

Moodtalk x fundamensch

Kultur- und Wertewandel: Wie geht das im Alltag wirklich?

Dezember 2023

Autoren:



Loris Niederberger
loris@moodtalk.com



Stephan Boner
stephan@fundamensch.ch



Pascal Huber
pascal@fundamensch.ch

Executive Summary

Ob neue Visionen, Leitbilder, Werte oder ganzheitliche Strategien: Unternehmen lassen aktuell kaum etwas unversucht, um zu demonstrieren, dass sie modern und zeitgemäss aufgestellt sind und die Transformation in Richtung New Work längst eingeleitet haben. Beim genaueren

Hinschauen wird jedoch schnell klar, dass es sich dabei häufiger um gut gemeinte Marketingaktivitäten handelt, weniger um einen tatsächlich angestrebten Kultur- und Wertewandel. Der Grund dafür ist einfach: Schon heute ist der Arbeits- und Fachkräftemangel dramatisch spürbar, Ressourcen für die Umsetzung solcher Kultur- und Wertewandelprozesse bleiben kaum. Die Priorität liegt darin, den Personalbedarf sicherzustellen und attraktive Arbeitgeber-Kampagnen zu lancieren. Konkret bedeutet das: Unternehmen wollen ihre Kultur und ihre Werte zwar transformieren und modernisieren, denn sie erkennen, dass dies der einzige nachhaltige Weg ist, um Mitarbeitende nicht nur zu finden, sondern auch zu binden und zu halten. Die Zeit und das Know-how fehlen jedoch in diesen hektischen Zeiten. Das Resultat in der Praxis sind häufig gut gemeinte Werteleitbilder, die nach aussen intensiv vermarktet, intern aber kaum gelebt werden.

Im ersten Kapitel geht es darum, bewusst sehr vereinfacht aufzuzeigen, wie solche Werteleitbilder als Basis einer modernen und neuen Unternehmenskultur in der Praxis erfolgreich implementiert und gelebt werden können. In Kapitel 2 beschreiben wir, welche Rolle der Mensch dabei spielt und wie Technologien und digitale Hilfsmittel den Menschen in diesem Prozess unterstützen können. In Kapitel 3 wird thematisiert, warum Unternehmen überhaupt solche neuen Werteleitbilder brauchen und ein Kulturwandel praktisch überall unumgänglich ist.

Kapitel 1

Neue Kultur, neue Werte – und nun?

Die Basis einer modernen und zeitgemässen Unternehmenskultur bilden Werte, respektive Werteleitbilder, nach denen das Unternehmen in allen Prozessen handelt. In einer schnelllebigen und komplexen neuen Arbeitswelt können sich Mitarbeitende an wenigen – aber bewusst ausgewählten – Werten orientieren und nach diesen

handeln. Zwar haben heute viele Unternehmen neue Werteleitbilder entwickelt, allerdings gibt es auch hier wesentliche Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen.

Werteleitbilder sind nur so gut, wie die Akzeptanz dieser. Es muss deshalb das oberste Ziel sein, mit dem entwickelten Werteleitbild von Anfang

an auf allen Hierarchiestufen und in allen Berufsgruppen zu begeistern. Dies gelingt besonders gut, wenn bei der Entwicklung und Definition der einzelnen Werte, also der Ausarbeitung des Werteleitbildes, Mitarbeitende aus allen Hierarchiestufen und Berufsgruppen involviert sind. Optimal ist es, wenn eine Arbeitsgruppe definiert wird, die das Unternehmen repräsentativ widerspiegelt. Diese Arbeitsgruppe erarbeitet das Werteleitbild. Das hat zum Vorteil, dass die Mitglieder der Arbeitsgruppe bereits während dieses Prozesses positive Erlebnisse und Ergebnisse ihren Teams kommunizieren und Begeisterung auslösen. Für die spätere Implementierung der neuen Werte ist das ein gigantischer Vorteil.

Ein erfolgreiches Werteleitbild besteht aus maximal drei bis fünf Werten. Mehr ist für Mitarbeitende nicht greifbar. Immer wieder definieren Unternehmen weit mehr als fünf Werte, weil doch dieser Wert auch noch enorm wichtig sei und jener ebenfalls unbedingt in das Leitbild gehöre. Wir sagen klar, dass mehr als fünf Werte dazu führen, dass Mitarbeitende diese gar nicht mehr auswendig nennen, geschweige denn, nach diesen handeln oder diese wirklich leben können. Erst nach Ausarbeitung des Werteleitbilds durch die Arbeitsgruppe wird das Ergebnis der operativen respektive strategischen Führung vorgelegt und durch diese verabschiedet.

