

Werte & Kultur

MANAGEMENT 3.0

CHANGE AND INNOVATION PRACTICES

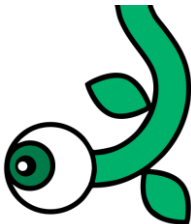
© Happy Melly • version 1.01 • German v1.0 • management30.com



Deutsche Version
von Jürgen Bittmar
©management30.com

Align Constraints:

Selbstorganisation kann zu allem Möglichen führen. Daher ist es notwendig, Menschen und gemeinsame Ressourcen zu schützen sowie Mitarbeitern greifbaren Sinn und klare Ziele zu vermitteln.



3

Story



1

Wie entwickelt man
eine gute Firmenkultur?



Wie schafft man eine
Arbeitsumgebung, auf
die man stolz sein kann?

In der Eingangshalle der Firma Enron
waren die Werte *Integrität*,
Kommunikation, *Respekt* und
Exzellenz zur Schau gestellt.
Hat Ihnen das geholfen?



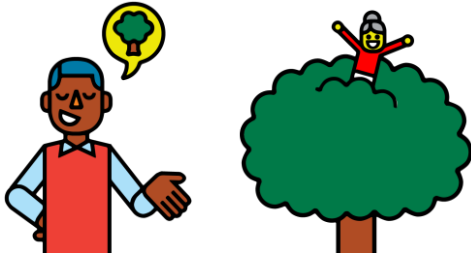


Culture eats
~~strategy~~ everything
for breakfast.

Klare Werte können erheblich zu gutem Verhalten und einer besseren Kultur beitragen.



Aber... sind die *angestrebten* Werte auch die *gelebten* Werte?



Die Hauptaufgabe einer guten Führungskraft ist es, die Kultur durch Werte zu fördern.





**Was ist uns wichtig?
Wer möchten wir sein?
Wie wollen wir uns
verhalten?**

*Gute Firmen erschaffen
Strukturen, die
gesellschaftliche und
menschliche Werte als
Entscheidungskriterien
verwenden.*

- Rosabeth Moss Kanter



Quelle: HBR, "How Great Companies Think Differently" <https://hbr.org/2011/11/how-great-companies-think-differently/>

*Wenn es um Sprache,
Protokolle, Kultur und
Werte geht, braucht es
keine Variabilität,
sondern Konsistenz.*

- Dave Gray, The Connected Company



Ohne eine gemeinsame Arbeitskultur und Identität werden Vertrauensbeziehungen allzu leicht von Differenzen statt von Gemeinsamkeiten geprägt.

- Robert F. Hurley, *The Decision to Trust*



Okay, wie definieren wir nun Werte und erreichen besseres Verhalten und bessere Ergebnisse?



Jedenfalls nicht, indem wir die Kultur *planen*

Es gibt keinen wissenschaftlichen Beweis, dass ein geplanter Kulturveränderungsprozess eine veränderte Kultur erzeugt. Die Veränderung kann nur durch viele einzelne Interaktionen vor Ort bewirkt werden, nicht durch einen zentralen Plan oder ein zentrales Programm.

- Ralph Stacey, *Complexity and Organizational Reality*





Man kann keine Kultur erschaffen.
Sie entsteht einfach. Deshalb haben
neue Firmen keine Kultur. Kultur ist ein
Nebenprodukt von konsistentem
Verhalten.

- Jason Fried, ReWork

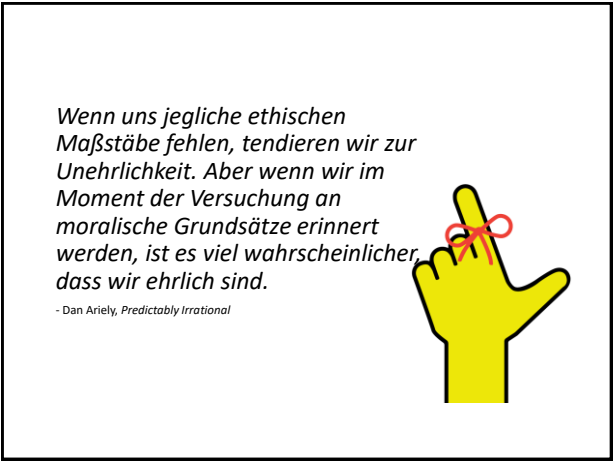
Der Trick besteht darin, bestimmte Verhaltensweisen zu fördern bzw. ihnen entgegenzutreten.

Man kann eine Unternehmenskultur nicht ändern. Was man ändern kann, sind Richtlinien, Transparenz und Grenzen.



