

Handbuch

Werte- und Normenspiel

Peter Gerrickens, Marijke Verstege
und Zjev van Dun

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1. Allgemeine Erläuterung des Spiels	9
1.1 Einführung	9
1.1.1 Werte	10
1.1.2 Normen	18
1.1.3 Möglichkeiten der Kombination mit den anderen Spielen	23
1.2 Anwendungsmöglichkeiten des Spiels	24
1.3 Hinweise für die Arbeit mit dem Werte- und Normenspiel	26
2. Spielversionen	29
2.1 Spielversionen zum Thema „Werte“	29
1. Persönliches Werteprofil	31
2. Organisationswerte	33
3. Persönliche Werte und Organisationswerte	37
4. Werteleiter: Stufen in der Entwicklung der Werte	39
5. Feedback zu Werten	41
6. Werte und Veränderung	43
7. Beurteilung von Teamwerten	45
8. Werte und Arbeitssituationen	49
2.2 Spielversionen mit ‘Werten’ und ‘Themen’	51
9. Bekanntmachung: Werte und Themen	53
10. Diskussion: Werte und Themen	55
2.3 Spielversionen mit „Normen“	57
11. Gruppennormen darstellen	59
12. Angenehme und unangenehme Gruppennormen	61
13. Normenmatrix	63
2.4 Spielversionen mit „Werten“ und „Normen“	65
14. Organisationswerte und Gruppennormen	67

15. Mission, Werte und Aufgaben	71
16. Das moralische Dilemma	75
2.4. Spielversionen in Kombination mit anderen Spielen	77
17. Werte, Stärken und Schwächen	79
18. Werte und Fähigkeiten	83
19. Werte, Lebensbereiche und Gefühle	85
20. Normen und Hemmnisse	87

Anlagen

Anlage I	Bestandteile des Werte- und Normenspiels	89
	A Liste der Werte	89
	B Liste der Themen	92
	C Liste der Normen	93
Anlage II	Stufenplan moralisches Dilemma	95
Anlage III	Übersicht der Spielversionen	98

1 Allgemeine Erläuterung des Spiels

1.1 Einführung

Die Absicht dieses Spiels ist, Menschen miteinander über Werte und Normen ins Gespräch zu bringen. Das wird nicht nur zur Folge haben, dass dem Einzelnen bewusst(er) wird, was er selbst anstrebt (moralische Bewusstmachung), sondern auch, dass er seine Mitmenschen besser versteht. Außerdem ist dieses Spiel ein Hilfsmittel bei der Verständigung über Werte und Normen die für Gruppen, Teams oder Organisationen wichtig sind (moralischer Konsens).

Sie sind dann in der Lage zu entscheiden, welche Werte und Normen tatsächlich Anwendung finden sollen. Das Spiel kann im Prozess des Erörterns von Werten und Normen eine Rolle spielen, aber es unterstützt nicht die Absicht, anderen bestimmte Werte und Normen aufzuerlegen

Das Werte- und Normenspiel besteht aus 140 Karten, die in 3 Gruppen aufgeteilt worden sind. Pro Gruppe liegt eine leere Karte bei, für den Fall, dass Sie oder Ihre Mitspieler eine Ergänzung vornehmen möchten. Die Gruppen sind:

