

Werte geben Orientierung und verdeutlichen die Richtung, in die es unternehmerisch gehen soll.

Foto: Reuters

„Werte brauchen ein Gesicht“

Je turbulenter ein Markt ist, desto stärker hängt der Unternehmenserfolg vom Leadership-Verhalten der Führungskräfte ab. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist eine an Werten orientierte Führung. Dafür entwickelte Kompetenzentwicklungskonzepte kommen bereits zum Einsatz.

Hartmut Volk

Als Reaktion auf das enorme wirtschaftliche 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 Unternehmensentwicklung ermöglicht wird.

Allerdings, sagt Christine Scheitler, Inhaberin des Unternehmens Wege zur Kommunikation (wzk), 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 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 Praxis. Erst dann kann sich die Kompetenzerweiterung tatsächlich zu einem strategischen Erfolgsfaktor für Füh-

rungskräfte entwickeln. Um einerseits diese effektive Umsetzung zu gewährleisten, andererseits zu überprüfen wie die teilnehmenden Führungskräfte – aber auch deren Vorgesetzte – den Weg vom Training bis zur längerfristigen Einschätzung dessen Nutzen erleben, lies Scheitler die Wirkung ihres Kompetenzentwicklungskonzepts einer gründlichen Evaluation 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.

Verhaltensänderung

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 alleine ca. 1000 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.

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: eine effizientere Kommunikation (weniger Sitzungen; weniger E-Mail-Schlächten; mehr persönliche Gespräche.); zuverlässigere

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.

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

Beeinflussungsfaktor

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 seien. Denn: Werte wirken in Menschen und nicht durch abstrakte Unternehmens- und Führungsleitbilder. Scheitler ist sich si-

cher: 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 gesamte Palette

ten 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 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 bildet die Vorstufe und Bedingung von Werteentwicklung 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 Werteentwicklung besonders wichtig, da Werte nicht nur gedacht, sondern erfahren und gefühlt werden müssen.“

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, € 32,-). Zweiter Schwerpunkt des Buches ist die Vorstellung dieser prozessorientierten Kompetenzentwicklung für Führungskräfte, die einen über mehrere Monate, teilweise über Jahre gehenden Entwicklungsprozess gestaltet.*

DER STANDARD **Webtipp:** www.wzk.de

„**Werte geben dem Handeln wieder Richtung und bestimmen, zu welchem Zweck und Ziel Kompetenzen eingesetzt werden.**“

„**Einhaltung von Zielen, auch bei Schwierigkeiten; einen souveräneren Umgang mit erhöhter Arbeitsbelastung; ein Deskalationsverhalten 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 Unternehmensstrategie im Sinne der Stakeholder-Theorie auf eine Erhöhung des Wertes für alle am Unternehmen Beteilig-

„**Werte sind angewiesen auf Reflexion und Emotion. Verbindliche Werteorientierung ist nicht mit Lippenbekenntnissen zu Werten erledigt.**“

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 Lippenbekenntnis 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 Wor-