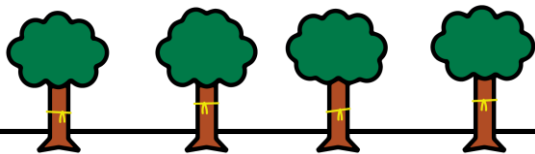
Wenn uns jegliche ethischen Maßstäbe fehlen, tendieren wir zur Unehrlichkeit. Aber wenn wir im Moment der Versuchung an moralische Grundsätze erinnert werden, ist es viel wahrscheinlicher, dass wir ehrlich sind.

- Dan Ariely, Predictably Irrational



Stelle Wegweiser auf

Stelle dir eine erstrebenswerte Kultur vor und wiederhole dies immer wieder

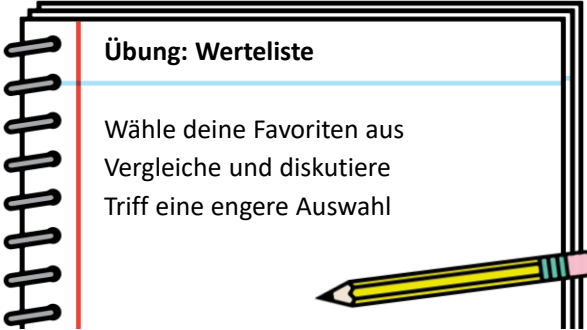


Die große Werteliste... wähle deine Favoriten aus! Seite 1

Achtsamkeit	Besonderheit	Eifer	Erfolg	Frieden	Heimlichkeit
Akribie	Beständigkeit	Einfachheit	Erforschung	Fröhlichkeit	Heldentum
Akzeptanz	Bestimmtheit	Einfallsreichtum	Ermütigung	Führung	Hilfsbereitschaft
Anerkennung	Bewusstsein	Einfühlungsvermögen	Errungenschaft	Furchtlosigkeit	Hingabe
Anpassungsfähigkeit	Bildung	Einheit	Exaktheit	Gastfreundschaft	Hoffnung
Anstand	Bindung	Einsatz	Expertise	Geduld	Höflichkeit
Aufgeschlossenheit	Brillanz	Einsicht	Extravaganz	Gelassenheit	Humor
Aufmerksamkeit	Dankbarkeit	Einzigartigkeit	Extraversion	Genauigkeit	Initiative
Aufopferung	Demut	Eleganz	Fähigkeit	Genuss	Innovation
Aufrichtigkeit	Dienstleistung	Empathie	Fairness	Gerechtigkeit	Inspiration
Ausdauer	Direktheit	Empfindsamkeit	Familie	Geschick	Integrität
Ausgeglichenheit	Diskretion	Energie	Fantasie	Gesundheit	Intelligenz
Ausgelassenheit	Disziplin	Engagement	Fitness	Gewissenhaftigkeit	Introversiön
Bedachtsamkeit	Durchhaltevermögen	Entdeckung	Flexibilität	Glaube	Kameradschaft
Beflissenheit	Durchsetzungsvermögen	Entertainment	Fokus	Glaubwürdigkeit	Klarheit
Beharrlichkeit	Dynamik	Entschlossenheit	Freiheit	Gleichheit	Klugheit
Beherrschung	Effizienz	Entschlusskraft	Freimütigkeit	Gluck	Kompetenz
Bereitwilligkeit	Ehre	Erfahrung	Freude	Großzügigkeit	Konsistenz
Beschaulichkeit	Ehrgeiz	Erfindungsgebe	Freundlichkeit	Güte	Konzentration
Bescheidenheit	Ehrlichkeit	Erfindungsreichtum	Freundschaft	Harmonie	Kooperation

