

## ORGANISATIONSKULTUR

# Werte finden, diskutieren, messen



## VON STEFAN ZOLLONDZ

Stefan Zollondz ist freier Sozialmanager und CTT Certified Consultant. Er unterstützt mit den Werkzeugen und Ressourcen des Barrett Values Centre sozialwirtschaftliche Unternehmen sowie die dort tätigen Menschen bei ihrer persönlichen, beruflichen und kulturellen Veränderung. [www.werte.management](http://www.werte.management)

**Kulturelle Werte spielen in der Organisationsentwicklung eine bedeutsame Rolle. Ein strukturierter Wertedialog können unbewusste Überzeugungen sichtbar werden lassen und einen kulturellen Transformationsprozess erleichtern.**

Geht es Ihnen auch so? Gefühlt taucht das Thema »Werte« in den vergangenen zwei bis drei Jahren immer öfter auf. Die Rede ist vom »Wertewandel«, vom »Werteverfall«, es wird wahlweise eine europäische oder eine deutsche »Wertekultur«, manchmal auch eine »Leitkultur« gefordert oder der »Wertepluralismus« beschworen.

Neben der gesellschaftlichen Diskussion über das Thema »Werte« erlebe ich in meiner Beratungsarbeit ein zunehmendes Interesse von Unternehmen der Sozialwirtschaft und sozialen Organisationen am Thema »kulturelle Werte«.

Dieses Interesse wird in den meisten Fällen zunächst eher unkonkret formuliert: »Wir möchten uns als Organisation mal mit unseren Werten beschäftigen« oder »Eine Mitarbeiterbefragung hat ergeben, dass sich unsere Mitarbeiter\*innen nicht mit den Werten unserer Organisation identifizieren. Das müssen wir ändern« sind typische Anfragen, die an unser Beratungsbüro gestellt werden. Im weiteren Gespräch stellt sich anschließend oft heraus, dass der Fachkräftemangel auch im sozialen Bereich angekommen ist und mit der Wertediskussion eine Profilschärfung der Organisation verbunden mit dem Ziel der Mitarbeiterbindung gewünscht ist.

Mit diesem Beitrag möchte ich einen Einstieg in das Thema »Kulturelle Werte in Organisationen der Sozialwirtschaft« schaffen und die vier wichtigsten Fragen dazu anschneiden:

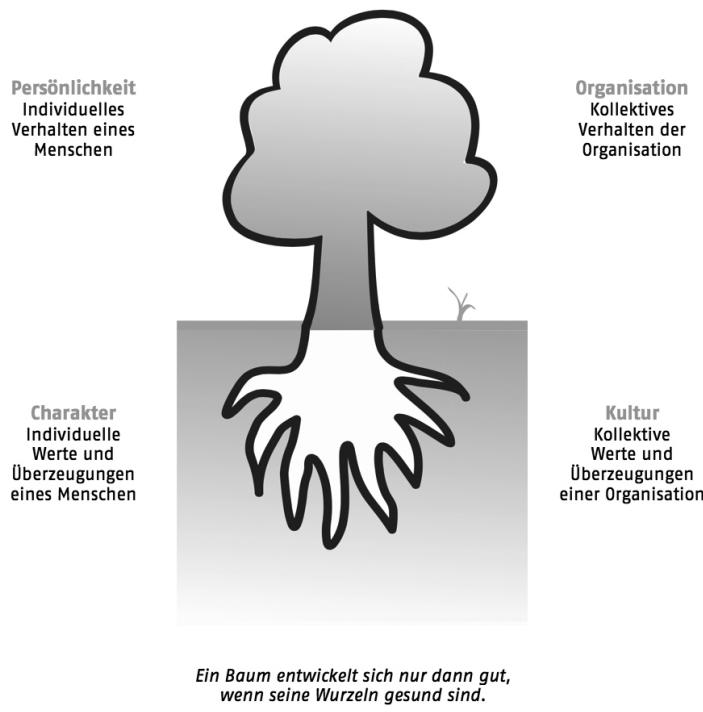
- Gründe: Warum sollte sich eine soziale Organisation mit ihren kulturellen Werten befassen?
- Gelingensfaktoren: Wie kann eine kulturelle Transformation erfolgreich sein?
- Praxis: Wie sieht ein Wertedialog im Unternehmen aus?
- Bewertung: Ist es das wert?

