



©msanca - Fotolia

## Individuellen Werten der Mitarbeiter auf die Spur kommen

Bei der Personalentwicklung wie beim Teamaufbau spielen Werte eine zentrale Rolle. Umso bedeutsamer ist es zu erkennen, was einzelne Mitarbeiter tatsächlich bewegt.

- Werteakzeptanz und -verständnis von Mitarbeitern ist messbar
- Unterschiedliche Entwicklungsstufen bedingen unterschiedliche Führung
- Veränderungsprozesse hängen nicht am Fachwissen, sondern an der Kompatibilität der Mitarbeiter

„Seine profunde Kompetenz und seine Vernetzung nutzt er, um in verschiedensten Lern- und Arbeitsformen seine gesteckten Ziele zu erreichen. Er strebt nach lebendigem Wachstum und permanenter Veränderung, handelt pragmatisch und verantwortlich. Werte wie Wissen, Unabhängigkeit, Kreativität, persönliche Entwicklung und Eigenverantwortung sind für ihn wichtig.“ Christoph Rauner (Name von der Redaktion geändert) ist von der Deutlichkeit der Analyse seiner Persönlichkeit beeindruckt. Nur wenige Zeilen aus einem mehrere Seiten umfassenden Dokument, aber er fühlt sich erkannt und wahrgenommen. Ingeheim hatte er zwar auf eine Aussage in dieser Richtung gehofft, als er sich dem 9-Levels-Test unterzog, einer Online-Befragung zu Meinungen, Einschätzungen, Stimmungen und Werten. Aber so präzise?

### Werte bewegen die Personalplanung

Vor allem wegen der erkannten Werte. Denn die stehen bei seinem aktuellen Arbeitgeber inzwischen ganz oben bei Fragen der Persönlichkeitsentwicklung und Personalplanung. Zusammen mit einem externen Berater werden derzeit die Potenziale von Führungskräften durchleuchtet. Christoph ist einer der Kandidaten – und hat seine Eignung für die nächste Stufe dokumentiert. Denn auf der Entwicklungstreppe des 9 Level „Personal Value Systems“ ist er auf der ersten Ebene des zweiten Rangs am besten ausgeprägt, er ist ein „gelber“ Typ und damit für die vorgesehenen Aufgaben perfekt geeignet.

### Wie viel „ich“, wie viel „wir“

Nicht-Messbares erkennbar zu machen, das ist die Grundlage des Verfahrens, auf dem 9 Levels aufbaut. Die Systematik geht zurück auf die Forschungsarbeiten des US-Psychologen Clare W. Graves, dem Vater der „Ebenentheorie“ der Persönlichkeitsentwicklung. Sie differenziert zum Beispiel zwischen der „Ich“- und der „Wir“-Orientierung Einzelner

und gibt Aufschluss über die Motive individuellen Handelns. Sie zeigt zudem die Wechselwirkung bei der jeweiligen Fähigkeit, sich an die Umwelt anzupassen oder sich die Umwelt passend zu machen – treibende Kräfte jeder Teamdynamik oder von Veränderungsprozessen.

### Passung wichtiger als Fachwissen

In dieser Gemengelage ist Vorbeugen wirtschaftlicher als Nachsorge. Denn gerade beim Recruiting, wo Lebenslauf, Zeugnisse und Abschlüsse die rationalen Bewertungskriterien liefern, stochern viele Personalverantwortliche bei den Soft Skills im Nebel. Die Folge sind gegenseitige Enttäuschung und verhältnismäßig oft wieder die Trennung. Rainer Krumm, Experte für Wertsysteme und Geschäftsführer des „Institute for 9 Levels of Value Systems“ weiß, worin der Fehler bei der Einstellung neuer Mitarbeiter liegt: „Beim Recruiting schaut man sehr stark auf Fachwissen. Wenn Mitarbeiter entlassen werden, hat das aber meist nichts mit der Fachkompetenz zu tun“, erklärt er das Dilemma, mit dem sich Unternehmen

immer wieder auseinandersetzen müssen. „Es hat dann leider mit der Passung nicht gestimmt.“

