



# Sich die Zukunft geneigt machen

Werteorientierte Kompetenzentwicklung

■ Von Christine Scheitler

*Drei Faktoren entscheiden maßgeblich über die betrieblichen Zukunftschancen: die Entwicklungs- und Veränderungsfähigkeit, die Leistungswilligkeit der Mitarbeiter und die Führungsqualität. Letztlich aber sind Geschick und Verhalten der Führenden der ausschlaggebende Engpassfaktor. Klar zeichnet sich ab: Je turbulenter der Markt ist umso stärker hängt der Erfolg eines Unternehmens vom Leadership-Verhalten seiner Entscheidungsträger ab. Eine konsequente Kompetenzentwicklung für Führungskräfte auf der Grundlage einer klaren Werteorientierung ist deshalb das Gebot der Stunde. Coach Dr. Christine Scheitler konzipierte entsprechende wertorientierte Kompetenzentwicklungsprogramme: „Führen mit sozialer Kompetenz“ und „Erfolgsfaktor soziale Kompetenz“, die sie seit Jahren erfolgreich in verschiedenen Unternehmen einsetzt. Jetzt wurde dieses Gesamtkonzept – begleitet von dem Führungskräfteentwickler Stefan Wetzel – in einem Referenzunternehmen evaluiert.*

## Werte im Mittelpunkt der Führungsdiskussion

War früher Veränderung ein in sich abgegrenzter Zwischenschritt, der lange Phasen der Stabilität und Kontinuität für kurze Zeit unterbrach, gehört heute das Leben in und mit dauerhaft instabilen, turbulenten Umwelten zum ganz normalen betrieblichen Alltag. Alles verändert sich gleichzeitig und gleichzeitig immer schneller. Die harte Realität der Turbulenzen der zurückliegenden Jahre hat deutlich gemacht: Will ein Unternehmen das Risiko minimieren, an diesem rasanten Entwicklungs- und Veränderungstempo zu scheitern, setzt das immer flexibler vernetzte Unternehmensabläufe auf der Grundlage betriebsdurchgängig selbstverständlicher Verhaltensweisen voraus. Ineinander greifendes konsistentes, zügiges, reibungsloses und zukunfts-gewandtes Handeln gelingt nur aus einer gemeinsamen mentalen Grundhaltung heraus.

Insofern erstaunt es wenig, dass das Thema „Werte“ in jüngster Zeit wieder zunehmend Beachtung findet. Als Reaktion auf den weltweiten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel stehen Werte wieder im Mittelpunkt der Führungsdiskussion. Verständlich, kann doch gerade in turbulenten Zeiten wie den derzeitigen leicht die Orientierung verloren gehen. Davor schützt ein gemeinsamer betrieblicher Wertekanon. Werte richten das Verhalten von Menschen aus, ohne dass explizite Verhaltensregeln definiert werden müssen. Sie schaffen eine Grundlage für das Verhalten in einer Organisation, ohne dass für jede denkbare Situation konkrete

Verhaltensregeln aufgestellt werden müssen.

Werteorientierte Führung ist das Handwerkszeug, um diese Grundlagen zu schaffen. Werteorientierte Führung ist motivationsorientiert. Und sie ist die Basis für Vertrauen. Eine so gestaltete Führungsarchitektur basiert auf einem gemeinsamen Wertefundament. Sie wirkt sich gleichermaßen auf die Entwicklung der Betriebsangehörigen als auch auf die Unternehmensentwicklung positiv aus. In der sich unablässig verändernden Arbeits- und Wirtschaftswelt der entstehenden Wissensgesellschaft, so die sich durchsetzende Meinung, wird der Erfolg von Führungskräften nur noch mit einer an Werten orientierten und sich auf einer verbindenden Wertebasis vollziehenden entsprechend beispielgebenden Führung zu gewährleisten sein.

Allerdings: Die Einführung wertorientierter Führung in die Praxis ist ein Prozess, der auf Bewusstseinsveränderungen zielt und der demzufolge den Führenden eine nicht gering zu schätzende Herausforderung an deren Veränderungswilligkeit in Bezug auf die eigenen Wertevorstellungen, inneren Einstellungen und Haltungen abverlangt. Als sinnvoll und empfehlenswert hat es sich deshalb erwiesen, die Führungskräfte dabei nach Kräften durch individuelle Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zu unterstützen.