Methodisch gibt es unterschiedliche Ansätze, die sich mit dem Thema »kulturelle Werte« befassen. Ich beziehe mich auf die Cultural Transformation Tools (CTT), die der Brite Richard Barrett im Jahre 1998 erstmals vorstellte. Diese Werkzeuge zur kulturellen Transformation wurden bis heute zur Abbildung der Werte von tausenden Wirtschaftsunternehmen, sozialen Organisationen, Regierungen, städtischen Verwaltungen, Schulen und Nationen in über 70 Ländern weltweit eingesetzt.

Dazu hat das Barrett Values Centre ([www.valuescentre.com](http://www.valuescentre.com)) eine Reihe von Modellen und Werkzeugen entwickelt, mit denen man die Werte und die Kultur von Teams, Führungskräften und ganzen Organisationen messen kann. Die Messungen umfassen Faktoren wie persönliche und betriebliche Stärken, die eine positive Grundlage bilden, oder dysfunktionale Überzeugungen und Verhaltensweisen, die die Leistungsfähigkeit und die gewünschte zukünftige Ausrichtung untergraben.

Dabei folgen die Cultural Transformation Tools keinem starren, vordefiniertem Konstrukt, sondern fördern die vitale Verbindung zwischen persönlicher Entfaltung, Führungskräfteentwicklung

## Zusammenspiel von persönlichen Werten und den Werten einer Organisation



Menschen in unterschiedlichen Rollen mit oftmals unbewussten unterschiedlichen Wertesystemen (vgl. Grafik).

Ziel eines Wertedialogs ist es, diese Wertesysteme bewusst und sichtbar zu machen. Im Dialog werden Übereinstimmungen zwischen individuellen und kollektiven Werten gefunden und eine Organisationskultur geschaffen, mit der sich möglichst viele identifizieren können. Je höher die Übereinstimmung von persönlichen und kollektiven Werten ausfällt, desto größer ist die Zufriedenheit der Beschäftigten und die damit verbundene Mitarbeiterbindung.

Damit ist ein Teil der ersten Frage bereits beantwortet: Warum sollte sich eine soziale Organisation mit ihren kulturellen Werten befassen?

Unaufhaltsam ist der Fachkräftemangel auch im sozialen Bereich angekommen und der gesamte Sektor unterliegt großen Veränderungen. Die einzelnen Bereiche sind unterschiedlich stark betroffen. Eine Organisation, die sich bewusst, authentisch und ergebnisoffen mit ihren Werten beschäftigt ist für ihre Beschäftigten attraktiver. Sie identifizieren sich mehr, sind motivierter und der Krankheitsstand sinkt. Dieser Einsatz und das Engagement wird auch von Kunden und Klienten positiv wahrgenommen und führt zu einer höheren Kundenzufriedenheit. Außerdem wirkt sich eine authentisch gelebte Organisationskultur positiv auf potentielle Bewerber und das Recruiting aus. Bereits im Bewerbungsverfahren kann das Thema »Werte« angesprochen werden.

### Gelingensfaktoren für einen Wertedialog

Die beiden wichtigsten Stichworte für das Gelingen einer kulturellen Transformation lauten: Authentizität und Transparenz.

Vor dem Start eines Wertedialogs muss sich die Führungsebene der Organisation darüber klarwerden, ob sie in einem kulturellen Transformationsprozess authentisch vorangehen kann und will und die vorhandene Organisationskultur mit ihren Grundwerten offen zur Diskussion stellt. Das heißt nicht, dass die traditionellen Grundwerte abgeschafft und durch neue ersetzt werden sollen. Es muss aber möglich sein, über diese Werte zu sprechen, sie gegebenenfalls neu zu interpretieren und um zusätzliche Werte zu ergänzen. →

Das Zusammenspiel von Individuum und Organisation ist nur teilweise sichtbar.

und Organisationsentwicklung. Die so entstehenden Werteprofile erlauben es Teams und der gesamten Organisation in einen Wertedialog einzutreten. Im Rahmen dieses Dialogs erschaffen sie ihre eigene, einzigartige Kultur und können diese mit dem Stand der gegenwärtigen Kultur abgleichen.