1. **Werte** (Symbol: Kompass, 63 Karten). Ein Wert ist etwas, das man für anstrebenswert hält. Er steuert das menschliche Handeln. Beispiele: Freiheit, Verantwortungsbewusstsein und Vertrauen.
2. **Normen** (Symbol: Kreisverkehr - die diversen Straßen, die gewählt werden können, 38 Karten). Dies sind Regeln, die festlegen, welches Verhalten richtig oder falsch ist, erwünscht oder unerwünscht, erlaubt oder verboten. Es sind Verpflichtungen oder verbindliche Erwartungen, an die man sich halten muss. Normen sind hergeleitet von Werten oder fußen darauf. Die Norm 'Man muss immer die Wahrheit sagen' ist eine konkrete Ausarbeitung des Wertes 'Ehrlichkeit'. Wenn der Zusammenhang zwischen Norm (Verhaltensregel) und Wert nicht mehr gegeben ist, wird die Norm buchstäblich 'wertlos'. Die Normen, die wir gewählt haben beziehen sich vor allem auf die Zusammenarbeit oder das Zusammenleben in Gruppen, einem Team, einer Organisation, einer Familie oder einem Verein. Bei der Formulierung der Normen haben wir Verneinungen (wie: Du darfst nicht....) vermieden. Dies soll die Arbeit mit der Normenmatrix (siehe Spielversion 13) erleichtern.
3. **Themen** (Symbol: farbige Flächen; 40 Karten). Diese Karten symbolisieren Ebenen, auf denen Werte konkret zum Ausdruck kommen können. Sie sollen das Gespräch über Werte weiter zuspitzen und konkretisieren. Der Ausgangspunkt bei der Wahl der Themen war, dass sie provozieren sollten, damit sie zum Gespräch mit anderen herausfordern. Haupt- und Unterthemen werden nicht getrennt. Wenn Sie mit diesen Karten arbeiten, treffen Sie für jede Situation eine relevante Vorauswahl.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, mit diesem Spiel zu arbeiten. Sie können nur die Werte-Karten verwenden, sie aber auch mit den Themen kombinieren. Auch die Normen-Karten können alleine verwendet werden, oder aber man kombiniert sie mit den Werten.

Das Spiel läßt sich für unterschiedliche Zwecke verwenden, sowohl in Arbeitssituationen als auch privat. Einige Beispiele: die Erstellung eines Werteprofiles für eine Einzelperson, ein Team

oder eine Organisation; ein Vergleich der idealen und der tatsächlichen Situation ('Lippenbekenntnisse' oder 'gelebte' Werte); das Erörtern der Normen innerhalb eines Teams; ein erhellendes Gespräch mit Freunden. Weitere Anwendungsmöglichkeiten finden Sie in Abschnitt 1.2.

Das Werte- und Normenspiel läßt sich auch hervorragend mit den anderen Spielen aus der Serie (Feedbackspiel, Entwicklungsspiel, Motivationsspiel) kombinieren. Mehr darüber lesen Sie unter 1.1.3.

1.1.1 Werte

Es gibt mehrere Definitionen für den Begriff 'Wert'. Der gemeinsame Nenner ist, dass Werte in einem Menschenleben oder für eine Organisation etwas sehr Wichtiges darstellen und dass sie das Handeln steuern. Dies ist auch die Umschreibung, von der wir ausgehen.

Werte sind anstrebenswert, für uns selbst und für andere. Es sind die Fundamente, auf die wir unser Leben aufbauen wollen. Meist sind es immaterielle Dinge, die unseren Aktivitäten Sinn und Bedeutung verleihen. Werte trägt man in sich. Sie geben uns für unser Handeln in bestimmten Situationen die Richtung vor. Die Bedeutung eines Wertes ist nicht fest umrissen, so dass wir immer wieder herausgefordert werden, uns mit ihnen auseinanderzusetzen und zu untersuchen, was ein Wert in einer bestimmten Situation bedeutet. Auf eine feste Routine kann man sich dabei nicht verlassen (Schuijt, 2001).

Die wichtigsten Werte eines Menschen sind als Wegweiser beim Treffen einer Wahl zu betrachten. Um als solchen funktionieren zu können, muß ein Wert über die folgenden Merkmale verfügen (Harmsen, 2001):

1. Man ist stolz auf diesen Wert, weil er der eigenen Persönlichkeit Konturen gibt.
2. Man ist bereit, diesen Wert öffentlich zu vertreten und zu verteidigen, wenn die Situation dies verlangt.
3. Der Kernwert meldet sich in unterschiedlichen Situationen, zu unterschiedlichen Zeiten und bei unterschiedlichen Anlässen.
4. Es gibt ein hohes Maß an Konsistenz zwischen dem Inhalt eines Wertes und dem konkret wahrnehmbaren Verhalten eines Menschen. Er tut im praktischen Leben das, was er in Theorie vertritt.

Über Werte wird manchmal bewusst gesprochen. Zum Beispiel wenn man während eines Gesprächs aufgefordert wird, zu begründen weshalb man bestimmte Dinge tut oder nicht tut. Aber oft sind Werte unbewusst -und unausgesprochen- vorhanden, in dem was Menschen tun oder nicht tun. Ein Beispiel: Während einer Diskussion lässt man, ohne weiter darüber nachzudenken, jemand in aller Ruhe ausreden. Der Wert, der dahintersteckt - ohne dass man sich dessen immer bewusst ist - ist 'Respekt'.

