

# Wertorientierte Kompetenzentwicklung wird zu einem strategischen Erfolgsfaktor

Je turbulenter der Markt ist, desto stärker hängt der Unternehmenserfolg vom Leadership-Verhalten der Führungskräfte ab. Wesentliche Erfolgsvoraussetzung ist eine an Werten orientierte Führung.

von Hartmut Volk

Als Reaktion auf das enorme Veränderungsgeschehen auf allen gesellschaftlichen Ebenen findet das Thema „Werte“ eine neue Beachtung. Eine an Werten orientierte Führung gilt zunehmend als Schlüsselfaktor zur Gewährleistung des Erfolgs von Führungskräften in einer nur noch begrenzt berechenbaren beruflich-geschäftlichen Umwelt. Darin wird die Chance gesehen, den Betrieb als reine ökonomische Zweckgemeinschaft in eine sinnorientierte Wertegemeinschaft zu transformieren, in der durch menschliches Wachstum neue Erfolgspfade und damit eine positive Unternehmensentwicklung ermöglicht wird.

## Erst die sichere Umsetzung des Gelernten in die Praxis bringt den gewünschten Erfolg

Allerdings, sagt Christine Scheitler, die seit dem Jahr 1994 Führungskräfte und Unternehmen durch individuelle Beratung, Training und Coaching begleitet, „fordert das erfahrungsgemäß Einstellungs- und Haltungsveränderungen bei Führungskräften. Das heißt, an deren Veränderungsbereitschaft müssen häufig nicht geringe Anforderungen gestellt werden.“ Um sie bei diesem Prozess zu entlasten und zu unterstützen, seien individuelle Kompetenzentwicklungsmaßnahmen sinnvoll.

Übergeordnetes Ziel dieser Bemühungen müsse die Sicherstellung des Transfers erworbener Kompetenzen in den Arbeits- und Lebensalltag sein. Das deshalb, weil Erfahrungen immer wieder zeigten: So wichtig der Zugewinn an Wissen im Lernkontext auch ist, den angestrebten Erfolg bringt erst die sichere Umsetzung des Gelernten in die Pra-

xis. Erst dann kann sich die Kompetenzerweiterung tatsächlich zu einem strategischen Erfolgsfaktor für Führungskräfte entwickeln.

Für eine effektive Umsetzung und als Test, wie die teilnehmenden Führungskräfte – aber auch deren Vorgesetzte – den Weg vom Training bis zur längerfristigen Einschätzung dessen Nutzen erleben, ließ Christine Scheitler die Wirkung ihres Konzepts einer gründlichen Evaluation unterziehen. Dies geschah in einer Division eines der weltweit größten Pharmaunternehmens unter kritischer Begleitung von Stefan Wetzel, der dort für die internationale Managemententwicklung verantwortlich zeichnet.

## Hervorragende Studienergebnisse: Hoher Nutzen für das Unternehmen

Ausgangspunkt der Evaluation waren zwei Fragen: Wie erleben die Teilnehmer einer solchen Maßnahme den Weg der eigenen Kompetenzentwicklung und den daraus entstehenden Nutzen? Und wie stellt sich der Nutzen der Maßnahme aus Sicht des Unternehmens, vertreten durch die Vorgesetzten der Teilnehmer, dar? Dazu wurde vom Referenzunternehmen (es zählt zu den weltweit führenden Biotechnologie-Unternehmen mit allein ca. 1.000 Mitarbeitern in Deutschland), in dem das Kompetenzentwicklungsprogramm seit 2001 eingesetzt wird, eine internet-basierte Befragung aller bisherigen Teilnehmer und deren Vorgesetzten durchgeführt.

Die Ergebnisse der Studie (Rücklaufquote Teilnehmer 81%, Vorgesetzte 54%): 80% der teilnehmenden Führungskräfte und 80% der Vorgesetzten beschei-

nigen dem Training einen hohen oder sogar sehr hohen Nutzen für das Unternehmen. 85% der Teilnehmer sehen darin einen hohen bis sehr hohen Wert für die eigene berufliche Tätigkeit.

Die Trainingsteilnehmer wie auch deren Vorgesetzte nannten in der Studie zahlreiche konkrete Beispiele zur Verhaltensänderung. Die wertorientierte Kompetenzentwicklung bewirkte ein offeneres, transparenteres Kommunikationsverhalten; einen bewussteren, konstruktiveren und selbstsicheren Umgang mit Konflikten, schwierigen Kollegen und unsicheren Situationen; eine bessere Vorbereitung auf kritische Situationen; eine bessere Reflexion/Analyse des eigenen Verhaltens, des Verhaltens anderer und deren Wechselwirkungen.

## Erhöhtes Ansehen der eigenen Person

Diese Verhaltensänderungen wiederum zeitigten greifbare Ergebnisse: eine effizientere Kommunikation (weniger Sitzungen; weniger E-Mail-Schlachten; mehr persönliche Gespräche); zuverlässigere Einhaltung von Zielen, auch bei Schwierigkeiten; einen souveräneren Umgang mit erhöhter Arbeitsbelastung; ein Deeskalationsverhalten in schwierigen Situationen und Konflikten. Und, das Ansehen der eigenen Person/Abteilung wurde erhöht.

