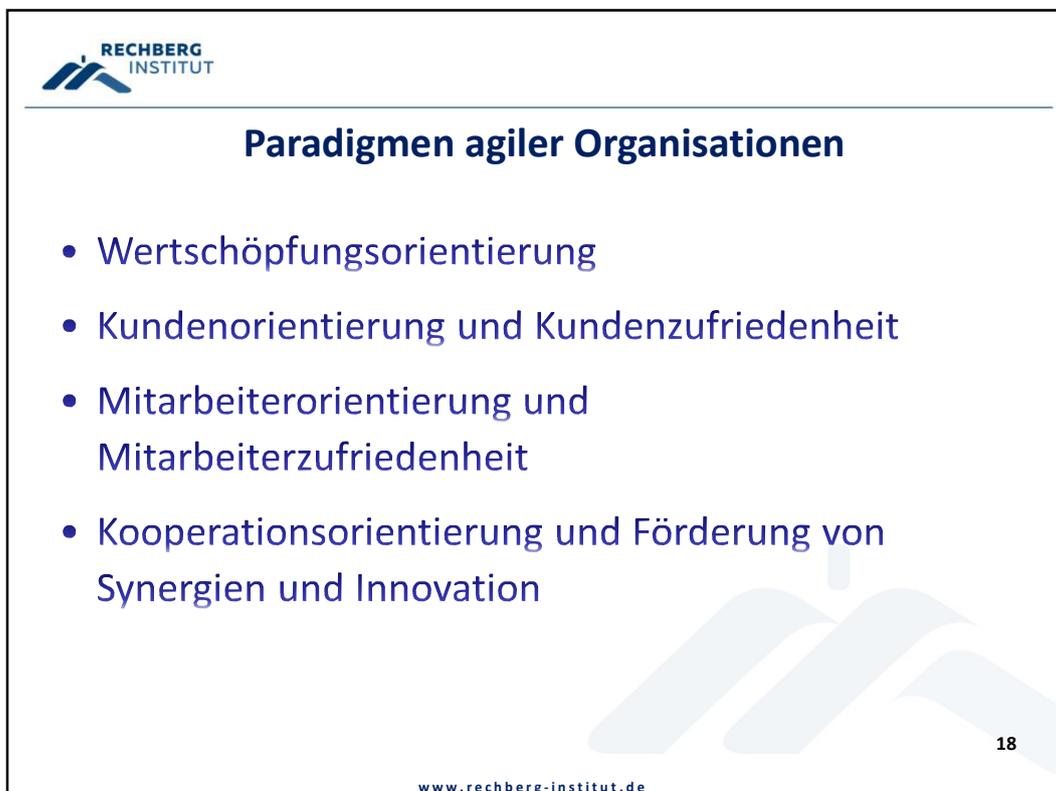
15



16



17



18

Von der Hierarchie zur Potentialentfaltung

Für einen gelingenden Umgang mit den neuen Anforderungen braucht es übergeordnete **Prinzipien** und Grundsätze, statt statische Regeln.

„**Prinzipien** erlauben es, die Entwicklungen auf einer übergeordneten Metaebene zu verstehen.“

Ein Prinzip, das bei der Entwicklung zur Selbstorganisation von zentraler Bedeutung ist lautet: „**Es besteht ein dynamisches Gleichgewicht zwischen Struktur im Außen und Struktur im Inneren.**“

D.h., wenn die äußere Orientierung verloren geht, braucht es innere Sicherheit und Orientierung.

Quelle: Joana Breidenbach, Bettina Rollow: New Work needs inner Work, S. 10 und 11
www.rechberg-institut.de

19

19

Von der Hierarchie zur Potentialentfaltung

„Während die Bürokratie idealtypisch wie ein stabiles, aber unflexibles **Skelett** ist, gleicht Selbstorganisation einem **Fischschwarm.**“

Wenn Regeln, Ansagen und Prozessabläufe, die uns Halt und Orientierung geben, „wegfallen, müssen wir in der Lage sein, **Sicherheit und Orientierung in uns selbst und im Dialog mit anderen zu finden.**“

„Innere Sicherheit gewinnen wir indem wir einen **guten Selbstkontakt** entwickeln, wir wissen wie es uns mental, emotional, seelisch und körperlich geht.“ Und „wir müssen dazu in der Lage sein, unser eigenes Verhalten und das unserer“ Mitmenschen angemessen zu deuten.

