

Werteorientierte Unternehmensführung mit den Cultural Transformation Tools (CTT) nach Richard Barrett

ANDREA MARIA BOKLER

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren ihren Fokus auf das Thema Werte gelegt. Werteorientierte Führung verspricht nachhaltigen Erfolg. Denn Mitarbeiter, die eigene Werte im Unternehmen wiederfinden und ihre Überzeugungen auch am Arbeitsplatz leben können, sind motivierter, produktiver und weniger wechselbereit. Es lohnt sich also, sich damit auseinanderzusetzen, wie Unternehmen Werte messen und gestalten können. Unabdingbar ist es, dabei auch die Führungskräfte in den Blick zu nehmen.

Selbsterkenntnis für die Führungs-Persönlichkeit

Allen voran steht die Entwicklung von Führungs-Persönlichkeiten. Sie beginnt mit Selbsterkenntnis, nämlich mit der Frage nach dem eigenen Sinn und Zweck: „Was ist mir wichtig und was motiviert mich?“ Dazu eignen sich Übungen wie diese zur Kern-Motivation, angelehnt an das Handbuch „Get Connected“ des Barrett Values-Centre (Eneroth et al. 2017). Diese Dialogübung hilft dabei herauszufinden, was einem selbst – jenseits von Geldverdienen und die Familie ernähren – bei der Arbeit wichtig ist, was einen im tiefsten Inneren motiviert und vor allem, wie beides zusammenhängt.

Die Übung wird am besten zu zweit durchgeführt. Sie beginnt damit, dass einer seine Antwort auf diesen Satz aufschreibt: „Ich komme jeden Tag zur Arbeit (bei Firma ...), weil ich möchte, dass ...“. Der Partner übernimmt das Blatt, stellt weitere Fragen und schreibt auf, was der andere sagt. Gute Fragen sind z. B.:

- ◆ Wozu möchtest Du ...? Was ist dabei wichtig für Dich?
- ◆ Was ist das zugrunde liegende Motiv? Welche positive Absicht steckt dahinter?

- ◆ Wozu ist das wichtig für Dich? Welchem höheren Zweck dienst Du damit, dass Du ...?
- ◆ Was möchtest Du dadurch, dass Du ... tust, erreichen, das noch wichtiger ist?

Dieser Prozess kann unterstützend oder auch fordernd sein. Er wird so lange weitergeführt, bis beide Partner den Eindruck haben, dass die Antworten erschöpfend sind.

Führungskräfte sind Teamentwickler

Selbsterkenntnis und das Streben nach Selbstverwirklichung auch im beruflichen Umfeld sind gute Voraussetzungen, um mit Freude bei der Arbeit zu sein. Doch wertebasierte Führung baut nicht auf Ich-Bezogenheit auf. Entscheidend ist zum einen die Fähigkeit zu integrieren, zum anderen das Selbstverständnis, einem übergeordneten Unternehmensziel zu dienen.

Nur gemeinsam mit anderen lässt sich wirklich etwas bewegen. Aufgabe der Führungskräfte ist es, aus einer Gruppe von Menschen ein echtes Team zu bilden. Wenn es ihnen gelingt, die Fähigkeiten und die Motivation der Mitarbeiter weiterzuentwickeln, beflügelt das die gemeinsame Arbeit und führt letztlich zum Erfolg. Integrieren und dienen lernen, lautet also die Herausforderung an die Führungskräfte: den Fokus auf die Teamkultur zu legen und nicht auf die eigene Person. Denn die beste Strategie nützt nichts, wenn das Team diese Strategie nicht trägt.

Deshalb ist es erstens wichtig, die Bedürfnisse und Motivationen jedes einzelnen Teammitglieds zu verstehen, Mitarbeiter zu coachen und zu beraten, damit jeder einzelne seine Bedürfnisse erfüllen und wachsen kann. Zweitens gilt es, auch das Team ge-

meinsam zu entwickeln: zu erkunden, wie es funktioniert, wo die Reibungspunkte sind und wie die Zusammenarbeit besser gestaltet werden kann. Es geht darum, Werte und Wertschätzung ins Team zu bringen. Die Diskussion über Werte hilft uns, unsere menschlichen Beziehungen in Projekten zu stabilisieren oder sogar zu vertiefen.