Welche Werte wir hegen, hängt von vielen Faktoren wie Erziehung, Weltanschauung, Lebenserfahrung und Lebensumständen ab. Möchten wir unser eigenes Verhalten und das Verhalten anderer besser durchschauen, ist es notwendig, dass uns bewusst wird, von welchen Werten wir uns leiten lassen. Das Klären und Festigen der eigenen Werte erhöht oft das Selbstwertgefühl

und lenkt uns bei der Frage, was mache ich und wie mache ich es.

Das Fehlen eines Bündels zusammenhängender Werte kann zur Folge haben, dass Menschen in ihrer Beziehung zur Umwelt unsicher werden. Es mangelt ihnen dann an einer deutlichen Richtung im Leben, was sich in apathischem Verhalten, Unsicherheit, inkonsequentem Verhalten oder Mitläufertum äußern kann.

Manchen Werten wird eine so umfassende Gültigkeit beigemessen, dass sie den Kern der öffentlichen Ethik bilden. Vier allgemeine moralische Grundsätze für das Zusammenleben von Menschen sind (Van Willegenburg 1993):

1. *Die Unversehrtheit* anderer. Man darf anderen keinen Schaden zufügen.
2. *Das Prinzip des rechten Handelns*. Von Menschen wird erwartet, dass sie 'das Gute' tun und fördern. Dies muss nicht immer angenehm sein. Ehrlichkeit z.B. kann manchmal sehr unangenehm sein! 'Das Gute' zu tun, gibt aber letztendlich auch ein gutes Gefühl.
3. *Das Selbstbestimmungsprinzip*. Man muss der Eigenheit, Einmaligkeit und insbesondere den eigenen Entscheidungen anderer den größtmöglichen Respekt entgegenbringen.
4. *Das Gerechtigkeitsprinzip*. Man muss in seinem Handeln die Gleichbehandlung anderer anstreben und auf eine faire Verteilung der Freuden und Lasten achten.

Der Grundsatz des Respekts vor dem Leben wäre hier noch hinzuzufügen.

Werte und Eigenschaften

Für Eigenschaften werden manchmal dieselben Begriffe verwendet wie für Werte, z.B. Zuverlässigkeit oder Ehrlichkeit. Das kann zur Verwirrung führen. Deshalb ist es sinnvoll, den Unterschied zwischen Werten und Eigenschaften zu durchleuchten.

Eigenschaften sind die ganz eigenen, natürlichen Wesenszüge eines Menschen. Sie kennzeichnen seine Persönlichkeit. Durch die einmalige Kombination von Eigenschaften unterscheidet man sich von anderen (Gerrickens, 1997). Werte dagegen übersteigen die Persönlichkeit, weil sie für das stehen, woran man sich orientiert. Werte sind, im Gegensatz zu Eigenschaften, meist eine bewußte Wahl. Der Mensch benutzt seine Persönlichkeit mit den dazugehörigen Eigenschaften, um das, was er anstrebt zu erreichen. Eigenschaften können also in den Dienst der Werte gestellt werden, z.B. wenn die Eigenschaft 'Mut' eingesetzt wird, um den Wert 'Ehrlichkeit' zu verwirklichen.

Einteilung der Werte

Man kann Werte in verschiedene Gruppen einteilen. Beispiele sind: moralische Werte (z.B. Ehrlichkeit); ökonomische Werte (z.B. Gewinn); soziale Werte (z.B. Gerechtigkeit); religiöse Werte (z.B. Hilfsbereitschaft); Beziehungswerte (z.B. Respekt); persönliche Werte (z.B. Gesundheit) und künstlerische Werte (z.B. Schönheit). Diese Einteilung zeigt nicht nur wie ausgedehnt, sondern auch wie diffus die Ebene der Werte ist. Auf einen Punkt wollen wir noch etwas näher eingehen: auf den Unterschied zwischen Kernwerten und instrumentalisierten Werten.

