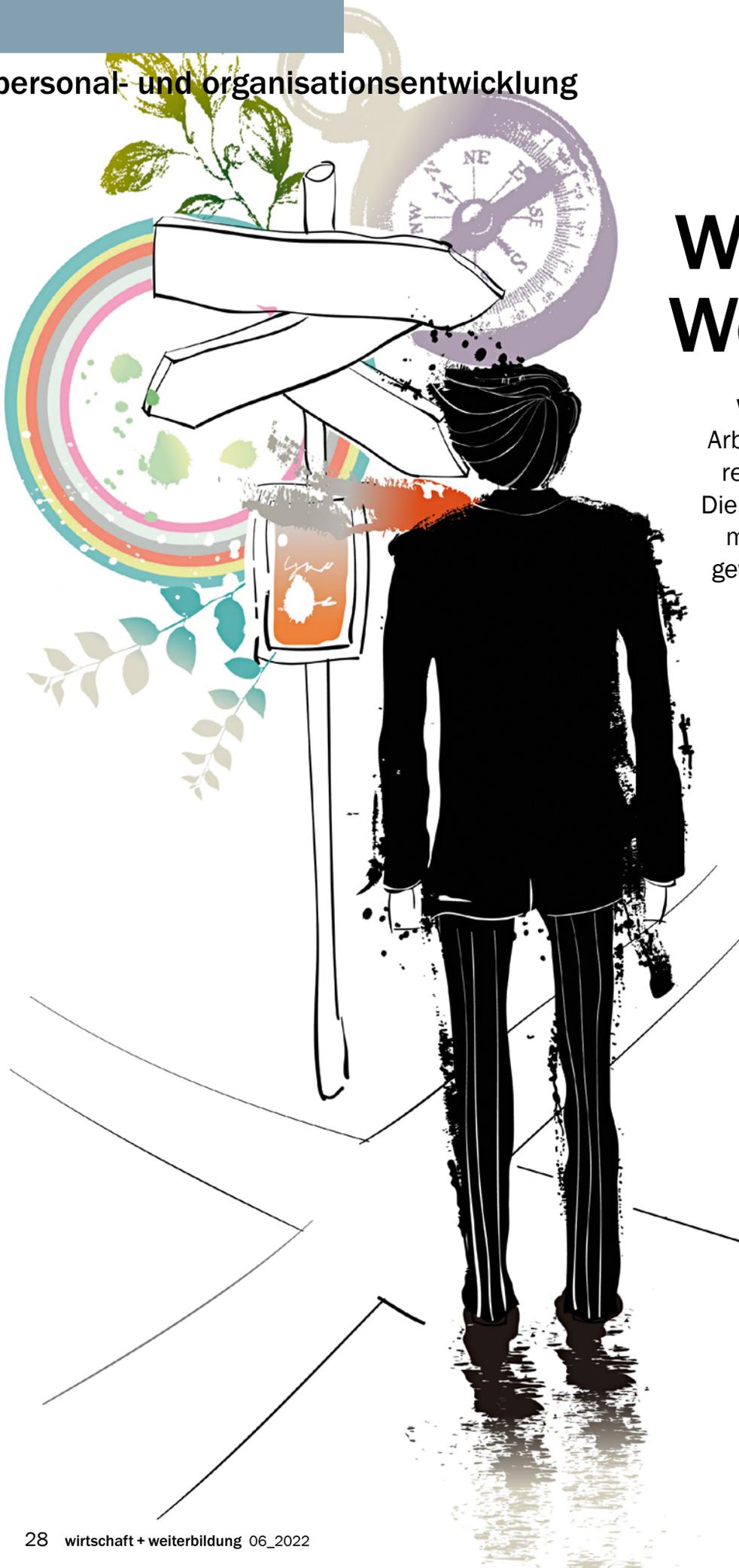


Werte sind Wegweiser

WERTEMANAGEMENT. Die Arbeitswelt wird immer unberechenbarer und komplexer. Die Mitarbeitenden benötigen mehr Orientierung. Deshalb gewinnen Werte verstärkt an Bedeutung und ihre Entwicklung muss in den Fokus der Unternehmensführung und der Personalentwicklung rücken.



