

Strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte:

Wertorientierte Kompetenzentwicklung

Je turbulenter der Markt ist, desto stärker hängt der Unternehmenserfolg vom **Führungsverhalten** der Führungskräfte ab. Das ist eine vielfach abgesicherte Erfahrung. Wesentliche Erfolgsvoraussetzung dabei ist unter den heutigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Dr. Christine Scheitler eine an **Werten** orientierte Führung. Ihr auf dieser Überlegung beruhendes Kompetenzentwicklungskonzept wird in verschiedenen Unternehmen eingesetzt. In einem Referenzunternehmen wurde es jetzt einer gründlichen Bewertung unterzogen.

Der folgende Beitrag erläutert die Grundgedanken des Konzepts und stellt die Bewertungsergebnisse vor.

Schlüsselfaktor Werte

Als Reaktion auf das enorme sozioökonomische Veränderungsgeschehen 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(re) Unternehmensentwicklung ermöglicht wird.

Verhaltensänderung ...

Allerdings, sagt Christine Scheitler, die seit 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 Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung sinnvoll.

... mit Transferleistung ...

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 Zuegang an Wissen im Lernkontext auch ist, den angestrebten Erfolg bringt erst die sichere **Umsetzung** des Gelernten in die Praxis. Erst dann kann sich die Kompetenzerweiterung tatsächlich zu einem strategischen **Erfolgsfaktor** für Führungskräfte entwickeln. Um einerseits diese effektive Umsetzung, andererseits zu überprüfen, wie die teilnehmenden Führungskräfte – aber auch deren Vorgesetzte – den Weg vom Training bis zur längerfristigen Einschätzung dessen Nutzens erleben, ließ Scheitler die Wirkung ihres Kompetenzentwicklungskonzepts ei-

ner gründlichen **Evaluation**, sprich Überprüfung, unterziehen. Das geschah in einer Division eines der weltweit größten Pharmaunternehmen unter kritischer Begleitung von Stefan Wetzel, der dort für die internationale Managemententwicklung verantwortlich zeichnet.

... evaluiert

Ausgangspunkt der Evaluation waren zwei Fragen: Wie erleben die Teilnehmer einer solchen Maßnahme den Weg der eigenen Kompetenzentwicklung und den daraus entstehenden **Lerneffekt**? 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 al-



Mehr Konzentration im Alltag	3
Praktikanten	4
3 x 10 goldene Verhaltensregeln	6
Ergonomie am Arbeitsplatz	7
Das aktuelle Schaubild	8

leine rund 1.000 Mitarbeitern in Deutschland), in dem das Kompetenzentwicklungsprogramm seit dem Jahr 2001 eingesetzt wird, eine internetbasierte **Befragung** aller bisherigen Teilnehmer und deren Vorgesetzten durchgeführt.

Die Ergebnisse der Studie (Rücklaufquote Teilnehmer 81 Prozent, Vorgesetzte 54 Prozent): 80 Prozent der teilnehmenden Führungskräfte und 80 Prozent der Vorgesetzten bescheinigen dem Training einen hohen oder sogar sehr hohen Nutzen für das Unternehmen. 85 Prozent der Teilnehmer sehen in dem Training einen hohen bis sehr hohen Wert für die eigene berufliche Tätigkeit.

Pluspunkt Kommunikations-effizienz

Trainingsteilnehmer wie deren Vorgesetzte nannten in der Studie zahlreiche konkrete Beispiele zur Verhaltensänderung: Die wertorientierte Kompetenzentwicklung bewirkte ein offeneres, transparenteres **Kommunikationsverhalten**; einen bewussteren, konstruktiveren und selbstsichereren 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.

Diese Verhaltensänderungen wiederum zeitigten greifbare Ergebnisse: ei-

ne 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 De-Eskalationsverhalten in schwierigen Situationen und Konflikten. Und: das Ansehen der eigenen Person/Abteilung wurde erhöht.

„Kooperationsökonomie“

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 Unternehmensstrategie im Sinne der **Stakeholder-Theorie** (Konzept, nach dem die Unternehmensführung nicht nur die Interessen der Anteilseigner = Shareholder, sondern aller Anspruchsgruppen = Stakeholder = Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten etc. zu berücksichtigen hat) auf eine Erhöhung des Wertes für **alle** am Unternehmen Beteiligten zielen sollte. Führungskräfte, die erfolgreich sein wollen, sollten daher in der Lage sein, das Management der Beziehungen zu allen Stakeholdern konstruktiv, wertschätzend und belastbar zu gestalten.

Erfolgskritische Faktoren

Kritische Erfolgsfaktoren für Führungskräfte, sagt 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 dabei sei, „dass wertorientierte Führung Menschen nicht nur **kognitiv** über den Verstand an-

spricht, sondern vor allem auch **emotional** über die für die Leistungsmotivation so wichtige Gefühlsebene.“

Vorbildfunktion

Die neue ökonomische Bedeutung von Werten ergibt sich in 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 leibhaftige **Vorbilder**, die durch ihr Tun und Lassen, gerade in den immer mehr gegebenen kritisch-unberechenbaren Situationen, wegweisend sind. 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)en so vermieden werden.