Kernwerte und instrumentalisierte Werte

Es ist sinnvoll, einen Unterschied zwischen Kernwerten und instrumentalisierten Werten zu machen, weil es die Art und Weise, in der sich Werte zueinander verhalten, erhellen kann. Bei Kernwerten handelt es sich um die endgültigen Fundamente, auf die man sein Leben aufbauen will. Es sind die Grundsätze für ein menschenwürdiges und sinnvolles Leben. Man trägt sie in sich: diese Werte weisen den Weg, bei jeder Aufgabe, die zu erledigen ist, bei allen Begegnungen mit anderen Menschen. Beispiele für Kernwerte sind Gerechtigkeit, Respekt und Solidarität.

Instrumentalisierte oder hergeleitete Werte sind den Kernwerten behilflich. Sie sind kein Ziel an sich, sondern bilden eine Zwischenstation, ein Hilfsmittel auf dem Weg zu etwas anderem und wichtigerem. So kann z.B. der instrumentalisierte Wert 'Qualität' für eine Organisation wichtig sein, da er eine Äußerung des Respekts für den Kunden darstellt. Respekt ist in dem Fall das Ziel, Qualität das Mittel.

Der Unterschied zwischen Kernwerten und instrumentalisierten Werten ist abhängig von der Person. 'Erfolg' ist für manche ein Kernwert, und für andere ein instrumentalisierter Wert. Wichtig hierbei ist die Suche nach der Antwort auf die Frage: „Welche Kernwerte (oder höchste Werte) haben Sie und welche anderen Werte sind diesen untergeordnet?“ Die Frage: „Warum finden Sie einen bestimmten Wert wichtig?“ (Was wollen Sie damit erreichen?) ist dabei sehr nützlich. Oft ist man sich der Rangordnung seiner Werte nicht bewußt.

Werte in Organisationen

In einer Organisation werden immer verschiedene Werte gleichzeitig gelten: wirtschaftliche Werte (z.B. Kontinuität und Kundenorientiertheit), soziale Werte (z.B. Anerkennung und Respekt) und moralische Werte (z.B. Verantwortungsbewusstsein und Integrität). Das bedeutet, dass ein Gleichgewicht zwischen den unterschiedlichen Werten hergestellt werden muss, denn alle drei Kategorien haben durchaus ihre Daseinsberechtigung.

Auch religiöse Werte spielen beim menschlichen Handeln eine wichtige Rolle und können sich in einer Unternehmenskultur auswirken. Glaube ist jedoch eine persönliche Entscheidung. Deshalb werden religiöse Werte nicht so leicht Bestandteil einer gemeinschaftlichen Unternehmenskultur werden, außer in christlichen Organisationen, wie Schulen, Krankenhäusern oder Klöstern.

Die Werte, die in einer Organisation wichtig sind, hängen häufig mit den dort stattfindenden Aktivitäten zusammen. In der Armee z.B. ist 'Disziplin' ein wichtiger Wert und in einem pharmazeutischen Betrieb 'Sorgfalt'.

Daneben sind Funktion oder Beruf der einzelnen Mitarbeiter wertebestimmend. Bei der Berufswahl sehen wir daher auch oft eine nachdrückliche Orientierung an Werten, die zu einem bestimmten Beruf passen. Ein Berater z.B. schätzt den Wert 'Unabhängigkeit' hoch ein. Manchmal treten die Unternehmenswerte in den Schatten der Berufswerte.

Die Organisationskultur wird in hohem Maße von einem Bündel von gemeinsamen Werten bestimmt.

Ein Beispiel für eine Einteilung der Organisationskulturen ist die Typologie von Harrison (Ofman, 2003). Er unterscheidet vier Kulturformen, jeweils mit den eigenen Werten:

1. *Machtkultur.* Die Organisationsführung legt großen Wert auf Macht. Es gibt wenig Bürokratie. Kontrolle findet von einem zentralen Punkt aus und durch die Übertragung von Macht an Schlüsselfiguren statt. Leistung ist das Kriterium für Erfolg. Individuelle Leistungen sind wichtiger als Zusammenarbeit.
2. *Rollenkultur.* In dieser Kultur sind Ordnung und Regelmäßigkeit die wichtigsten Werte. Kontrolle findet durch Verfahren, Regeln und Funktionsbeschreibungen statt. Die Instandhaltung und Vervollkommnung des Systems ist häufiger wichtiger als die Zusammenarbeit.
3. *Personenkultur.* Hier spielen das individuelle Interesse und die individuelle Entwicklung die Hauptrolle. Oft ist nur ein Mindestmaß an Regeln und Vorschriften vorhanden, was zu Koordinationsschwierigkeiten führen kann. Der persönliche Erfolg hat in der Regel Vorrang vor dem Erfolg der Organisation als Ganzes.
4. *Aufgabenkultur.* In dieser Umgebung ist es am wichtigsten, dass die Arbeit so gut wie möglich gemacht wird. Man ist pragmatisch eingestellt und lässt sich, was die Koordination betrifft, von den Anforderungen, die die Arbeit stellt, leiten. Sachverstand wiegt schwer und es wird in Teams gearbeitet, sofern dies der Qualität und Effektivität der Arbeit dient.

Das Zusammenspiel von Werten, die typisch sind für die Organisationskultur, Werten, die mit der Aufgabe einer Organisation einhergehen, Werten, die einer Funktion anhaften und den persönlichen Werten eines individuellen Mitarbeiters verläuft nicht immer reibungslos. Von wesentlicher Bedeutung ist, dass Mitarbeiter und Führung einer Organisation hierüber miteinander sprechen. Das Werte- und Normenspiel kann dabei ein nützliches Hilfsmittel sein.

Einteilung des Werte- und Normenspiels

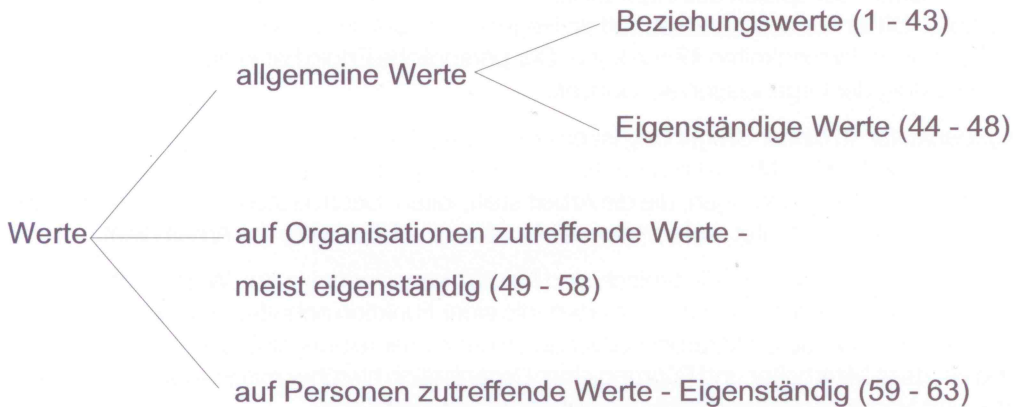
Wir haben uns entschieden, für dieses Spiel eine eigene Werteeinteilung vorzunehmen. Der Grund dafür ist vor allem praktischer Natur: Sie brauchen nicht in jeder Situation, in der Sie das Spiel einsetzen, alle Karten. Manchmal wäre das sogar verwirrend! Bei jeder Spielform ist angegeben, welche Karten Sie brauchen. Sie können natürlich von unserer Einteilung abweichen und Ihr eigenes System schaffen. Unsere Einteilung der Werte sieht wie folgt aus:

- a. *Allgemeine Werte.* Diese Werte können sowohl für ein Individuum als auch innerhalb einer Organisation gelten. Wir haben sie aufgeteilt in Beziehungswerte und Eigenständige Werte. Beziehungswerte (die Mehrzahl) sind Werte, die sich in erster Linie auf den Umgang mit anderen beziehen, z.B. Hilfsbereitschaft, Respekt und Gerechtigkeit. Sie sind in vielen Fällen auch moralische Werte: sie betreffen das 'richtige' oder 'unrichtige' Verhalten im Kontakt zu anderen.

Die restlichen Werte, wie Sachverstand, persönliche Entwicklung und Erfolg haben wir Eigenständige Werte genannt.