Quelle: Joana Breidenbach, Bettina Rollow: New Work needs inner Work, S. 13 und 24
www.rechberg-institut.de

20

20

Selbstklärung: Der soziale Spiegel

Die Tatsache, dass wir über uns selbst, (Stimmung, Gedanken, Gefühle) nachdenken können beweist, dass wir weder unsere Stimmungen noch unsere Gedanken noch unsere Gefühle sind.

COVEY unterscheidet drei Theorien sozialer Determination („soziale Landkarten“), die wir heute zur Erklärung unserer Natur häufig benennen:

- **Genetischer Determinismus**
⇒ Meine Vorfahren/Ihre DNA ist verantwortlich für meine Wesenszüge.
- **Psychischer Determinismus**
⇒ Meine Erziehung/Eltern sind verantwortlich für meinen Charakter.
- **Umwelt Determinismus**
⇒ Das soziale Umfeld ist verantwortlich für meine aktuelle Situation.

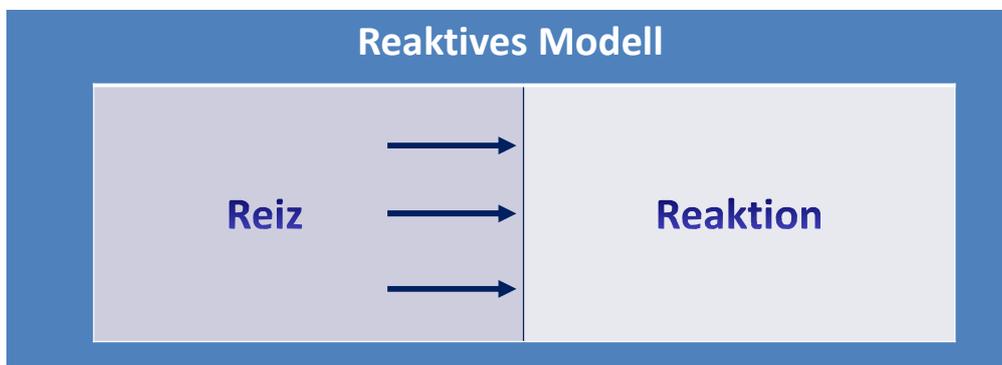
21

Quelle: Covey Stephen (2007): Die 7 Wege zur Effektivität, S.80
www.rechberg-institut.de

21

Der soziale Spiegel

Alle diese Landkarten beruhen auf der **Reiz-Reaktions-Vorstellung**. „Die Grundvorstellung ist [...], dass wir konditioniert sind, auf eine bestimmte Weise auf einen bestimmten Reiz zu reagieren.“



22

Quelle: Covey Stephen (2007): Die 7 Wege zur Effektivität, S.81
www.rechberg-institut.de

22

Zwischen Reiz und Reaktion

COVEY nennt die **Geschichte des jüdischen Psychiaters Viktor FRANKL**, der von den Nazis ins KZ gesperrt wurde, in dem seine ganze Familie bis auf seine Schwester umkam.

Trotz aller Ungerechtigkeit und der ständigen Konfrontation mit Leid und Tod wurde FRANKL bewusst, dass er „**ein sich selbst wahrnehmendes Wesen** blieb, dass beobachten konnte, was mit ihm geschah.“ „Seine **grundlegende Identität [blieb] intakt.**“

„Er **konnte** in seinem innersten **selbst entscheiden**, wie sich all das auf ihn“ auswirkt. „Zwischen dem, was ihm widerfuhr, dem **Reiz und seiner Reaktion darauf**, lag seine **Freiheit** oder Kraft, diese **Reaktion zu bestimmen.**“

23

Quelle: Covey Stephen (2007): Die 7 Wege zur Effektivität, S.82
www.rechberg-institut.de

23

Viktor FRANKL (1905–1997)

österreichischer Neurologe und Psychiater, Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse



„Letzten Endes sollte der Mensch nicht fragen, was der Sinn des Lebens ist, sondern erkennen, dass er es ist, der gefragt ist. Jeder wird vom Leben befragt; und er kann nur dadurch antworten [...] dass er Verantwortung übernimmt.“