Fälschlicherweise wird vielerorts angenommen, dass der Change Prozess hin zur modernen, an die neue Arbeitswelt angepassten Unternehmenskultur hier abgeschlossen sei. Doch weit gefehlt – nun folgt der zweite Schritt: die Implementierung des Werteleitbilds. Dieser zweite Schritt kann in drei Phasen unterteilt werden, welche sich

überlappen können. Das Ziel dieser Implementierung ist klar: Die Werte sollen allen Mitarbeitenden bekannt sein (Phase I), die Mitarbeitenden sollen täglich nach diesen handeln (Phase II) und die Mitarbeitenden sollen sich damit identifizieren und diese auch von ihren Kolleg:innen einfordern (Phase III). Wichtig ist nun, dass pro Phase gezielt Massnahmen definiert, terminiert und anschliessend umgesetzt werden. Die Massnahmen müssen in Form einer Roadmap aufeinander abgestimmt sein.

In der ersten Phase geht es darum, dass die Mitarbeitenden das Werteleitbild kennenlernen. Hier macht es Sinn, möglichst viele Touchpoints mit den neuen Werten zu schaffen. Ideen sind beispielsweise Banner, Videos, Flyer, Gadgets oder Give-aways rund um die neuen Werte. Andere wesentliche Massnahmen in dieser Phase sind verpflichtende E-Learnings, Schulungen oder Workshops. Bei solchen Massnahmen geht es darum, die Werte und deren Definitionen für das Unternehmen zu schulen und bekannt zu machen.

In der zweiten Phase sollen Mitarbeitende dazu gebracht werden, die Werte auch in ihrem Alltag zu leben. In dieser Phase könnten beispielsweise persönliche Ziele rund um die Werte definiert werden. Ebenso sollen Mitarbeitende, beispielsweise in internen Weiterbildungen und Workshops, persönliche Massnahmen definieren, wie sie zur Werteumsetzung beitragen.

In der dritten Phase soll dann nicht nur nach den Werten gehandelt werden – Mitarbeitende sollen sich auch damit identifizieren und diese von anderen einfordern. Dafür können beispielsweise Bewertungs- oder andere Punktesysteme entwickelt

werden. Zudem sollen Mitarbeitende neue Mitarbeitende rund um die Werte schulen können und selbst in den jeweiligen Teams Massnahmen zu den Werten definieren.

Mit der letzten Phase wird die Verantwortung zur weiteren

Erlebbarkeit der Werte in die einzelnen Teams abgegeben, da davon ausgegangen werden kann, dass die Mitarbeitenden die Werte nicht nur leben, sondern sich so stark damit identifizieren, sodass eine Kultur entsteht und die Mitarbeitenden diese eigenständig aufrechterhalten wollen.

Kapitel 2

Mensch & Technologie: Wie tragen beide zur Werteumsetzung bei?

In einer zunehmend globalisierten und digitalisierten Welt erleben Unternehmen tiefgreifende Veränderungen in ihren Arbeitsstrukturen und -prozessen. Aktuell befinden sich über 90% der Unternehmen in einer Kulturtransformation, um eine zukunftsfähige Unternehmenskultur zu etablieren. Diese Kulturtransformation wird im Wesentlichen durch drei Gründe vorangetrieben:

- Druck zu mehr Effizienz
- Neue Wege der Zusammenarbeit
- Abbau von Silos im Unternehmen

Bei der Kulturtransformation liegt normalerweise ein Werteleitbild und je nachdem eine spezifische Strategie zugrunde, welche in einer spezifischen Zeitphase umgesetzt werden muss. Trotz der signifikanten Rolle, die das Werteleitbild spielt, scheitert dessen Umsetzungen oft. Einer der Gründe ist häufig die Herausforderung, das im Allgemeinen gut formulierte und abstrakte Werteleitbild in die konkrete alltägliche Arbeit zu integrieren. Oftmals gibt es

