

Management-Tools, Teil 3/5

Wertekulturen und Verhaltensweisen verstehen und nutzen

Die Serie beschreibt, mit welchen Werkzeugen die Facetten der menschlichen Persönlichkeit sicht- und nutzbar zu machen sind. Der dritte Teil befasst sich mit Werten und Verhaltenspräferenzen, die über diagnostische Instrumente abgebildet werden können – in diesem Fall mithilfe der «9 Levels of Value Systems» und der «Verhaltenspräferenzanalyse».

› Sonja Wittig, Frauke Ion, Markus Brand

Werte bestimmen unser Handeln, ohne dass wir uns dessen immer bewusst sind. Jeder Mensch und jede Organisation hat Werte, an denen wir uns orientieren: ob etwas gut oder schlecht ist, ob etwas angenommen oder abgelehnt werden sollte und welches Verhalten in welcher Situation zielführend ist.

Kennen Sie Ihre Werte? Wissen Sie, welche Werte Ihre Mitarbeitenden oder Ihre Kunden haben, wie sie ticken und was ihnen Halt gibt? Können Sie Ihre Unternehmenskultur, die Werte, die in Ihrer Unternehmung wichtig sind, definieren oder beschreiben? Die «9 Levels» helfen dabei, die Wertesysteme von ganzen Organisationen, von Teams, aber auch von einzelnen Menschen zu erfassen und auf dieser Basis gezielt die gewünschten Veränderungen anzustossen.

«9 Levels of Value Systems»

Der Ansatz geht zurück auf Clare W. Graves (1914–1986), seines Zeichens Psychologieprofessor am Union College in New York, der die Entwicklungsstufen der menschlichen Existenz erforschte. Die «9 Levels» sind eine Vereinfachung

seiner Theorie, nach der die Entwicklung stufenförmig verläuft und Schritt für Schritt zwischen Ich- und Wir-Bezug

kurz & bündig

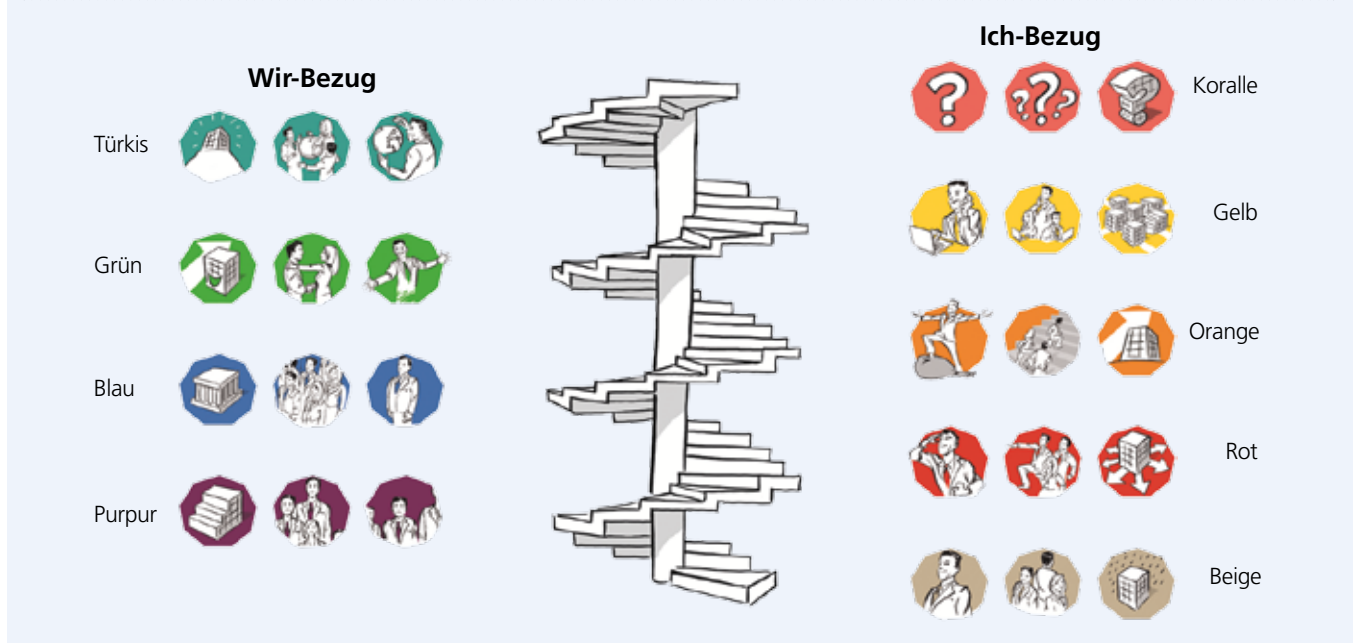
- › Das Zwiebelmodell der menschlichen Persönlichkeit zeigt, wie die Motive einer Person deren Werte beeinflussen, die wiederum das Verhalten bestimmen.
- › Je nachdem, welche Herausforderungen die jeweilige Lebenswelt mit sich bringt, kann es Zeit für eine Weiterentwicklung sein. Doch nur wenn die Wertesysteme auch bekannt sind und berücksichtigt werden, kann dies gelingen.
- › Das Beobachten der Verhaltenspräferenzen und das Wissen um die aktuellen Wertesysteme von Kollegen, von Mitarbeitern oder Kunden können wichtige Anhaltspunkte liefern, um Interaktionen «typgerecht» zu führen und Veränderungen werteorientiert anzustossen sowie erfolgreich umzusetzen.

