

Ein gemeinsames Werteverständnis im Team ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für das Gelingen von Veränderungsprozessen im Unternehmen.

Führung sollte Werte vorleben



von Annette Neumann

Im Zuge der komplexer werdenden Arbeitswelt stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, ihre Mitarbeiter zu guten Ergebnissen zu führen und ihnen gleichzeitig mehr Verantwortung zu geben. Das erfordert Umdenken und Veränderung. Und eine gemeinsame Wertebasis. Im „methodik“-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.

methodik: Was macht eine an Werten orientierte Unternehmenskultur aus?

Hendrik Backerra: 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 Kernwerte, diese formulieren und konkret machen und dann durch verschiedene Maßnahmen nachhaltig implementieren.

methodik: Warum sind Unternehmenswerte gerade in Change-Prozessen wichtig?

Hendrik 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 wirken wie ein „Kleber“, der die Organisation zusammenhält.

methodik: Welchen Einfluss haben Werte auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter?

Hendrik Backerra: Mitarbeiter sind dann bereit, den Wandel mitzugestalten, wenn sie sich mit den Werten des Unternehmens identifizieren können und wenn sie ihr Handeln als sinnvoll empfinden. Sinnhaftigkeit begünstigt die Motivation und sorgt dafür, dass Menschen einen Flow-Zustand erleben, also völlig in dem versinken, was sie gerade tun.

methodik: Was hindert Teams daran, an einem Strang zu ziehen?

Hendrik Backerra: Eine hohe kulturelle Entropie, auch als Maß für Konflikte und Frustration bezeichnet, führt unter anderem zu schlechten Teamleistungen. Um dem vorzubeugen, ist es wichtig, 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.

methodik: Dennoch gibt es gerade in Teams unterschiedliche Interessen, die den Wandel auch blockieren können. Welche Haltung ist notwendig, damit Ziele gemeinsam verfolgt werden und ein offener, wertschätzender Austausch zwischen den Mitarbeitern möglich wird?

Hendrik Backerra: Nötig ist eine Haltung, die durch Selbstreflexion und Achtsamkeit geprägt ist. Nur wenn Teams sich gegenseitig unterstützen, können sie höhere Ziele gemeinsam erreichen. Viele Teams sehen die Andersartigkeit der Mitglieder als Störfaktor. Erfolgreich sind aber gerade die Teams, die zum Beispiel Strategen, Macher und Querdenker vereinen, die ihre unterschiedlichen Stärken in die Projektarbeit einbringen. Wichtig ist nur, dass die Teammitglieder die Eigenarten des anderen wertschätzen. Das ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass ein Top-Team entsteht.

methodik: Viele Veränderungsprojekte scheitern auch, weil Teams mit Herausforderungen konfrontiert werden, die sie nicht vorhergesehen haben ...

Hendrik Backerra: Das liegt oftmals daran, dass viele Team-Chefs oder Projektverantwortliche beispielsweise verkrampft versuchen, das Ruder in die Hand zu nehmen. Auf unruhiger See muss man sich aber auf Unsicherheiten einlassen können. Dafür braucht es eine offene Haltung, die es einem ermöglicht, Lösungen aus verschiedenen Perspektiven, unter anderem auch aus der Zukunft zu betrachten und mit seinem Erfahrungswissen zu verbinden. So entstehen neue, kreative Lösungen für schwierige Situationen.

methodik: Wie sollten solche Teams geführt werden?

Hendrik Backerra: Viele Unternehmen, mit denen ich zusammenarbeite, 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. Zu häufig unterstützt die Unternehmensführung eingefahrene Lösungswege, anstatt neue zuzulassen. Mitarbeiter fühlen sich aber gerade dann angespornt und sind leistungsfähig, wenn sie nicht

nur selbstbestimmt arbeiten, sondern auch querdenken dürfen und dafür Anerkennung statt Kritik ernten. Damit ein solches Arbeiten möglich ist, bedarf es einer Kultur, bei der das Topmanagement als Vorbild im Innovationsprozess fungiert, die den Informationsaustausch fördert und auch Fehlschläge des Einzelnen toleriert.

methodik: Wie kann kreatives Verhalten der Mitarbeiter gefördert werden?

Hendrik 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, und zwar von Beginn an. Sie wollen Mit-Schöpfer sein. Für sie ist es wichtig, wie sie sich in ihrem Unternehmen entfalten können.

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

Hendrik Backerra: Wichtig ist, dass Führungskräfte im Alltag, zum Beispiel in Meetings, Werte vorleben und sich mit ihren Mitarbeitern proaktiv darüber austauschen. Wenn sich die Kernwerte – beispielsweise 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. ■

Annette Neumann ist Journalistin mit eigenem Medienbüro (www.dasmedienbüro.de). – Hendrik Backerra, Geschäftsführer des gleichnamigen Beratungsunternehmens und mehrfacher Buchautor, begleitet seit fast 20 Jahren Unternehmen bei Veränderungsprozessen und in der Werteentwicklung der Unternehmenskultur.