Best Practice: Werte entwickeln im Dialog mit den Mitarbeitern

Das Bundesamt zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung (BAK) hat vor sieben Jahren einen Prozess gestartet, um individuelle Werthaltungen im Dialog mit den Beamten zu erheben und in ein integriertes Wertemanagement der Gesamtorganisation zu überführen. Dieser Artikel bilanziert die gewonnenen Erfahrungen. Ein Fazit: Nachhaltiges Wertemanagement erfolgreich zu etablieren, gleicht dem – frei nach Max Weber – „beharrlichen Bohren harter Bretter mit Leidenschaft und Augenmaß".

Von Andreas Wieselthaler | Brigitte Slepicka

Die besondere Ausgangslage einer Polizeibehörde

Warum beschäftigt sich ausgerechnet eine polizeiliche Organisation wie das Bundesamt zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung (BAK) mit Werten und Ethik? Nun, das Gewaltmonopol berechtigt die Polizei, so schnell und tief in Grund- und Freiheitsrechte des Einzelnen einzugreifen wie keine andere Organisation. Genau dieser Umstand führt dazu, dass Bürger zu Recht sehr kritisch auf das Auftreten und die Arbeit dieser Organisation blicken und hohe Erwartungen an ein korrektes Verhalten und Handeln haben[1]. Das Treueverhältnis bindet Staatsbedienstete generell stärker als Privatangestellte. Nicht nur wegen der „Lebensanstellung", sondern auch über die eigentliche Dienstleistung hinaus. Dies ermöglicht den kontinuierlichen Aufbau und die systematische Weiterentwicklung von Berufsethik und spezifischen Wertehaltungen.

Aus eigener Ermittlungserfahrung ist das BAK täglich mit einem breiten Spektrum an Fehlverhalten innerhalb einer großen Bandbreite von Organisationen konfrontiert. Doch nicht nur das Fehlverhalten selbst, sondern auch der Weg dorthin, die Suche nach Gründen, Ursachen und strukturellem Versagen, sind ein geeigneter Ansatzpunkt für Prävention. Der gesetzliche Auftrag[2], Korruptionsprävention zu leisten, wird vom BAK einerseits als Ausgangspunkt für individuelle und andererseits für organisationszentrierte Maßnahmen interpretiert. Diese beiden Ebenen beschäftigen sich systemisch mit den Prozessen aus einer Vielzahl von Ethik- und Werteperspektiven.

Werte aus dem Dialog heraus entwickeln

Um dieses Wissen glaubwürdig und kompetent nach außen für andere Organisationen sichtbar machen und vermitteln zu können, hat sich das BAK bereits im Jahr 2010 das erste Mal 360 Grad um sich selbst gedreht und seine Stärken und Potenziale erforscht. Das Ergebnis: ein mittlerweile mehr als sieben Jahre dauernder, kontinuierlicher Werteprozess, eingebettet in eine wachsende und sich dynamisch entwickelnde Unternehmenskultur. Dieser Artikel soll die gewonnenen Erfahrungen für Interessierte anschaulich darstellen und nutzbar machen.

Wertemanagement ist aus dieser Position heraus die regelmäßige, bewusste Beschäftigung von Mitarbeitern und Führungskräften mit den dem Unternehmen zugrundeliegenden ethischen Grundwerten und -haltungen, um dadurch die daraus resultierende Kultur zu überprüfen, zu schärfen und zu formen.

Grundsätzlich ging das BAK davon aus, dass es nicht möglich ist, Werte zu schulen, sondern dass diese anhand praktischer, lebensnaher Beispiele vermittelt und in moderierten Runden offen diskutiert werden müssen. Dazu ist es unabdingbar, dass sich die Menschen in Organisationen zunächst ihrer eigenen Werte bewusst werden, dh ihre Wertehaltungen hinterfragen und entwickeln und sie in einem zweiten Schritt auch in der Gruppe mit den Haltungen anderer vergleichen können. Erforderlich sind daher ein Werte-Bewusstsein, die Freiheit des Dialogs und das geeignete Format, um aus den individuellen Positionen die Wertehaltung des gesamten Unternehmens zu schmieden.

Ein zeitgemäßes Wertemanagement verbindet die gegebene Unternehmenskultur und die festgelegten Routinen mit einem schöpferischen Prozess, der jedem Werteprozess innerhalb eines Wertemanagements zu Grunde liegt.