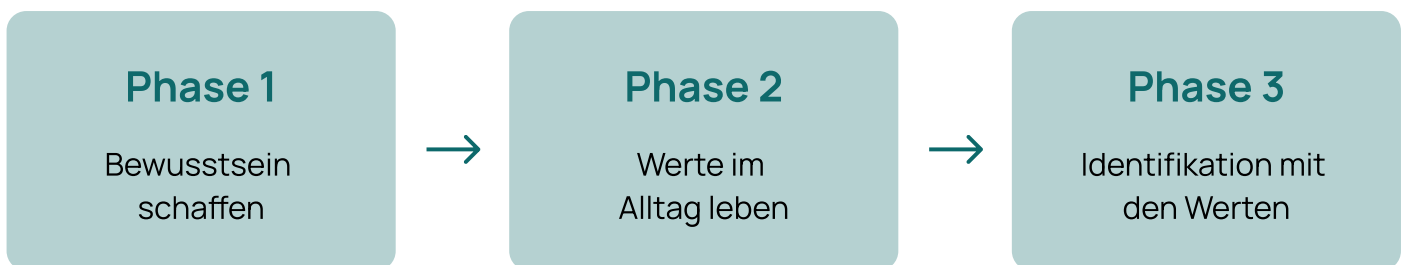
eine Lücke zwischen der Theorie, die in Seminaren, E-Learnings und Coachings vermittelt wird, und der Praxis, in der die Mitarbeitende ihren täglichen Aufgaben nachgehen.

Hier kommt der menschliche Aspekt ins Spiel. Menschen sind die Träger:innen der Unternehmenskultur und diejenigen, die die Werte eines Unternehmens zum Leben erwecken. Ihre Stärken liegen in ihrer Fähigkeit zur Interaktion, Diskussion und Reflexion, durch die sie das Werteleitbild in ihren Arbeitsalltag integrieren und es auch an ihre Kollegen weitergeben können. Menschliche Interaktionen während der Kulturtransformation, zum Beispiel in Seminaren, Town Halls oder spezifischen Team Workshops stellen sicher, dass die Mitarbeitenden auf der emotionalen Ebene abgeholt werden und das «Wofür» der Kulturtransformation verstehen. Weiter stellen solche menschlichen Interaktionen sicher, dass das Werteleitbild richtig interpretiert und verstanden wird und jegliche Unklarheiten frühzeitig aus der Welt geschaffen werden können.

Aber die Implementierung eines Werteleitbilds erfordert mehr als nur menschliche Anstrengungen. Technologie kann eine entscheidende Rolle bei der Verbreitung, Implementierung und Aufrechterhaltung des Werteleitbilds spielen. Verschiedene Technologien können das Bewusstsein für das Werteleitbild erhöhen, Schulungen erleichtern, die Kommunikation verbessern und die Umsetzung des Werteleitbilds im Alltag unterstützen. Mit Tools wie Moodtalk,

welche das Betriebssystem für die Organisationskultur bereitstellt, können Unternehmen sicherstellen, dass Mitarbeitende regelmässig über die Umsetzung des Wertebilds diskutieren, messen, wie gut ihr Werteleitbild gelebt wird und gezielte Schritte unternehmen, um die Umsetzung im Alltag zu stärken und zu verbessern.

Technologie kann in drei Phasen die Implementierung des Werteleitbilds unterstützen:



Phase I: Bewusstsein schaffen

Technologie kann dazu beitragen, das Bewusstsein für das Werteleitbild zu fördern und sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden die Werte und Prinzipien des Unternehmens kennen. Digitale Plattformen wie Intranet, Wissensplattformen, E-Mail und firmeneigene Social Media Plattformen können genutzt werden, um das Werteleitbild zu verbreiten. Heute setzen fast alle Unternehmen auf solche Technologien, um das Bewusstsein zum Werteleitbild zu stärken. In den Daten von Moodtalk wird jedoch aufgezeigt, dass die Unternehmen die Herausforderung haben, dass Mitarbeitende die Nachrichten über die verschiedenen Kanäle im Zuge des Informationsüberflusses überhaupt sehen und lesen. Durch die Revolution von künstlicher Intelligenz

und im spezifischen Large Language Models (LLM), wie zum Beispiel GPT von OpenAI, können Tools, wie zum Beispiel Moodtalk, dazu genutzt werden, Diskussionen über die Implementierung des Werteleitbilds zu moderieren und evaluieren, wie das Werteleitbild in den einzelnen Teams verstanden und interpretiert wird.