Von welchen Annahmen geht das überprüfte Konzept aus? Dass die Wirtschaft der Zukunft weniger eine klassische Markt- als vielmehr eine Kooperationsökonomie sein wird, in der Wettbewerbsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit füreinander Bestandsvoraussetzung sind. Und dass als Konsequenz daraus eine zeitgemäße und kluge Un-



*Dr. Christine Scheitler hat mit Stefan Wetzel ein Buch mit dem Titel „Werte, Worte, Taten... und wie sie Realität im Unternehmen werden – Eine erfolgreiche Kompetenzentwicklung für Führungskräfte“ (Verlag Paul Haupt 2007) geschrieben. Es thematisiert die prozessorientierte Kompetenzentwicklung für Führungskräfte (www.wzk.de).*

ternehmensstrategie im Sinne der Stakeholder-Theorie auf eine Erhöhung des Wertes für alle am Unternehmen Beteiligten zielen sollte. Das bedeutet, dass die Unternehmensführung nicht nur die Interessen der Anteilseigner (Shareholder), sondern aller Anspruchsgruppen (Stakeholder), also Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten etc., zu berücksichtigen hat.

Führungskräfte, die erfolgreich sein wollen, sollten daher in der Lage sein, das Management der Beziehungen zu allen Stakeholdern konstruktiv, wertschätzend und belastbar zu gestalten.

### **Werteorientierte Führung muss Menschen über die kognitive und emotionale Ebene ansprechen**

Kritische Erfolgsfaktoren für Führungskräfte, sagt Christine Scheitler, „sind dabei zum einen der konstruktive Umgang mit allen Stakeholdern und zum anderen die erfolgreiche Gestaltung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen.“ Dabei sei es für Führungskräfte von besonderer erfolgsbeeinflussender Bedeutung, Wertvorstellungen, Ideale und übergeordnete Ziele glaubhaft vertreten und entwickeln zu können. Maßgebend sei, „dass wertorientierte Führung Menschen nicht nur kognitiv über den Verstand anspricht, sondern vor allem auch emotional über die für die Leistungsmotivation so wichtige Gefühlsebene.“

Die neue ökonomische Bedeutung von Werten ergibt sich nach Scheitlers Worten aus dem permanenten wirtschaftlichen Veränderungsgeschehen in bisher so noch nie erlebter Beschleunigung und Unberechenbarkeit. „Werte“,

erklärt sie, „geben dem Handeln wieder Richtung und bestimmen, zu welchem Zweck und mit welchem Ziel Kompetenzen eingesetzt werden und wie sie sich in konkreten Handlungen manifestieren. Werte sind die wichtigsten Beeinflussungsfaktoren individueller Selbstorganisation. Wertvorstellungen beruhen auf Werterfahrungen, die sowohl emotional als auch kognitiv durch Werturteile geprägt sind.“

Werte sind nicht einfach identisch mit Sinneserfahrungen und können nicht nur gedacht, sondern müssen gefühlt werden.“ Dazu brauche es lebhafte Vorbilder, die durch ihr Tun und Lassen, gerade in den immer mehr gegebenen kritisch-unberechenbaren Situationen, wegweisend seien. Denn: Werte wirken in Menschen und nicht durch abstrakte Unternehmens- und Führungsleitbilder. Scheitler ist sich sicher: So mancher Irrweg und viel Ineffektivität in der Unternehmensführung könn(t)e so vermieden werden.

### **„Werte brauchen ein Gesicht, sind angewiesen auf Reflexion und Emotion“**

Das moderne Wertemanagement zielt nicht auf die Kontrolle von Zahlen und Prozessen, sondern auf den Transfer der Unternehmenswerte in den Unternehmensalltag. Es wird dann eben nicht der fünfzehnte Projektplan zur Implementierung von neuen Tools zur Prozessoptimierung erstellt, sondern gerade im Gegenteil ein Bewusstsein dafür geschaffen, dass mit gelebten Werten und Werteorientierung Führungskräfte und Mitarbeiter jederzeit die Entwicklung ihres Unternehmens, dessen eigene Wettbewerbsfähigkeit und dessen Fort-

schritt und Zukunft beeinflussen.

Dadurch können Werte über die gesamte Palette ökonomisch rechenbarer Erfolgsfaktoren wirken. Wichtig dabei ist: „Werte brauchen ein Gesicht, sind angewiesen auf Reflexion und Emotion. Verbindliche Werteorientierung ist nicht mit einem Lippen-Bekenntnis zu bestimmten Werten erledigt, sondern ein verhaltensbetonter Alltagsprozess, der systematisch organisiert und verbessert werden muss.“

Was ist zu tun, um eine konsequente Werte-Entwicklung im Unternehmen zu ermöglichen? Scheitler: „Da sich Werte, Normen, Einstellungen und Haltungen nicht direkt verändern und schon gar nicht anordnen lassen, ist es für das Gelingen außerordentlich wichtig, einen Weg zu wählen, der diesen Aspekt ausdrücklich berücksichtigt, damit aus Worten nachhaltig und verbindlich Taten werden können.“ Deshalb liege der Lernarchitektur des evaluierten Kompetenzentwicklungstrainings 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.

### **Man muss an sich selbst erleben, was man lernt**

Das Lernen erfolgt an Problem- und Aufgabenstellungen der teilnehmenden Führungskräfte. Es werden keine Rezepte angeboten, sondern die Fähigkeit gefördert, das eigene Handlungsrepertoire zu erweitern. Reflexion bildet die Vorstufe und Bedingung von Werte-Entwicklung und Einstellungs- und Verhaltensänderungen. Das Lernen von Verhalten und die Veränderung von Verhalten muss auf einer anderen Ebene stattfinden als auf der rein kognitiven Lernebene.

Werte- und Verhaltensentwicklung kann nur dann effektiv stattfinden, wenn man an sich erlebt, was man lernt. Es müssen Werte verinnerlicht, das heißt zu individuellen Emotionen und Motivationen umgewandelt werden, um wirksam zu werden. Dies ist für eine gelungene Werte-Entwicklung besonders wichtig, da Werte nicht nur gedacht, sondern erfahren und gefühlt werden müssen.“ ○