- b. *Werte, die vor allem die Organisation betreffen.* Qualität, Gewinn und Effizienz sind Beispiele dieser Gruppe. Die meisten Werte dieser Gruppe sind Eigenständige Werte. Manche sind für non-profit Organisationen nicht relevant.
- c. *Werte, die vor allem Individuen betreffen.* Beispiel sind hier: Komfort, Entspannung und Gesundheit. Es handelt sich hierbei um Eigenständige Werte.

Schematische Einteilung (die Nummern der Karten stehen in Klammern. Siehe auch Anlage I):



Die Liste der Werte haben wir sorgfältig zusammengestellt. Es ist uns jedoch bewusst, dass manche unter Ihnen darin vielleicht Werte vermissen. Beispiele nicht-aufgenommener Werte sind: Sorgfalt, Akzeptanz, Zusammengehörigkeit, Bruderschaft, Hingabe und Gewaltlosigkeit. Sollten Sie in der Arbeit mit dem Spiel bestimmte in Ihrer Situation wichtigen Werte vermissen, über die Sie gerne auf Extra-Karten verfügen würden, so können Sie ein Set von mindestens 20 Karten bei uns bestellen. Auf diesen Karten sind keine Begriffe eingetragen. Sie entscheiden selbst, wie Sie das Set zusammenstellen. Mehr Informationen dazu finden Sie auf unserer Website (www.kwaliteitenspel.nl).

Moralische Entwicklung im Allgemeinen

Bei einer Arbeit, die mit Werten zu tun hat, ist eine gewisse Vertrautheit mit der Entwicklung der Moral sinnvoll. Die Entwicklung des Denkens über 'gut und böse' oder 'richtig und unrichtig' ist in erster Linie eine Frage des Alters. Das nachstehende Modell wurde großteils von Kohlberg (Lickona und Ytsma, 2000) übernommen:

Phase 0: egozentrisches Denken

Der Ausgangspunkt in dieser Phase ist: ich muss mich durchsetzen. Ich muss richtig handeln, um meine eigenen Wünsche zu erfüllen und nicht bestraft zu werden. Gerech ist, dass geschieht, was ich möchte, auch wenn ich dazu lügen muss.

1

Persönliches Werteprofil

Ziele

1. Die Teilnehmer werden sich der für sie persönlich wichtigen Werte bewusst.
2. Sie gewinnen Einsicht in die Zusammenhänge zwischen diesen Werten.

Rahmenbedingungen

1. Die Teilnehmer brauchen sich nicht zu kennen. Wenn sie sich aber kennen, macht es das Spiel um so interessanter.
2. Teilnehmerzahl: 2
3. Material: die Werte-Karten ohne die Nummern 49 bis einschl. 58; Papier und Stift.
4. Spieldauer: 60 - 90 Min.

Vorgehensweise

1. Alle Karten liegen offen auf dem Tisch.
2. Einer fängt an und selektiert mindestens 8 und höchstens 10 Werte die in seinem Leben wichtig sind. Er legt die gewählten Karten vor sich auf den Tisch und entfernt die übrigen Karten. Er versucht, die Werte in eine Rangfolge, beginnend beim wichtigsten, zu bringen und notiert das Ergebnis.
3. Er legt nun mit den Karten sein persönliches Werteprofil, indem er die Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Werten untersucht. Der andere Spieler hilft dabei, indem er Fragen stellt und Antworten kommentiert. Die nachstehenden Fragen können dabei hilfreich sein:
 - a) Gibt es Werte, die mit einander verknüpft sind? Wenn ja, welche? Legen Sie diese nebeneinander.
 - b) Gibt es Werte, die kollidieren können? Wenn ja, welche? Nennen Sie, wenn möglich, ein Beispiel für eine Situation, in der das der Fall war.
 - c) Gibt es Werte, deren Beherrschung im Leben als schwierig empfunden wird? Wenn ja, welche? Warum?

4. Das Ergebnis von Schritt 3 wird nun wie folgt auf einem DIN-A4 Blatt notiert:
 - a) Die Werte werden so eingetragen, wie sie auf dem Tisch liegen.
 - b) Mit einem Pfeil wird dargestellt, welche Werte kollidieren können.

2

Organisationswerte

Ziel

Konsens erreichen bezüglich der wichtigsten Werte der Organisation.

