



Foto: Imagesource

Werteorientierte Kompetenzentwicklung

# Lernreisen gibt's nicht pauschal

In einer unübersichtlichen Welt werden Wissenslücken zur Normalität: Sie lassen sich gar nicht so schnell schließen, wie neue auftauchen. Die klassischen Lernformate, die auf Wissensvermittlung setzen, funktionieren deshalb immer weniger. Die Kompetenzen, die wir zukünftig brauchen, müssen anders entwickelt werden – individueller, selbstgesteuerter, unmittelbarer. John Erpenbeck und Werner Sauter erklären, wie die Personal Learning Journey gelingt.

## Preview

- ▶ **Wissen reicht nicht für die VUKA-Welt:** Wie sich Wissen von Kompetenzen unterscheidet – und warum wir deshalb neue Entwicklungsansätze brauchen
- ▶ **Vom Wissen zum Handeln:** Welche Bedeutung Werte für die Kompetenzentwicklung haben – und wie sie zum Kompass und Antreiber für die eigene Lernreise werden
- ▶ **Worüber reden wir eigentlich:** Wie wir Werte definieren und messen können – und warum wir dies für die personalisierte Werteentwicklung in Unternehmen unbedingt tun sollten
- ▶ **Vom Wert zur Kompetenz:** Warum die Verinnerlichung der Unternehmenswerte zentral ist – und wie sie sich mit einem dreistufigen Vorgehen ermöglichen lässt

Willkommen in unserer neuen Welt: Immer schneller werden Produkte weiterentwickelt. In immer geringeren Abständen sind neue Ideen gefragt, immer schneller werden sie dann auch umgesetzt. Und immer öfter entstehen sogar völlig neue Geschäftsmodelle. Das hat tiefgehende Konsequenzen für alle, die in dieser Welt arbeiten. Denn ihre Aufgaben und die damit verbundenen Anforderungen ändern sich regelmäßig. Um sie bewältigen zu können, müssen sie also enorm flexibel bleiben – und ständig Neues lernen.

Das traditionelle Vorratslernen in Seminaren kann diesem Bedarf nicht einmal annähernd gerecht werden – zu kurz ist die Haltbarkeit der vermittelten Inhalte, zu gering der Wirkungsgrad der Weiterbildung. Vielmehr müssen Mitarbeiter auf Herausforderungen vorbereitet werden, die wir heute noch nicht kennen, auf Berufe, die noch gar nicht existieren, auf die Nutzung von Technologien, die noch gar nicht entwickelt sind. Dies wird nur möglich sein, wenn jeder Einzelne die eigenen Fähigkeiten konsequent selbst erweitert, also Kompetenzen aufbaut, die ihm helfen, selbstorganisiert zu arbeiten und eigenverantwortlich Entscheidungen zu

treffen – und zwar während er gleichzeitig mit einer hohen Komplexität und ständig neuen, unvorhersehbaren Entwicklungen konfrontiert wird.

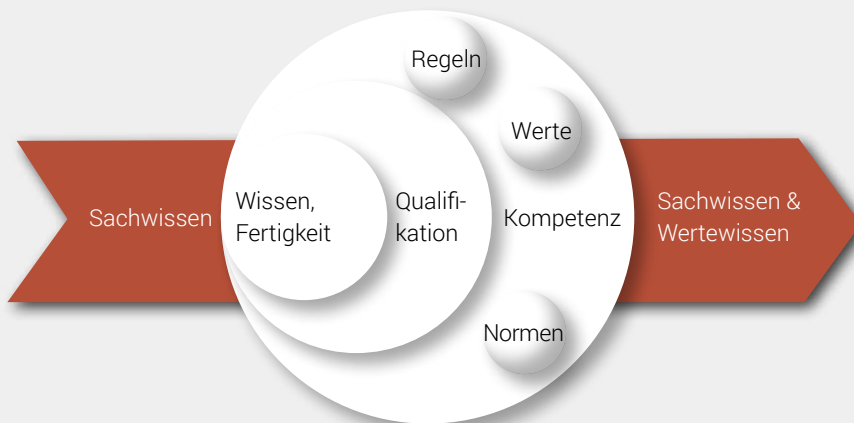
## Ordner der Selbstorganisation

Wenn aber Vorratswissen nicht mehr ausreicht, um diese Handlungsfähigkeit zu garantieren, was dann? Was bietet angesichts der ständigen Veränderung Orientierung und Stabilität? Worauf lassen sich Entscheidungen noch begründen? Die Antwort ist alt, aber wichtiger denn je: auf die eigenen Werte.

