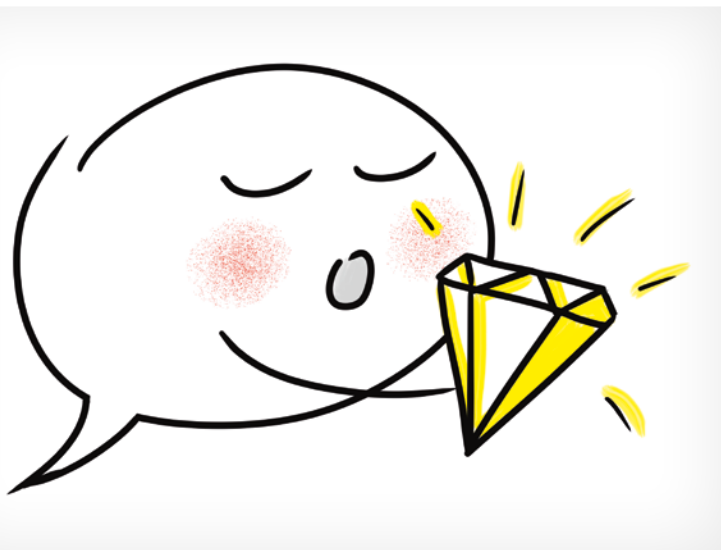


## SYSTEMISCHE INTERVENTIONEN

# Werte zum Weitergeben



Grafik: Stefanie Diers; © trainerkoffer.de

Wertschätzung mündlich auszudrücken, ist nicht immer leicht – Kudoskarten können dabei helfen, positives Feedback ganz ohne Worte zu geben.

**Die Werte eines Systems sind das Fundament seiner Kultur. Daher ist es sinnvoll, sie hin und wieder zu besprechen, zu bearbeiten und abzubilden. Ein methodischer Impuls kann dabei helfen, den Mitgliedern einer Organisation oder eines Teams die Werte (wieder) vor Augen zu führen – und zum Teilen bestimmter Werte anzuregen.**

Häufig kommt es in Organisationen vor, dass bestimmte Unternehmenswerte zwar offiziell bestehen, aber nicht von den Mitarbeitenden gelebt oder von diesen unterschiedlich aufgefasst werden. Das kann ein Grund für die Entstehung von ausgeprägten Subkulturen sein, für Unzufriedenheit und Demotivation und mitunter sogar für Abwanderung. Dass »irgendwie unstimmige« Werte solche Folgen haben können, liegt daran, dass die Werte eines Systems das Fundament seiner Kultur sind – unabhängig davon, ob sie tatsächlich explizit formuliert wurden oder als gewünschte Werte gelebt werden: Werte können eine Art Navigationssystem bilden, das eine »Best-of-Vorstellung« des Mitei-

nanders impliziert, an der sich das Verhalten der Mitglieder orientieren kann. Unternehmenswerte zu leben, bedeutet, eine Ausrichtung für Handlungen und Entscheidungen zu haben und Identifikation mit dem Unternehmen zu ermöglichen.

Daher ist es sinnvoll, die Werte des gesamten Systems hin und wieder zu besprechen und zu bearbeiten, um sie in ihrer Konsequenz be-

wusster leben zu können. Doch auch die Werte einzelner bereits bestehender Subkulturen sollten in gewissen Abständen auf den Prüfstand gestellt werden. Diese sind nämlich nicht per se unpassend, sondern können auch einen großen Nutzen stiften und für verschiedene Funktionsbereiche durchaus ihre Berechtigung haben – beispielsweise, wenn für das Controlling und die Produktion »Genauigkeit« oder »Fehlerlosigkeit« als zentrale Werte festgelegt werden. Diese Werte müssen dann nicht für die gesamte Organisation gelten, sondern können sich auf den einen Bereich beschränken.

Bei einer Überprüfung und Bearbeitung von Werten kann »Werte leben mit Kudos« unterstützen. Mit dieser Methode entwickeln Teams ihre eigenen Kudoskarten, die an den jeweiligen gewünschten Werten und den daraus abgeleiteten Handlungsmöglichkeiten (Feedback) ausgerichtet sind. Dabei sollte im Vorhinein bestimmt werden, ob hierbei die Werte des gesamten Unternehmens bearbeitet oder stärker herausgearbeitet werden sollen oder ob sich das Team ergänzend mit eigenen Werten und Handlungsmöglichkeiten für eine Optimierung des Zusammenwirkens befassen möchte. Ist Ersteres der Fall, so

## DIE METHODE »WERTE LEBEN MIT KUDOS«: INFOS

- » Zeitrahmen: zwei bis drei Stunden
- » Ausstattung: Moderationswände und Post-its zur Dokumentation, Druck- und Gestaltungsmöglichkeit von kleinen Karten
- » Gruppengröße: variabel, je nach Größe des Teams

muss der erste der nachfolgend beschriebenen Schritte nicht ausgeführt werden. Es kann dann nach einer Anmoderation und gemeinsamen Besprechung der Werte, ihrer Zieldienlichkeit und Bedeutung direkt mit Schritt zwei begonnen werden.