Rahmenbedingungen

1. Die Teilnehmer arbeiten in derselben Organisation.
2. Teilnehmerzahl: 3 - 10
3. Material: Werte-Karten 1 bis einschl. 58; die Blankokarte; Papier und Stift.
4. Spieldauer 45 - 75 Min.

Vorgehensweise

1. Die Karten liegen offen auf dem Tisch. Die Spieler beantworten für sich die Frage: „Welche Werte finde ich wichtig innerhalb unserer Organisation?“ Sie notieren sieben Werten und ordnen diese nach ihrer Bedeutung.
2. Jeder Spieler erhält einige Haftzettel. Diese Zettel werden auf die gewählten Werte-Karten geklebt. Auf dem Zettel sollen der Name des Spielers und dahinter der Stellenwert des betreffenden Wertes in seiner Rangordnung stehen. Klebt auf der Karte bereits ein Haftzettel, so kann man diesen mit benutzen. Die Karten ohne Haftzettel werden entfernt.
3. Nun folgt eine Diskussion über die gewählten Werte. Ziel ist, durch eine *inhaltliche Diskussion* Einigung zu erzielen über eine Liste von 8 für die Organisation als bedeutsam empfundenen Werten.
4. Das Ergebnis wird betrachtet und die folgenden Fragen werden gemeinsam besprochen:
 - a) Gibt es Werte, die miteinander zusammenhängen? Wenn ja, welche? Eine Form des Zusammenhangs wäre, dass ein Wert der Verwirklichung eines anderen dient.
 - b) Gibt es Werte, die kollidieren können? Wenn ja, welche? Geben Sie eventuell ein Beispiel für eine Situation, in der dies der Fall war.
5. Zur Abrundung beantwortet jeder Mitspieler die Frage:
“Bei welchen Werten auf der zustande gekommenen Liste finden Sie eine gute Umsetzung leicht machbar, bei welchen nicht? Warum?”

Varianten

Variante A (siehe Anleitung Entwicklungsspiel)

Wenn die Diskussion über die Werte der Organisation in einer größeren Gruppe (20 - 30 Personen) stattfindet, verweisen wir auf die Vorgehensweise in der Spielversion 25 des Fähig- und Fertigkeitenspiels. Sie beginnen dann in Untergruppen von 5 - 7 Personen. Mit dieser Spielversion lässt sich auch eine Diskussion über die Werte, die für eine bestimmte Funktion wichtig sind, führen.

Variante B

Wenn Sie eine große Gruppe von Mitarbeitern mit einer Reihe von gemeinsamen Werten konfrontieren wollen, können Sie auch wie folgt vorgehen (Blanchard 2001):

- a) Die Karten liegen offen auf dem Tisch.
- b) Jeder beantwortet für sich die Frage: „Welche drei der vorhandenen Werte betrachte ich für unsere Organisation als die wichtigsten?“ Jeder schreibt die Werte in der Reihenfolge ihrer Bedeutung auf.
- c) Versuchen Sie nun, sich in Zweiergruppen über die 3 wichtigsten Werte zu einigen und ordnen Sie diese nach ihrer Bedeutung (10 Min.).
- d) Zwei Zweiergruppen setzen sich zusammen und einigen sich nun gemeinsam über eine 3er 'Hitliste' (15 Min.).
- e) Zwei Vierergruppen bilden eine Achtergruppe. Es werden Delegierte gewählt, die versuchen sollen, zu einem Konsens über die 3 Werte zu gelangen. Die anderen hören zu.
- f) Zwei Achtergruppen setzen sich zusammen und verfahren wie unter e).
- g) Zwei Sechzehnergruppen wiederholen die Prozedur und legen die 3 Werte, in denen sich jeder wiederfinden kann, schließlich fest.
- h) Die Gruppe wird in drei Untergruppen aufgeteilt, die sich jeweils mit einem der gewählten Werte befassen. Im Brainstorming-Verfahren werden alle Möglichkeiten, diesen Wert konkret zu verwirklichen, gesammelt.
- i) Jede Gruppe legt ihre Liste den zwei anderen Gruppen vor. Alle müssen akzeptieren, dass die 3 gewählten Firmenwerte nun 'regieren'. Das bedeutet, dass jede Teamentscheidung, jeder Konflikt oder Meinungsunterschied im Einklang mit diesen Werten gesteuert oder gelöst werden muss.

