

Vorwort

Es ist mehr als an der Zeit dem deutschsprachigen Raum die „Cultural Transformation Tools“ (CTT) von Richard Barrett näherzubringen. Dieses seit dem Jahr 1997 etablierte System zur Kulturdiagnose und -transformation macht das vage Thema „Organisationskultur“ auf verblüffend einfache Weise handhabbar. Der Erfolg ist an den weltweit rund 6000 Organisationen in 60 Ländern aus dem Profit und Non-Profit-Bereich abzulesen, die am Barrett Values Centre als Kunden gelistet sind.

Doch im deutschsprachigen Raum finden sich nur ca. 150 der rund 5000 weltweit zertifizierten Anwender. Selbst der akademische Bereich nimmt nur zurückhaltend Notiz von dieser praktischen Methodenfamilie.

Der vorliegende Titel ist mit Sicherheit ein Meilenstein in Richards Publikationshistorie. Dieses Buch bündelt und ergänzt seine vorangegangenen Publikationen und ist das grundlegende CCT-Lehrbuch.

Als Initiator und Sponsor dieser deutschsprachigen Ausgabe hoffe ich, dass Sie die Lektüre inspirieren wird und wir damit einen Beitrag zur Verbreitung dieses Systems im deutschsprachigen Raum leisten.

Darmstadt, den 31.10.2015

Michael Dipper
Initiator und Sponsor der Übersetzung
www.michael-dipper.de

Vorwort von Richard Barrett

Die Idee zu diesem Buch entstand im Austausch mit meinem Verlag. Nachdem Routledge die Veröffentlichungsrechte an meinen beiden Büchern *Liberating the Corporate Soul* (1998) und *Building a Values-Driven Organization* (2006) erworben hatte, schlug der Verlag mir vor, die Titel für eine Neuauflage zu aktualisieren. Damit war ich einverstanden. Da aber *Building a Values-Driven Organization* im Wesentlichen eine erweiterte und aktualisierte Bearbeitung von *Liberating the Corporate Soul* war, schlug ich meinerseits vor, die beiden Bücher für ihre Neuauflage zu einem einzigen zu kombinieren und dabei das Material durch neue Forschungsergebnisse, die seit der Veröffentlichung von *Building a Values-Driven Organization* im Jahr 2006 erarbeitet worden waren, auf den neuesten Stand zu bringen.

Während wir noch über das neue Buch und seinen möglichen Titel nachdachten, wurde mir klar, dass sich das geplante Buch zu weit mehr als einer bloßen Aktualisierung der beiden vorangegangenen Bücher entwickeln ließe, nämlich zu dem Projekt, ein grundlegendes und bleibendes Lehrbuch über den Aufbau einer werteorientierten Organisation zu schaffen, das sich an Führungskräfte, Change Agents und Berater wendet.

Diese Idee fand ich anregend. Ich verstand sie als Herausforderung, die es mir ermöglichen würde, eine ganze Reihe wichtiger Ergebnisse der neueren Forschung zu Werten, Führung und Kultur darin aufzunehmen, und darüber hinaus Material aus meinen jüngeren Büchern *The New Leadership Paradigm* (2011 veröffentlicht), *Love, Fear and the Destiny of Nations* (Band 1) sowie *What My Soul Told Me*, die beide im Jahr 2012 erschienen waren, einzuarbeiten. Geleitet von diesem Gedanken ging ich mit Begeisterung und Eifer daran, dieses Buch zu schreiben.

Vier Mantras

Gleich zu Beginn der Arbeit an diesem Projekt wurde mir bewusst, dass ich in meinen vorangegangenen Büchern eine Reihe von Grundsätzen aufgestellt hatte, deren Aufnahme in dieses Buch von großer Bedeutung war. Diese Grundsätze oder Mantras, wie ich sie gern nenne, bilden das philosophische Fundament für meine sämtlichen Schriften über Kultur, Leistung und Führung in Organisationen. Die vier Mantras lauten:

- Kulturelles Kapital ist das Gebiet, auf dem künftig über Wettbewerbsvorteile entschieden wird.
- Organisationen verändern sich nicht, nur Menschen verändern sich.
- Veränderung in Organisationen beginnt mit der persönlichen Veränderung der Führungskräfte.
- Messen ist entscheidend: Was immer man misst (worauf auch immer man sein Augenmerk regelmäßig richtet), das hat die Tendenz zur Verbesserung.