delt: Von der fundamentalsten Lebensstufe in der Farbe «Beige» über «Purpur», «Rot», «Blau», «Orange», «Grün», «Gelb» und «Türkis» bis zur obersten Lebensstufe in der Farbe «Koralle». (siehe dazu die Abbildung 1).

Jedes neue Level schliesst die Werte der vorangehenden Stufen mit ein. Und so wie jedes Kind zunächst sitzen und krabbeln lernt, bevor es den ersten Schritt macht, können keine Levels übersprungen werden. Auch verläuft ein Schritt auf ein neues Level keinesfalls reibungslos, da etablierte Werte in einem Zug gebrochen und weiterentwickelt werden.

Ist- und Soll-Zustand

Es kommt nicht darauf an, die Levels möglichst schnell zu durchlaufen und auf der «Wendeltreppe» nach ganz oben zu kommen. Mehr noch ist es wichtig, zu schauen, ob das aktuelle Wertesystem einer Person, eines Teams oder einer Organisation zu den bestehenden Herausforderungen seiner Umwelt passt. Dafür kann mit «9 Levels» der Ist-Zustand der Wertesysteme ermittelt und mit dem Soll-Zustand einer Person, Gruppe oder Or-

Abb. 1: Die neun Lebensstufen

ganisation abgeglichen werden. Diese Evaluation erfolgt über einen Onlinefragebogen. Die Ergebnisse – also die unterschiedlichen Ausprägungen der Levels – werden mithilfe eines Balkendiagramms dargestellt (siehe dazu Abbildung 2).

Wichtig ist dabei: Jedes Level hat seine Berechtigung. Die Passung des Wertesystems ist immer abhängig von den Rahmenbedingungen, die aktuell durch die Umwelt an die Person, die Gruppe oder die Organisation gestellt werden. Und je nachdem, welche Herausforderung die jeweilige Lebenswelt mit sich bringt, kann es Zeit für eine Weiterentwicklung sein. Doch nur wenn die Wertesysteme bekannt sind und berücksichtigt werden, kann ein «Change» auch gelingen.

Passende Wertesysteme

Gibt es Mitarbeitende mit einer starken Ausprägung im Level «Grün» wie in unserem Beispiel, heisst das, dass sie vor allem durch Werte wie Kooperation, Weltoffenheit, Toleranz, Harmonie, Empathie und so weiter bestimmt sind, wohingegen das Level «Purpur» mit Werten wie Tradition und Zugehörigkeit in dieser Gruppe eher

unterrepräsentiert ist. In einem Umfeld, in der Traditionen und Rituale im Vordergrund stehen, wird sich ein Mensch vermutlich nicht sehr wohlfühlen und eine Veränderung anstreben.