Phase II: Werte im Alltag leben

Die zweite Phase beinhaltet die Implementierung des Werteleitbilds in den Alltag der Mitarbeitenden. Online-Schulungs- und Weiterbildungsplattformen sowie mobile Anwendungen können zur Verbreitung und Schulung des Werteleitbilds beitragen. Daten von Moodtalk zeigen aber auf, dass vielfach die Übersetzung von Gelerntem in Online-Schulungen und E-Learnings in den Alltag von den Mitarbeitenden

als schwierig betrachtet wird. Eine grosse Herausforderung für die Mitarbeitenden ist, dass sie trotz Alltagsstress genügend zeitliche und mentale Ressourcen haben, um die Verhaltensänderung erfolgreich umzusetzen. Technologien mit Gamification Ansätzen können das Engagement für das Werteleitbild erhöhen und das Lernen fördern. Tools wie Moodtalk ermöglichen es den Mitarbeitenden, regelmässig zu reflektieren, wie das Werteleitbild, die Prinzipien und die Strategie gelebt werden und wie sich das Team und das Unternehmen nach dem Werteleitbild verhalten. Basierend auf diesen Daten können moderne Tools auch gleich einen Diskussionsleitfaden für die Teamdiskussionen erstellen und so das Team bei einer regelmässigen und strukturierten Diskussion zur Umsetzung des Werteleitbilds unterstützen. In dieser Phase ist es entscheidend, dass die Tools frühzeitig erkennen, wenn Teams menschliche Unterstützung, wie zum Beispiel ein Coaching, benötigen, um den richtigen Weg bei der Umsetzung des Werteleitbilds zu beschreiten. Jeder Change Prozess beinhaltet Hürden, welche das Team nicht immer selbst lösen kann. Neue Technologien ermöglichen es aber, dass diese menschlichen Interaktionen viel gezielter eingesetzt werden können und so die Effizienz und Effektivität dieser Interaktionen bis zu 10-mal höher sein können.

Phase III: Identifikation mit den Werten

In der dritten Phase sollten die Mitarbeitenden beginnen, sich mit den Werten zu identifizieren und diese auch von ihren Kollegen einzufordern. Heutzutage wird dies vielfach mit Befragungslösungen geprüft. Das beinhaltet jedoch die Herausforderung,

dass dies nur sporadisch passiert und nicht die Dynamik des Alltags abbildet. Weiter ist die Reaktionszeit zwischen Befragung, Analyse und Handlung sehr hoch, was den Effekt der Handlung stark reduziert. Künstliche Intelligenz kann dabei helfen, Daten von Mitarbeitenden in Echtzeit zu analysieren, zu verstehen, wie das Werteleitbild gelebt wird und automatisch passende Handlungen initiieren. Diese Handlungen reichen von selbstgeführten Teamübungen bis zu menschlichem Coaching und Seminaren. Wir sehen vor allem auch viel Potenzial in fortgeschrittenen und spezifisch trainierten Chatbots, um Fragen von Mitarbeitenden in Echtzeit zu beantworten und das Bewusstsein für das Werteleitbild zu schärfen. Die Technologie kann vor allem bei Routineaufgaben unterstützen und sicherstellen, dass die existierenden Angebote sofort den Mitarbeitenden zugespielt werden können. Jedoch wird der emotionale Faktor in diesem Prozess in naher Zukunft immer von Expertinnen und Experten, von Mensch zu Mensch, gefördert. Denn Veränderungsprozesse führen auch zu Unsicherheiten, Angst und Unverständnis. Dies können neue Technologien frühzeitig erkennen, jedoch ist dann der menschliche Kontakt entscheidend, um diese Gefühle zu verstehen und richtig zu agieren.

Technologien können den Veränderungsprozess unterstützen, aber niemals die menschlichen Emotionen ersetzen.