Die Geburtsstunde der Wertetheorie kann auf die Zeit von 1874 bis 1879 datiert werden. Auch der Name ihres Begründers steht fest: Es war Hermann Lotze mit seinem „System der Philosophie“. Ihm folgte 1884 Friedrich Nietzsches Titel „Die Umwertung der Werte“, danach die Arbeiten von Heinrich John Rickert, Max Weber, Helmut Klages und viele mehr.

Der weltbekannte Natur- und Sozialwissenschaftler Herrmann Haken hat die wohl wirkungsmächtigste Selbstorganisationstheorie entwickelt. Danach können auch Unternehmen als Systeme aufgefasst werden, die aus sehr vielen Untersystemen – Mitarbeitenden, Teams oder Abteilungen – bestehen, die selbstorganisiert zusammenwirken. Werte bilden dafür die notwendige Voraussetzung.

Werte sind als Kerne von Kompetenzen Ordner selbstorganisierten Handelns. Werte und Kompetenzen bilden damit zwei Seiten einer Medaille:

Werte prägen die Haltung der Handelnden: Erst wenn Werte in den Köpfen und Herzen von Führungskräften und Mitarbeitenden verankert sind, erlangen sie handlungsleitende Funktion. Aus den Werten ergeben sich die Handlungsideale, die Vorstellungen der Mitarbeitenden darüber, wie sie handeln möchten. Diese bestimmen die Antriebe und die Orientierung des selbstorganisierten Handelns. **Kompetenzen bestimmen die Handlungsfähigkeit der Handelnden:** Kompetenzen sind nach Erpenbeck und Heyse die Fähigkeit, Herausforderungen in Theorie und Praxis kreativ und selbstorganisiert lösen zu können.

Es ist nicht möglich, von Werten direkt auf Kompetenzen zu schließen oder aus Kompetenzen konkrete Rückschlüsse auf die Werte eines Menschen zu ziehen. Es ist jedoch sehr hilfreich für die gezielte Entwicklung von Mitarbeitenden, transparent zu machen, was die Mitarbeitenden antreibt und woran sich ihr selbstorganisiertes Handeln orientiert. Erst aus dieser ganzheitlichen Betrachtung ergibt sich ein schlüssiges Bild darüber, wie Mitarbeitende fühlen, denken und handeln. Werte- und Kompetenzerfassungen setzen direkt an den angestrebten Ausprägungen der Haltung und der Handlungsfähigkeit an, die erhoben und zeitnah gezielt entwickelt werden können.

In zahlreichen Unternehmen werden objektive, reliable und valide Persönlichkeitstests eingesetzt und zu einem Maßstab von Personalauswahl und -entwicklung gemacht. Dagegen gibt es ernsthafte Einwände. Eine ganze Reihe der Persönlichkeitstests ist ziemlich umstritten. Auf amüsante Weise hat Fritz B. Simon, der bedeutende Psychiater und Psychoanalytiker, gezeigt, dass er, gemessen an den damals bekanntesten Tests, in ebenso viele, einander teilweise entgegengesetzte, Persönlichkeiten zerfallen würde. Der Glaube, durch Persönlichkeitstests wie auch Intelligenztests vernünftige Vorhersagen über die Haltung und das Potenzial an Handlungs- und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden zu treffen, wurde bereits frühzeitig widerlegt. Beispielsweise besitzt ein extrovertierter Mensch eine wichtige Persönlichkeitseigenschaft, die Verkaufsprofis kennzeichnet. Es ist jedoch völlig offen, ob er tatsächlich die Haltung und Handlungsfähigkeit besitzt, die für den Verkaufserfolg notwendig sind. Hinzu kommt, dass Persönlichkeitseigenschaften, wenn überhaupt, nur sehr langfristig verändert werden können.

Warum sind Werte wichtig?