### Werte identifizieren und definieren

In der Anmoderation wird ein kurzer Impuls zur Bedeutung von Werten sowie der Entstehung von Kultur im Team durch jeden Einzelnen gegeben. Im Rahmen dieses Impulses und um die Verbindung von Werten und der Unternehmenskultur zu veranschaulichen, kann das Eisbergmodell genutzt werden (s. Grafik).

Das Team wird um die gemeinsame Bearbeitung der Werte und des Miteinanders gebeten. Zugleich wird das Ziel der Übung vermittelt: die Entwicklung von Kudoskarten, die als Feedbackinstrumente dabei helfen können, wirksamer im gewünschten Sinn zusammenzuarbeiten. Anschließend soll das Team Ideen formulieren, welche Werte in seiner Zusammenarbeit wichtig sind. Diese könnten sich beispielsweise rund um „Kollaboration“, „Transparenz“ oder „Verantwortung“ gruppieren. Nachdem das Team mehrere Werte gesammelt hat, werden gemeinsam

drei bis vier ausgewählt, auf die sich die Teammitglieder in ihrer Zusammenarbeit fokussieren wollen.

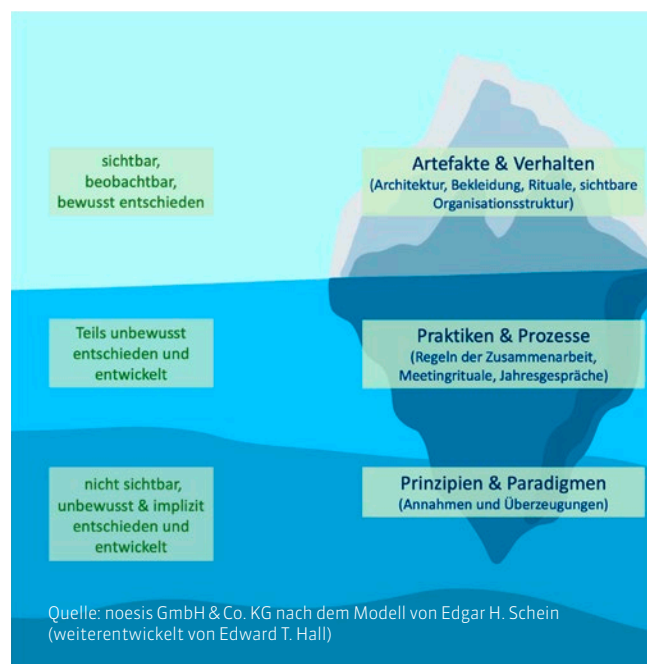
Um den Transfer der Werte in den Alltag herzustellen, sollten die Teammitglieder in einem zweiten Schritt ihre Perspektiven und Vorstellungen von der Umsetzung der Werte im Arbeitsalltag teilen. Dabei kann besprochen werden, auf welche Weise diese Werte der Zusammenarbeit und der Bearbeitung der Aufgaben des Teams dienlich sind. Folgende Fragen können unterstützen, verschiedene Perspektiven hinsichtlich der Werte zu besprechen und eine gemeinsame Teamidentifikation mit den Werten herzustellen:

- ▶ Wozu ist das wichtig, dass wir diesen Wert leben?
- ▶ Was würde passieren, wenn wir diesen Wert ignorieren?
- ▶ Was bedeutet dieser Wert für uns in unserer Zusammenarbeit?

### Handlungsimpulse für Werte setzen und eingrenzen

Besteht ein gemeinsamer Konsens über die Dienlichkeit, Relevanz sowie das Verständnis der Werte, sollten konkrete Handlungsimpulse gesammelt werden, die dabei unterstützen, die Werte im Team zu leben. Wenn in Schritt zwei ein eindeutiger Konsens über das Werteverständnis gebildet wurde, und das Team genug Teammitglieder umfasst, können diese Handlungsimpulse in kleineren Gruppen erarbeitet werden, um den Prozess zu verkürzen.

