

b.10 Wertestruktur als Basis der Ausgangsanalyse

 <p><i>Gestalterische Form</i> Sprache / Gesprächsformen</p>	<p><i>Erfolgsfaktor</i> Wertschätzung der Individualität Kollektive Identität</p>	<p><i>Strategiephase</i> Ausgangsanalyse</p>
---	---	--

Kurzbeschreibung

Individuelle und kollektive Werte werden sichtbar und diskutierbar angesichts der strategischen Herausforderungen, die eine Organisation hat. Fragen wie: „Wer sind wir heute, welche Werte vertreten und leben wir?“ oder „Wer wollen wir in Zukunft sein und welche Werte sollen die Grundlage für unsere weitere Tätigkeit bilden?“ können diskutiert und schliesslich eine gemeinsame Wertebasis für den weiteren Strategieprozess definiert werden.

Wirkung / Feedback durch Kundinnen und Kunden:

„Das ist ja interessant, dass wir bezüglich einiger Werte wie Wohlwollen und Universalismus so stark übereinstimmen. Es zeigt jedoch auch auf, dass wir gewisse Werte evtl. vernachlässigen oder nicht berücksichtigen, weil wir dazu ein „gespaltenes“ Verhältnis haben, wie z.B. zu Macht und Leistung. Es würde sich für uns vielleicht lohnen, diesen „einseitigen“ Wertefokus kritisch zu hinterfragen“.

Teilnehmende

3 – 15 Personen (bei grösseren Gruppen kann in Untergruppen gearbeitet werden)

Benötigte Zeit

6 Stunden bis zu einem Tag, je nach Vertiefungsbedarf und Anzahl Personen

Vorbereitung, Hilfsmittel

Wertefragebogen für die Einzelarbeit, Wertefragebogen in A2/A3-Grösse ausgedruckt für den Zusammenzug der individuellen Wertepreferenzen zum Wertebild im Strategieteam. Weitere Hilfsmittel für die Diskussion und das Entwickeln einer gemeinsamen Wertebasis: z.B. Drei Spalten auf einer Pinnwand beschriften, mit 1) heute förderliche Werte, 2) heute hinderliche Werte 3) neue Werte für die Zukunft. Pinnkarten für die einzelnen Werte und Stifte zum Notieren der Werte.

🕒 Voraussetzungen

Da die Wertethematik für viele Menschen einen abstrakten Charakter hat, lohnt sich zum Start eine allgemeine Einführung zu Werten und verwandten Begriffen. Werte können als „Bausteine“ betrachtet werden, sie bilden die Grundlage für unsere Werthaltungen (wie wir über das Leben, die Menschen oder ein bestimmtes Verhalten im allgemeinen Denken) und sie bestimmen unsere konkreten Einstellungen zu einem Thema. Sie sind die Grundlage von moralischen Vorstellungen, daraus abgeleiteten Normen und Regeln und sind Inhalte in ethischen Konzepten. Werte sind Handlungsgründe und haben bewusst oder unbewusst Einfluss auf unser Denken, Fühlen, Wollen und Handeln. Individuelle Wertepreferenzen eines Menschen und die Werte der Organisation, welche vor allem in den kulturellen Aspekten sichtbar werden, können kompatibel sein oder auch einen Wertekonflikt enthalten. Jede strategische Veränderung kann eine Veränderung auf Struktur und Kulturebene zur Folge haben und mit einem Wertewandel verbunden sein.

- 1. Schritt** (15 Minuten): Einführung in die Wertethematik
Allgemeine Einführung und Diskussion zur Wertethematik (siehe Voraussetzungen)
- 2. Schritt** (30 Minuten): Individuellen Wertefragebogen ausfüllen
Die Teilnehmenden füllen den Wertefragebogen in Einzelarbeit aus. Sie markieren gleichzeitig die für sie zentralen Einzelwerte pro Wertetyp und streichen diejenigen Einzelwerte, welche sie irritieren oder welche die Skalierung des Wertetyps zu stark einseitig beeinflussen.
- 3. Schritt** (10 Minuten): Eröffnung und Zielklärung
Der Auftraggeber eröffnet das World Café. Er erklärt das Ziel der Veranstaltung und die weitere Integration der Veranstaltungsergebnisse in den Strategieentwicklungsprozess.
- 4. Schritt** (60 – 90 Minuten): Werteverteilung im Team darstellen
Für die Team-Werte tragen die Teilnehmenden ihre individuellen Präferenzen/Skalierungen im Team-Wertefragebogen ein (Kleben der individuellen Punkte auf ein A3-Werte-Blatt, platziert auf einer Pinnwand)