Handwerkszeug zur Werteentwicklung: die Cultural Transformation Tools® (CTT)

Ein gutes Instrument, um mit Werten in Unternehmen zu arbeiten, sind die Cultural Transformation Tools (CTT) nach Richard Barret. Sie bauen auf einem Wertemodell auf, das sich auf sieben Ebenen menschlicher Bedürfnisse bezieht. Angelehnt an die Bedürfnispyramide von Maslow, unterscheidet Barrett zwischen Grundbedürfnissen und Wachstumsbedürfnissen (Eneroth et al. 2017, S. 20).

Grundbedürfnisse streben danach, Defizite abzubauen. Wir benötigen etwas oder wollen mehr von etwas haben, um uns materiell und sozial sicherer, glücklicher und zufriedener zu fühlen. Dabei geht es um Überleben (Sicherheit, Gesundheit), soziale Beziehungen (Zugehörigkeit, Schutz, Kontakt) und Selbstachtung (Anerkennung für Fähigkeiten, Talente und positive Eigenschaften). Bleiben solche Bedürfnisse unerfüllt, ist Angst und Unsicherheit die Folge. Doch sobald diese Bedürfnisse gestillt sind, schenken wir ihnen keine Aufmerksamkeit mehr.

Wachstumsbedürfnisse sind dagegen unstillbar in dem Sinne, dass wir noch mehr danach streben, je mehr es uns gelingt, sie zu befriedigen. Wir wünschen uns etwas, das uns innere Ausgeglichenheit, inneren Frieden und das zufriedene Gefühl, etwas auf der Welt geleistet zu haben, verschafft. Darunter zählen Transformation (Selbstbestimmung, Freiheit, Unabhängigkeit), innerer Zusammenhalt (Authentizität, den Sinn des Daseins finden), einen Unterschied machen (den Sinn des Daseins in der eigenen Umwelt verwirklichen) sowie Dienen (ein dauerhaftes Erbe hinterlassen). Wachstumsbedürfnisse dienen also der Selbstverwirklichung. Wir können ihnen in der Regel erst dann Aufmerksamkeit schenken, wenn die Grundbedürfnisse befriedigt sind. Doch dann widmen wir uns ihnen mit Herzblut, weil sie uns erlauben, uns als vollwertige Menschen zu fühlen.

Auf Organisationen übertragen bedeutet das: Loyalität, Kreativität und Einsatzwillen der Mitarbeiter entstehen dann, wenn es gelingt, dass die Mitarbeiter ihre Defizitbedürfnisse stillen können und darüber hinaus Angebote und Möglichkeiten zur Befrie-

digung ihrer individuellen Wachstumsbedürfnisse erhalten. Maßnahmen für Defizitbedürfnisse sind z. B. ein sicherer Arbeitsplatz, eine wertschätzende Arbeitsatmosphäre und Weiterbildungs-/Entwicklungsmöglichkeiten. Maßnahmen für Wachstumsbedürfnisse können Projektverantwortung und Eigenorganisation, Persönlichkeitsentwicklung, Work-Life-Balance, Kooperation mit Gleichgesinnten und Gelegenheit für uneigennütziges Engagement mit bleibender Wirkung sein (Eneroth et al. 2017, S. 27, 52).

Das Wertemodell nach Richard Barrett

Um Werte zu beschreiben und zu messen, hat Barrett ein Modell der sieben Ebenen des Bewusstseins entwickelt und jeder Ebene bestimmte Werte zugeordnet. Dahinter steht die Annahme, dass unsere Bedürfnisse bestimmen, von welcher Ebene des Bewusstseins heraus wir gegenwärtig handeln und welche Werte daher für uns wichtig sind (Barrett 2016, S. 83 ff).

Gemäß den Erkenntnissen der Persönlichkeitspsychologie durchläuft eine Person im Laufe ihres Lebens die einzelnen Bedürfnisstufen und damit auch die Bewusstseins Ebenen, die ihr Handeln motivieren. Sind die Bedürfnisse einer Stufe erfüllt – bzw. hat die Person gelernt, mit eventuell unbefriedigten Bedürfnissen gut umzugehen –, so kann die nächste Stufe in den Fokus rücken. Das persönliche Werte-Assessment macht dies sichtbar: Es zeigt nicht nur, welche Bewusstseins Ebenen eine große oder geringere Bedeutung für die Person haben, sondern auch, ob dort positive Werte angesiedelt sind oder (auch) potenziell limitierende Werte, also hemmende Überzeugungen, die aus unerfüllten und unverbearbeiteten Bedürfnissen heraus resultieren.