### Wertesysteme ändern sich

Sprich: Immer wieder werden Menschen in Positionen gesetzt, die gar nicht zu ihnen passen. „Wir bewegen uns in vier Spannungsfeldern“, so Krumm und bezieht sich damit auf die Person selbst, die Gruppe, die Organisation und den Markt. Ausschlaggebend für den Experten für Wertesysteme sind daher genau diese Fragen: Wie passt eine Person in den Markt hinein? Wie passt eine Person in eine Firma? Wer einmal in einem Konzern gearbeitet hat, muss nicht zwingend wieder in einem solchen arbeiten wollen. „Wertesysteme ändern sich und darauf müssen Recruiter unbedingt achten, wenn sie neue Mitarbeiter suchen“, findet Krumm. Doch ist dieser Ansatzpunkt für die meisten Firmen noch absolutes Neuland.

„Mit dem Analysetool 9 Levels of Value Systems haben Firmen ein sehr zuverlässiges Instrument an der Hand, um die für sich passenden Mitarbeiter zu finden, zu binden und weiter zu fördern. So gelingt es ihnen, Menschen an ihr Unternehmen zu binden, die auch gerne ihren Job machen und gar nicht daran denken, sich nach einer anderen Stelle um zu schauen“, schließt Krumm.

### Handlungsmotive der Mitarbeiter erkennen

Führungskräfte sollten sich nicht nur wegen des wachsenden Gewichts von Werten im unternehmerischen Alltag mit dem Thema befassen. „Sie sollten sich damit auseinan-

dersetzen, um ein erweitertes Verständnis für ihre eigenen Handlungsmotive und die ihrer Mitarbeiter zu bekommen“, erklärt Claudia Fischer, die 9 Levels in ihrer Trainingsarbeit intensiv nutzt und sie als Coach in Unternehmen einbringt. „Führung heute bedeutet: Sinn- und Werteorientierung. Die nächste Generation erwartet eine andere Art von Führung als die Generationen vor ihr. Agiler, flexibler, wertschätzender, motivierender, vertrauensbasierter und das alles auch noch verpackt in eine Kommunikationskultur, die sich auf Augenhöhe bewegt.“

### Wandel der Kultur begleiten

Aus ihrer Erfahrung erweist sich das verbesserte Verständnis für Werte und Werte-Ausprägung überall dort als besonders wertvoll, wo sich im Zuge schneller Veränderungen die bestehenden Koordinatensysteme großräumig verschieben: „Wer Veränderungsprozesse steuern will, muss verstehen, aus welchen Motiven Mitarbeiter handeln. Und, wie Menschen sich entwickeln können, um äußeren, veränderten Situationen, Umstrukturierungen sowie damit verbundenen Zielen zu entsprechen.“

Etwa bei der gemeinschaftlichen Entwicklung von Zielen, die hierarchische Vorgaben ablöst. Oder beim Ausstieg aus einer Firmenkultur der festen Arbeitszeiten und Arbeitsorte. Sowohl die Selbsterkenntnis über die eigene Position auf den 9 Levels wie auch die Verortung von Mitarbeitern dort, schafft, so Fischer, „verlässliches Wissen für die Weiterentwicklung aller und gibt der Führungskraft die Sicherheit, um bei Veränderungen als Beispiel voran zu schreiten. Denn nur dann werden ihr Mitarbeiter in Zukunft auch noch Gehör schenken.“

Rainer Krumm hat zwei Bücher veröffentlicht, die das 9 Levels-System erklären und in seine Anwendung einführen.



In „[9 Levels of Value Systems](#)“ erklärt er die Entwicklung von den Forschungen des Psychologieprofessors Clare W. Graves über die Weiterentwicklung zur Verwendung des Modells im Businesskontext und später zur Optimierung für die Praxis von Trainern, Coaches und Beratern. In „[30 Minuten werteorientiertes Führen](#)“ zeigt er, wie Führungskräfte die verschiedenen Bereiche der Führung leben, und wie sie so maßgeblich die Unternehmenskultur prägen sowie die Art, wie das Unternehmen von außen wahrgenommen wird, beeinflussen.

### Quelle:

[www.randstad-korrespondent.de/september-2016/individuellen-werten-der-mitarbeiter-auf-die-spur-kommen.html](http://www.randstad-korrespondent.de/september-2016/individuellen-werten-der-mitarbeiter-auf-die-spur-kommen.html)