Werte ermöglichen das selbstorganisierte, kompetente Handeln der Mitarbeitenden und Teams, auch wenn sie nicht über alle Informationen verfügen, die für eine Entscheidung notwendig wären. Dies ist in der Praxis der Regelfall. Gemeinsame Werte und deren organisationsweite Verinnerlichung verschaffen deshalb Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil und sichern das Überleben. Es gibt mindestens drei fundamentale Gründe für Organisationen, die die gezielte Entwicklung ihrer Werte notwendig machen:

- Nachhaltigkeit spielt für Kunden und Kundinnen sowie Bewerbende eine zentrale Rolle. Werthaltige, von den Mitarbeitenden verinnerlichte Haltungen sind dadurch Trümpfe in der heutigen Wertegesellschaft.
- Viele Prozesse erfordern durch die digitale Transformation immer mehr selbstorganisiertes Handeln der Mitarbeitenden. Deshalb werden zunehmend Werte benötigt, die ihnen Antrieb und Orientierung geben.

- Die Mitarbeitenden haben zunehmend mit neuen, unvorhersehbaren Entwicklungen zu tun. Erst Werte ermöglichen ein Handeln unter Unsicherheit. Sie überbrücken oder ersetzen fehlendes Wissen, die eigenverantwortliche Entscheidungen erfordern.

Wie werden Werte erfasst?

Voraussetzung für die gezielte Werteentwicklung ist eine professionelle Wertefassung, auf deren Basis die Menschen, Teams oder Organisationen ihre Werteziele selbst definieren können. Es gibt riesige Listen von Wertebegriffen, Hunderte von Ausdrücken, die menschliche Werte umfassen. Für das gezielte Wertemanagement ist es deshalb notwendig, ein überschaubares Wertemodell zu entwickeln, mit dem die Antriebe und Ordner des kompetenten Handelns identifiziert werden können. Auf Basis der Werteforschung haben wir ein praktikables Wertemodell entwickelt. Unser Wertemodell „Valcom“ basiert auf unserer über zehnjährigen Erfahrung mit dem Wertemesssystem „Werde“ sowie auf den Items des hoch validierten Klages-Gensicke-Survey (Shell-Studien).

Aus der Werteforschung haben wir vier Basiswerte, die Wertearten, abgeleitet, die wie folgt beschrieben werden:

- Genusswerte bringen Mitarbeitende dazu, Handlungen zu bevorzugen, die ihnen – physischen oder geistigen – Genuss verschaffen.
- Nutzenwerte lassen Mitarbeitende Handlungen bevorzugen, die ihnen selbst Nutzen versprechen.
- Ethisch-moralische Werte legen Mitarbeitenden Handlungen nahe, die das Wohl vieler oder aller Menschen ohne Ansehen der Person zum Handlungsanliegen machen.
- Sozial-weltanschauliche Werte bewegen Einzelne, Teams oder Organisationen zu einem sozial akzeptierten, rechtskonformen und innovativen Handeln.

Jeder Basiswert wird in vier Einzelwerte untergliedert, sodass ein praktikables Wertemodell entsteht. Es wird im Regelfall für jeden einzelnen Wert mit jeweils vier beispielhaften Werteausprägungen, die in einem gemeinsamen Prozess mit →

→ erfahrenen Fach- und Führungskräften organisationspezifisch formuliert werden, operationalisiert. Die angepassten Werteaussprägungen bilden die Grundlage für die Fragen zur Erfassung der Werte.

Die Werte von Individuen, von Teams und von gesamten Organisationen bilden sich jeweils aus eigenen Prozessen heraus. Deshalb erfassen wir die Werte auf drei Ebenen, im Regelfall Top-down:

Organisationsebene: Die Mitarbeitenden werden von Anfang an in den Prozess des Wertemanagements mit einbezogen, um breite Akzeptanz aufzubauen. Deshalb schätzen sie in einem Ratingverfahren ein, wie die Werte oder die Kultur der Organisation tatsächlich ausgeprägt sind (Ist), geben aber auch an, wie die Werte nach ihrer Meinung ausgeprägt sein sollten, damit die Organisation zukünftig erfolgreich ist (Wunsch). Aus der Analyse und Bewertung dieser Erfassungsergebnisse können in einem moderierten Prozess unter Einbeziehung strategischer Ziele und der Rahmenbedingungen Soll-Profile für die Organisation sowie eine Wertemission abgeleitet werden. Diese bilden den Rahmen für das Wertemanagement auf allen Ebenen der Organisation, den Teams und den Mitarbeitenden.