5

Schritt (60 – 120 Minuten): Vorstellung der Ergebnisse

a. Vorstellung der Werteverteilung der Teilnehmenden

Die einzelnen Teilnehmenden können ihre Präferenzen z.B. mithilfe konkreter Beispiele (persönliche Verhaltensweisen und Situationen im Arbeitsverhalten oder z.B. im Umgang mit Stakeholdern) vorstellen. Da dieser Praxis-Bezug nicht einfach ist, können die Moderierenden hier zur Unterstützung erst ein paar Beispiele geben: „Ich habe eine sehr hohe Präferenz für den Wertetyp „Stimulation“, und die damit verbundenen Werte. Das zeigt sich im Berufsalltag so, dass ich schnell unruhig werde, wenn ich zu lange oder zu oft mit Routineaufgaben beschäftigt sein muss oder wenn es bei Projekten nicht vorwärtsgeht. Ich brauche immer wieder „Abwechslung“ und neue Herausforderungen, dann kann ich auch meine Stärken optimal einbringen und bin motiviert.“

b. Interpretation der Werteverteilung im Team

Als Nächstes können Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Werte-Bild des Teams diskutiert werden: z.B. Bei welchem Werten gibt es grosse Unterschiede oder grosse Übereinstimmungen? War diese Werteverteilung in der Vergangenheit unterstützend oder hinderlich? Gibt es offensichtliche Wertekonflikte im Team? Wurden die Wertepreferenzen der einzelnen Teammitglieder genügend erkannt und genutzt? Und es kann ein Bezug zu Ergebnissen der internen Analyse hergestellt werden:

- Welche Entwicklungen des Betriebsergebnisses (Umsatz- und Kostenstruktur der letzten 3 Jahre) passen zu diesen Werten, welche nicht?
- Wo in unserem Wertschöpfungsprozess / in unserem Auftragsdurchfluss kommen diese Werte besonders zum Ausdruck? Welche Vor- und Nachteile bringen sie für die Leistungserstellung mit sich?
- Wie passen diese Werte zu unserem Organigramm,- sprich zu unserer Kompetenzbündelung?

Auch eine Interpretation vor dem Hintergrund der externen Analyse wird vorgenommen: „Angesichts der Herausforderungen, die sich aus dem externen Umfeld stellen: Welche Werte helfen uns, diese zu beantworten, welche führen zu welchen möglichen weiteren Herausforderungen?“

- 6. Schritt** (60 – 90 Minuten): Werte-Fazit und Wertebasis für die Zukunft
Schliesslich wird zusammengefasst, welche Vor- und Nachteile sich aus den Werten und der Kombination mit der Ausgangsanalyse ergeben.
- Welche gemeinsamen zentralen Werte teilen wir im Strategieteam heute und welche Werte wollen wir in Zukunft konsequent leben und entwickeln?
 - Was bedeutet die gemeinsame Wertebasis für unsere strategische Ausrichtung, für den zukünftigen Umgang mit unseren Stakeholdern, für unser Kerngeschäft usw.?
 - Welche Unterschiede haben wir in den Wertepreferenzen im Strategieteam und im Unternehmen allgemein festgestellt? Welche Bedeutung messen wir diesen Unterschieden bei und wie wollen wir mit entsprechenden Wertekonflikten umgehen?
 - Auf welche Werte kann die Organisation auch in Zukunft setzen, für welche braucht sie eine spezielle Handhabung? Soll und kann eine gemeinsame Wertebasis für das Unternehmen in der Zukunft definiert werden, welche auch als Rahmen für den weiteren Strategieprozess gelten soll?

➔ Nächste Schritte

Die gemeinsame Wertebasis bildet einen Rahmen für die weitere Strategiearbeit. Sie kann genutzt werden, um die Werte-Kompatibilität aller strategischer Entscheidungen zu prüfen: passt die Vision zu unseren Werten, die strategische Stossrichtung oder die Festlegung strategischer Elemente? Eventuelle Werte-Abweichungen oder Werte-Neuausrichtungen können so bewusst werden und Wertekonflikte vermieden werden.

🗨️ Varianten

Variante 1: Die individuelle Werte-Einschätzung erfolgt als Vorbereitung zum Workshop, das spart Zeit und die Teilnehmenden können sich so viel Zeit nehmen, wie sie brauchen.