Quelle: Covey Stephen (2007): Die 7 Wege zur Effektivität, S.144

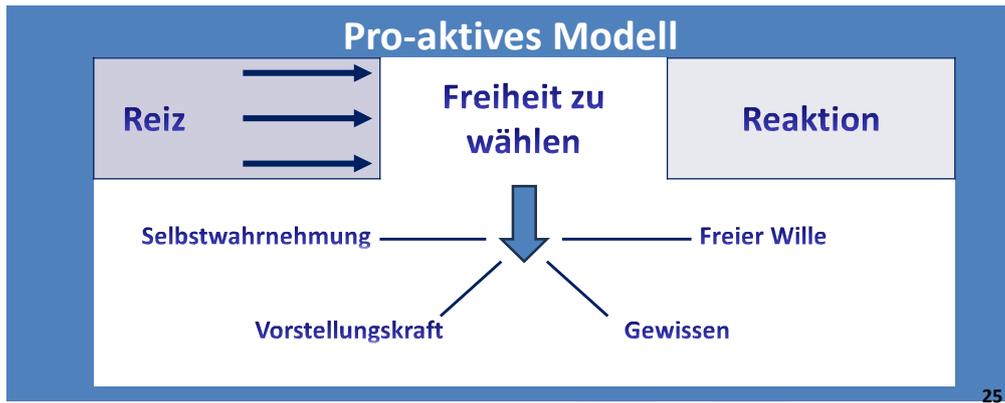
Quelle Bild: https://s.ebiografia.com/img/vi/kt/viktor_frankl_purpose_of_life_c.jpg
www.rechberg-institut.de

24

24

Eine Definition von ‚Pro-Aktivität‘

„In der **Freiheit der Wahl** liegen die Begabungen, die uns als Menschen einzigartig machen.“ Neben der **Selbstwahrnehmung** haben wir die **Imagination**, ein **Gewissen** und einen **freien Willen**.



Quelle: Covey Stephen (2007): Die 7 Wege zur Effektivität, S.83 und 84
www.rechberg-institut.de

25

Eine Definition von ‚Pro-Aktivität‘

Pro Aktivität meint, „dass wir als Menschen selbst für unser Leben verantwortlich sind. Unser **Verhalten leitet sich von unseren Entscheidungen ab**, nicht von den gegebenen Bedingungen.“

„Es ist *nicht* das, was uns geschieht, *sondern* die **Art wie wir darauf reagieren**, die uns verletzt.“ Gerade durch **unsere schwierigsten Erfahrungen** wird unser Charakter geformt und die inneren Kräfte aktiviert.

Pro-Aktive Menschen erhalten Antrieb aus den **eigenen Werten** und werden von diesen geleitet.

Quelle: Covey Stephen (2007): Die 7 Wege zur Effektivität, S.84 und 86

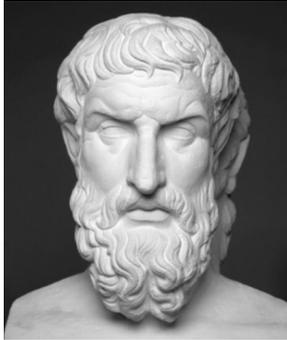
www.rechberg-institut.de

26

26

EPIKRET (50–138)

Philosoph



*„Nicht die Tatsachen selbst
machen das Leben schwer,
sondern unsere Bewertung der
Tatsachen.“*

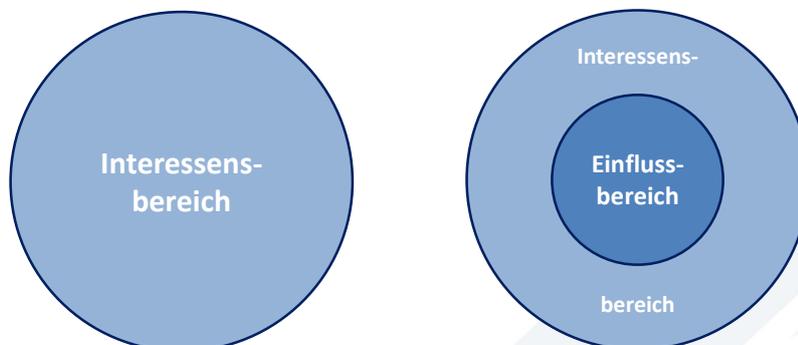
Quelle Zitat: Covey Stephen (2007): Die 7 Wege zur Effektivität, S. 106

Quelle Bild: <https://www.krimklubben.no/forfattere/Epiktet-scid:45456>
www.rechberg-institut.de

27

Interessens- und Einflussbereich

„Wie groß unsere Pro-Aktivität ist, können wir uns“ dadurch bewusst machen, indem wir uns klar machen, „**wo wir unsere Zeit und unsere Energie fokussieren.**“