Teamebene: Die Teammitglieder bewerten in einem Ratingverfahren Ist- und Wunschwerte für ihr Team. In einem Workshop mit ihrer Führungskraft analysieren und bewerten sie die Ergebnisse und leiten daraus Sollwerte sowie überprüfbarere Entwicklungsziele für die Teamwerte ab, die in verbindlich vereinbarten Teamprojekten aufgebaut werden.

Individualebene: Mitarbeitende erfassen mit einer Selbsteinschätzung in einem Ratingverfahren ihre individuellen Werte. Parallel kann ihre Haltung durch Kollegen oder Kolleginnen oder Führungskräfte erfasst und verglichen werden. Die persönlichen Werte werden im Regelfall mit den Teamwerten oder Sollwerten für bestimmte Funktionen abgeglichen, sodass die Mitarbeitenden, meist in einer professionellen Werteberatung, eigenverantwortlich ihre jeweils zwei bis drei Werteziele definieren, die sie in den kommenden Wochen oder Monaten erreichen wollen. Diese stellen sie in einem Entwicklungsgespräch ihrer Führungskraft vor und vereinbaren verbindlich, in

welchen Praxisaufgaben oder in welchem Praxisprojekt diese gezielt entwickelt werden können.

Für die Auswahl von Bewerbenden und die Beratung für neue Mitarbeitende empfehlen wir ein Rankingsystem, das aufgrund der Methode der Satzergänzung für alltägliche und besonders herausfordernde Situationen sozial erwünschte Antworten weitgehend ausschließt.

Dabei heißt Messung nicht unbedingt eine Zahlenbestimmung bis zur Kommastelle. Schon die Feststellung mehr oder weniger, intensiver oder weniger intensiv wirkender Werte ermöglicht eine gezielte Werteentwicklung.

Wie werden Werte entwickelt?

Kann man Werte wirklich trainieren? Ja, das ist möglich, aber nicht mit bunten Webseiten, Belehrungen oder mit Übungen in Seminaren. Wertebildung heißt nicht lehrhafte Vermittlung, denn Werte lassen sich nicht beibringen oder lehren. Welche Werte Menschen wichtig sind, kann niemand anderes bestimmen als sie selbst. Werte bilden sich immer aus eigenen Erfahrungen. Ich werde zum Beispiel erst pünktlich sein, wenn ich es selbst als wichtig erfahren habe und nicht, weil mir meine Lehrer oder Lehrerinnen nun zum zehnten Mal gesagt hat, es sei wichtig. Bei der Frage nach der Werteentwicklung werden viele Mitarbeitende und Führungskräfte aufgrund ihrer Erfahrungen vor allem an instruktionale Maßnahmen denken. Die wichtigsten aktuellen Instrumente sind die Thematisierung, zum Beispiel in Seminaren, mittels Verhaltenskodizes („Code of Conduct“) und Leitbilder. Diese normativen Formulierungen und deren Diskussion können jedoch allein keinen Wertewandel bewirken, weil bloß vermittelte, nicht verinnerlichte Werte kaum Einfluss auf das eigene Entscheiden und Handeln haben.

Die gezielte Werteentwicklung kann nur über widersprüchliche, emotional anrührende Situationen erfolgen. Das können Praxisprojekte und „Job Enrichment“ am Arbeitsplatz, „Job Rotation“, realitätsgleiche Trainingsaufgaben oder alltägliche, aber auch massive Konflikte sein. Deshalb ist es so wichtig, dem Handeln in der Praxis den höchsten Stellenwert bei

der Entwicklung von Werten der Mitarbeitenden, der Teams und der gesamten Organisation zuzuschreiben. Wo keine emotionale Berührung ist, entwickeln sich keine Werte. Es braucht dafür eine emotionale Labilisierung – das Erleben und Bewältigen von Zweifeln, Widersprüchlichkeit oder Dissonanzen, die aufgelöst werden. Die Verinnerlichung (Interiorisation) von Werten ist der Schlüsselprozess jeder Werteaneignung.

