

Handreichung: Anregungen für die Beratungspraxis

# New Work & Werte

Von Sven Franke und Diana Eichhorn

## Wie kann ich etwas über die Werte eines Unternehmens erfahren?

Im Themenschwerpunkt New Work hat iga sich unter anderem dem damit assoziierten Wertewandel gewidmet. In einem iga.Experteninterview wurden elf in Unternehmen zu beobachtende Werte aufgezeigt, die anschließend in Wertebüchern wissenschaftlich beschrieben wurden. Die jeweiligen Dokumente sind verfügbar unter [www.iga-info.de/themen-und-projekte/new-work/](http://www.iga-info.de/themen-und-projekte/new-work/). Mit diesem Dokument schließlich stellt iga ein Instrument für den Einsatz in Beratungssituationen zur Verfügung. Zusammen mit dem Organisationsberater Sven Franke wurden Indikatoren zusammengetragen, die eine Orientierung geben, woran organisationsspezifische Wertausprägungen aber auch persönliche Werte zu erkennen sind. Diese Indikatoren treten teilweise offen zutage, teilweise müssen sie erfragt werden. Daher umfasst diese Handreichung auch eine Fragensammlung, die zur Erfassung der Unternehmenskultur ebenso genutzt werden kann wie in Seminaren zu Führungsthemen.

## Indikatoren für organisationsspezifische Wertausprägungen

### Die Unternehmenswerte an der Wand

Viele Organisationen haben Unternehmenswerte definiert. Sie stehen häufig an den Wänden. Es lohnt sich, diese Werte anzuschauen und Mitarbeitende zu fragen, wie sie diese Werte verstehen und leben. Seien sie auf Überraschungen vorbereitet! Häufig kommt es vor, dass die Beschäftigten die beschriebenen Werte nicht kennen.

### Woran lassen sich gelebte Werte und Wertausprägungen in einer Organisation erkennen?

Wer die Werte eines Unternehmens und dessen Unternehmenskultur kennenlernen will, muss Informationen aus allen Bereichen und Ebenen sammeln. Nur so ergibt sich ein komplettes Bild, aus dem Ansätze für die Arbeit abgeleitet werden können. In Gesprächen mit Mitarbeitenden und Führungskräften lassen sich häufig Aussagen erkennen, aus denen implizit auf die Unternehmens- und die persönlichen Werte geschlossen werden kann. Besonders deutlich werden diese in Geschichten, die das tägliche Erleben widerspiegeln.

- Was waren oder sind Highlights im Arbeitsalltag?
- Welche Rituale gibt es beispielsweise im Team, in der Abteilung oder im gesamten Unternehmen? Welche werden besonders geschätzt? Wieso?
- Welche Krisen wurden überstanden? Wie ist dies gelungen?
- Was erzählen Mitarbeitende Freundinnen oder Freunden und Verwandten über die Organisation?

## Fragensammlung

Wiederkehrende Geschichten erlauben es, Kernwerte herauszufiltern. Die nachfolgende Sammlung enthält Vorschläge für entsprechende Fragen. Hierbei liegt der Fokus zuerst auf den organisationalen und in der Folge auf den persönlichen Werteausprägungen.

Die Fragen müssen nicht der Reihe nach durchgearbeitet werden. Nehmen Sie sich die Aspekte heraus, die für Ihr Anliegen relevant sind. Haben Sie selbst schon gewisse Kernfragen gesammelt, die aufschlussreich für das Kennenlernen einer Organisation sind, steht Ihnen im Anschluss an die Vorschläge Platz für Ihre eigenen Notizen zur Verfügung.

### Kernfragen zu Werten der Organisation (in Klammern: angesprochene Werte)

- Kennen Sie die Unternehmenszahlen? Wenn ja, wie werden diese kommuniziert? (*Vertrauen, Offenheit*)
- Werden Sie umfassend über aktuelle Geschehnisse informiert? Gibt es Diskussions- und Austauschformate dazu? (*Vertrauen, Offenheit*)
- Wie entstehen die Ziele Ihrer Organisation, Ihres Teams und Ihre persönlichen Ziele? (*Gleichberechtigung, Offenheit*)
- In welcher Form sind Sie in die Entwicklung von Zielen eingebunden? (*Gleichberechtigung, Offenheit*)
- Werden die Ziele geteilt und transparent gemacht? Von wem? (*Gleichberechtigung, Offenheit*)
- Wie ausgeprägt werden Hierarchien gelebt? Haben Sie ein Beispiel? (*Gleichberechtigung, Offenheit*)
- Wie erleben Sie Führung? (*Gleichberechtigung, Offenheit*)
- Wie werden Entscheidungen getroffen? Welche Entscheidungen werden im Team getroffen? Welche Entscheidungen werden von der Führungskraft getroffen? Welche Entscheidungen entstehen gemeinsam? (*Gleichberechtigung, Offenheit*)
- Wie und zu welchen Gelegenheiten erhalten Sie Feedback von Ihren Kolleginnen und Kollegen oder der Führungskraft? (*Sicherheit, Mut, Vertrauen*)
- Wie und zu welchen Gelegenheiten geben Sie Feedback? (*Sicherheit, Mut, Vertrauen*)
- Können Sie auch Unangenehmes ansprechen? Welche Reaktionen bekommen Sie? (*Sicherheit, Mut, Vertrauen*)
- Wie oft findet ein Austausch mit dem gesamten Team und mit der Führungskraft statt? (*Sicherheit, Mut, Vertrauen*)
- Welche Regeln in der Zusammenarbeit sind Ihnen besonders wichtig? Und warum? (*Sicherheit*)
- Was ist Ihnen bei dem Austausch im Kollegium und/oder mit Kundinnen und Kunden besonders wichtig? (*Sicherheit*)
- Wenn Sie an Ihren Arbeitsplatz denken, wie würden Sie den Begriff Sicherheit beschreiben? Was gibt Ihnen Sicherheit? (*Sicherheit*)

Kernfragen zu persönlichen Werten in der Arbeit (in Klammern: angesprochene Werte)

- Warum machen Sie Ihren Job? Was ist besonders bereichernd und schön? Was ist besonders herausfordernd? (*Sinn der Arbeit, Selbstentwicklung*)
- Wie gehen Sie mit einer Idee um? Können Sie diese umsetzen? Haben Sie ein Beispiel? (*Sinn der Arbeit, Selbstentwicklung*)
- Wie gestalten Sie Ihren Arbeitsalltag? (*Individualisierung, Selbstentwicklung*)
- Wieviel können Sie selber entscheiden? Was würden Sie gern selber entscheiden? (*Individualisierung, Selbstentwicklung*)
- Was sollten oder müssen Sie mit Ihrem Team oder mit Ihrer Führungskraft abstimmen? (*Individualisierung, Selbstentwicklung*)
- Wie beschreiben Sie Ihren individuellen Beitrag in der Organisation? (*Sinn der Arbeit, Engagement*)
- Haben Sie etwas, wofür Sie stehen? (*Sinn der Arbeit, Engagement*)
- Wie werden Sie von der Organisation, vom Team und von Ihrer Führungskraft in Ihrer Entwicklung, bei der Erreichung Ihrer Ziele unterstützt? Wie wichtig ist Ihnen diese Unterstützung? (*Selbstentwicklung*)

Hier finden Sie Platz für Ihre eigenen Fragen, mit denen Sie eine Organisation kennenlernen

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Bildnachweis Titelseite: Adobe Stock, NDABCREATIVITY