Variante C

Nicht alle für eine Organisation wichtigen Werte sind im täglichen Agieren der Mitarbeiter sichtbar. Mit Mitarbeitern in gleicher Funktion kann dies wie folgt thematisiert werden:

6

Werte und Veränderung

Ziel

Sich bewusst werden über die Auswirkung von Veränderungen in der Arbeitsweise eines Teams auf die geltenden Werte.

Rahmenbedingungen

1. Die Teilnehmer arbeiten zusammen, befinden sich in einem Prozess der Veränderung und wissen ziemlich genau, wie sie dem konkret Inhalt geben werden.
2. Teilnehmerzahl: 3 - 10.
3. Material: Die Werte-Karten 1 bis einschl. 58; die Blankokarte; Papier und Stift.
4. Spieldauer: 40 - 80 Min.

Vorgehensweise

Ausgangspunkt bei dieser Spielversion ist, dass sich die Arbeit der Teammitglieder inhaltlich ändern wird. Häufig hat das auch für die Art der Zusammenarbeit Folgen.

1. Konkretisieren Sie die Änderungen innerhalb des Teams, indem sie auf einem Flipchartblatt die Merkmale der alten und auf einem zweiten Blatt die Merkmale der neuen Situation notieren. Die Blätter liegen nebeneinander auf dem Tisch.
2. Die Werte-Karten liegen offen auf dem Tisch. Der Reihe nach nehmen die Teilnehmer eine Karte, die ihrer Meinung nach ganz eindeutig zur alten oder zur neuen Situation passt. Sie erläutern ihre Wahl und legen die Karte auf das entsprechende Flipchartblatt. Es wird so verfahren, bis alle relevanten Werte-Unterschiede inventarisiert worden sind.
3. Nun werden der Reihe nach Karten gewählt, deren Werte in beiden Situationen sehr wichtig sind. Die Wahl wird erläutert und die Karte zwischen die Flipchartblätter gelegt. Es wird so verfahren, bis alle relevanten Werte-Übereinstimmungen inventarisiert worden sind.
4. Das Resultat wird betrachtet und entsprechend den Richtfragen 'Was tun wir zusätzlich?', 'Was lassen wir weg?' und 'Was tun wir nach wie vor?' zusammengefasst.

Anschlussaufgabe

Aus den Normen-Karten werden die Gruppennormen selektiert, die den Änderungsprozess unterstützen helfen.

12

Angenehme und unangenehme Gruppennormen

Ziel

Ein Austausch darüber, wie die einzelnen Teamkollegen die Gruppennormen empfinden.

Rahmenbedingungen

1. Die Teilnehmer gehören gemeinsam einer Gruppe oder einem Team an.
2. Teilnehmerzahl: 3 - 10.
3. Material: die Normen-Karten; 3 Flipchartblätter und ein Stift.
4. Spieldauer: 40 - 80 Min.

Vorgehensweise

1. Die Karten liegen offen auf dem Tisch.
2. Jeder Teilnehmer merkt sich zwei Normen, die im Team gelten: eine, der er positiv und eine, der er negativ gegenübersteht.
3. Nacheinander stehen die Spieler im Mittelpunkt. Der Kernspieler nimmt die Karten seiner Wahl und erläutert die gewählten Normen. Er sagt auch, warum er glaubt, dass es sich um Teamnormen handelt und welche Wirkung sie auf ihn haben. Die anderen Teilnehmer können Fragen zum besseren Verständnis stellen. Die beiden Normen und der Name des betreffenden Spielers werden notiert:
 - Normen, die ein oder mehrere Teilnehmer als angenehm empfinden auf Blatt 1.
 - Normen, die der eine angenehm findet und der andere nicht auf Blatt 2.
 - Normen, die ein oder mehrere Teilnehmer als unangenehm empfinden auf Blatt 3.Wenn eine Norm von mehreren Teilnehmern gewählt wird, schreibt man die Namen hinter die Norm.
4. Besprechung des Ergebnisses. Welche Schlussfolgerungen werden anhand der drei Normenlisten gezogen?