Es geht darum, konkret zu bestimmen, wie die Werte in der Zusammenarbeit zum Tragen kommen. Dabei können spezifische positive Situationen und Beispiele aufgezeigt werden. Wichtig ist es, zu beachten, dass keine Vermeidungsziele benannt werden und sich



## Was ist hier systemisch?

Ein Teamsystem ist selbstreferenziell. Eine Musteränderung kann lediglich vom System selbst bewirkt werden (Autopoiese). Die gemeinsame Bearbeitung der Werte ermöglicht es, aus dem System heraus für das System nützliche und sinnvolle Verhaltensweisen zu definieren. Diese wirken beim Vergeben der Kärtchen wie Rückkopplungsschleifen und werden durch diese Form der Verstärkung bestenfalls zu Mustern des Gelingens und Erfolgs. Die Gestaltung der Kudoskarten (die ja auch eine Metapher an sich darstellen) regt zudem zu neuen Mustern an, die bei teamübergreifender Weitergabe auch wirksame Impulse für das gesamte System liefern können. Um diese Muster anschlussfähig neu zu definieren, müssen die Handlungsweisen für das System/Team sinnvoll und nützlich erscheinen.

das Team nicht in Diskussionen über vergangene Situationen verfängt, in denen die Werte ggf. noch nicht gelebt wurden. Folgende Fragen können dabei unterstützen, die Werte mit Handlungen zu verknüpfen:

## Transparent kommunizieren

- ☐ Danke für die frühzeitige Information
- ☐ Super Zusammenfassung des Meetings
- ☐ Aus deinen Erfahrungen kann ich lernen

VON: \_\_\_\_\_  
für: \_\_\_\_\_



noesis

- Wie sieht es aus, wenn wir diesen Wert leben?
- Was ist anders, wenn wir ab morgen unsere Zusammenarbeit an diesem Wert ausrichten?
- In welchen Situationen haben wir den Wert schon gelebt?
- Woran werden andere Teams merken, dass wir diesen Wert leben?

Für den Wert „Transparenz“ können Handlungsimpulse beispielsweise lauten:

- Wir teilen frühzeitig Informationen über Engpässe und Neuerungen
- Wir stellen die Informationen eines Meetings allen Teammitgliedern schriftlich zur Verfügung, damit auch abwesende Teammitglieder alle Inhalte kennen
- Wir teilen unsere Erfahrungen (positive und negative) und nutzen diese als Lernprozess für das gesamte Team

Anschließend wird die Sammlung der Handlungsimpulse auf drei bis vier pro Wert reduziert. Grund dafür ist, dass eine Fokussierung auf wenige vom

Team als relevant empfundene Handlungsmöglichkeiten sinnvoll ist, um den Transfer in den Arbeitsalltag des Teams zu vereinfachen. Dabei entscheiden die Teammitglieder, welches Verhalten für sie besonders wichtig ist. Weitere Handlungsmöglichkeiten können gesammelt und für die Erstellung von weiteren Kudokarten zu einem späteren Zeitpunkt genutzt werden.

### Kudokarten erstellen und einsetzen

Die vom Team ausgewählten Werte samt Handlungsmöglichkeiten werden nun zusammengetragen und auf Karten übertragen (s. Abbildung). Dabei bildet auf der Vorderseite der Wert die Überschrift. Darunter werden die (in Feedback übersetzten) Handlungsimpulse abgebildet. Auf der Rückseite wird die Möglichkeit gegeben, die Person einzutragen, von der die Karte stammt, und die Person (oder Gruppe), für die sie gedacht ist. Die visuelle Gestaltung erfolgt von einzelnen Personen.

Dabei ist es ratsam, auf der Kudokarte auch Raum für eine individuelle Nachricht zu lassen, damit das Team auch Lob für weitere als positiv empfundene Verhaltensweisen geben kann. Hierbei sollte das Team ermutigt werden, auch Feedback für die Handlungsmöglichkeiten zu geben, die nicht fokussiert wurden, aber auch auf den Wert einzahlen. Des Weiteren kann der Wert mit einem

Bild verknüpft werden, um einen Anker herzustellen (z.B. Sprechblasen).

Die gemeinsam gestalteten Kudokarten werden vielfältigt und dem Team zur Verfügung gestellt. Das Team wird ermutigt, diese im Alltag zu nutzen, um sich gegenseitig Feedback zu geben und den Transfer der Werte in der Zusammenarbeit zu verbessern. Auch der Austausch von Kudokarten über die Teamgrenzen hinweg sollte bestärkt werden. Dabei können die Kudokarten überall und so platziert werden, dass sie sowohl als Erinnerung an die Werte des Teams bzw. der Organisation dienen können als auch an das Geben von Feedback, etwa direkt auf dem Schreibtisch oder neben der Kaffeemaschine. Der positive Effekt dabei: Indem regelmäßig Feedback zu den Werten gegeben wird, erfährt das Team eine verbesserte Wahrnehmung der Werte. Der Transfer in den Alltag wird erleichtert und das Zusammenwirken verbessert.

**Franziska Hoffmann** ■



**Die Autorin:** Franziska Hoffmann ist Bachelorandin der Wirtschaftspsychologie mit dem Schwerpunkt psychologisches Consulting. Zudem ist sie als Mitarbeiterin im Beratungs- und Trainingsinstitut noesis GmbH & Co. KG tätig. Kontakt: noesis-online.de