Bottom-up-Ansatz fördert Akzeptanz

Konkret wurden dazu in einem ersten Schritt Ziele und Vorhaben kaskadierend auf Führungskräfte und Belegschaft unter Berücksichtigung der Reaktionen aller Beteiligten übertragen, um daraus resultierend konkrete Maßnahmen zu setzen. Damit wurde sichergestellt, dass jeder Mitarbeiter Kenntnis darüber erlangte, welchen konkreten Beitrag er an seinem Arbeitsplatz zur Realisierung der übergeordneten Zielsetzung leisten kann und muss. Diese konkrete Einbindung der Bediensteten (Bottom-up-Prozess) bei den Zielsetzungen gab ihnen nicht nur als Personen eine Stimme, sie sicherte so eine höchstmögliche Akzeptanz und Verpflichtung der Beteiligten. Und genau diese persönliche Einbindung jedes Einzelnen erzeugt ein erhöhtes Ausmaß an „intrinsischer" Handlungssicherheit. Dem lag der Zugang zugrunde, nicht mehr negatives Verhalten zu bestrafen oder durch neue Regelungen zu begrenzen, sondern den Einzelnen dazu zu ermutigen, selbst zu entscheiden und dadurch auch die Eigen- und Fremdverantwortung zu übertragen.

Fünf Grundwerte reichen

Darauf aufbauend wurden die gewünschte Unternehmenskultur, Erwartungen und akzeptiertes Verhalten in einem Top-down – und Bottom-up – Prozess definiert. Dieser Prozess hatte zum Ergebnis, dass schlussendlich lediglich fünf Grundwerte für das Unternehmen identifiziert und festgeschrieben werden mussten.

Zur Konkretisierung dieser Werte bediente sich das Management methodisch der sogenannten „Werteboxen", um individuell erwartetes positives und negatives Verhalten zu sammeln und zu beschreiben. Anhand von jeweils fünf positiven und fünf negativen praktischen Beispielen hatten alle Bediensteten den jeweiligen Wert mit ihrem persönlichen Arbeitsalltag zu verbinden und danach in den einzelnen Teams aufzuarbeiten. Diese Art des Teambildens ermöglichte eine neue Form der Organisationsentwicklung und erlaubte die Transformation der Werte in alltägliche Handlungen. Ein weiterer Effekt war, dass die individuelle Kultur[3] der einzelnen Teams als Teil der organisationsweit gelebten Kultur verstanden werden konnte.

Vorbildhaft ist, wer etwas wissen will, weniger vorbildhaft sind jene, die schon alles wissen. Die gute Nachricht: Differenziertes und reflektiertes Denken, also gelassene Vernunft, ist trainierbar. Es bedeutet aber die Verpflichtung, selbst zu denken und zwar weiter, als es die einfachen Reflexe zulassen. Das gilt ganz besonders für jene Reflexe, die moralisch bedingt oder mit persönlichen Werten stark behaftet sind.

Die Moral endet dort, wo das Moralisieren das Denken ersetzt, wenn also jemand anfängt, für andere zu denken. Beamte, die anderen die eigenen Wertvorstellungen aufdrücken wollen, handeln fahrlässig. Vernünftige Gelassenheit heißt, andere selbst denken zu lassen, auch wenn das, was dabei herauskommt, einem vielleicht nicht gefällt. Dazu braucht es eine starke Mitte, aus der heraus Management und Belegschaft agieren können. Denn die Mehrheit der Menschen erwartet von Behörden keine zusätzlichen Probleme, sondern Lösungen und die Nüchternheit aufgeklärter Mitmenschen.

Die Perspektive wechseln

Veränderungen sind nur dann möglich, wenn man aufhört, nur sich selbst zu sehen. Deshalb wurde im Werteprozess des BAK methodisch der Perspektivenwechsel[4] mit Hilfe der „6 Hüte von Edward de Bono[5]" eingesetzt. Diese Technik der Gruppendiskussion oder vielmehr des Rollenspiels eignete sich besonders zur Bewertung und Optimierung von bereits erarbeiteten Lösungen und Ideen aus unterschiedlichen Perspektiven. Das Hineinschlüpfen in eine vorgegebene Rolle in Verbindung mit Wertediskussionen ermöglichte den Bediensteten ein besseres Verständnis und Verstehen der Handlungsweisen und -muster anderer. Die Verbindung der sechs Denkansätze Analyse, Emotionen, Kritik, Optimismus, Kreatives und Ordnung gestattete einen 360 Grad-Blick auf die Gesamtsituation ohne Rechtfertigungszwang.

Dieser Prozess war erforderlich, weil sich im Laufe der Jahre der Mitarbeiterstand aber auch die Umwelt und das Selbstverständnis der Behörde grundlegend verändert hatten. Im Kern wurden die Werte der Organisation auf ihre Aktualität und Gültigkeit gemeinsam überprüft und geschärft.

Wert A: Objektivität		Wert B: Ehrlichkeit		Wert C: Verschwiegenheit nach außen		Wert D: Offenheit nach innen		Wert E: Loyalität	
+	-	+	-	+	-	+	-	+	-

Abbildung 1: OK-Box. (Quelle: eigene Darstellung)

Reflexion statt Reflexe

Um die identifizierten Werte im Alltag leben und den Werteprozess kontinuierlich aufrechtzuerhalten, ist es unabdingbar, sich die identifizierten Inhalte wechselseitig auch ständig vorzuleben. Gefühle spiegeln sich in Worten und weiterführend in Verhaltensweisen wider. Deshalb sind Belegschaft und Führungskräfte in gleicher Weise gefordert, Worte in Verhaltensweisen und schlussendlich in Gewohnheiten zu überführen.