Werte durchdringen unser gesamtes Leben und Handeln. Wie sehr, wird klar, wenn wir versuchen, eine wertfreie Entscheidung zu treffen. Wer ehrlich ist, wird schnell feststellen, dass dies nicht möglich ist. Denn eine Beurteilung der Alternativen ist nie nur sachlich, sondern immer auch von Emotionen, Motivationen und verinnerlichten Regeln geprägt. Dies mag im Hinblick auf die möglichst neutrale Programmierung bestimmter analytischer oder algorithmischer Entscheidungsprozesse bisweilen von Nachteil sein. Für ein Überleben in unserer zunehmend unübersichtlichen und instabilen Wirklichkeit, für den

## Vom Wissen zur Kompetenz

Es gibt keine Kompetenzen ohne Wissen im engeren Sinne, ohne Fähigkeiten und Qualifikationen (siehe Grafik). Trotzdem sind Wissen und Qualifikationen keine Kompetenzen. Die entstehen erst, wenn auch Werte und Normen sowie Erfahrungen hinzukommen, die beim Lösen realer Herausforderungen gemacht wurden.



Wissen	Kompetenz
Ist immer auf die Erfüllung vorgegebener Ziele (Lehrpläne) gerichtet, also fremdorganisiert.	Ist auf die Entwicklung der Handlungsfähigkeit, also der Werte und Kompetenzen gerichtet und basiert auf Selbstorganisationsfähigkeit. Die Ziele wurden von den Lernenden mitbestimmt.
Objektbezogen: bezieht sich auf konkrete Anforderungen (z.B. Arbeitsaufgaben).	Subjektbezogen: bezieht sich auf den jeweiligen Lernenden als Persönlichkeit.
Ist auf unmittelbar tätigkeitsbezogene Fähigkeiten und Kenntnisse verengt.	Ist ganzheitlich, bezieht sich also auf die Fähigkeit einer Person zur selbstorganisierten Problemlösung.
Ist auf individuelle Fähigkeiten bezogen, die zertifiziert werden können.	Umfasst die Vielfalt der individuellen Handlungsdispositionen und damit des Werte- und Kompetenzaufbaus.

Quelle: www.managerseminare.de; Erpenbeck/Sauter: Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung, Springer 2015.

sich der Begriff VUKA-Welt eingebürgert hat, ist diese Allgegenwärtigkeit dagegen ein Glücksfall.

Ohne Werte nämlich wäre der Mensch nur ein wissensgesteuerter Automat – und der würde an fehlendem Wissen kläglich scheitern. Werte aber können die fehlenden Kenntnisse über die objektiv offene Zukunft ersetzen und die Lücke zwischen Wissen und Handeln schließen. Die Werte, die wir verinnerlicht haben, ermöglichen es uns auch ohne vollständiges Sachwissen kompetent zu entscheiden. Deshalb machen sie – als Ordner unseres Handelns – Selbstorganisation erst möglich.

### Werte lassen sich nicht vermitteln

Damit aber werden Werte zum Schlüsselement für die Entwicklung von Kompetenzen, also den Fähigkeiten, die wir brauchen, um in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert handeln zu können. Diese Fähigkeiten hat, wer auf verinnerlichte Werte, Normen und Regeln zurückgreifen kann – beispielsweise Menschen mit viel Erfahrung, die in krisenhaften Situationen oft intuitiv das Richtige tun. Leider lassen sich Werte wie auch Kompetenzen jedoch nicht einfach vermitteln. Anders als Sachwissen können sie nicht einfach vom Profi zum Lernenden übertragen werden, sondern müssen von jedem selbst auf einer persönlichen Lernreise immer wieder neu entwickelt werden – und zwar handelnd in echten Entscheidungssituationen. Denn Werte wirken nur, wenn ihre Bedeutung und Sinnhaftigkeit im eigenen Handeln erlebt und emotional positiv gespeichert wird.