Bei dem letztgenannten Mantra geht es mir um Folgendes: Wenn Sie die Werte einer Organisation regelmäßig messen, und *wenn Sie aufgrund dieser Ergebnisse handeln*, dann werden Sie nicht nur einen Wandel der Werte und Verhaltensweisen feststellen, sondern Sie werden auch sehen, wie sich die Kultur der Organisation wandelt.

Das Gleiche gilt für jeden Einzelnen. Wenn Menschen eine regelmäßige Rückmeldung darüber erhalten, wie sie bei anderen ankommen und wie sie ihre Leistung verbessern können, neigen sie dazu, ihre Werte und Verhaltensweisen zu verändern, und entwickeln ein immer vollständigeres Bewusstsein ihrer Persönlichkeit.

Individuen und Organisationen, deren Bewusstsein immer vollständiger entwickelt ist, sind nicht nur am erfolgreichsten, sondern auch am resilientesten: Sie sind erfolgreich, weil sie die Fähigkeit entwickelt haben, auf alle Lebenslagen angemessen zu reagieren. Die Kernkompetenz, die den Einzelnen wie auch die Führungskraft einer Organisation dazu befähigt, ihr Bewusstsein vollständig zu entwickeln, ist Einsatzbereitschaft (*commitment*) – unbedingte Einsatzbereitschaft, alles werden zu wollen, was man als Einzelner oder als Organisation zu werden imstande ist, wie auch Einsatzbereitschaft, als Person Erfüllung finden zu wollen oder als Organisation seinen Daseinszweck.

Die zentralen Fragen

Die zwei zentralen Fragen, mit denen ich mich in diesem Buch auseinandersetzen werde, lauten: „Woraus speist sich unsere Einsatzbereitschaft?“ und „Wie schaffen Führungskräfte Bedingungen, die bei ihren Mitarbeitern ein hohes Maß davon freisetzen?“ Wenn Sie es nicht erwarten können, die Antworten auf diese Fragen zu lesen, dann werfen Sie doch einen Blick ins 16. Kapitel. Wenn Sie warten mögen, dann lesen Sie hier weiter.

Es ist wichtig, ein hohes Maß an Einsatzbereitschaft oder Selbstverpflichtung aufzubauen, denn das erzeugt Engagement, und das Engagement der Mitarbeiter erhöht die Leistung und führt zum Erfolg. Je engagierter Menschen bei ihrer Arbeit sind, desto erfolgreicher wird die Organisation sein.

Im 1. Teil dieses Buches werden die Belege für diese These vorgestellt und vier Prüfkriterien vorgestellt, um das Engagement der Mitarbeiter zu erhöhen. Die vier Kriterien sind:

- Values Alignment
- Mission Alignment
- Personal Alignment
- Structural Alignment

(Anmerkung: Diese zentralen Begriffe des Buches wurden deshalb nicht übersetzt, weil der englische Begriff „Alignment“ zwei unterschiedliche, ja gegensätzliche Bedeutungen vereint: eine eher passive „Anpassung“ wie eine eher aktive „Ausrichtung“)

Der 2. Teil des Buches konzentriert sich auf die Diagnose-Instrumente, die Ihnen die Informationen liefern, um die beiden ersten Kriterien zu erfüllen, Values und Mission Alignment: die Werte und Zielsetzung der Mitarbeiter mit denen ihrer Organisation in

Übereinstimmung zu bringen. Teil 3 des Buches behandelt die Diagnose-Instrumente, mit denen Sie auf die Erfüllung des dritten Kriteriums, Personal Alignment, hinarbeiten können: Diagnoseinstrumente, die Führungskräften aller Ebenen dabei helfen können, die Wirkung ihrer Führung zu steigern und ihr Potenzial voll zur Geltung zu bringen. Im 4. Teil schließlich steht das vierte Kriterium im Blickpunkt – Structural Alignment: Wie lassen sich die Werte und Verhaltensweisen, die Mitarbeiter zu einem hohen Maß von Engagement führen, durch strukturelle Maßnahmen zu einem integralen Teil der Kultur Ihrer Organisation machen?

Werteorientierte Unternehmensführung
Cultural Transformation Tools für Performance und
Profit

Barrett, R.

2016, XIX, 294 S., Softcover

ISBN: 978-3-662-48997-0