Variante 2: Der Werte-Zusammenzug im Strategieteam und das Sichtbar machen von Gemeinsamkeiten und Unterschieden kann methodisch variiert werden, z.B.: Punkte kleben auf einem vergrösserten A3-Fragenbogen (siehe Anhang); Positionierung zu einem Wertetyp, der in der Mitte des Raumes auf dem Boden liegt.

! Herausforderung für die Moderation und Interventionsmöglichkeiten

Die Moderierenden müssen überzeugt sein, dass die Wertethematik in die Strategiediskussion gehört, weil Werte zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur sind und es für eine neue strategische Ausrichtung meist einen Wertewandel braucht. Diese Argumente müssen vorgebracht werden, wenn es evtl. Widerstände gegenüber der Wertearbeit gibt. Die Teilnehmenden exponieren sich, wenn sie ihre persönlichen Wertepreferenzen offen legen müssen, darum empfiehlt es sich meist, eine verdeckte Zusammenfassung zu erstellen und dieses Gesamtbild zu diskutieren. Wenn sich zeigt, dass es beispielsweise grosse Unterschiede im Team gibt, müssen diese in der Diskussion personifiziert werden, um schliesslich auch Massnahmen abzuleiten. In diesem Fall braucht es oftmals von der Moderation den Hinweis, dass keine Wertung der Präferenzen stattfinden darf.

📄 Weiterführende Literatur/Links

Krobath, H. (2009): *Werte: Ein Streifzug durch Philosophie und Wissenschaft*. Königshausen u. Neumann.

Methodenanhang

Individuelles Wertesystem

Schwartz und Bilsky sahen Werte als Werthaltungen, d.h. „als Kriterien, die Menschen zur Auswahl und Beurteilung von Handlungen und zur Einschätzung von Personen (inkl. der eigenen) verwenden.“

Im Zentrum steht dabei der motivationale Gehalt, der durch den Wert bzw. die Werthaltung ausgedrückt wird. Schwartz postuliert aufgrund seiner Studien schliesslich die Existenz eines universellen, also prinzipiell für jeden Menschen gültigen Werteraumes. Diesen legte er mit 10 Wertetypen und insgesamt 56 dazugehörigen Werten fest. Diese Struktur galt für ihn als universell, d.h. unabhängig von Kultur, Nation, Religion etc. Wichtig ist, dass die Universalität nur für die Struktur gilt und nicht für die – durchaus unterschiedlichen – Prioritäten, die Individuen den einzelnen Werten zuordnen.

Somit verfügt jeder Mensch über ein individuelles und von anderen unterschiedliches „Wertesystem“. Ein individuelles Wertesystem ist laut Schwartz dynamisch, das heisst, Werte stehen in Verbindung zueinander. Zwei Werte können in einer kompatiblen (simultanes Auftreten ist wahrscheinlich) oder in einer gegensätzlichen (die simultane Verfolgung beider Werte ist unmöglich oder zumindest schwierig) Beziehung zueinander stehen.