Wenn einer neuen Mitarbeiterin beispielsweise erzählt wird, wie wichtig Internationalität für Siemens ist, wird sie das wenig beeindruckt, egal wie zentral dieser Unternehmenswert ist. Schickt man sie zum Verkauf der eigenen Produkte nach Brasilien oder als Repräsentantin auf einen international besetzten Kongress, wo sie den Wert erleben kann und vielleicht sogar selbst offensiv vertreten muss, wird die Leitlinie sehr viel eher zu ihrer eigenen werden: Das theoretische Wissen wird erst durch die emotionale Betroffenheit zu einem „Wissen für sie“. Nur ein solches aber bringt sie in ihrer Entwicklung weiter – und sorgt gegebenen-

Die Konferenz für Employer Branding  
und Arbeitgeberattraktivität

4 + 5 April 2019  
Berlin



VERGUCKT.

VERTRAUT.

VERBUNDEN.

KEYNOTE

**Der Upstalsboom-  
Weg – Wert-  
schöpfung durch  
Wertschätzung**

KEYNOTE

**Return on  
Sinnvestment:  
Mitarbeiter gewinnen  
und halten durch  
attraktive Sinn-  
Horizonte**

KEYNOTE

**Should We  
Celebrate Failure?**

Jetzt Tickets  
zum Smart Preis  
bis zum 4. März  
sichern



**Daniela Gleue**  
Herzlichkeitsbeauftragte  
Upstalsboom



**Dr. Nico Rose**  
2010-2018 Vice President Employer Branding & Talent  
Acquisition, **Bertelsmann**  
Ab April 2019 Hochschullehrer  
**International School of Management Dortmund**



**Yannick Kwik**  
CEO  
**Fuckup Nights Global**

**SPANNENDE CASES VON UNTERNEHMEN WIE  
Google + Porsche + C&A + Deutsche Bank + McDonald's + Continental + PAYBACK u.v.m.  
ZAHLEICHE WORKSHOPS & INTERAKTIVE SESSIONS**



[www.gravity-conference.com](http://www.gravity-conference.com)

Werte machen –  
als Ordner unseres  
Handelns – Selbst-  
organisation erst  
möglich.

falls dafür, dass aus der Erkenntnis ein bestimmtes Engagement im Arbeitsalltag wird.

### Werte lassen sich greifbar machen – und gestalten

Diesen Vorgang der Umwandlung von Regeln, Werten und Normen in eigene Emotionen und Motivationen bezeichnet man als Interiorisation oder Internalisation. Sie geschieht ständig spontan, kann aber auch gezielt unterstützt werden. Sie ist der erste Schritt jeder Kompetenzentwicklung. Deshalb beginnt jede Lernreise am besten für jeden Einzelnen mit einem Blick nach innen: mit der Arbeit an den eigenen Werten. Sie gilt es greifbar zu machen, um zu klären, was wir eigentlich entwickeln möchten oder müssen.

Dabei helfen Modelle und Typologien aus der Werteforschung, die es bereits seit dem 20. Jahrhundert gibt. Beispielsweise das von John Erpenbeck entwickelte Wertemodell W-Survey, das von der psychologisch-sozial fundierten Annahme ausgeht, dass es vor allem vier menschliche Grundbedürfnisse gibt. Davon abgeleitet gibt es folglich auch vier grundlegende Wertearten, die als handlungsleitende Ordner funktionieren:

- ▶ **Genusswertungen** bringen Menschen dazu, Handlungen zu bevorzugen, die ihnen – physischen oder geistigen – Genuss verschaffen.
- ▶ **Nutzenwertungen** lassen uns Handlungen bevorzugen, die Nutzen im weitesten Sinne versprechen.
- ▶ **Ethisch-moralische Wertungen** legen dem Einzelnen Handlungen nahe, die das Wohl

vieler oder aller Menschen ohne Ansehen der Person zum Handlungsanliegen machen. Sie gelten tendenziell für alle in einer Gesellschaft oder Gemeinschaft gleichermaßen, unabhängig von ihrer sozialen Stufe.

▶ **Sozial-weltanschauliche Wertungen** bewegen den Einzelnen oder Gruppen (Unternehmen, Abteilungen, Teams ...) zu einem sozial akzeptierten, optimalen oder auch zu einem innovativen, sogar revolutionären Handeln. Sie können sowohl auf einzelne Menschen wie auf kollektive Subjekte gerichtet sein.