Quelle: Covey Stephen (2007): Die 7 Wege zur Effektivität, S. 94f

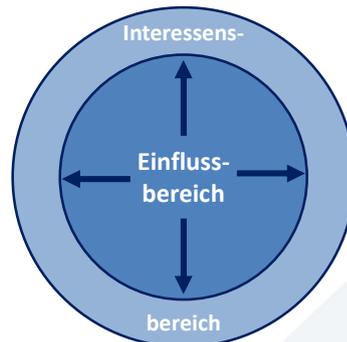
www.rechberg-institut.de

28

28

Interessens- und Einflussbereich

„Pro-Aktive Menschen konzentrieren ihre Bemühungen auf ihren **Einflussbereich**. Sie arbeiten an jenen Dingen, bei denen sie etwas bewirken können. Ihre Energie ist **positiv, vergrößernd und verstärkend**, sodass ihr Einflussbereich wächst.“



Quelle: Covey Stephen (2007): Die 7 Wege zur Effektivität, S. 95

www.rechberg-institut.de

29

29

Direkte, indirekte und keine Kontrolle

Probleme lassen sich in **drei Kategorien** einteilen:

- **Direkte Kontrolle**
⇒ Lösung durch *Arbeit an unseren Gewohnheiten, an uns selbst*
- **Indirekte Kontrolle**
⇒ Lösung durch *Änderung der Art, wie wir auf unsere Umwelt Einfluss nehmen*
- **Keine Kontrolle**
⇒ Lösung durch *Akzeptanz und Verantwortungsübernahme für innere Haltung, Gedanken und Gefühle*

Quelle: Covey Stephen (2007): Die 7 Wege zur Effektivität, S. 97

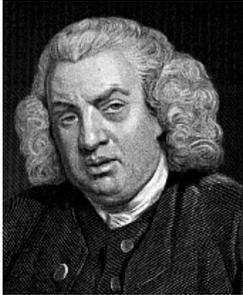
www.rechberg-institut.de

30

30

Samuel JOHNSON (1709-1784)

englischer Sprachforscher, Lehrer, Journalist, Literaturkritiker



„Die Quelle der Zufriedenheit muss dem eigenen Geist entspringen, und wer so wenig über die Natur des Menschen weiß, dass er Glück durch das Verändern von irgend etwas anderem als seinen eigenen Charakteranlagen sucht, der wird sein Leben mit fruchtlosen Bemühungen verschwenden und den Kummer, den er ausmerzen will, vervielfältigen.“

Quelle Zitat: Covey Stephen (2007): Die 7 Wege zur Effektivität, S. 106

Quelle Bild: <https://ilarge.lisimg.com/image/1479066/740full-samuel-johnson.jpg>
www.rechberg-institut.de

31

31

Die Salutogenese ...

... bedeutet so viel wie „**Gesundheitsentstehung**“ oder „**Ursprung von Gesundheit**“ und wurde von Medizinsoziologen Aaron ANTONOVSKY (1923–1994) in den 1970er Jahren als Gegenbegriff zur Pathogenese entwickelt.

Nach dem Salutogenese-Modell ist **Gesundheit** kein Zustand, sondern **ein Prozess** und stellt eine gleichfalls **psychische, physische und sinnbezogene Balance** dar.

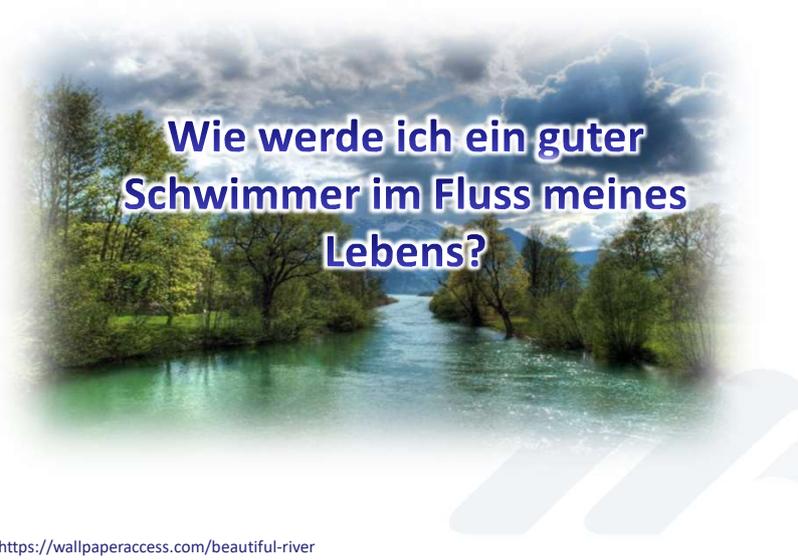
Quelle: Aaron Antonovsky 1987 zit. in BZgA 1998, Band 6.

www.rechberg-institut.de

32

32

Das Leben ist wie ein Fluss ...