Dabei gilt es, auf die Unsicherheit der Beteiligten zu achten. Unsicherheit ist die Energie, die zum Aufbruch zu neuen Ufern gehört. Sie mahnt zur Vorsicht, öffnet aber auch den Blick für – notwendiges – Neues.

## Konzept zur wertorientierten Kompetenzentwicklung

Die Lernarchitektur des hier vorgestellten Konzepts setzt daher da an, wo die Menschen sind, denn es ist die innere Haltung, die den Umgang mit ungewissen Herausforderungen bestimmt. Wenn Menschen mit ihren Wünschen und Ängsten, ihrer Kreativität und ihrer Erfahrung, mit Mut und Vorsicht ihre eigenen Veränderungen gestalten können, dann, so die sich wiederholende Praxiserfahrung, fallen ihnen die „harten Fakten“ in den Schoß. Nicht umgekehrt! Die Evaluation des Konzepts hat gezeigt, dass es so möglich wird, Führungskräfte zu unterstützen, ihre Werthaltungen, Grundeinstellungen und Denkmuster auf den Prüfstand zu stellen, weiterzuentwickeln und in verändertes, effizienteres Führungsverhalten umzusetzen.

Werte, Normen, Einstellungen und Haltungen lassen sich nicht direkt verändern und schon gar nicht anordnen. Deshalb ist es für das Muster des Gelingens außerordentlich wichtig, einen Weg zu wählen, der diesen Aspekt ausdrücklich berücksichtigt, damit aus Worten nachhaltig und verbindlich Taten werden können.

Dies wird konsequent mit einem modular aufgebauten Vorgehen bei der wertorientierten Führungskräfte-Entwicklung berücksichtigt. Der Lernarchitektur liegt eine Verknüpfung von wissens- und erfahrungsorientiertem Lernen zugrunde. Die Überprüfung von bisherigen Verhaltensweisen und das Erlernen bzw. Ausprobieren von neuen Verhaltens- und Sichtweisen steht

während des gesamten Kompetenzentwicklungsprozesses im Vordergrund. In den Trainingsphasen, in denen theoretisches Wissen als Basis angeboten wird, wird mit Theorie sparsam umgegangen. Modelle und Theorien sind zwar brauchbar, aber eher als Resultat, als Zusammenfassung eines Prozesses, eines erlebten Geschehens, über dessen Bedingungen, Schwerpunkte und Konsequenzen man sich gemeinsam verständigt.

Das Lernen erfolgt an eigenen Problem- und Aufgabenstellungen der Führungskräfte. Es werden keine Rezepte angeboten, sondern die Fähigkeit gefördert, das eigene Handlungsrepertoire zu erweitern. Reflexion ist gleichzeitig Vorstufe und Bedingung von Werte-Entwicklung sowie Einstellungs- und Verhaltensänderungen. Das Lernen von Verhalten und die Veränderung von Verhalten müssen auf einer anderen Ebene stattfinden als auf der rein kognitiven Lernebene. Werte- und Verhaltensentwicklung kann nur dann effektiv wie effizient stattfinden, wenn man an sich erlebt, was man lernt. Die Entwicklung neuer Verhaltensweisen und der dahinterliegenden Werte und Einstellungen konfrontiert die Beteiligten direkt mit Stärken und Schwächen in Bezug auf das eigene Verhalten.

## Werte müssen erfahren und gefühlt werden

Die Bearbeitung von eigenen Beispielen aus dem Arbeitsalltag steht stets im Vordergrund.

Für die Implementierung einer solchen Werte-Entwicklung im Unternehmen gilt als wichtigster Grundsatz für alle Be-

teiligten: Verhaltensänderung und Verhaltensbeeinflussung gehören zu den am schwierigsten zu realisierenden Vorhaben in einem Unternehmen. Je stärker Menschen dabei auf gemeinsame Werte und Ziele verpflichtet sind, umso weniger explizite Regeln fordern und benötigen sie.