In dieses grundlegende Werteraster lassen sich nun beispielsweise einzelne Werte, die in Bezug auf Personen, Teams oder Organisationen für besonders wichtig gelten, einordnen. Kreativität, Gesundheit und Bildung etwa sind Genusswerte, Sicherheit und Lebensstandard eher Nutzenwerte, Familie, Eigenverantwortung und Respekt sind bei den moralisch-ethischen Werten verortet und zu den sozial-weltanschaulichen Werten zählen beispielsweise die individuelle Freiheit, Macht oder Netzwerke.

### Unternehmenswerte oder persönliche Werte?

Wer aber bestimmt nun, an welchen Werten in einer Organisation tatsächlich gearbeitet wird? Denn auch wenn die Werte- und Kompetenzentwicklung zunächst eine ureigene Angelegenheit jedes Individuums ist, so geht es schließlich doch auch darum, die Weiterentwicklung des Personals im Hinblick auf die unternehmensspezifischen Prioritäten und Ziele zu beeinflussen. Wie jeder einzelne Mitarbeiter und jede einzelne Mitarbeiterin eigene persönliche Werte hat, so hat auch jedes Unternehmen, jedes Team seine eigenen Werte. Unternehmenskultur ist nichts anderes als ein Werteausdruck – und Employer Branding beispielsweise bedeutet nichts anderes als für zukünftige Mitarbeiter darzustellen: Für diese Werte stehen wir!

Alle, die in einem Unternehmen arbeiten, müssen in der Lage sein, in Einklang sowohl mit den eigenen wie auch den Unternehmenswerten zu handeln. Dafür müssen die verschiedenen Werte auf den unterschiedlichen Ebenen nicht zwangsläufig deckungsgleich sein. Sie sollten aber keinesfalls stark auseinanderklaffen: Ist dies der Fall, wäre der entsprechende Mitarbeiter nicht nur nicht motiviert, sich selbstorganisiert im Rahmen der im Unternehmen gegebenen Möglichkeiten weiterzuentwickeln, sondern würde sich in der täglichen Diskrepanz auch



### Lesetipps

▶ **John Erpenbeck und Werner Sauter: Wertungen, Werte – Das Fieldbook für ein erfolgreiches Wertemanagement.**

Springer 2018, 19,99 Euro

Wertemanagement bedeutet, den Rahmen zu gestalten, in dem sich die Werte auf der Ebene der Individuen, der Teams und der Organisation entwickeln können. Das Buch beschreibt die notwendigen Messverfahren, Strategien und Prozesse dafür.

▶ **Roman Sauter, Werner Sauter, Roland Wolfig: Agile Werte- und Kompetenzentwicklung – Wege in eine neue Arbeitswelt.**

Springer 2018, 59,99 Euro

Die Autoren zeigen, wie Unternehmen ihre Mitarbeiter mit agilen Methoden ermuntern und befähigen können, ihre Fähigkeiten selbstorganisiert und kreativ im Arbeitsprozess und im Netz weiterzuentwickeln.

unnötig aufreiben. Deshalb sollten alle in der Organisation die grundsätzlichen Unternehmenswerte verinnerlichen – oder das Unternehmen über kurz oder lang verlassen.

Ein gelungenes Wertemanagement muss deshalb auf allen drei Ebenen ansetzen:

- ▶ Bei der **individuellen Werteentwicklung**, wo sich jeder Einzelne, unterstützt durch Coaching oder Beratung, fragt: Für welche Werte stehe ich selbst? Wo bin ich im Einklang mit den Unternehmenswerten, wo besteht Nachholbedarf? Aber auch: Wo sind meine persönlichen roten Linien? Wie kann ich meine Werte gezielt entwickeln?
- ▶ Bei den **Teamwerten**: Gleichzeitig sollten sich verschiedene Vertreter eines Teams gemeinsam Gedanken machen: Was ist uns wichtig? Wie formulieren wir diese Werte? Wie kontrollieren wir, ob sie auch von allen Kollegen gelebt werden? Wie initiieren wir im Team Prozesse der gemeinsamen Werteentwicklung?
- ▶ Bei den **Organisationswerten**: Hier ist die oberste Führungsriege gefragt, denn es geht um die Frage: Für welche Werte stehen wir als Unternehmen? Wie wollen wir unsere Unternehmenswerte gestalten?