Wie werde ich ein guter
Schwimmer im Fluss meines
Lebens?

Quelle Bild: <https://wallpaperaccess.com/beautiful-river>

www.rechberg-institut.de

33

33

Die salutogenetische Fragestellung

„...meine fundamentalste philosophische Annahme ist, dass **der Fluss der Strom des Lebens ist**. Niemand geht sicher am Ufer entlang.

Darüber hinaus ist für mich klar, dass ein **Großteil des Flusses** sowohl im wörtlichen als auch im übertragenen Sinn **verschmutzt ist**. Es gibt **Gabelungen** im Fluss, die zu leichten **Strömungen** oder in gefährliche **Stromschnellen** und **Strudel** führen.

Meine Arbeit ist der Auseinandersetzung mit folgender Frage gewidmet: *„Wie wird man, wo immer man sich im Fluss befindet, dessen Natur von historischen, soziokulturellen und physikalischen Umweltbedingungen bestimmt wird, ein guter Schwimmer?“*

Quelle: Aaron Antonovsky 1987 zit. in BZgA 1998, Band 6.

www.rechberg-institut.de

34

34

Dimensionen des Verständnisses von Gesundheit

Gefühl der Verstehbarkeit

Menschen müssen Dinge verstehen und das Geschehen irgendwie einordnen können.

Gefühl von Handhabbarkeit bzw. Bewältigbarkeit

Menschen benötigen ein vielfältiges Repertoire an Strategien im Umgang mit Situationen, um daraus die Zuversicht zu entwickeln, dass eine Anforderung zu bewältigen ist.

Gefühl von Sinnhaftigkeit bzw. Bedeutsamkeit

Menschen brauchen das zuversichtliche Gefühl, dass das, was sie tun, für ihr Leben sinnvoll und relevant ist und das es wert ist sich Herausforderungen zu stellen.

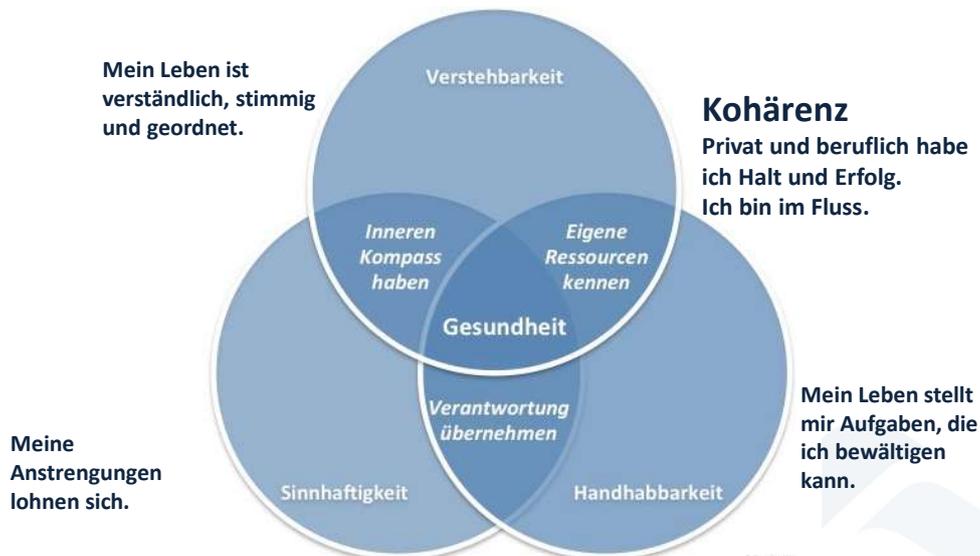
Quelle: Aaron Antonovsky 1987 zit. in BZgA 1998, Band 6.

35

www.rechberg-institut.de

35

Salutogenese – Wie Gesundheit entsteht



Quelle Graphik: <https://www.rasmussen-changes.de/coaching/burnout/>

Modell:
Erweiterung von C. Rasmussen auf Basis von
Salutogenese nach A. Antonovsky

36

www.rechberg-institut.de

36

Was hält Menschen gesund?