### Gründe für einen Wertedialog

Grundlage für einen Wertedialog ist zunächst einmal die Definition des Begriffs Werte: »Kulturelle Werte sind die – oftmals unbewusste – Quelle aller menschlichen Entscheidungen und Beweggründe.« (Richard Barrett) Sie beschreiben stichwortartig individuelle und kollektive Motivationsfaktoren, die kennzeichnen, was uns wichtig ist. Dabei beziehen sie sich auf Charaktereigenschaften, Handlungsmuster und Sachverhalte.

Werte können positiv sein und Vertrauen und Verbindung fördern, oder negativ und damit potenziell limitierend und zu Misstrauen und Konflikten führen. Beispiele für positive Werte sind Vertrauen, Kreativität, Teamarbeit, Ehr-

lichkeit, Klarheit. Potenziell limitierende Werte können beispielsweise Macht, Habgier, Kurzfristige Orientierung oder Kontrolle sein.

Die Definition macht deutlich, dass kulturelle Werte zuallererst individuelle und dabei oftmals unbewusste Motivationsfaktoren darstellen. Erst an zweiter Stelle akzeptieren Menschen kulturelle Werte auch als kollektive Vereinbarungen, beispielsweise in Form einer Organisationskultur.

Das Bild eines Baumes kann das Zusammenspiel von Individuum und Organisation veranschaulichen: Sichtbar an der Oberfläche begegnen Angestellte täglich mit ihrem individuellen Verhalten, welches auf ihrem unsichtbaren Charakter, bestehend aus ihren Werten und Überzeugungen basiert, der Organisation, in der sie beschäftigt sind. Das sichtbare kollektive Verhalten der Organisation basiert wiederum auf der unsichtbaren Organisationskultur, die ebenfalls von Werten und Überzeugungen der Organisation geprägt ist. Da die Organisation natürlich auch aus Menschen besteht, begegnen sich hier ständig

Als zweite Gelingensbedingung müssen alle Beschäftigten im Wertedialog mitgenommen werden. Neben der Führungsebene gilt es die mittleren Leitungsebenen bestehend aus Abteilungs- und Teamleitungen, die Mitarbeitervertretung und auch alle Beschäftigten am Dialog zu beteiligen.

Was auf den ersten Blick einleuchtend klingt, stellt sich in der Praxis oftmals als Herausforderung dar. Viele Beschäftigte fühlen sich nicht gehört und sehen keinen Sinn darin, sich jetzt plötzlich zu beteiligen. Ebenso kann ein offener Dialog zu Sorgen um die Autorität von Leitungskräften auf der mittleren Führungsebene führen. Entsprechende Bedenken müssen ernst genommen werden.

## »Organisationen verändern sich nicht, Menschen verändern sich«

Insgesamt gilt es, möglichst viel Unterstützung durch die Schlüsselstellen der Organisation zu erhalten. Ein Werte-Team, das den Wertedialog in der Art einer Stabsstelle in enger Abstimmung mit der Führungsebene voranbringt, erlangt wesentlich mehr Vertrauen, als eine Führungsebene, die den Dialog selber federführend moderiert.

Vorschläge und Anmerkungen von Beschäftigten müssen ernst genommen werden. Mit den Cultural Transformation Tools entsteht einerseits ein Werteprofil mit den persönlichen Werten, die die Beschäftigten bereit sind, der Organisation zur Verfügung zu stellen. Gleichzeitig enthalten sie eine Bewertung der aktuellen sowie der gewünschten Kultur.

Die Begleitung eines Wertedialogs ist grundsätzlich lösungsorientiert ausgerichtet. Probleme in der aktuellen Kultur müssen gewürdigt werden. Lösungen können oftmals bereits in der gewünschten Kultur gefunden werden. Generell gilt es zu zeigen, dass an den aktuellen Problemen glaubwürdig etwas geändert werden soll, oder authentisch aufzuzeigen, warum zum jetzigen Zeitpunkt keine Änderungen möglich sind. Alle Ergebnisse sollten dabei transparent benannt und Beteiligung zugelassen werden.