### Ermöglichen heißt auch messen

Sind die entscheidenden Werte definiert, ist es unabdingbar, zunächst ein objektives Bild der vorhandenen Wertestruktur zu gewinnen, am besten durch eine Messung der individuellen Werte und Werteverteilungen. Das ist heute zuverlässig, und in der Regel software-basiert, möglich, zum Beispiel mit unserem KODE®W-Verfahren (siehe Kasten). Eine solche Messung hat den Vorteil, dass sich die Möglichkeiten der Mitarbeiter, über ihre individuellen Werte, aber auch die Team- und Organisationswerte, nachzudenken und zu sprechen, erweitern.

Zudem lassen sich aufgrund der Messergebnisse zum Beispiel leichter individuelle Werteziele formulieren, um die notwendigen Entwicklungsprozesse personalisiert zu gestalten. Es werden sogar Einschätzungen möglich, die zuvor nicht denkbar waren. Zum Beispiel lassen sich durch den Vergleich von Einzel- und Teamergebnissen in der Wertemessung feststellen, welche Werte Menschen erfolgreich und zufrieden machen und welche sie in Widerspruch zu anderen oder zu den Verhältnissen geraten lassen.

Das nächste Ziel auf dem Weg zur Verinnerlichung, also der Interiorisation, von Werten und damit dem Aufbau von Kompetenzen ist es, einen emotionalen Spannungszustand auszulösen, die „emotionale Labilisation“: Je größer das emotionale Gewicht einer Situation oder einer Handlung ist, desto intensiver wird sie erlebt, desto tiefer werden die Werte, die zur Auflösung der Dissonanz geführt haben, später im „Grund der Seele“ verankert. Diese bestimmen wiederum die Handlungen in vergleichbar herausfordernden Situationen. Deshalb ist Werte- und Kompetenzentwicklung in Seminaren, Informationsveranstaltungen oder über Hochglanz-Broschüren nicht möglich.

## Werte messen

Verfahren, die geeignet sind, personalisierte Werteentwicklungs-Prozesse zu ermöglichen, sollten folgenden Anforderungen gerecht werden:

- ▶ Sie **schaffen** für die Nutzer die **transparente Grundlage**, allein und gemeinsam über Werte zu reflektieren.
- ▶ Sie **machen Einschätzungen möglich**, die zuvor nicht denkbar waren: Welche Werte machen Menschen erfolgreich, welche zufrieden, welche lassen sie in Widerspruch zu anderen geraten?
- ▶ Sie **bilden die Basis für Werteziele** auf individueller, teambezogener und organisationaler Ebene und ermöglichen so eine gezielte, personalisierte Werteentwicklung.
- ▶ Sie **ermöglichen die Bewertung von Werten auf allen Ebenen** (Individuum, Team, Organisation) und schaffen so die Basis für ein organisationsweites Wertemanagement.
- ▶ Sie **machen deutlich, welche Werte** im Bereich der Kompetenzentwicklung vor allem **als Ordner des Handelns dienen** – welche also die Entstehung notwendiger Kompetenzen fördern oder verhindern (Werte-Kompetenz-Brücke).

Wertemessungen erfolgen meist Software-basiert – etwa mit dem Tool KODE®W (Abb. im Hintergrund), das auf Basis des Wertemodells W-Survey von John Erpenbeck entwickelt wurde: [www.kodekonzept.com](http://www.kodekonzept.com).

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Sauter/Erpenbeck

zustand auszulösen, die „emotionale Labilisation“: Je größer das emotionale Gewicht einer Situation oder einer Handlung ist, desto intensiver wird sie erlebt, desto tiefer werden die Werte, die zur Auflösung der Dissonanz geführt haben, später im „Grund der Seele“ verankert. Diese bestimmen wiederum die Handlungen in vergleichbar herausfordernden Situationen. Deshalb ist Werte- und Kompetenzentwicklung in Seminaren, Informationsveranstaltungen oder über Hochglanz-Broschüren nicht möglich.