Weiterhin überträgt Barrett das Modell auch auf Organisationen. Denn ebenso wie Personen, wachsen und entwickeln auch sie sich, indem sie erfolgreich lernen, ihre Bedürfnisse in den Griff zu bekommen. Mit dem organisationalen Werte-Assessment wird

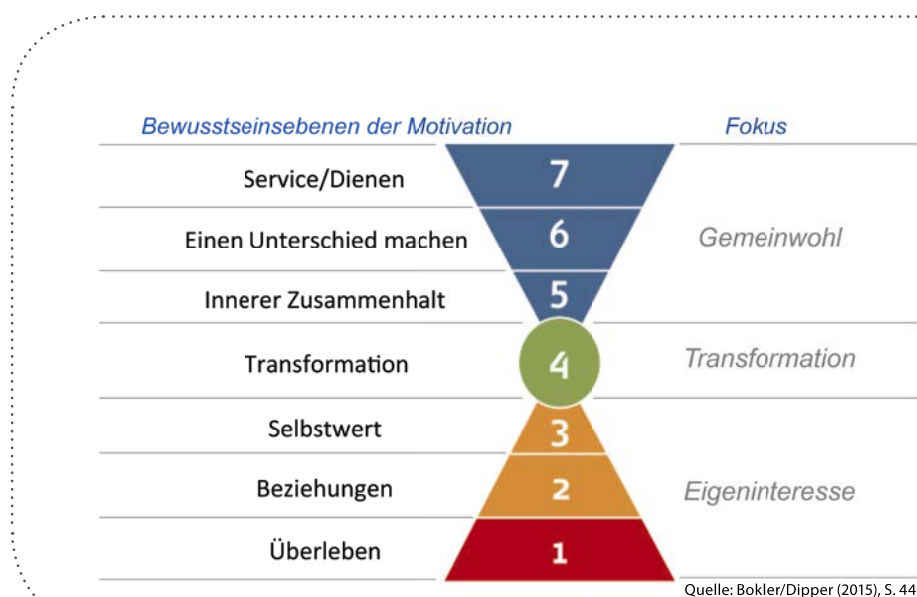


Abb. 1: Das CTT-Modell der 7 Bewusstseins Ebenen



Quelle: Bokler/Dipper (2015), S. 45

Abb. 2: Anwendung des CTT-Modells für Organisationen

sichtbar, welche Bedürfnissebenen in einer Organisation vorherrschen und wo ggf. potenziell limitierende Werte zu verorten sind (Barrett 2016, S. 87 ff).

Werte greifbar machen:

Das CTT Values Assessment Tool

Nur was ich messen kann, kann ich auch managen. Mit dem Values Assessment Tool aus dem CTT-Instrumentarium können wir nun Werte sichtbar und besprechbar machen. Wir haben eben schon gesehen, dass das Tool sich für die Diagnose sowohl der persönlichen Werte jedes Einzelnen als auch der Wertekultur von Gruppen oder Organisationen eignet.

Was ebenso wichtig ist: Nicht nur die gegenwärtige (bzw. wahrgenommene) Kultur wird sichtbar, sondern auch die erwünschte, die von den Beteiligten als Voraussetzung für Leistung und Erfolg angesehen wird. Denn entscheidend ist nicht die Frage, welche Unternehmenskultur wir gerne hätten, sondern welche Unternehmenskultur wir brauchen, um erfolgreich zu sein.

Eine Wertediagnose und -entwicklung mit CTT beginnt mit zwei Sets von Werten. Das eine enthält ca. 80 persönliche Werte, die andere ca. 90 bis 100 organisationsbezogene Werte. Dabei kann das organisationsbezogene Set unternehmensindividuell angepasst werden, um die kulturellen Besonderheiten der Organisation, z. B. ihr Leitbild, mit aufnehmen zu können. Dieses Set wird sowohl für die gegenwärtige als auch für die erwünschte Kultur verwendet (Barrett 2016, S. 106).