Dieses moderne **Wertemanagement** zielt nicht auf die Kontrolle von Zahlen und Prozessen ab, 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 Fortschritt und Zukunft beeinflussen. Dadurch können Werte über die gesam-

LESETIPP

Das Design der Evaluation und die Ergebnisse zu den einzelnen Evaluationsebenen werden im Buch von Christine Scheitler und Stefan Wetzel: „Werte, Worte, Taten... und wie sie Realität im Unternehmen werden – Eine erfolgreiche Kompetenzentwicklung für Führungskräfte“ beschrieben. (Verlag Paul Haupt, Bern 2007, 174 Seiten). Zweiter Schwerpunkt des Buches ist die Vorstellung dieser prozessorientierten Kompetenzentwicklung für Führungskräfte, die einen über mehrere Monate, teilweise über Jahre, gehenden Entwicklungsprozess gestaltet.

te Palette ökonomisch rechenbarer Erfolgsfaktoren wirken. Wichtig dabei ist, betont Scheitler, „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.“

Von Worten zu Taten

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 liegt 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.“

Das heißt konkret: Das Lernen erfolgt an **eigenen** Problem- und Aufgabenstellungen der teilnehmenden Führungskräfte. Es werden keine Rezepte angeboten, sondern die Fähigkeit gefördert, das eigene Handlungsrepertoire zu erweitern. **Reflexion**, also

das Nachdenken über das eigene Verhalten und Vorgehen, 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 Ebene“, erläutert Scheitler, „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 verinnerlicht, sprich gefühlt werden müssen.“ H.V.

Mehr Konzentration im Alltag

Fünf Regeln der persönlichen Organisation

Im Leben gibt es drei entscheidende **Erfolgsgrundsätze**: Erstens das Handeln auf die eigenen Ziele und Werte auszurichten, zweitens dieses Handeln möglichst effektiv und effizient zu erledigen und letztendlich im Alltag die Konzentration für die ersten beiden Punkte zu finden.

Dr. Dr. Cay von Fournier hat fünf **Regeln** der persönlichen Organisation zusammengestellt:

1. REGEL

Vermeiden Sie Überlastungen

Kennen Sie das wichtigste Wort, mit dem Sie wirklich Zeit sparen können? Wir alle kennen es, und dennoch wenden wir es selten an. Das Problem ist eigentlich so einfach, und dennoch wollen wir es anscheinend nicht wahr haben. Die alte Volksweisheit „Ein dummer Esel trägt sich auf einmal tot“ bringt es auf den Punkt. Wir glauben, alles auf einmal tun zu müssen und **überladen** uns mit Arbeit. Ist Ihnen

das zeitsparende Wort eingefallen? Es heißt „**NEIN!**“ Verwenden Sie es des Öfteren! Beginnen Sie noch heute damit, auch wenn es anfangs schwer fallen sollte.

2. REGEL

Unterscheiden Sie Zeitverschwender von Zeitdieben

Über Zeitdiebe wurde im klassischen Zeitmanagement bereits viel geschrieben. Wichtig ist an diesem Punkt, dass Sie sich auf Ihre persönliche Strategie besinnen. **Sie** sind verantwortlich für Ihr Handeln! **Sie** bestimmen die Reaktion auf einen Reiz! **Sie** haben die Kontrolle über Ihr Leben! Von dieser persönlichen Strategie leitet sich eine wichtige Unterscheidung ab: Zeitdieb oder Zeitverschwendung? Auch hier wenden wir gerne die Strategie des Opfers an, indem wir Umstände, die uns Zeit rauben, einfach Zeitdiebe nennen, für die wir ja selbst nichts können. Ganz so einfach ist es aber nicht. Es

gibt vier Arten, wie **Sie** Ihre Zeit verwenden können.

1. **Zeitinvestition**
2. **Zeitverschwendung**
3. **Zeitbedarf**
4. **Zeitdieb**

Bei jeder dieser Arten spielt es eine Rolle, ob Sie Ihre Zeit für Ihre Ziele einsetzen und ob Sie pro-aktiv handeln oder reaktiv, quasi als „Opfer“ den Handlungen anderer ausgesetzt sind. Die beiden zielgerichteten Arten der Zeitverwendung sind die **Zeitinvestition**, bei der Sie aktiv Zeit für Ihre Ziele verwenden, oder der **Zeitbedarf**, bei dem Sie reaktiv handeln, das Handeln jedoch Ihren Zielen entspricht. **Zeitdiebe** und **Zeitverschwendung** haben beide die Eigenschaft, dass dieser Zeitbedarf ganz und gar nicht Ihren Zielen entspricht. Der große Unterschied liegt darin, dass Sie einmal reaktiv und einmal pro-aktiv sind. Es gilt, beides möglichst abzustellen.