Die große Werteliste... wähle deine Favoriten aus! Seite 2

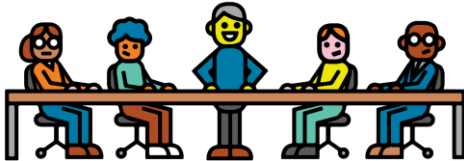
Kreativität	Ordnentlichkeit	Regelmäßigkeit	Spiritualität	Umsicht	Wachstum
Kühnheit	Ordnung	Reife	Spontanität	Unabhängigkeit	Wagemut
Leidenschaft	Organisation	Reinlichkeit	Stabilität	Unparteilichkeit	Wahrheit
Leistung	Originalität	Resilienz	Standfestigkeit	Unterstützung	Wahrnehmung
Leistungsfähigkeit	Perfektion	Respekt	Stärke	Veränderung	Wärme
Lernen	Pflicht	Ruhe	Status	Verantwortung	Weisheit
Liebe	Philantropie	Scharfsinn	Strebsamkeit	Verfügbarkeit	Wertschätzung
Liskigkeit	Pragmatismus	Schlauheit	Strenge	Verpügen	Wissbegierde
Logik	Präzision	Schnelligkeit	Synergie	Verlässlichkeit	Wissen
Loyalität	Privatsphäre	Schönheit	Tapferkeit	Vernunft	Witzigkeit
Macht	Proaktivität	Selbstständigkeit	Tatkraft	Verspieltheit	Wohltätigkeit
Meisterschaft	Professionalismus	Selbstbehauptung	Teamwork	Verständnis	Wohlfühlen
Mitgefühl	Pünktlichkeit	Selbstbeherrschung	Teilen	Vertrauen	Würde
Motivation	Rationalität	Selbstdisziplin	Toleranz	Vielfalt	Zielstrebigkeit
Mut	Reaktionsfreudigkeit	Sicherheit	Transzendenz	Vielseitigkeit	Zufriedenheit
Neugier	Realismus	Solidarität	Treue	Vision	Zugänglichkeit
Offenheit	Redegewandtheit	Sorgfalt	Überredungskunst	Vitalität	Zusammenarbeit
Opferbereitschaft	Redlichkeit	Sparsamkeit	Überschwang	Vorahnung	Zuverlässigkeit
Optimismus	Reflektion	Spaß	Umgänglichkeit	Vorsicht	Zuversicht



Übung: Werteliste

Wähle deine Favoriten aus
Vergleiche und diskutiere
Triff eine engere Auswahl

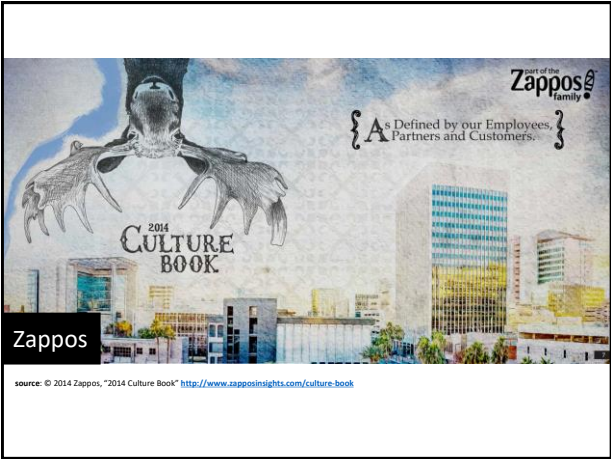
Nachbesprechung





Handbücher / Culture Books

In manchen Firmen dokumentieren die Mitarbeiter *angestrebte* Werte und Kultur in einem Buch oder einem Video.



The image shows the cover of the '2014 CULTURE BOOK' by Zappos. At the top, a large moose head is superimposed over a cityscape. The text 'part of the Zappos family' is in the top right. Below it, a quote says '{As Defined by our Employees, Partners and Customers.}'. The title '2014 CULTURE BOOK' is in the center. The Zappos logo is in the bottom left. A source line at the bottom reads: 'source: © 2014 Zappos, "2014 Culture Book" <http://www.zapposinsights.com/culture-book>'.



The image is a graphic titled 'ZAPPOS FAMILY CORE VALUES'. It features a list of 10 values, each with a number and a brief description. The values are: 1. Deliver WOW Through Service, 2. Embrace and Drive Change, 3. Create Fun and a Little Weirdness, 4. Be Adventurous, Creative, and Open-Minded, 5. Pursue Growth and Learning, 6. Build Open and Honest Relationships, 7. Build a Positive Team and Family, 8. Do More With Less, 9. Be Passionate and Determined, 10. Be Humble. The background shows a herd of animals (elephant, zebra, giraffe, bear, etc.) in a savanna. The Zappos logo is in the bottom left. A source line at the bottom reads: 'source: © 2014 Zappos, "2014 Culture Book" <http://www.zapposinsights.com/culture-book>'.



The image shows the cover of 'The Little Book of IDEO'. It has a red background on the left with the title in white. On the right, there's a white oval with text: 'We wrote this to give you a sense of IDEO's culture—the ties that bind us together as coworkers and as people. These are the values that get us there.' Above this oval is a colorful geometric logo. The IDEO logo is in the bottom right. A source line at the bottom left reads: 'source: © 2013 IDEO, "The Little Book of IDEO" <http://www.slideshare.net/timbrown/ideo-values-slideshare1>'.