Kernüberlegungen:

Menschen sind nicht „Opfer“ der auf sie einwirkenden Belastungen. Wir **haben eine aktive Rolle bei der Gestaltung der Beanspruchungsverhältnisse**.

Vorteile:

- **stärken persönlicher Ressourcen** ist effektiver als korrigieren vorhandener Störungen oder Beschwerden
- Die **Nutzung eigene Handlungsspielräume** schafft schneller Zufriedenheit, als auf Veränderungen von außen zu warten

Quelle: Aaron Antonovsky 1987 zit. in BZgA 1998, Band 6.

37

www.rechberg-institut.de

37

Resilienz: Acht Säulen innerer Stärke



38

www.rechberg-institut.de

38

Resilienz: Sieben Säulen innerer Stärke

1. Säule: Optimismus

Glaube, dass das Leben auf lange Sicht mehr Gutes als Schlechtes bringt.

2. Säule: Akzeptanz

Akzeptanz dessen, was ist und was geschehen ist.

3. Säule: Lösungsorientierung

Lösungen fokussieren, Erwartungen und Ziele klären.

4. Säule: Die Opferrolle verlassen (Selbststeuerung)

Auf seine Stärken und Kompetenzen besinnen, die Realität angemessen interpretieren und wieder auf die Füße kommen.

39

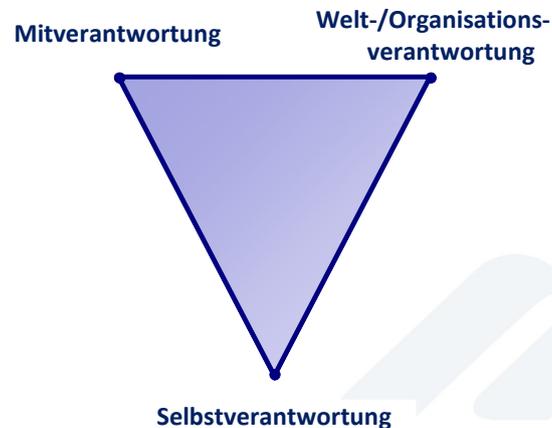
www.rechberg-institut.de

39

Resilienz: Sieben Säulen innerer Stärke

5. Säule: Verantwortung übernehmen

Verantwortung für die eigene Wahrnehmung, das eigene Denken, Fühlen und Handeln übernehmen.



40

www.rechberg-institut.de

40

Resilienz: Sieben Säulen innerer Stärke

6. Säule: Beziehungen gestalten

Netzwerkorientierung: Vieles ist leichter zu ertragen, wenn wir gute Beziehungen haben, die uns unterstützen können.

7. Säule: Zukunftsplanung (Zukunft gestalten)

Die Vorstellung einer gelungenen Zukunft (Vision) stärkt uns und schenkt uns Orientierung für unser Handeln.

8. Säule: Werteorientierung

Indem wir uns unserer Werte bewusst sind und uns daran ausrichten, geben wir unserem Handeln Sinn und Orientierung.

41

www.rechberg-institut.de

41

Siddhartha Gautama (Buddha)

Indischer Weisheitslehrer und Religionsstifter



„Niemand rettet uns außer wir selbst. Wir müssen selbst den Weg gehen.“

Quelle Zitat: Film – Awake – Ein Reiseführer ins Erwachen [Doku]

42

42

Austausch zum Input

Paare/Trios

1. Meine ersten spontanen Assoziationen/Bilder/Metaphern zum gehörten?
2. Was ist für mich nachvollziehbar und kann ich gut verstehen?
3. Was irritiert mich und ist mir unklar? Wozu habe ich noch Fragen?

43

www.rechberg-institut.de

43

Wertklärung

„**Werte bündeln unausgesprochene Erwartungen** an ein bestimmtes Handeln, gekoppelt mit qualitativen Bewertungen und deutlichen Emotionen.“

„**Werte beeinflussen** meistens unbewusst unsere **Entscheidungen** und unser situatives Verhalten.“ (vgl. Seerosenmodell).