Die Konsequenz daraus: Werte müssen in Worte gefasst werden, und den Worten müssen Taten folgen.

Die Weiterentwicklung von Werten, Normen und den dazugehörigen Kompetenzen lässt sich also nicht mit Einzelmaßnahmen erreichen. Sie verlangt einen komplexen und nachhaltigen Ansatz, der Einzelschritte verknüpft und die verschiedenen Elemente und methodischen Ansätze in ein logisch stringentes Gesamtkonzept integriert. Die entwickelte Lernarchitektur besteht deshalb grundsätzlich aus drei Phasen.

Jede dieser Phasen umfasst:

- Vorgespräch mit allen Teilnehmern (Dauer ca. 4 Stunden vor Ort im Unternehmen)
- Training (Dauer 3,5 Tage außerhalb des Unternehmens)
- Zwei Coaching-Einheiten (Dauer jeweils 1,5 Tage außerhalb des Unternehmens)
- Feedback an den Auftraggeber
- Individuelle Begleitung im Rahmen von Einzel-Coachings während des gesamten Kompetenzentwicklungsprozesses.

### Evaluation im Referenzunternehmen

Das Kompetenzentwicklungskonzept mit den Bausteinen „Führen mit sozialer Kompetenz“ und „Erfolgsfaktor so-

ziale Kompetenz“ wird seit 2001 unter anderem in dem Referenzunternehmen eingesetzt, in dem es kontinuierlich weiterentwickelt und einer intensiven Evaluation unterzogen wurde.

Das Referenzunternehmen ist Tochter eines weltweit führenden Biotechnologie-Unternehmens mit ca. 1 000 Mitarbeitern in Deutschland.

In einer durch Veränderung und Innovation geprägten Welt sollte der Transfer von erworbenen Kompetenzen in den Arbeits- und Lebensalltag das übergeordnete Ziel sämtlicher Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung jeglicher Art sein. So wichtig der Zugewinn an Wissen im Lernkontext ist, ausschlaggebend ist die wirkliche (effektive) und wirkungsvolle (effiziente) Umsetzung des Gelernten in die Praxis.

Von diesem Transfer hängt es ab, ob die Kompetenzerweiterung zu einem strategischen Erfolgsfaktor für Führungskräfte wird. Deshalb interessieren vor allem folgende Fragen:

- Wie erleben die Teilnehmer einer solchen Maßnahme den Weg der eigenen Kompetenzentwicklung und den daraus entstehenden Nutzen?
- Wie stellt sich der Nutzen der Maßnahme aus Sicht des Unternehmens, vertreten durch die Vorgesetzten der Teilnehmer, dar?

In der Untersuchung wurden alle 72 Teilnehmer zusammen mit deren Vorgesetzten befragt, die bis zum Untersuchungsbeginn an den Kompetenzentwicklungsmaßnahmen teilgenommen haben. Die Befragung erfolgte internetbasiert und anonym. Design und

Auswertung der Untersuchung wurden wissenschaftlich begleitet.

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

- Die Teilnehmer messen dem Training eine sehr hohe Bedeutung für den eigenen beruflichen Erfolg zu.
- Das Training führt zu ganz konkreten Änderungen im Verhalten der Teilnehmer (offeneres, transparenteres Kommunikationsverhalten)
- Bewusster, konstruktiver, selbstsicherer Umgang mit Konflikten, schwierigen Kollegen und unsicheren Situationen
- Bessere Vorbereitung auf kritische Situationen
- Bessere Reflexion/Analyse des eigenen Verhaltens, des Verhaltens anderer und deren Wechselwirkungen
- Die Verhaltensänderungen der Teilnehmer führen zu greifbaren Ergebnissen (effektivere Kommunikation, d.h. weniger Sitzungen, weniger E-Mails, deutlich mehr persönliche Gespräche)
- Einhaltung von Zielen, trotz erheblicher Schwierigkeiten
- Souveränerer Umgang mit erhöhter Arbeitsbelastung
- Merklich unkomplizierterer Umgang in schwierigen Situationen (Konflikten)
- Ansehen der eigenen Person/Abteilung wurde erhöht
- Teilnehmer wie Vorgesetzte sehen in dem Training einen hohen Nutzen für das Unternehmen (80 Prozent der Teilnehmer und auch 80 Prozent der Vorgesetzten sehen in dem Training einen hohen oder sogar sehr hohen Nutzen für das Unternehmen).