Die Erkenntnis, dass Werte Kerne von Kompetenzen sind, hat zur Folge, dass die Entwicklung von Werten und Kompetenzen nicht getrennt voneinander gestaltet werden kann. Deshalb ist die Entwicklung von Werten und Normen stets an die Entwicklung von Kompetenzen gekoppelt. Es geht dabei immer um die Entwicklung von Fähigkeiten, in entscheidungsoffenen Situationen auf Basis gemeinsamer Werte zu handeln, also um Kompetenzen.

Werte der Mitarbeitenden können nicht gelehrt werden, sie können aber selbstorganisiert bei der Bewältigung von Herausforderungen in der Praxis aufgebaut werden. Deshalb wachsen Arbeiten und Lernen wieder zusammen.

Daraus ergeben sich diese grundlegenden Stufen der gezielten Werteentwicklung:

- Die Praxisstufe ist die Basis jeder Werteentwicklung. Dabei geht es um ein Handlungslernen im Arbeitsprozess, in Praxisprojekten oder auch im sozialen Umfeld, etwa bei der Lösung von Konfliktsituationen. Die Lernwelt sollte sich deshalb zu einem Spiegelbild der agilen Arbeitswelt entwickeln, im besten Fall diese Entwicklungen sogar vorwegnehmen. Die Arbeitsmethoden bestimmen damit die Gestaltung der Lernprozesse. Autofahren haben Sie nicht im Fahrschulunterricht gelernt. Erst als Sie sich selbst ans Steuer setzen durften und mit Ihrem Fahrlehrer als Coach losgefahren sind, haben Sie die notwendigen Erfahrungen im Straßenverkehr gesammelt, die Ihnen nach und nach die Sicherheit gegeben haben, das Fahrzeug mit der erforderlichen Achtsamkeit durch den Verkehr zu lenken.
- Die begleitende Coachingstufe ergänzt die Praxisstufe. Coaching verstehen wir im Rahmen der Werteentwicklung als

Lernbegleitung, die es den Mitarbeitenden ermöglicht, komplexe Herausforderungen selbstorganisiert zu bewältigen und optimale Ergebnisse zu erreichen.

- Die ergänzende Trainingsstufe ermöglicht es Mitarbeitenden, in realitätsgleichen, zumindest realitätsnahen oder -ähnlichen Herausforderungen selbstorganisiert Werte aufzubauen. „Klassische“ Trainings, zum Beispiel mit Fallstudien, Planspielen oder Rollenspielen, sind für Wertetrainings dagegen wenig geeignet, weil sie keine wirkliche emotionale Labilisierung ermöglichen.
- Die unterstützende Weiterbildung kann Anstöße für die selbstorganisierte Wertentwicklung geben oder die notwendigen Voraussetzungen, wie Fertigkeiten und Wissensaufbau, schaffen.

Die meisten Mitarbeitenden haben eine fremdgesteuerte Lehrkultur verinnerlicht. Deshalb empfehlen wir, den Wandel zum selbstorganisierten, kollaborativen Lernen im Rahmen eines Social-Blended-Learning-Arrangements zielgruppengerecht zu gestalten. Damit wird es möglich, die Mitarbeitenden passgenau und schrittweise aus ihrer bisherigen, meist fremdgesteuerten Lernwelt professionell begleitet zum selbstorganisierten Lernen zu führen.

Social-Blended-Learning-Arrangements verknüpfen Workshops mit selbstorgani-

sierten Werte- und Kompetenzentwicklungsphasen in Praxisaufgaben oder Praxisprojekten.

Dieses Entwicklungsarrangement weist gegenüber den rein qualifikationsorientierten Blended-Learning-Arrangements, die durch eine pädagogisch sinnvolle Kombination aus Workshops und Selbstlernphasen mit digitalen Medien geprägt sind, folgende zusätzliche Merkmale auf: **Praxisstufe:** Den roten Faden der selbstorganisierten, personalisierten Entwicklungsprozesse bilden ein Praxisprojekt oder herausfordernde Aufgaben im Arbeitsprozess. Die Priorisierung erfolgt in Abstimmung mit der Führungskraft auf Basis der individuellen Werte- und Kompetenzziele. Die Mitarbeitenden entwickeln selbstorganisiert ihre Werte und Kompetenzen. Dabei nutzen sie aktiv die Tools und Inhalte des digitalen Ermöglichungsraums („Learning Experience Platform“), der ihnen zur Verfügung steht, sowie ihr Netzwerk.