### Die Praxis eines Wertedialogs

Das Design eines Wertedialogs besteht aus verschiedenen Bausteinen und ist grundsätzlich abhängig von der Art und Größe der Organisation und dem Ziel, das erreicht werden soll. Es ist als fortlaufender Prozess angelegt und nicht als Projekt mit festgelegter Laufzeit. Ein beispielhafter Rahmen für einen Wertedialog könnte folgendermaßen aussehen:

- Zunächst muss sich die oberste Führungsebene darüber klarwerden, was sie mit einem Wertedialog erreichen möchte und ob sie bereit ist, diesen authentisch zu begleiten. Dazu eignet
- Die Ergebnisse werden beispielsweise im Rahmen einer Betriebsversammlung vorgestellt und priorisiert. Anschließend werden weitere Schritte beschlossen und zeitnah umgesetzt.
- Die Wertebefragung wird halbjährlich oder jährlich wiederholt, um Fortschritte zu dokumentieren und neue Themen zu bearbeiten.

sich ein Halbtages- oder Tagesworkshop für die Führungskräfte in dem das Thema »Kulturelle Werte« vorgestellt wird und eine erste Strategie entwickelt wird.

- Als nächstes gilt es die Schlüsselpositionen sowie mögliche Influencer in der Organisation vom geplanten Wertedialog zu überzeugen. Gespräche mit Abteilungsleitungen, Teamleitungen, Mitarbeitervertretung, Betrieblichem Gesundheitsmanagement, Qualitätsbeauftragten etc. stehen dazu an.
- Wenn der Wertedialog nicht von der Führungsebene selber geleitet wird, sollte jetzt die Bildung eines Werte-Teams geplant werden.
- Je nach Größe der Organisation kann anschließend ein Tagesworkshop zum Thema »Kulturelle Werte« als Kick-off-Veranstaltung geplant werden.
- Alternativ kann auch eine Postkartenaktion o. Ä. stattfinden, über die die Beschäftigten ersten Kontakt zum Thema »Werte« aufnehmen können. Erfahrungsgemäß wirft der Begriff »Werte« zunächst etliche Fragen auf, die beantwortet werden müssen, bevor der eigentliche Dialog starten kann.
- Der Wertedialog startet mit einer sogenannten »Nullmessung«, also einer Ausgangsbefragung, in der anhand von Listen mit rund 100 verschiedenen Werten die jeweils

zehn wichtigsten persönlichen Werte und die Werte zur aktuellen und gewünschten Kultur abgefragt werden. Dazu gibt es unterschiedliche Möglichkeiten: eine computergestützte Befragung, eine Papierbefragung oder eine Befragung im Rahmen von Kurz-Inputs, die im Rahmen von Teambesprechungen stattfinden können. Ziel dieser Befragung ist es, die aktuell größten Probleme innerhalb der Organisation zu erkennen und zu erfahren, in welche Richtung Veränderung gewünscht ist und welche persönlichen Ressourcen dazu zur Verfügung stehen.

- Die Ergebnisse werden beispielsweise im Rahmen einer Betriebsversammlung vorgestellt und priorisiert. Anschließend werden weitere Schritte beschlossen und zeitnah umgesetzt.
- Die Wertebefragung wird halbjährlich oder jährlich wiederholt, um Fortschritte zu dokumentieren und neue Themen zu bearbeiten.

Die Organisation entscheidet über den Umfang der externen Begleitung, abhängig vom aktuellen Bedarf.

### Fazit: Ist es das wert?

Eine Antwort auf diese Frage wird jeder für sich selbst finden müssen. Als Führungskraft steht dabei in der Regel zunächst die Auseinandersetzung mit den eigenen persönlichen Werten und die Sichtweise auf die Organisation an.

Ein persönliches Werteprofil lässt das abstrakte Thema »kulturelle Werte« erfahrbar machen. Unbewusste Werte und Überzeugungen werden sichtbar und erleichtern möglicherweise die Entscheidung für einen kulturellen Transformationsprozess. Diese Entscheidung erfordert Mut, denn ein solcher Prozess lässt sich nicht durchplanen.

Gleichzeitig bietet er aber auch ungeahnte Potenziale für die Entwicklung der Organisation vor dem Hintergrund sich ständig ändernder Rahmenbedingungen im sozialen Bereich. Organisationen müssen sich an diese Veränderungen anpassen. Richard Barrett sagt dazu: »Organisationen verändern sich nicht, Menschen verändern sich.«

Deshalb ist es auf jeden Fall wert, sich als Organisation mit den Menschen und ihren individuellen und kollektiven Werten zu beschäftigen. ■