### Werte weiterentwickeln in drei Stufen

Die gezielte individuelle Werteentwicklung erfolgt vielmehr bei der Bearbeitung von Herausforderungen in der Praxis oder in Praxisprojekten. Wenn ein Kundenberater in einem schwierigen Beratungsgespräch erstmals einen aufgebracht und enttäuschten Kunden selbstständig beruhigen muss, wird dies für Interiorisation von Werten sehr viel mehr tun als eine Fallstudie. Sobald eine Werte-Herausforderung erkannt wurde, werden deshalb praktische Ziele definiert, die dann mit typischen Lernformaten wie dem schon beschriebenen Erfahrungslernen angegangen werden oder dem Erlebnislernen, bei dem die Mo-

Kompetenzlernen ist mit traditionellen Methoden wie Fallstudien und Rollenspielen nicht möglich, die Lernenden können so höchstens für eine Problemlösung sensibilisiert werden.



Download des Artikels und Tutorials:  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS252AR07](http://www.managerseminare.de/MS252AR07)

# Tutorial Gezielte Werteentwicklung begleiten



**Agile Werte- und Kompetenzentwicklung geschieht weitgehend selbstorganisiert und am Arbeitsplatz: Bei der Bewältigung realer Herausforderungen werden die relevanten Werte und Normen erlebt und Erfahrungen gemacht. So entstehen aus reinem Sachwissen echte Kompetenzen. Die richtige Lernbegleitung kann diesen Prozess wirksam unterstützen.**

Menschen können Belastungen besser bewältigen, wenn sie emotionalen Austausch erfahren und sich potenzieller Hilfeleistung sicher sind. Deshalb sind für die Werte- und Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern Lernpartnerschaften von besonderer Bedeutung. Sie bieten eine sozial-emotionale Stabilisierung, aber auch konkrete Hilfe bei der kollaborativen Lösung von Problemstellungen und stärken so die Fähigkeit zur Selbstorganisation. Coaching oder Mentoring kann eine solche Lernbegleitung bieten, aber auch Co-Coaching, kollegiale Beratung oder Communities of Practice. In jedem Fall kann die Lernbegleitung von Person zu Person, aber auch im Netz erfolgen.

## Schritt 1: Ziele formulieren.

Mithilfe einer Werte- und Kompetenzmessung wird die aktuelle Wertestruktur analysiert, um den individuellen Entwicklungsbedarf festzustellen: Für welche Werte stehe ich selbst? Wo bin ich im Einklang mit den Unternehmenswerten, wo besteht Nachholbedarf? Im Rahmen eines Auswertungsgesprächs legen die Lernpartner die individuellen Werte- und Kompetenzentwicklungsziele fest.

## Schritt 2: Wege wählen.

Die Lernpartner bewerten, welche Wege geeignet sind, um im Rahmen von Transfer- und Praxisaufgaben die ausgewählten Werte zu erleben und zu entwickeln. Zum Beispiel: Wo ist Erfahrungs-, wo Erlebnislernen möglich?

## Schritt 3: Herausforderungen identifizieren.

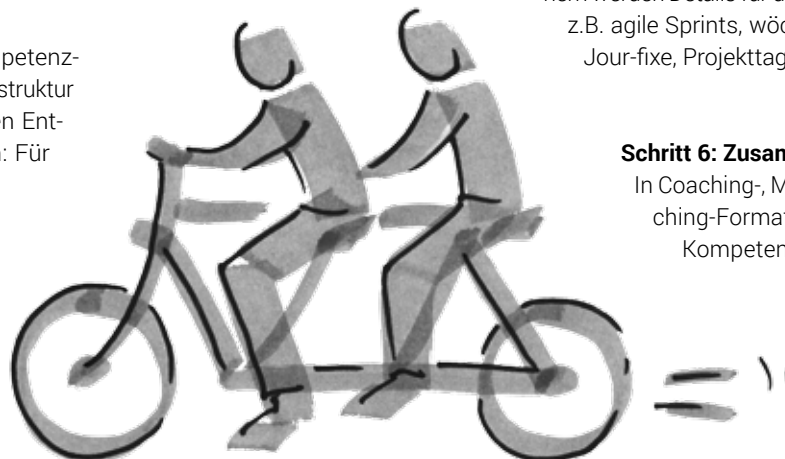
Nun werden konkrete Herausforderungen im Arbeitsprozess oder in Praxisprojekten, in denen die angestrebten Werte und Kompetenzen aufgebaut werden können, identifiziert und als Transfer- oder Praxisaufgaben vereinbart. Leitfrage: In welchen Situationen sind die Werte besonders handlungsrelevant?

