

Das Leadershipverhalten macht den Unterschied

Werteorientiertes Führungsverhalten

Von Hartmut Volk

Je turbulenter der Markt ist, desto stärker hängt der Erfolg eines Unternehmens vom Verhalten der Führungskräfte ab. Und je werteorientierter das Führungsverhalten ist, desto positiver wirkt es, das zeigt eine aufschlussreiche Untersuchung. Hartmut Volk sprach mit Dr. Christine Scheitler, der Mitautorin der Untersuchung.

Frau Scheitler, was wurde untersucht?

Mein Konzept zur werteorientierten Kompetenzentwicklung von Führungskräften. Ich hatte darüber schon promoviert. Nun wollte ich wissen, wie die Praxis es bewertet. Wie sich zeigte, ist es möglich, Führungskräfte zu unterstützen, ihre Werthaltungen

Haltungen sich nicht direkt verändern und schon gar nicht anordnen lassen. Voraussetzung für das Gelingen einer entsprechenden Kompetenzentwicklung ist es deshalb, einen Weg zu wählen, der diesen Aspekt ausdrücklich berücksichtigt.

Warum werteorientierte Führung? Was zurzeit geschieht, hat es in dieser Komplexität noch nicht gegeben: Alles verändert sich gleichzeitig und gleichzeitig immer schneller. Das führt zu einer interessanten Reaktion: Werte werden

wiederentdeckt – weil sie das Unternehmen reaktionsschneller machen.

Wie das?

Werte richten das Verhalten von Menschen aus, ohne dass explizite Verhaltensregeln definiert werden müssen. Werte 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. Sie baut auf Motivation und Vertrauen, in unserer verunsichernden Zeit ganz wesentliche Aspekte, die jedoch im Führungs-geschehen nach meiner Erfahrung zu wenig berücksichtigt werden.

Was verlangt die Umstellung auf werteorientierte Führung?

Bewusstseinsveränderungen. Werteorientierte Führung fordert den

Führenden eine nicht zu unterschätzende Veränderungswilligkeit in Bezug auf die eigenen Wertevorstellungen, inneren Einstellungen und Haltungen ab. Weil das so ist, ist es empfehlenswert, Führungskräfte bei der Bewältigung dieses Prozesses durch individuelle Massnahmen zur Kompetenzentwicklung zu unterstützen. Das ist Kern meines Konzeptes.

Wo wurde die Untersuchung durchgeführt?

Seit 2001 wird dieses Konzept zur werteorientierten Kompetenzentwicklung von Führungskräften mit den Bausteinen «Führen mit sozialer Kompetenz» und «Erfolgsfaktor soziale Kompetenz» unter anderem auch bei Novartis Behring in Marburg eingesetzt. Dort wurde es – begleitet von Stefan Wetzel, zuständig für Global Talent Management & Development – jetzt einer intensiven Bewertung unterzogen. Novartis Behring ist Tochter eines weltweit führenden Biotechnologie-Unternehmens und beschäftigt allein in Deutschland circa 1000 Mitarbeiter.

Was wollten Sie und Herr Wetzel wissen?

Uns interessierten 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 die Untersuchung wurden alle bisherigen 72 Trainings-Teilnehmer einbezogen. Desgleichen deren Vorgesetzte. Die Befragung erfolgte internetbasiert und anonym. Design und Auswertung der Untersuchung wurden durch Professor Dr. Ulrich Kroppenber von der Fachhochschule Mainz wissenschaftlich begleitet.

Den Weg zur eigenen Kompetenz entwickeln

gen, Grundeinstellungen und Denkmuster auf den Prüfstand zu stellen, weiterzuentwickeln und in ein Verhalten umzusetzen, das den Herausforderungen der Zeit eher entspricht. Der Beleg dafür ist insofern bedeutsam, weil Werte, Normen, Einstellungen und

Hartmut Volk, Diplom-Betriebswirt und freier Wirtschaftspublizist, Am Silberborn 14, D-38667 Bad Harzburg, Tel. +49 (0)5322 2460, hartmut.volk@t-online.de

Dr. Christine Scheitler

begleitet seit 1994 Führungskräfte und Unternehmen durch individuelle Beratung, Training und Coaching bei Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Schwerpunkte: Leadership-Kompetenz und Werteentwicklung. Ihre Trainingskonzepte wurden u.a. mit dem Förderpreis des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft ausgezeichnet. Wege zur Kommunikation (WzK), Dr. Christine Scheitler, Schlossstrasse 15, D-35619 Braunsfels, Tel. +49 (0)6442 9320 919, scheitler@wzk.de, www.wzk.de

Christine Scheitler/Stefan Wetzel: Werte, Worte, Taten und wie sie Realität im Unternehmen werden. Eine erfolgreiche Kompetenzentwicklung für Führungskräfte. Verlag Paul Haupt, Bern 2007, 174 Seiten, € 32,-/CHF 48.-