„**Werte** schwingen somit unterschwellig in unserer Kommunikation und unserem Verhalten mit.“

44

Quelle: Bernd Oesterreich, Claudia Schröder: Das kollegial geführte Unternehmen, S. 234

www.rechberg-institut.de

44

RECHBERG INSTITUT

Das ‚Seerosenmodell‘ von Edgar SCHEIN

Quelle: <http://kollegiale-fuehrung.de/seerosenmodell/>
www.rechberg-institut.de

45

45

RECHBERG INSTITUT

Bedürfnisse, Werte und Interessen

„Um unsere subjektiven Erfahrungen und unser Verhalten besprechbar und verständlich zu machen,“ ist es hilfreich „sich in Teams über die **Werte, Interessen und Bedürfnisse** jedes Einzelnen bewusst zu werden.“

„Werte beziehen sich auf die Eigenschaften, Handlungsmuster und Ideale, die wir als erstrebenswert, wichtig und richtig erachten.“

Unsere Werte beeinflussen, welche Weisen, Mittel und Ziele des Handelns wir auswählen – also wie wir uns verhalten.“

Quelle: Joana Breidenbach, Bettina Rollow: New Work needs inner Work, S. 31
www.rechberg-institut.de

46

46

Bedürfnisse, Werte und Interessen

Wenn mir z.B. **Verlässlichkeit** wichtig ist, werde ich wahrscheinlich Wert auf klare Strukturen und Absprachen legen.

Wenn mir dagegen **Kreativität** wichtig ist, werde ich eher Freiräume und Experimente bevorzugen.

Werte spielen auch bei der **Motivation von Mitarbeitern** eine große Rolle.

Sie „sind und bleiben nur dann motiviert, wenn ihre eignen Werte in signifikantem Maß mit den gelebten Werten der Organisation übereinstimmen.“

Quelle: Joana Breidenbach, Bettina Rollow: New Work needs inner Work, S. 23 und 31
www.rechberg-institut.de

47

47

Werte und persönliches Leitbild

Werte sind das bedeutendste Element zur Ausgestaltung eines persönlichen Leitbildes und einer **Organisationskultur**.

Sie stellen **ethische Grundsätze** dar, die auf Glauben bzw. Überzeugungen darüber beruhen, was man tun muss, um ein erstrebenswertes Ziel (gute Lebensgestaltung oder gelingende Organisationsführung) zu erreichen und bieten daher Orientierung.

Ihre **Erfüllung gibt Handlungen Sinn** und entspricht einem **menschlichen Grundbedürfnis**. Sie regeln das Zusammenleben und das gemeinsame Handeln.

www.rechberg-institut.de

48

48

Das Eisbergmodell zur Selbstreflexion

Sichtbares Verhalten

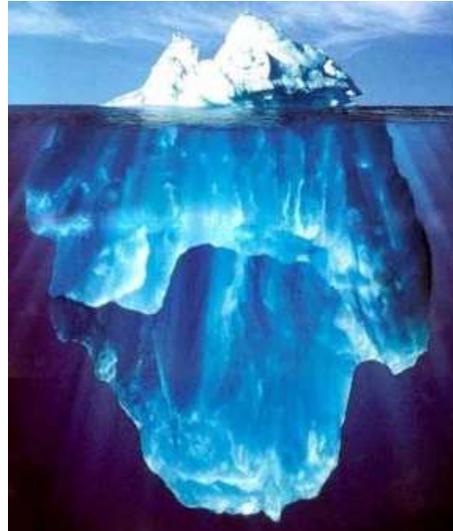
Gefühle und Gedanken

Werte

Bedürfnisse

Liebe
Zugehörigkeit
Sicherheit

Selbsta Ausdruck
Innovation
Wachstum



Quelle: Joana Breidenbach, Bettina Rollow: New Work needs inner Work, S. 30

Quelle Bild: <https://1freewallpapers.com/glacier-iceberg-under-water/de>

www.rechberg-institut.de

49
49

49

Unsere Werteanalyse und Interessen

„Um unsere subjektiven Erfahrungen und unser Verhalten in Organisationen besprechbar und verständlich zu machen, hilft es sich **über die eigenen Werte, Interessen und Bedürfnisse bewusst zu werden.**“

Da Werte „oft abstrakte Konzepte“ darstellen, „die höchst unterschiedlich ausgelegt werden können,“ ist es wichtig **gemeinsam „die konkreten Interessen und Qualitäten zu ermitteln, die hinter den Werten stehen.“**