Praxisbeispiel: Förderung einer Speak-Up-Kultur bei einer Schweizer Versicherung

Die Ausgangslage

Eine Versicherungen der Schweiz mit Standorten in allen Sprachregionen hatte das Ziel, eine offene Kommunikationskultur und konstruktive Feedbackkultur zu etablieren. Darum hat das Unternehmen zu Jahresbeginn seine Führungsprinzipien überarbeitet und verschiedene Initiativen ins Leben gerufen. Die Herausforderung bestand darin, alle Mitarbeitenden in der gesamten Schweiz zu erreichen und sicherzustellen, dass ein Bewusstsein für die überarbeiteten Führungsprinzipien entsteht und diese im Alltag umgesetzt werden. Dabei wollten die People & Culture Zuständigen sicherstellen, dass die Teams befähigt werden, selbstständig die Umsetzung der Führungsprinzipien in Angriff zu nehmen.

Massnahmen und Tools

Führungsschulungsprogramme: Alle Führungskräfte wurden in speziellen Programmen geschult, um die Führungsprinzipien zu verinnerlichen und in ihrer täglichen Arbeit umzusetzen.

Jährlicher Führungstag: Ein Tag, der den Führungsprinzipien gewidmet ist, wurde eingeführt. Hier wurden Best Practices ausgetauscht und die Bedeutung der Prinzipien für den Unternehmenserfolg betont.

Onboarding: Neue Mitarbeitende wurden von Beginn an mit den Führungsprinzipien vertraut gemacht, um sicherzustellen, dass sie diese von Tag 1 kennen und leben.

Team Charta: Jedes Team entwickelte eine Team Charta, in der es spezifische Regeln für die Zusammenarbeit festlegte, basierend auf den Führungsprinzipien. Diese Regelungen wurden regelmässig in monatlichen Meetings überprüft und angepasst.

Technologieeinsatz: Moodtalk wurde eingesetzt, um die Team Charta zu digitalisieren die Vorbereitung und Durchführung der monatlichen Meetings zur Zusammenarbeit zu unterstützen. Dieses Tool ermöglichte es den Teams, Feedback zu den Regeln der Zusammenarbeit zu geben, und lieferte den Moderatoren Diskussionsfragen und Notizfunktionen. Das Tool erfasste auch die Entwicklung der Themen und Regeln und machte sie für das gesamte Unternehmen sichtbar.

Ergebnisse:

- Über 90% der Mitarbeitenden gaben an, die Führungsprinzipien des Unternehmens zu kennen.
- Alle Teams hatten klare, auf den Führungsprinzipien basierende Regeln für die Zusammenarbeit definiert.
- Führungskräfte berichteten von einer Zeitersparnis im Team von bis zu 12 Stunden pro Monat, da sie dank der Software ohne grossen Aufwand erkennen konnten,

welche Themen im Team diskutiert werden müssen und grundlegende Anpassungen der Zusammenarbeit gleich umsetzen konnten.

- Die Abteilung «People & Organisation» konnte auf Basis der in der Software erfassten Daten frühzeitig auf Themen der Zusammenarbeit reagieren und gezielte Initiativen für Teams und Mitarbeitende entwickeln.

Schlüsselerkenntnisse und Empfehlungen:

Die Kombination aus menschlicher Interaktion und technologischer Unterstützung war entscheidend für den Erfolg der Initiative. Die Einbindung der Mitarbeitenden von Anfang an und die regelmässige Überprüfung und Anpassung der Regeln der Zusammenarbeit haben dazu beigetragen, eine offene Kommunikationskultur zu etablieren, in der sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt und gehört fühlen.

Kapitel 3

Was sind Werte und warum müssen Unternehmen sich mit damit beschäftigen?

Werte, Visionen und Leitbilder werden oft als notwendiges Übel betrachtet – nach dem Motto: “Alle haben es, also brauchen wir das auch”. Leider geht dabei oft vergessen, dass die Auseinandersetzung mit Werten nicht nur eine Pflichtübung ist, sondern bei geschickter Anwendung einen grossen Mehrwert verspricht. Der Grund dafür ist einfach:

Jedes Unternehmen lebt Werte, bewusst oder unbewusst. Wird nicht darüber gesprochen und regelmässig reflektiert, brennen sich gewisse Werte, die in bestimmten (häufig unerwünschten) Verhaltensweisen münden, in die Belegschaft ein. So kann es gut sein, dass z.B. Sitzungen nie pünktlich begonnen werden, da sich im Laufe der Zeit so etwas wie der Wert “Unverbindlichkeit” eingebrannt hat. Oder, dass in Meetings kaum

Kritik angebracht wird, da ein Wert wie “Menschlichkeit” falsch verstanden wird. All das ist mehr oder weniger kontraproduktiv.