Be Optimistic

Quelle: © 2013 IDEO, "The Little Book of IDEO" <http://www.slideshare.net/simbrown/ideo-values-slideshare1>

IDEO

Verwende Storytelling

In manchen Organisationen kommunizieren die Mitarbeiter *gelebte* Werte und Kultur mit Geschichten.

Tag der Werte – Values Day

Viele Firmen veranstalten jährlich einen firmenweiten Tag der Werte, zu dem alle eingeladen werden [...], um die Ziele, Werte und Grundregeln der Firma zu überdenken und um zu besprechen, wie man [...] ihnen gerecht wird.

- Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*

Geschichten und Ideen, die diese Philosophie zum Leben erwecken, werden veröffentlicht [...]. Diese Anekdoten sind für jeden zugänglich und werden weitererzählt, um die Kultur zu stärken.

- Jay R. Galbraith, *Designing the Global Corporation*





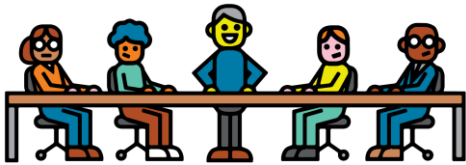
Dokumentierte Werte mit gegenwärtigen Verhaltensweisen zu vergleichen hilft dabei, die Kultur immer wieder zu bekräftigen und neu zu definieren.

Übung: Erzähle eine Geschichte

Überlege dir eine Geschichte, die einen Wert ausdrückt (aber erkläre noch nicht, welchen)
Erzähle die Geschichte in der Gruppe.
Welcher Wert wurde in der Geschichte beschrieben?
Steht der Wert auf der Auswahlliste?

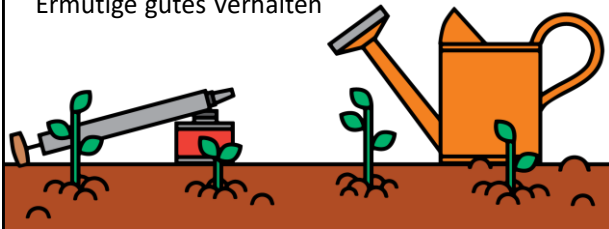


Nachbesprechung



Setze Grenzen

Trete schlechten Verhaltensweisen entgegen
Ermutige gutes Verhalten





Die Kultur einer
Organisation wird vom
schlechtesten Verhalten
geformt, das die Führung
zu tolerieren bereit ist.

- Gruenter und Whitaker (Quelle unbekannt)

Vielleicht ist besser...
Die Kultur jeder
Organisation wird vom
besten Verhalten geformt,
das die Führung zu
verstärken bereit ist.



Übung: Beitrag zu einem Kultur-Video

Halten Sie die besten Momente des Tages in 5-10
Sekunden fest
Schreibe ein sehr kurzes Skript und nimm es mit
einem Smartphone oder einer Kamera auf
Editiere die Aufnahmen (später) zu einem
einminütigen Team-Video

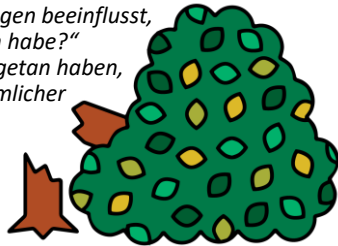


Nachbesprechung

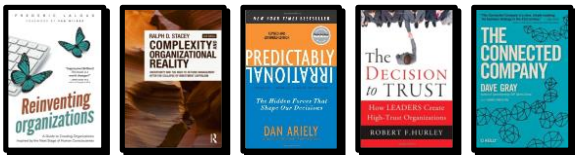


Am Ende des Tages fragst du dich:
„Wie haben unsere Vision und unsere
Werte die Entscheidungen beeinflusst,
die ich heute getroffen habe?“
Wenn sie es gar nicht getan haben,
dann sind sie wohl ziemlicher
Mist.

- Peter Senge, Die fünfte Disziplin



Literaturliste



- Reinventing Organizations – Frédéric Laloux <http://bit.ly/1J1baL7>
- Complexity and Organizational Reality – Ralph Stacey <http://bit.ly/1NryFQv>
- Predictably Irrational – Dan Ariely <http://bit.ly/1JfFAGa>
- The Decision to Trust – Robert F. Hurley <http://bit.ly/1K4lkga>
- The Connected Company – Dave Gray <http://bit.ly/1PkvvAB>



info@management30.com

MANAGEMENT 3.0
CHANGE AND INNOVATION PRACTICES

Text: Jurgen Appelo • Deutsche Übersetzung: Jürgen Dittmar • Illustrationen: Chad Geran • Design: Muuks