## Schritt 4: Kollaboration vorbereiten.

In einem Kick-off mit den Lernpartnern wird die selbstorganisierte Entwicklungsphase geplant: Der digitale Ermöglichungsrahmen – mit Tools für die eigene Planung, Instrumenten zur Kommunikation und Kollaboration, inhaltlichen Angeboten sowie Feedback-Tools – wird vorgestellt, und Entwicklungspartnerschaften und kollaborative Teams werden vereinbart.

## Schritt 5: Selbstorganisiert machen lassen.

Die Projekt- und Praxisaufgaben werden nun von allen selbstorganisiert geplant und umgesetzt. Mit den Lernpartnern werden Details für die Begleitung vereinbart, z.B. agile Sprints, wöchentliche Reviews, ein Jour-fixe, Projekttagbücher.



## Schritt 6: Zusammen reflektieren.

In Coaching-, Mentoring- oder Co-Coaching-Formaten wird der Werte- und Kompetenzentwicklungsprozess durch die Lernpartner beobachtet und reflektiert. Möglich sind auch virtuelle Communities of Practice.

## Schritt 7: Prozess anpassen.

Nach den regelmäßigen Entwicklungsgesprächen mit den Mentoren oder Lernpartnern wird die Entwicklungsplanung bei Bedarf angepasst.

## Schritt 8: Dokumentieren und ständig verbessern.

Der Werte- und Kompetenzentwicklungsprozess und seine Ergebnisse werden durch die Lernenden dokumentiert und in Workshops zur Diskussion gestellt (Review), gemachte Erfahrungen werden im Rahmen des werte- und kompetenzorientierten Wissensmanagement, z.B. als Case Studies, weitergegeben.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de), John Erpenbeck/Werner Sauter; Grafik: Stefanie Diers, © [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)

mente der emotionalen „Labilisierungen“ durch gezielte Interventionen hervorgehoben werden, in denen z.B. Zweifel erlebt und bewältigt und Verwirrungen aufgelöst werden, statt nur Sachwissen zu vermitteln.

Ergänzt wird die Praxisstufe durch eine Coachingstufe. Hier wird der Mitarbeiterin ein Mentor zugeteilt, beispielsweise ihre direkte Chefin. Sie wird den Prozess der Interiorisation unterstützend begleiten, der Mitarbeiterin aber grundsätzlich die Freiheit lassen, ihn selbstorganisiert anzugehen. Etwa indem sie ihr die Möglichkeit gibt, ein beispielhaftes Projekt zu planen und umzusetzen. Als Entwicklungspartnerin vereinbart sie in Abstimmung mit der Mitarbeiterin verbindliche Ziele, schafft hilfreiche Rahmenbedingungen und intensiviert und begleitet mithilfe des eigenen Netzwerks und des eigenen Erfahrungshintergrunds die Entwicklungsprozesse der Mitarbeiterin. Ist es nicht möglich, jedem einzelnen Mitarbeiter einen Coach zur Seite zu stellen, lässt sich die Werteentwicklung auch durch Lernpartnerschaften im Rahmen des Co-Coachings sowie der Kollegialen Beratung unterstützen.

Als drittes Element ergänzt eine Trainingsstufe die systematische Werteentwicklung. Sie ist allerdings deutlich weniger bedeutsam, da es wenige Formate gibt, die hier tatsächlich etwas bewirken. Fallstudien wie auch Rollenspiele sind immer vereinfachte Spiegelbilder der Praxis, sozusagen eine Laborsituation mit künstlicher Versuchsanordnung, in denen es Teilnehmern nie gelingen wird, die emotionalen Herausforderungen zu erkennen, zu erleben und zu bewältigen, die die Realität für sie bereithält. Kompetenzlernen ist damit nicht möglich, die Lernenden können höchstens für eine Problemlösung sensibilisiert werden.