### Entwicklungs- und Veränderungsprozesse gestalten

Alle Beteiligten sind sich darin einig, dass Transfer-Maßnahmen für den Trainingserfolg unerlässlich sind. Der Prozess-Charakter des Trainings ist entscheidend. Der positive Effekt des Trainings hängt stark von Maßnahmen ab, die den Transfer in den Arbeitsalltag stärken: Praxisprojekte, Lernpartnerschaften, Netzwerkbildung der Teilnehmer und Unterstützung durch die Vorgesetzten.

Führungskräfte, die zukünftig erfolgreich arbeiten wollen, müssen eines vor allem können: Entwicklungs- und Veränderungsprozesse gestalten. Dabei ist von besonderer Bedeutung, übergeordnete Ziele ebenso wie Wertvorstellungen und Ideale beispielgebend glaubhaft vertreten und entwickeln zu können.

Schon *Seneca* wies darauf hin: „Worte belehren, Beispiele reißen mit. Über die Theorie ist der Weg lang, über Beispiele dagegen kurz und wirksam.“

Auch der römische Kriegsschriftsteller *Vegetius* erinnerte im 4. Jahrhundert nach Christus daran: „Was du lässt oder tust – vergiss nie, dass du ein Beispiel gibst.“

Erkennen wir den Charakter unserer Werterfahrung, eröffnet sich ein weiterer Bereich innerer Freiheit durch die Veränderbarkeit von Gefühlen. Viele Irrwege und Ineffektivität können im wirtschaftlichen Umfeld vermieden werden, wenn wir unsere Handlungen mehr am Wertfühlen als an Ideen und Werten als



Mittel orientieren und eine Grammatik der Gefühle mehr und mehr beherrschen lernen.

Diese Form der „Weisheit“ im komplexen Führungsalltag zu entwickeln, bedeutet für Führungskräfte, ihr Handeln auf die Grundlage eines eigenen Wertesystems und des Wissens um dessen Relativität zu stellen und mit uneindeutigen Situationen souverän umzugehen.

In Anlehnung an die Forschungen von *Paul B. Baltes* und *Robert J. Sternberg* kann deshalb auch von „Weisheitskompetenz“ gesprochen werden. Gerade auch daraus folgt für Unternehmen unter anderem, ein gezieltes Werte-Management und konkrete Maßnahmen zur Werte-Entwicklung im Unternehmen einzuführen.

Vermutlich ist das (für viele) ein gewöhnungsbedürftiger Gedanke. Dem sind aber Äußerungen des Extrembergsteigers und Museumsmachers *Reinhold Messner* entgegenzuhalten: „Leute, die Fortschritt ermöglichen, sind Persönlichkeiten, die das infrage stellen, was als richtig und unumstößlich angenommen wird. Nur durch das Brechen von Regeln konnte sich das Bergsteigen weiterentwickeln. ... Regeln brechen heißt also, neue Möglichkeiten aufzuzeigen. ... Viele Unternehmer waren erfolgreich, weil sie den Mut hatten, Regeln zu brechen und das in mehrerlei Hinsicht. Ein Produkt zu entwickeln und herzustellen, das wider Erwarten ein Renner wird, neue Dienstleistungen anzubieten, neue Methoden der Unternehmensführung und im Umgang mit den Mitarbeitern einzuführen das sind lauter Regelbrüche. Etwas tun,

was niemand tut, es anders tun, nicht jemand unter vielen sein, sondern Einzigartigkeit anzustreben, das sind Initiativen, die Erfolg versprechen.“