Quelle: Joana Breidenbach, Bettina Rollow: New Work needs inner Work, S. 31 und 32

www.rechberg-institut.de

50

50



Beispiele für Werte

Akzeptanz	Nachhaltigkeit	Achtsamkeit	Selbständigkeit
Spiritualität	Gesundheit	Natürlichkeit	Stabilität
Verantwortung	Hilfsbereitschaft	Neugierde	Dankbarkeit
Balance	Humor	Sicherheit	Vertrauen
Gemütlichkeit	Intuition	Höflichkeit	Toleranz
Nähe	Kreativität	Optimismus	Treue
Effizienz	Qualität	Ordnung	Großzügigkeit
Zeit für mich	Liebe	Verlässlichkeit	Transparenz
Engagement	Loyalität	Beliebigkeit	Bescheidenheit
Einfachheit	Überlegenheit	Gerechtigkeit	Offenheit
Flexibilität	Leidenschaft	Kooperation	Authentizität
Freiheit	Mitgefühl	Schönheit	Ehrlichkeit

Quelle: Joana Breidenbach, Bettina Rollow: New Work needs inner Work, S. 32
www.rechberg-institut.de

51

51



Unsere Werteanalyse

Einzeln anschl. Kleingruppen

1. Eigene Werte benennen und hierarchisieren.
2. Gemeinsamer Austausch (4er bis 6er):
 - Welche Gemeinsamkeiten und welche Unterschiede gibt es?
 - Welche konkreten Verhaltensweisen verbinden Sie mit diesen Werten?
 - Woran merken Sie, dass dieser Wert in unserer Organisation /Abteilung/Team gelebt wird?
 - Wie hoch schätzen Sie aktuell den Erfüllungsgrad der Werte von 1 (gar nicht) bis 10 (voll und ganz), für Sie persönlich und in Ihrem beruflichen Umfeld ein?

52

www.rechberg-institut.de

52

Unsere Werteanalyse

Rückmeldung der Kleingruppen

1. Für uns wichtige Werte im Hochschulalltag ...
2. Unsere positiven Beispiele im Hochschulalltag für gelebte Werte ...
3. Blick auf unsere Werte und die der Hochschule: Was fehlt uns aktuell im Hochschulalltag, damit die Werte erlebbar werden ...
4. Unsere Ideen und Vorschläge, wie unsere Werte und die der Hochschule mehr im Alltag verwirklicht werden ...

53

www.rechberg-institut.de

53

Agiles Manifest

Menschen stehen im Mittelpunkt!

Werte

- **Individuen und Interaktionen** stehen vor Prozessen und Werkzeugen
- **Zusammenarbeit mit Kunden** steht über der Verhandlung von Verträgen
- **Reagieren auf Veränderung** steht über dem Befolgen eines Plans

54

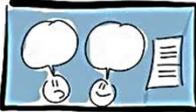
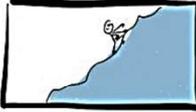
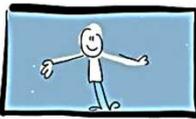
Quelle: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

www.rechberg-institut.de

54

RECHBERG INSTITUT

Agile Werte

	Commitment <i>Ja, wir wollen</i>		Kommunikation <i>Austausch fördern auf Augenhöhe</i>
	EINFACHHEIT <i>einfache Texte, einfache Sprache</i>		Mut <i>neue Ideen auszuprobieren</i>
	FEEDBACK <i>zentral und wertschätzend</i>		Offenheit <i>für das Fremde, Neue</i>
	FOKUS <i>auf das Wesentliche fokussieren</i>		RESPEKT <i>vor dem anderen</i>

Quelle: Föhr Tanja: <https://innovationskulturmanagen.files.wordpress.com/2018/02/agile-werte.jpg>.
www.rechberg-institut.de

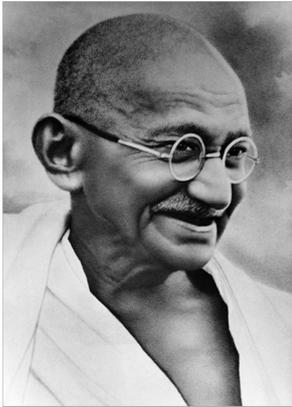
55

55

RECHBERG INSTITUT

Mahatma Gandhi

Rechtsanwalt, Publizist, Morallehrer, Asket und Pazifist



„Seien wir die Veränderung, die wir in der Welt sehen wollen.“

Quelle Zitat: Film – Awake – Ein Reiseführer ins Erwachen [Doku]
Quelle Bild: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/70/Gandhi_smiling_R.jpg

56

56





-lichen Dank

für Ihre Aufmerksamkeit!



57

www.rechberg-institut.de

57