

TYPISCHE KNACKPUNKTE

- > Einige der deklarierten Werte werden nicht als sinnvoll erlebt.
- > Es gibt Akteure, die das Thema öffentlich kritisieren.
- > Mitarbeiter ziehen Werte heran, um Verhalten anderer Unternehmensbereiche zu kritisieren
- > Werte werden unterschiedlich verstanden.
- > Sinn des Wertethemas bzw. Kulturthemas ist aus Sicht der umsetzenden Basis nicht plausibel
- > Kulturelle Hürden / erlebte logische Widersprüche.
- > Die FK übertragen Handlungsgrundsätze nicht auf ihren Bereich.
- > Die Geschäftsleitung versteht nicht, warum das ein Prozess ist und eine Einmal-Maßnahme nicht ausreicht.
- > Werte können nicht gleichermaßen auf alle Unternehmensbereiche oder Hierarchieebenen angewendet werden.
- > Das Werte- oder Kulturthema wird als sinnlose Geldverschwendung wahrgenommen, und die „wichtigen“ Themen (aus Sicht der umsetzenden Basis) werden nicht angegangen.

GROBGERÜST FÜR VORGEHENSWEISE

Diese Vorgehensweise dient der Orientierung. Die einzelnen Schritte sollten je nach Ausgangssituation und Rahmenbedingungen kritisch reflektiert & ergänzt / angepasst werden.

1. Klarheit über den Sinn & Zweck der Maßnahme mit Auftraggeber

- > Ausführliche Auftragsklärung mit internen Auftraggeber: Wofür? Für welche gewünschte Entwicklung möchten wir dieses Thema umsetzen? Bei Vorgabe: Wie können wir das Thema so mit Leben füllen, dass es aus unserer Sicht sinnvoll ist? Ggf. auch Strategieworkshop (z.B. Wie wollen wir, dass in ca. 5-10 Jahren bei uns gearbeitet wird?)
Woran konkret erkennen wir, dass diese Initiative erfolgreich war?
-> Sinnstiftung

2. Plausibilitätscheck: richtige Maßnahme?

- > Können diese Ziele mit dieser Maßnahme realistischerweise erreicht werden? Sollte das in Form von Werten oder einer deklarierten Organisationskultur geschehen, oder in Form von Trainings, Workshops, Coachings, Prozessbegleitungen? Oft liegen einem Wunsch nach einer anderen Kultur ganz konkrete operative Themen zugrunde, die nicht über Werte gelöst werden können.
- > Welche Maßnahmen wären anstelle dessen – oder darüber hinaus – sinnvoll, um diese Ziele zu erreichen?

3. Auftragsklärung mit allen relevanten Beteiligten.

- > Siehe Punkt 1. Information über Sinn und Zweck der Maßnahme und o.g. Fragen. Was sind die gewünschten Auswirkungen aus Sicht der relevanten Beteiligten?
- > Die Auftragsklärung sollte diejenigen berücksichtigen, die das Thema letztendlich umsetzen sollten. Bei „Widerstand“: welche Maßnahmen wären aus Eurer Sicht sinnvoll, um die (oben definierten) Ziele zu erreichen?
- > Für Budgetverantwortliche die Auswirkungen (und die Auswirkungen, wenn die Maßnahme nicht umgesetzt wird) auch aus finanzieller Sicht aufbereiten.
- > Auftragsklärung ggf. mit Informationsinputs zu relevanten Themen anreichern (z.B. wie funktionieren Verhaltensänderungen aus neurobiologischer Sicht? -> Einsicht in den Umfang des Themas erwirken).

4. Ableitung von ca. 3 – 12 konkreten Werten/Handlungsgrundsätzen mit konkreten Kriterien

- > Die Werte und Handlungsgrundsätze selbst entwickeln, anstatt vorgefertigte zu nutzen. Viele davon wurden z.B. in den USA entwickelt und führen zu Widerständen (Bsp. „Enthusiasmus“) → Werte und Verhaltensweisen kulturell so formulieren, dass diese von den Mitarbeitern getragen werden können.
- > Ggf. unterschiedliche Handlungsgrundsätze für unterschiedliche Hierarchieebenen oder Abteilungen nutzen.
- > Auf logische Widersprüche achten, z.B. ein Wert „transparenter Umgang mit Fehlern“ könnte in einer Kultur, in der Beteiligte für Fehler abgewertet werden, besondere Aufmerksamkeit erfordern.
- > Konkrete beobachtbare Verhaltensweisen definieren. Beispiel „Wertschätzung“:
 - Wir lassen unser Gegenüber ausreden.
 - Ideen von Mitarbeitern werden als deren Ideen gekennzeichnet und nicht als Idee Anderer verkauft.
 - Beiträge Anderer werden nicht mit „ja, aber“ kommentiert, sondern es findet eine inhaltliche Auseinandersetzung mit den Ideen statt, z.B. durch Anwendung von Fragetechniken.
 - Alle Organisationsmitglieder erhalten mindestens 10x im Jahr eine Rückmeldung über ihre Leistungen.
 - Wir binden Andere in Entscheidungen ein, die ihre Arbeitsbereiche betreffen.

5. Rückkopplung mit allen Beteiligten (→Stimmigkeit)

- > Abstimmung des Entwurfs: berücksichtigt dieser in sinnvollem Maße Eure Wünsche?

6. PE-Maßnahmen ableiten

- > Trainings, in denen die Bedenken der Teilnehmer ernst genommen werden und der Trainer die Teilnehmer anhand konkreter Beispiele unterstützt, die Handlungsgrundsätze aus deren Sicht (für ihre jeweiligen Arbeitsbereiche) mit Sinn zu belegen.
- > Workshops (z.B. für unterschiedliche Hierarchieebenen, Abteilungen): Was braucht Ihr, um dies umzusetzen? Welche Kompetenzen sollten wir dafür in Form von Trainings, Workshops, Coachings, Prozessbegleitungen, kollegialen Fallberatungen anbieten.

7. Umsetzung (ggf. Pilot)

- > Dort anfangen, wo Handlungsenergie vorhanden ist, Meinungsbildner ins Boot holen.

8. Verankerung in PE-Prozessen (z.B. Regelmäßigkeit, Follow-Up-Trainings)

- > Über Erfolge berichten (z.B. interne Kommunikation, Reflektionsgespräche).
- > In Mitarbeitergesprächen oder Leistungsbeurteilung verankern (z.B. 360° Rückmeldung).
- > Bei Beförderungen und Neueinstellungen als Kriterium zugrunde legen.
- > Workshops in regelmäßigen Abständen anbieten, um aktuelle Entwicklungen zu berücksichtigen (z.B. „Wie wollen wir damit umgehen, wenn ...?) -> praktische Bearbeitung bis das Thema für die Beteiligten stimmig ist.

HILFREICHE HALTUNGEN

- > Veränderung ermöglichen, nicht vorgeben.
- > Widerstände sind aus Sicht einiger Beteiligten sinnvoll und kein Angriff auf „mein“ Projekt.