Nach Auswahl der demografischen Gruppierungen der Mitarbeiter (und ggf. Anpassung der Sprachen) nehmen die Betei-

ligten, d. h. Chefs und Führungskräfte sowie im besten Falle alle Mitarbeiter, an einem anonymen Online-Assessment teil. Dabei wählen sie aus den Vorlagen jeweils zehn Werte aus, die aus ihrer Sicht

- ◆ am treffendsten die eigene Persönlichkeit beschreiben (= persönliche Werte),
- ◆ am treffendsten die gegenwärtige Kultur der Organisation charakterisieren (= aktuelle Kultur),
- ◆ essenziell dafür sind, dass die Organisation leistungsstark sein kann (= gewünschte Kultur).

Nach der Auswertung und grafischen Aufbereitung werden die Ergebnisse in der Regel in einem Workshop besprochen. Dabei sind die anschaulichen Werteprofile aus dem CTT-Tool ausgesprochen hilfreich. Sie machen auf einen Blick beispielsweise sichtbar, in welchem Ausmaß sich die individuellen Werte von Führungskräften und Mitarbeitern decken, wie stark die Unternehmenswerte von den Werten der Mitarbeiter abweichen, wo in der Unternehmenskultur potenziell limitierende Werte vorherrschen und wie weit die gegenwärtige von der erwünschten Unternehmenskultur entfernt ist.

Damit haben alle Beteiligten etwas Konkretes in der Hand, um über harte und weiche Faktoren zu sprechen, den Ist-Stand mit dem Soll abzugleichen und ein greifbares Bild der künftigen Kultur zu entwickeln. Das Gute daran: Das Assessment ist nicht normativ. Nicht das Instrument legt fest, was eine „gute Kultur“ ist, sondern die Interpretation und Diskussion der Ergebnisse legen die Richtung fest, in die sich die Kultur entwickeln soll (Bokler/Dipper 2015, S 5).

Veränderungen beginnen mit Gesprächen

Coaches und Berater, die mit diesem Instrument arbeiten, können die Beobachtung Richard Barretts bestätigen: Diese Form der Wertediagnostik initiiert zumeist einen sehr spannenden konstruktiven Dialog. Denn zum einen erlauben die Ergebnisse einen unvoreingenommenen Blick auf die Situation. Zum anderen wird die Ursachenebene sichtbar, d. h. es wird aufgedeckt, welche Bedürfnisse mehr oder weniger gut erfüllt werden. Durch das Modell lässt sich dies nach verschiedenen Bewusstseinssebenen und Wertetypen kategorisieren, so dass die Ergebnisse klar strukturiert und damit gut besprechbar sind.

„Die transformatorische Kraft der CTT“, so Barrett, „liegt in ihrer Fähigkeit, Informationen zutage zu fördern, die Diskussionen auslösen, wie sie nie zuvor stattgefunden haben: Gespräche über Werte und Überzeugungen, die in der Kultur der Organisation vorherrschen. Sie regen Menschen an, über das zu sprechen, was ihnen wirklich wichtig ist – ihre Werte, Überzeugungen und Ängste. Derartige Gespräche wirken klärend und verbindend.“ (Barrett 2016, S. 108).

Der Reflexions- und Diskussionsprozess führt in der Regel zu einem breiten Konsens über die drei Kernwerte des Unternehmens. Zudem wird das Ausmaß an kultureller Entropie sichtbar, also an Konflikten, Reibungen und Frustrationen, die dazu führen, dass Energie für überflüssige und unproduktive Arbeiten verloren geht. Auf Basis dieser Diagnose können alle Beteiligten eine tragfähige Vision entwickeln. Anschließend geht es darum, Verhaltensweisen auszuarbeiten, um die Kernwerte mit Leben zu füllen, und daraus einen Plan für die gewünschte Kulturentwicklung zu erstellen.

Arbeit an Werten ist ein Prozess auf allen Ebenen

Damit ist die Werteentwicklung jedoch nicht abgeschlossen, Werte und Kultur gehören vielmehr regelmäßig auf den Prüfstand. Denn Unternehmen verändern sich mit zunehmender Reife wie auch durch äußere Einflüsse. Wenn bestimmte Bedürfnisse erfüllt sind, die zu einem Zeitpunkt weit oben auf der Werteskala standen, etwa eine stabile Marktposition oder eine bessere Work-Life-Balance für die Mitarbeiter erreicht sind, schwindet auch die Bedeutung der damit zusammenhängenden Werte. Das Thema wird nicht unwichtig, sondern es ist einfach „im Griff“, so dass Raum für andere Bedürfnisse und Werte entsteht, die in der Priorität steigen. Dies gilt es zu erkennen und zu justieren.