Fazit

Im Ergebnis zeigte sich: Wenn man für einen Werteprozess Improvisation, Intuition sowie das Wissen und die Fertigkeiten aller einsetzt, fördert man weit besser Muster zutage und kommt zu neuen Lösungen, als mit einem vorgefertigten Plandenken. Werte konkretisieren sich im Handeln, wenn emotionale Intelligenz einer kalten und standardisierten Logik vorgezogen wird. Schließlich geht es in erster Linie um Menschen, denen die täglichen Veränderungen in ihrem Leben, ihrer Umwelt, in ihrem Unternehmen, der ganzen Welt bewusst sind und die sich mit einer nachhaltigen positiven Veränderung von Unternehmenskulturen und menschlichem Verhalten aktiv auseinandersetzen. Deshalb spielen in einem Unternehmen und ganz besonders in der Unternehmensführung Werte eine zentrale Rolle.

Die Voraussetzung eines erfolgreichen und kontinuierlichen Werteprozesses ist die bewusste und strukturierte Hinführung von Management und Belegschaft zu einem einheitlichen Bild über Ziele, Wege und Werte der eigenen Organisation! Unabdingbar ist dabei, die Organisation als Summe aller Einzelnen zu verstehen und jeden Einzelnen als wertvollen Baustein der Organisation.

1) *Tierney, William G., Schein, Edgar H.* (1986): „Organizational Culture and Leadership". In: The Academy of Management Review. 11 (3), S. 677, DOI: 10.2307/258322.
2) StF: BGBl I 2009/72 idgF BGBl I 2015/52.
3) Tierney, Schein, 1986.
4) De Bono, E. (1989): Das Sechsfarben-Denken. Ein neues Trainingsmodell. Düsseldorf, 1989.
5) De Bono, E. (1990): Six Thinking Hats. London ua, 1990.

Die 10 goldenen Werteregeln ...	... und wie man sie konsequent missachtet und den Werteprozess sicher zu einem Misserfolg macht!
1. Lebe gegenseitige Wertschätzung!	1. Streue destruktive Gerüchte jeden Tag!
2. Gehe mit anderen achtungsvoll um!	2. Respektiere niemanden und nichts!
3. Stelle stets Ausgewogenheit zwischen Transparenz und Diskretion sicher!	3. Behalte vorteilhafte Informationen für dich, spiele mit Information!
4. Achte auf eine Rückkopplung zwischen Zielsetzung und Auftrag!	4. Verfolge immer zuerst deine persönlichen Ziele!
5. „Bewusst-Aktiv-Kompetent"!	5. Bewusst passiv für andere und nur bewusst aktiv für dich!
6. Bleibe objektiv und unbeeinflusst!	6. Missverstehe objektive Aussagen und Regeln bewusst zu deinem Vorteil!
7. Lebe Loyalität im Sinne der Einhaltung vorgegebener Kompetenzen!	7. Überschreite Kompetenzen, um deine Loyalität zu zeigen!
8. Führen heißt verstehen und klar zu kommunizieren!	8. Diene als Führungskraft primär dir selbst und kommuniziere erst bei Fehlleistungen!
9. Diene immer zuerst der Sache!	9. Entscheide nur aufgrund des Nutzens für Deine Machtbasis!
10. Alle Dinge fließen, ermögliche daher Veränderung!	10. Ängstige Dich und sperre Dich gegen Weiterentwicklung!

Abbildung 2: Die 10 goldenen Werteregeln und wie man sie konsequent missachtet und den Werteprozess sicher zu einem Misserfolg macht. (Quelle: eigene Darstellung)

Foto privat

Die Autoren

Mag. Andreas Wieselthaler, MA MSc (links im Bild), ist seit Anfang 2010 Direktor des Bundesamtes zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung (BAK) im Bundesministerium für Inneres. Seine mehr als zwei Jahrzehnte dauernde Exekutivlaufbahn hat er durch eine neunjährige Zwischenkarriere im Rechnungshof bereichert. Berufsbegleitend absolvierte er ein Studium der Rechtswissenschaften, sowie zwei Masterstudien: Security and Safety Management an der Donau Universität Krems und „Master in Anti-Corruption Studies" an der International Anti Corruption Academy.

Brigitte Slepicka, BA MA MA (rechts im Bild), ist seit Anfang 2004 Mitarbeiterin des Bundesamtes zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung (BAK) im Bundesministerium für Inneres. Mit zwanzig Jahren exekutiver Diensterfahrung und zwei abgeschlossenen Studien der Wirtschaftswissenschaften widmet sie sich seit mehreren Jahren den Themen Compliance, Wertemanagement und Werteprozesse.

Foto privat