Christine Scheitler: Soziale Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte. Dissertation. Peter Lang Verlag, Frankfurt/Main 2005, 330 Seiten, € 56,50



«Werte beeinflussen die individuelle Selbstorganisation.»
Christine Scheitler

Welche Fragen haben Sie gestellt?
 Der online präsentierte Fragebogen beinhaltete vier Fragenkategorien: Fünf Fragen zu statistischen Angaben der Teilnehmer wie Alter, Geschlecht, Ebene der Unternehmenshierarchie, besuchtes Trainingskonzept und Jahr der Teilnahme. 20 Fragen zur Bewertung des Trainings jeweils anhand von fünfstufigen Skalen. Zehn Fragen zu Aussagen und Kommentaren zum Training mit offener Antwortmöglichkeit mit freier Texteingabe. Drei Fragen zur Praktikabilität des Fragebogens und der Online-Präsentation. Die Rücklaufquote der Teilnehmer betrug 81 Prozent, die der Vorgesetzten 54 Prozent, beides steht für eine gute Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse.

Was kam dabei heraus?
 Die Befragungsergebnisse zeigen, dass und wie eine solche Massnahme zur wertorientierte Kom-

petenzentwicklung zu nachhaltigen Ergebnissen führen kann. 85 Prozent der Teilnehmer sehen in dem Training einen hohen bis sehr hohen Wert für die eigene berufliche Tätigkeit. Das Training führt zu ganz konkreten Änderungen im Verhalten der Teilnehmer: zu offenerem, transparenterem Kommunikationsverhalten; bewussterem, konstruktiverem, selbstsicherem Umgang mit Konflikten, schwierigen Kollegen und unsicheren Situationen; zu besserer Vorbereitung auf kritische Situationen; fundierterer Reflexion und Analyse des eigenen Verhaltens, des Verhaltens anderer und deren Wechselwirkungen.

Was bewirkten diese Verhaltensänderungen?

Eine unkompliziertere und wirkungsvollere Kommunikation, weniger Sitzungen; weniger E-Mails, deutlich mehr persönliche Gespräche; zuverlässigere Einhal-

tung von Zielen, auch bei Schwierigkeiten; einen souveräneren Umgang mit erhöhter Arbeitsbelastung; einen spürbar entspannteren Umgang in schwierigen Situationen bis hin zu Konflikten. Und last but not least erhöhten

**Unkomplizierter
 und wirkungsvoller
 kommunizieren**

sie das Ansehen der eigenen Person und der Abteilung. Das führte dazu, dass 80 Prozent der Teilnehmer und Vorgesetzten in dem Training einen hohen oder sogar sehr hohen Nutzen für das Unternehmen sehen.

Was ist das charakteristische Kennzeichen wertorientierter Führung?
 Wertorientierte Führung spricht Menschen nicht nur kognitiv, also

über den Kopf, den Verstand an, sondern vor allem emotional über die gerade für die Leistungsmotivation so wichtige Gefühlsebene. Das heisst, wertorientierte Führung vermittelt in einer von vielen immer mehr als sinnlos empfundenen Arbeitswelt Sinn. Wie wichtig das ist, zeigt eine Bemerkung des Berliner Philosophen Wilhelm Schmid: «Sinn vermittelt Kräfte, Sinnlosigkeit aber entzieht sie.»

Worin liegt die besondere Bedeutung von Werten im Führungsgeschehen?

Darin, dass Werte dem Handeln Richtung geben; dass sie bestimmen, zu welchem Zweck und mit welchem Ziel Kompetenzen eingesetzt werden und wie sie sich in konkreten Handlungen manifestieren. Ausserdem sind Werte als wichtigste Beeinflussungsfaktoren individueller Selbstorganisation zu sehen. Zeitgemässes Wertemanagement zielt deshalb nicht auf die – unbestritten wichtige – Kontrolle von Zahlen und Prozessen ab, sondern auf den Transfer der Unternehmenswerte in den Unternehmensalltag.

Welcher Vorteil ergibt sich daraus?

Es wird nicht der x-te Projektplan zur Implementierung von neuen Tools zur Prozessoptimierung erstellt, das heisst, das Unternehmen wird nicht pausenlos auf den Kopf gestellt, sondern es wird ein Bewusstsein dafür geschaffen, dass mit gelebten Werten Führungskräfte und Mitarbeiter jederzeit die Entwicklung ihres Unternehmens, dessen Wettbewerbsfähigkeit und dessen Fortschritt beeinflussen können. Dadurch wirken Werte über die gesamte Palette ökonomisch rechenbarer Erfolgsfaktoren. Darin liegt ganz wesentlich die Effizienz wertorientierter Führung in einer Zeit ununterbrochener und meist auch nur schwer vorhersehbarer Veränderungen. ■