«Verhaltenspräferenzanalyse»

Wie das Zwiebelmodell (siehe dazu die Abbildung 3) der menschlichen Per-

sönlichkeit anschaulich zeigt, beeinflussen Motive unsere Werte, die wiederum unser Verhalten bestimmen. Jede Rolle erfordert bestimmte Verhaltensweisen. Wenn das tatsächliche Verhalten nicht dem allgemeinen Rollenverständnis entspricht, kann es in der täglichen Kommunikation mit Mitarbeitern, Kollegen oder Kunden zu Konflikten kommen. Je mehr Unternehmen und ihre Mitarbeiter über

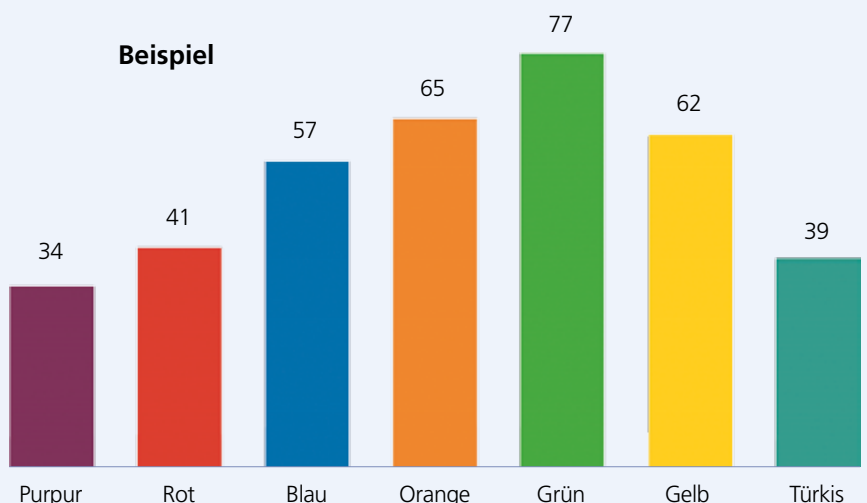
Abb. 2: Evaluation des Wertebewusstseins von Mitarbeitern

Abb. 3: Die Facetten der menschlichen Persönlichkeit

Quelle: Institut für Persönlichkeit

die eigene Verhaltenspräferenz und die der anderen wissen, desto besser können sie sich aufeinander einstellen und die Interaktion entscheidend verbessern. Das

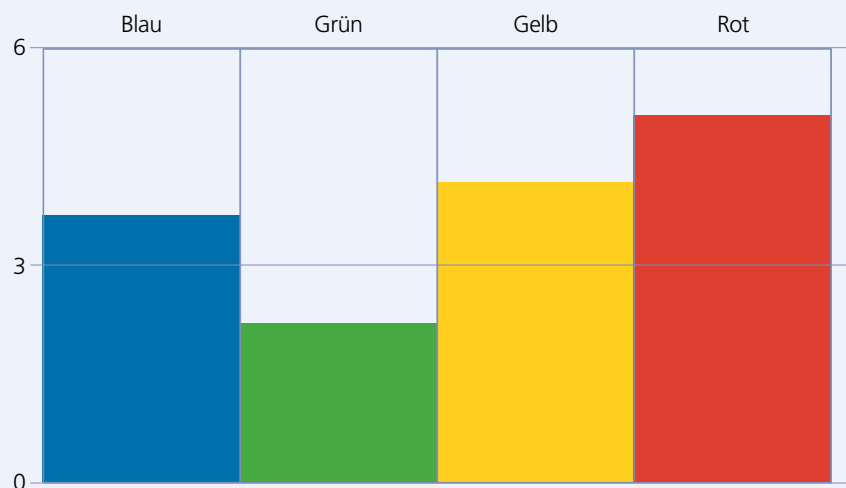
Verhalten ist das Glied in dieser kausalen Kette, das sich am leichtesten verändern lässt, da wir es kognitiv beeinflussen können. Genau wie Motive mit dem «Reiss

Profile» oder Werte mit den «9 Levels of Value Systems» wissenschaftlich analysiert werden können, kann auch Verhalten «gemessen» und abgebildet werden: Durch eine Verhaltenspräferenzanalyse, zum Beispiel von «Insights Discovery».

Abb. 4: Evaluation von Verhaltenspräferenzen

Je stärker eine «Farbe» beziehungsweise Verhaltenspräferenz ausgeprägt ist, des-

to häufiger wird die Person in ihrem Verhalten dorthin tendieren.



Extra- und Introversion

Diese Erhebungsverfahren basieren unter anderem auf der Typologielehre von Carl Gustav Jung. Der Schweizer Psychiater wollte die Menschen und ihre individuellen Verhaltensweisen besser verstehen und bestimmte die Extraversion und Introversion als erstes Unterscheidungsmerkmal menschlichen Verhaltens. Doch diese Einteilung reichte Jung nicht, da sie nicht deutlich machte, wie es um das Denken, Fühlen und die Wahrnehmung der Menschen bestellt sei. Und daher erweiterte Jung seine Theorie um weitere Präferenzen, so dass er menschliches Verhalten schliesslich durch drei Präferenzpaare beschreiben konnte:

- › Introversion und Extraversion: die Art, wie wir auf unsere äussere und innere Welt reagieren.