Diese neuen erfolgverheißenden Initiativen und Möglichkeiten für die Unternehmen liegen im Wertemanagement. Dabei zielt ein modernes Wertemanagement nicht auf die – unbestritten wichtige – Kontrolle von Zahlen und Prozessen ab, sondern auf den Transfer der Unternehmenswerte in den Unternehmensalltag. Was praktisch heißt: Es wird dann eben nicht der soundsovielte Projektplan zur Implementierung von neuen Tools zur Prozessoptimierung erstellt, sondern ein Bewusstsein dafür geschaffen, dass mit gelebten Werten und Werteorientierung Führungskräfte und Mitarbeiter jederzeit die Entwicklung ihres Unternehmens, dessen eigene Wettbewerbsfähigkeit und dessen Fortschritt und Zukunft beeinflussen können.

Dadurch wirken Werte über die gesamte Palette ökonomisch rechenbarer Erfolgsfaktoren. Unternehmen machen dabei immer häufiger die Erfahrung, dass die benötigten Kompetenzen und ein Wertebewusstsein – das heißt ein Wissen um Werte, verbunden mit der Kompetenz, sie in unterschiedlichen Situationen und Kontexten wahrzunehmen – bei Führungskräften nicht mehr automatisch vorausgesetzt werden kann.

Dem gilt es mit Blick auf die zukünftigen Herausforderungen, denen sich die Unternehmen stellen müssen, entgegenzuwirken.

Wichtig ist dabei immer: Werte brauchen ein Gesicht, sind angewiesen auf Reflexion und Emotion. Verbindliche Werteorientierung ist nicht mit einem Bekenntnis zu bestimmten Werten erledigt, sondern ein Alltagsprozess, der systematisch organisiert und verbessert werden kann. Hier muss eine moderne Kompetenz- und Werte-Entwicklung ansetzen. Um sich die Zukunft geneigt zu machen, dazu braucht es – vgl. Messner – von allen Beteiligten immer wieder den Mut, neue Wege auszuprobieren, unerschrockenes Engagement und Zähigkeit in der Zielverfolgung.

**Literatur**

- 1) Scheitler, C.; Wetzel, S.: Werte, Worte, Taten und wie sie Realität im Unternehmen werden. Eine erfolgreiche Kompetenzentwicklung für Führungskräfte. Bern: Verlag Paul Haupt, 2007
- 2) Scheitler, C.: Soziale Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte. Dissertation. Frankfurt/Main: Peter Lang Verlag, 2005

■ **VERFASSER**



Dr. Christine Scheitler  
Wege zur Kommunikation,  
Braunfels  
Kontakt: [www.wzk.de](http://www.wzk.de)

▶ **REFA - KOMPAKTSEMINARE ZUM THEMA**

**Führen mit sozialer Kompetenz I  
Verhalten wahrnehmen und reflektieren**

*Zielgruppe:*  
Führungskräfte und Führungskräftenachwuchs

*Seminarziel:*  
Sie wissen, welche Wahrnehmungs- und Kommunikationsmuster Ihr Handeln bestimmen. Sie kennen Instrumente und Techniken, um Ihr Handlungsrepertoire zu erweitern. Sie können klarer agieren und deutlicher in schwierigen Führungssituationen reagieren.

*Termin und Veranstaltungsort:*  
13.05.-16.05.2008 Landhotel Naunheimer Mühle, Wetzlar

**Führen mit sozialer Kompetenz II  
Der konstruktive Umgang mit Veränderungen**

*Zielgruppe:*  
Führungskräfte und Führungskräftenachwuchs

*Seminarziel:*  
Sie wissen, welche Instrumente und Techniken hilfreich sind. Sie kennen die Grundmuster der Persönlichkeit als Führungsinstrument. Sie können den Umgang mit Veränderungen bei sich und im Team erfolgreich steuern.

*Termin und Veranstaltungsort:*  
14.10.-17.10.2008 Landhotel Naunheimer Mühle, Wetzlar

*Auskünfte und Anmeldung:*

REFA Bundesverband e.V., Gisela Jahn  
Fon 0 61 51 / 88 01-2 08, Fax 0 61 51 / 88 01-2 02  
[gisela.jahn@refa.de](mailto:gisela.jahn@refa.de)