Beginnt man jedoch, bewusst über Werte zu sprechen und die Diskussion zu führen, was denn unter einem bestimmten Wert wie “Verbindlichkeit” oder “Menschlichkeit” verstanden wird, gleichen sich die (gelebten) Werthaltungen der Mitarbeitenden an, was zu einer verbesserten und konfliktärmeren Zusammenarbeit führt, die gleichzeitig besser auf den Unternehmenszweck ausgerichtet ist. Weiter unterstützt dies die Mitarbeitenden auch dabei, sich mit ihren – bewussten und unbewussten – Erwartungen auseinanderzusetzen und über sie zu sprechen. Doch wieso ist das auf einmal so wichtig?

Der Fachkräftemangel, der sich immer stärker bemerkbar macht, ist sicherlich nicht unschuldig daran, dass sich Unternehmen Gedanken darüber machen, wie sie ihre bestehenden Mitarbeitenden möglichst effizient in den Arbeitsprozess einbinden können. Ausserdem sorgen sie sich vielmehr darum, ein attraktives Arbeitsumfeld zu bieten, damit die bestehenden Mitarbeitenden erhalten bleiben und neue hinzugewonnen werden können. Doch ein mindestens gleich wichtiger Punkt ist, dass sich die Arbeitswelt in den letzten Jahren drastisch verändert hat – und sich in den nächsten Jahren voraussichtlich noch viel stärker verändern wird. Wenn wir uns also nicht sehr gut über das WIE der Zusammenarbeit Gedanken machen, wird sich diese in Zukunft noch viel schwieriger gestalten. Doch was ist denn heute so anders als noch vor 10 oder 20 Jahren?

Durch die immer besser werdenden und gezielter eingesetzten digitalen Hilfsmittel, die jüngst durch die künstliche Intelligenz noch einmal stark verbessert wurden, konnte in den vergangenen Dekaden vieles automatisiert werden. Einfache Arbeitsschritte fallen laufend weg, zurück bleibt die Denkarbeit. Dies hat zwei Auswirkungen: Einerseits ist es als vorgesetzte Person gar nicht mehr möglich, alles zu kontrollieren, zu durchschauen und zu entscheiden. Möchten sie in diesem Umfeld weiterhin erfolgreich agieren, zwingt es sie dazu, sich mit neuen Werten wie "Vertrauen" auseinanderzusetzen. Andererseits verlangt es von Mitarbeitenden, mitzudenken und Entscheidungen auch in einem komplexen Umfeld ohne vollständige Information selbstständig zu fällen. Um dabei zu reüssieren, wird die erforderliche Wertelandschaft benötigt – die viel erwähnte Fehlerkultur ist

zum Beispiel ein Teil eines solchen Umfeldes. Oftmals resultiert aus den entsprechenden Werten auch eine erlebte psychologische Sicherheit, die Mitarbeitende erwiesenermassen zu produktiveren und gleichzeitig gesünderen Mitarbeitenden macht.

Doch wie kann ein Unternehmen erfolgreich die passenden Werte finden? So viel vorweg: Schnelle oder einfache Lösungen gibt es nicht. Doch mit dem nötigen Willen ist es für jedes Unternehmen möglich, Werte zu finden, die zum branchenspezifischen Umfeld, dem Zeitgeist sowie der aktuellen Belegschaft passen. Damit das jedoch gelingt, ist es unausweichlich, in einer möglichst diversen Arbeitsgruppe (einerseits natürlich in Bezug auf die menschlichen Aspekte, genauso wichtig jedoch auch in Bezug auf die Berufsgruppe und Position) zu arbeiten. Ist diese Gruppe gebildet, müssen sie sich mit den drei Fragen "Welche Werte werden aktuell in unserem Unternehmen gelebt?", "Welche Werte möchten wir Mitarbeitende als Menschen leben?" und "Welche Werte müssen wir leben, um in dem heutigen Arbeitsumfeld erfolgreich zu sein?" auseinandersetzen. Dieser Prozess wird oft unterschätzt, ist in der Realität jedoch alles andere als einfach und muss deshalb durch erfahrene Personen moderiert und geleitet werden, z.B. durch Mitarbeitende der internen Organisationsentwicklung oder externe Berater:innen mit dem benötigten Know-how.

LN, PH, SB, Dezember 2023