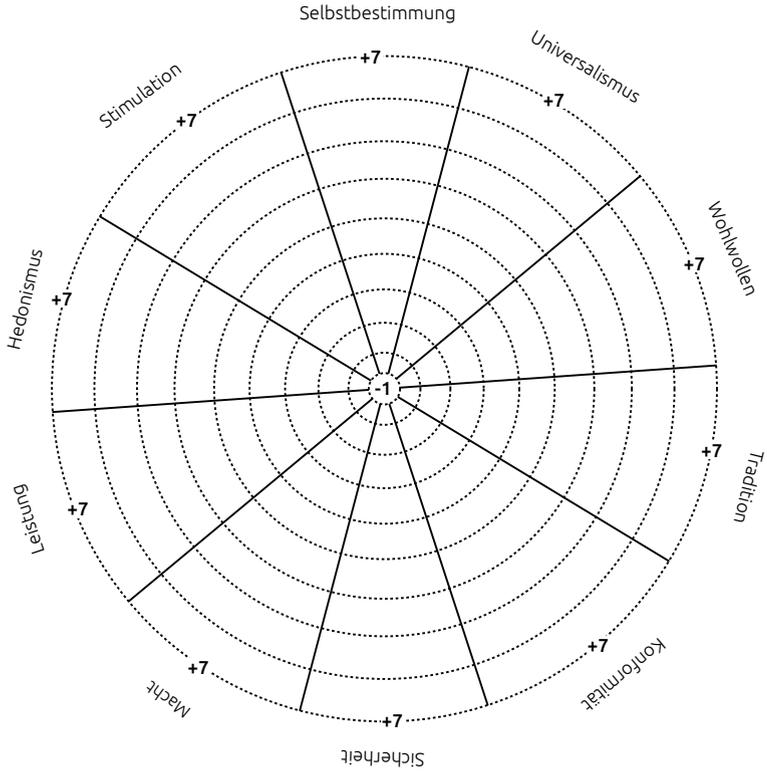
Individuelles Wertesystem

-1 = lehne ich ab

+7 = hat für mich eine überragende Bedeutung

Offen für
Veränderung

Selbstüberwindung



Offen für
Veränderung

Bewahren des
Bestehenden

Persönliche Werte-Ausprägung - „Die Bedeutung eines Wertetyps als Leitprinzip meines Lebens“.

Bitte lesen Sie den Fragebogen als Erstes einmal komplett durch, ohne eine Einschätzung vorzunehmen. Starten Sie dann von vorne und schätzen Sie den jeweiligen Wertetyp ein (unter Berücksichtigung der einzelnen Werte) in Bezug auf seine „Bedeutung als Leitprinzip in meinem Leben“. Falls Sie einen einzelnen Wert innerhalb eines Wertetyps ganz anders bewerten würden, als den Wertetyp gesamt, streichen Sie diesen einzelnen Wert durch.

Wertetyp und zugeordnete Werte	lehne ich ab	unwichtig	wichtig			sehr wichtig	hat für mich über- ragende Bedeutung			
	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	7+
1) Wertetyp: Macht Werte: Sozialer Status und hohes öffentliches Ansehen, Kontrolle über Menschen und Mittel (Soziale Macht; Autorität; Reichtum; Verantwortung)										
2) Wertetyp: Leistung Werte: Persönlicher Erfolg durch das Aufzeigen von Kompetenzen, die den existierenden, sozialen Standards entsprechen (erfolgreich; fähig; ehrgeizig; einflussreich)										
3) Wertetyp: Hedonismus Werte: Vergnügen und Sinnesfreuden für sich selber (Freude; das Leben genießen)										
4) Wertetyp: Stimulation Werte: Anregung, Neues und Herausforderung im Leben (wagemutig; ein abwechslungsreiches Leben; ein spannendes Leben; ein aufregendes Leben)										
5) Wertetyp: Selbstbestimmung Werte: Unabhängigkeit im Denken und Handeln, erschaffen, entdecken, (Kreativität; Freiheit; Unabhängigkeit; Neugier; das Wählen eigener Ziele)										

6. Moderationsmethoden → b. Die strategische Ausgangsanalyse

Wertetyp und zugeordnete Werte	lehne ich ab	unwichtig			wichtig			sehr wichtig	hat für mich über- ragende Bedeutung	
	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	7+
6) Wertetyp: Universalismus										
Werte: Verständnis, Wertschätzung, Toleranz und Sorgfalt für das Wohl der Menschheit und der Natur (grosszügig; weise; soziale Gerechtigkeit; Gleichheit; eine Welt in Frieden; Schönheit; in Einklang mit der Natur; die Umwelt schützen)										
7) Wertetyp: Wohlwollen										
Werte: Das Wohlergehen der uns nahe stehenden Menschen bewahren und fördern (hilfsbereit; ehrlich; vergebend; loyal; verantwortlich)										
8) Wertetyp: Tradition										
Werte: Respekt, Selbstverpflichtung und Akzeptanz der Riten, Überzeugungen und Verhaltensnormen traditioneller Kultur und Religion, (demütig; akzeptieren, was das Leben uns zugesteht; hingebungsvoll; Respekt für Tradition; bescheiden)										
9) Wertetyp: Konformität										
Werte: Unterdrücken von Aktionen, Neigungen und Impulsen, welche andere stören oder schädigen können und eine Missachtung sozialer Erwartungen oder Normen zur Folge haben. (höflich; gehorsam; selbstdiszipliniert; ehren der Eltern und älterer Menschen)										
10) Wertetyp: Sicherheit										
Werte: Sicherheit, Harmonie und Stabilität in der Gesellschaft, in Beziehungen und in Bezug auf sich selbst (familiäre Sicherheit; soziale Ordnung; Sauberkeit; sich erkenntlich zeigen für Gefälligkeiten)										