Zudem können auch äußere Bedingungen wie ein plötzlicher Markteinbruch oder neue gesetzliche Vorgaben die Prioritäten verschieben. Plötzlich rücken andere Zwänge und Bedürfnisse in den Vordergrund, die eine Anpassung der Kultur erforderlich machen. Deshalb ist Kulturtransformation kein Projekt, sondern ein Prozess mit kontinuierlicher Diagnose und Weiterentwicklung. (Bokler/Dipper 2015, S 27).

Das gilt für das Unternehmen als Ganzes, ebenso wie für Teams und natürlich auch für die Führungskräfte. Von ihnen hängt es

maßgeblich ab, ob Veränderung gelingt, denn sie sind – Vorbilder im Wandel. Werteorientiertes Verhalten und die Übereinstimmung zwischen Reden und Handeln sind der Schlüssel zum Erfolg.

Literatur

- Eneroth, T, et al. (2017): Get Connected. Praxis-Leitfaden zur Entwicklung einer gewünschten Team-Kultur. Barrett Values Centre.
<https://www.valuescentre.com/resources/get-connected/get-connected-book>
 Barrett, R (2016): Werteorientierte Unternehmensführung. Cultural Transformation Tools für Performance und Profit. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.
 Bokler, A/Dipper, M (2015): Changemanagement mit Cultural Transformation Tools. Unternehmenskultur über Werte entwickeln. Essentials. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Dr. Andrea Maria Bokler

ist Expertin für Change, Werte und Kulturtransformation. Mit Leidenschaft berät und coacht sie Menschen, Teams und Organisationen in Veränderungsprojekten. Als Cultural Transformation Tools (CTT) Consultant und Trainerin (Deutschland, Österreich, Schweiz) unterstützt sie Unternehmen dabei, Werte und Kultur transparent zu machen. So können die Beteiligten leichter darüber sprechen, was ihnen wirklich wichtig ist, und einen Weg zu gemeinsamen Werten finden. Dabei steht sie mit Herz und Verstand zur Seite, um die Veränderung zum Erfolg zu führen.



Quelle: Autor

Kontaktadresse

Dr. Andrea Maria Bokler

60594 Frankfurt/ Main | Schweizer Strasse 66

Tel. +49 (69) 660 55 196 | Mobil +49 (179) 228 50 62

E-Mail info@changemanagement.biz www.changemanagement.biz

Publikationen

- Bokler, A/Dipper, M (2015): Changemanagement mit Cultural Transformation Tools. Unternehmenskultur über Werte entwickeln. Essentials. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
 Bokler, Andrea Maria und Pieper, Elsa: Wertebasierte Unternehmensführung und Nachhaltigkeit; In: UmweltDialog, 2/2018 <http://umweltdialog.de/de/management/unternehmenskultur/2018/Wertebasierte-Unternehmensfuehrung-und-Nachhaltigkeit.php>
 Bokler, Andrea Maria und Pieper, Elsa: Werte und Kultur: fundamentale Treiber für Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg In: UmweltDialog; 3/2018 <http://umweltdialog.de/de/management/unternehmenskultur/2018/Werte-und-Kultur-fundamentale-Treiber-fuer-Nachhaltigkeit-und-Unternehmenserfolg.php>
 Bokler, Andrea Maria und Pieper, Elsa: Wertebasierte Führung – ein Muss für zukunftsfähige Unternehmen, In: UmweltDialog; 7/2018 <http://umweltdialog.de/de/management/unternehmenskultur/2018/Wertebasierte-Fuehrung-ein-Muss-fuer-zukunftsfaeihige-Unternehmen.php>
 Bokler, Andrea Maria und Drilling, Clemens: Das Integrale Modell – mit 4 Perspektiven zu Hochleistungsteams. In: projektmagazin.de; 07/2018 http://bit.ly/2Integrales_Modell