- › Denken und Fühlen: die Art, wie wir Entscheidungen treffen.
- › Intuition und Empfinden: die Art, wie wir Informationen aufnehmen und verarbeiten.

Diagnostikanbieter wie «Insights Discovery» haben Jungs Theorie in alltagsnahe Instrumente und Methoden transferiert, sodass heute viele Unternehmen diese Erhebungsverfahren nutzen, um ihre Mitarbeitenden auf objektiver und wissenschaftlicher Basis für unterschiedliche Verhaltenspräferenzen zu sensibilisieren. So clustert «Insights Discovery» menschliches Verhalten in vier «Farbtypen»:

- › Rot – der Macher
- › Gelb – der Entertainer
- › Grün – der Beziehungstyp
- › Blau – der Analytiker

Das Ergebnis der Online-Erhebung wird mithilfe eines Balkendiagramms abgebildet, welches die ausgeprägten Verhaltenspräferenzen farblich kennzeichnet (siehe Abbildung 4). Es zeigt Menschen, wie sie sich in bestimmten Situationen bevorzugt verhalten. Diese Analyse kann als wissenschaftliches Fundament für weitere Entwicklungsmassnahmen wie Führungskräftecoachings oder Teamentwicklungen genutzt werden.

Fazit

Das Beobachten der typischen Verhaltenspräferenzen und das Wissen um die aktuellen Wertesysteme von Kollegen, Mitarbeitern oder Kunden können wichtige Anhaltspunkte für KMU liefern, um Interaktionen typgerecht zu führen sowie Veränderungen werteorientiert anzustossen und erfolgreich umzusetzen. Diagnostikinstrumente liefern hierfür eine wissenschaftlich fundierte Basis, auf der Entwicklungsmassnahmen passgenau entwickelt und umgesetzt werden können. Denn je mehr Unternehmen über die Motive, Werte und Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter wissen, desto gewinnbringender können sie deren Potenziale und Talente für ihre Mission nutzen. «



Literatur



Handbuch der Persönlichkeitsanalysen Die führenden Tools im Überblick

Markus Brand, Frauke Ion, Sonja Wittig (Hrsg.)
Gabal Verlag, Offenbach
560 Seiten, CHF 73.10 / € (D) 59,90
ISBN: 978-3-86936-634-0



Porträt



Sonja Wittig

Trainerin, Coach

Sonja Wittig ist als Trainerin, systemischer Coach und Teamentwicklerin für den Einsatz mehrerer diagnostischer Instrumente auf Motiv-, Werte-, Verhaltensstil- und Wirkungsebene zertifiziert. Mit ihrem persönlichkeitsorientierten Ansatz unterstützt sie als Mitinhaberin des «Institut für Persönlichkeit» in Köln Einzelpersonen, Teams und Organisationen dabei, eine gesteigerte Zufriedenheit und Leistung zu erreichen.



Frauke Ion

Trainerin, Coach

Frauke Ion ist Expertin für Perspektivenwechsel, Trainerin, Business Coach, Speaker und Autorin. Seit 2005 leitet sie ihr eigenes Unternehmen «ion international» und ist Mitinhaberin des «Institut für Persönlichkeit». Sie selbst ist ausgebildet für den Einsatz mehrerer Diagnostikinstrumente auf Motiv-, Werte-, Verhaltensstil- und Wirkungsebene und bildet interessierte Trainer und Coaches für die S.C.I.L. Performance Strategie aus.



Markus Brand

Trainer, Coach

Markus Brand ist als Diplom-Psychologe ein renommierter Managementtrainer, Coach und Autor mit Schwerpunkt auf der Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung. Seit 2006 leitet er das «Institut für Persönlichkeit», das als Trainings- und Coachinginstitut diagnostikbasierte Persönlichkeitsentwicklung anbietet. Er zertifiziert interessierte Trainer und Coaches für das Reiss Profile sowie 9 Levels of Value Systems.



Kontakt

info@institut-fuer-persoenlichkeit.de, www.institut-fuer-persoenlichkeit.de