### Vom Wert zur Kompetenz

Eine werteorientierte Kompetenzentwicklung ist deshalb nicht mit traditioneller Weiterbildung zu vergleichen und mit klassischer Personalentwicklung nicht zu leisten. Nötig ist eine völlig neue Herangehensweise. Ein solcher Methodenwechsel geht nicht von heute auf morgen. Ein sanfter Einstieg aber wäre, zunächst neben den klassischen Strukturen ein agiles Wertemanagementteam ein-

zurichten, das zunächst ein entsprechendes Pilotprojekt entwickelt: Nach der Wertemesung für alle Beteiligten werden hier typische Arbeitssituationen definiert, bei denen die als relevant identifizierten Werte handlungsleitend gefragt sind. Dann bearbeiten die Teilnehmer der Pilotgruppe eigene Projekte, in denen sie die Relevanz und Entwicklung der Werte in der Praxis erproben. Über die Erfahrungen tauschen sie sich auf einer Werteentwicklungsplattform aus.

Digitale Tools sind bei der zukunftsfähigen Kompetenzentwicklung ohnehin von großer Bedeutung – nicht nur weil die betriebliche Lernwelt unbedingt ein Spiegelbild der zunehmend digitalisierten Arbeitswelt sein sollte. Vor allem sind Social-Software-Systeme oder Social Media, also webbasierte Anwendungen, die der Vernetzung von Personen, deren Kommunikation, Koordination und Kollaboration dienen, im Regelfall selbstorganisiert. Damit eignen sie sich vor allem für Phasen informellen Lernens, das wiederum eine zentrale Rolle bei der Interiorisation von Werten und bei der Kompetenzentwicklung bildet. Zum Beispiel Communities of Practice: Diese praxis- und problemorientierten Gemeinschaften im Netz bilden sich oft spontan und entwickeln sich über eine längere Zeit. Es gibt keine formalisierten Pfade, die Mitglieder wählen selbst die Ziele, Inhalte, Strategien, Methoden und Kontrollmechanismen ihrer Werteaneignung.

Sind es die Mitarbeiter einmal gewohnt, den – digitalen und analogen – Ermöglichungsrahmen für ihre eigenen Entwicklungsprozesse erfolgreich zu nutzen, kann davon ausgegangen werden, dass sie nach und nach dazu übergehen, diese Möglichkeiten auch außerhalb geplanter Maßnahmen zu nutzen. Arbeiten und Lernen wachsen damit zum Social Workplace Learning zusammen. Die Mitarbeiter organisieren nunmehr ihre Werte- und Kompetenzentwicklung selbst, in eigener Verantwortung mit Unterstützung ihrer Führungskraft, ihres Prozessbegleiters, ihrer Entwicklungspartner und ihres Netzwerkes – kurz: ihre Personal Learning Journey, die den ganzen Menschen und seine Umwelt einbezieht.

*Werner Sauter, John Erpenbeck*

Foto: KODE GmbH



Die Autoren: Prof. Dr. **Werner Sauter** ist wissenschaftlicher Berater und Senior Consultant der KODE GmbH München, die Kunden bei der Entwicklung von Kompetenzentwicklungssystemen begleitet. Kontakt: [www.wernersauter.com](http://www.wernersauter.com)

Foto: KODE GmbH



Prof. Dr. **John Erpenbeck** ist Experte für Werte- und Kompetenzforschung. Er lehrt an der Steinbeis Universität, School of International Business and Entrepreneurship GmbH (SIBE) in Berlin. Kontakt: [www.kodekonzept.com](http://www.kodekonzept.com)



# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen Monat lang  
managerSeminare und alle Vorteile

für nur **8 EUR**



## TOP-VORTEIL Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über  
3.000 Online-Archivbeiträgen: Artikel  
**kostenlos downloaden** und  
als Seminarunterlagen einsetzen.



„lead&train“ (ab September/Oktober)

**Selbstlern-Bausteine und Microtrainings** - digital,  
anpassbare Leadership-Inputs mit 50% Rabatt

**50%  
Rabatt**



## Fachbuch-Rabatt

**50% Rabatt** beim Kauf von **Büchern**  
aus der Reihe ‚LEADERSHIP kompakt‘.



**Neu  
im  
Herbst**



## Trainingsfilme

**50% Rabatt** beim Kauf von Trainingsfilmen  
[www.managerseminare.de/Trainerbuch/Film\\_und\\_Audio](http://www.managerseminare.de/Trainerbuch/Film_und_Audio)

**50%  
Rabatt**

Preise und Services nach Stand vom 15.8.2018.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen:

[www.managerseminare.de/testen](http://www.managerseminare.de/testen)

Sie erreichen uns auch unter Tel.: +49 (0)228 977 91-23