

Werte sind wie ein Kleber

In der Arbeitswelt 4.0 werden die Prozesse zunehmend komplexer. Ein gemeinsames Werteverständnis von Mitarbeiterteams ist eines der wichtigsten Voraussetzungen für das Gelingen von Veränderungsprozessen. Im Interview spricht Hendrik Backerra, Experte für Kulturwandel in Unternehmen weltweit, darüber, wie Werte den Veränderungsprozess steuern, was vielfältige Teams erfolgreich macht und wie Führungskräfte dazu beitragen können, eine stabile Wertekultur zu verankern.

Was macht für Sie eine „werteorientierte“ Unternehmenskultur aus?

Werte spiegeln die innere Haltung eines Unternehmens wider. Werteorientierung hat viel mit Vertrauen und Wertschätzung zu tun. Unternehmen, die eine solche Kultur pflegen, sorgen dafür, dass ein Wir-Gefühl unter den Mitarbeitern entstehen kann. Wichtig ist, dass Unternehmen Klarheit gewinnen über die tatsächlich gewünschten Kern-Werte, sie formulieren und konkret machen und diese dann durch verschiedene Maßnahmen nachhaltig implementieren.

Warum sind Unternehmenswerte gerade in Change-Prozessen wichtig?

Backerra: Blieben früher viele betriebliche Strukturen und Abläufe über eine lange Zeit konstant, müssen sich Unternehmen heute permanent auf immer komplexer werdende Arbeitsprozesse und damit einhergehende Veränderungen einstellen. Auf die Mitarbeiter prasselt viel ein, sie bekommen immer neue Aufgaben hinzu und müssen gleichzeitig den Betrieb aufrechterhalten. Die Arbeitswelt 4.0 erfordert dynamische und agile Prozesse, und die Werte sind wie ein „Kleber“, der die Organisation zusammenhält.

Welchen Einfluss haben Werte auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter?

Backerra: Mitarbeiter sind dann bereit den Wandel mitzugestalten, wenn sie sich mit den Werten identifizieren können und sie ihr Handeln als sinnhaft empfinden. Sinnhaftigkeit begünstigt die Motivation und sorgt dafür, dass Menschen einen Flow-Zustand erleben, d.h. völlig in dem versinken, was sie gerade tun. In unseren Change-Workshops gehen die Mitarbeiter auf Entdeckungsreise nach ihrem persönlichen Sinn, aber auch den Sinn ihres Unternehmens und der Aufgabe, die sie zu erfüllen haben.

Was hindert Teams daran, an einem Strang zu ziehen?

Backerra: Eine hohe kulturelle Entropie, auch als Maß für Konflikte und Frustration bezeichnet, führt unter anderem zu schlechteren Teamleistungen. Wir begleiten die Unternehmen dabei, den Grad an Entropie mithilfe des „CTT Culture Transformation“-Tools zu erfassen. Darauf aufbauend analysieren wir deren Ursachen als Voraussetzung dafür, die Entropie zu senken und sich folglich strategisch neu auszurichten. Wichtig ist, dass auch die Mitarbeiter in den Dialog über die momentan erlebte und die von allen gewünschte Wertekultur kommen, denn oftmals gibt es zwischen diesen einen Gap. Der gewünschte Wertekanon schafft eine feste Basis für zukünftige Entscheidungsprozesse.

Welche Haltung ist notwendig, damit Ziele gemeinsam verfolgt werden?

Backerra: Eine Haltung, die durch Selbstreflexion, Achtsamkeit und offenen Austausch geprägt ist. Nur, wenn Teams sich gegenseitig unterstützen und wertschätzend miteinander umgehen, kann ein Top-Team entstehen, das gemeinsam höhere Ziele erreicht. Viele Teams sehen die Andersartigkeit der Mitglieder als Störfaktor. Erfolgreich sind aber gerade die Teams, die z.B. Strategen, Macher und Querdenker vereinen, die ihre unterschiedlichen Stärken in die Projektarbeit einbringen.

Wie sollten solche Teams geführt werden?

Backerra: Viele Unternehmen wissen, dass sie Innovation brauchen, um neue Geschäftsziele zu erreichen. Im Praxisalltag erlebe ich jedoch, dass dem selbstbestimmten, kreativen Handeln der Mitarbeiter vieles im Weg steht. Eingefahrene Lösungswege werden unterstützt, anstatt neue zuzulassen. Mitarbeiter fühlen sich aber gerade dann angespornt und sind leistungsfähig, wenn sie selbstbestimmt arbeiten und querdenken dürfen und dafür Anerkennung statt Kritik ernten.

Wie kann kreatives Verhalten der Mitarbeiter gefördert werden?

Backerra: Indem die Unternehmensführung zu unkonventionellem Denken ermutigt. Das entsteht auch, wenn Mitarbeiter sich aus ihrem gewohnten Arbeitsumfeld herausbewegen und in vom Arbeitsalltag abgekoppelten Projektteams mit Mitarbeitern unterschiedlicher Funktionen Veränderungsthemen partizipativ erarbeiten. Ganz wichtig ist, dass Mitarbeiter Ansprechpartner für ihre Vorschläge finden. Ansonsten sind Ideen zum Scheitern verurteilt. Mitarbeiter – insbesondere die der neuen Generationen - wollen schlichtweg gefragt und involviert werden, von Beginn an. Sie wollen Mit-Schöpfer sein. Für sie ist es wichtig, wie sie sich in ihrem Unternehmen entfalten können.

Was kann die Führung dafür tun, ein gemeinsames Werteverständnis zu verankern?

Wichtig ist, dass Führungskräfte im Alltag, zum Beispiel in Meetings, Werte vorleben und sich mit ihren Mitarbeitern proaktiv darüber austauschen. Wenn sich die Kernwerte –zum Beispiel Wertschätzung und Fehlertoleranz – im gelebten Führungsverhalten widerspiegeln, dann schafft das Vertrauen und festigt die Wertekultur. Im Laufe des Prozesses werden sich Führungskräfte und Mitarbeiter bewusst, wie sie ihre Werte zum Ausdruck bringen können und erkennen dabei: Menschlichkeit und Leistung müssen sich nicht ausschließen.

Das Interview führte Annette Neumann, Journalistin, Berlin