Coachingstufe: Diese personalisierten Entwicklungsprozesse werden durch professionelle Prozessbegleitende unterstützt.

Trainingsstufe: Nach Möglichkeit werden Werte- und Kompetenztrainings in realen Entwicklungsszenarien integriert.

Weiterbildungsstufen: Unterstützende Lernmaßnahmen wie Workshops zu agilen Methoden runden das Konzept ab.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass solche Lernprozesse mit einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit initiiert werden können, wenn im „Kickoff“ die Grundlagen für eine hohe Verbindlichkeit der selbstorganisierten Lernphasen, aber auch für eine Flankierung der personalisierten Lernprozesse durch Lernpartner und Lernpartnerinnen und Prozessbegleitende gelegt werden. Der Entwicklungserfolg wird anhand der Leistungsergebnisse gemessen.

Eine neue Entwicklungskultur ist im Entstehen. Sind die Mitarbeitenden gewohnt, den Ermöglichungsraum und ihr Netzwerk erfolgreich für ihre eigenen Lernprozesse zu nutzen, werden sie nach und nach dazu übergehen, diese auch außerhalb geplanter Maßnahmen – wenn akute Herausforderungen zu bewältigen sind – zu nutzen. Arbeiten und Lernen wachsen damit zusammen. „Social Workplace Learning“ findet also laufend selbstorganisiert im Prozess der Arbeit und im Netz statt, wenn herausfordernde Problemstellungen zu bearbeiten sind.

Wie kann die Werteentwicklung implementiert werden?

Werte- und Kulturmanagement zielt auf die gesamte Organisation. Deshalb hat es sich bewährt, diesen Veränderungsprozess auf der Organisationsebene, gesteuert durch ein Werte- und Kompetenzmanagementteam, zu beginnen, um auf Basis der Erfassung der Ist- und der Wunschwerte für die Organisation Sollwerte als gemeinsamen Rahmen für die selbstorganisierte Werteentwicklung auf allen Ebenen zu schaffen. Darin können die einzelnen Teams ihre jeweiligen Ist- und Sollwerte ermitteln und in Abstimmung mit ihrer Führungskraft ihre Werteziele ableiten. Die einzelnen Mitarbeitenden erfassen ebenfalls ihre Istwerte und leiten daraus ihre individuellen Werteziele ab. Dies ermöglicht die selbstorganisierte Planung und Umsetzung gezielter Werteentwicklungsmaßnahmen. Die Personalentwicklung kann Werte und Kulturen nicht verordnen. Sie kann aber viel für die selbstorganisierte Werte- und Kulturentwicklung tun, sie ermöglichen, fördern, antreiben und verstetigen.

John Erpenbeck, Werner Sauter ●

Literaturtipps

Quellen. Eine ausführliche Darstellung der Geschichte der Werteforschung findet sich in *„Wertungen, Werte – Das Buch der Grundlagen für Bildung und Organisationsentwicklung“* (2018, Springer) von John Erpenbeck unter Mitarbeit von Werner Sauter. Die im Artikel erwähnte Selbstorganisationstheorie von Herrmann Haken ist nachzulesen im Aufsatz *„Synergetik und Sozialwissenschaften“* (1996), in: *Ethik und Sozialwissenschaften Streitforum für Erziehungskultur* 7(4). Ausführlich ist das Konzept des Wertetrainings von den Autoren dargestellt in ihrem aktuellen Buch *„Wertetraining. Praxis, Coaching, Übung und Bildung für die gezielte Werteentwicklung“* (2022, Schäffer-Poeschel). Ergänzend dazu ist der Titel *„Future Learning und New Work. Das Praxisbuch für gezieltes Werte- und Kompetenzmanagement“* 2021 im Haufe Verlag erschienen.