

KULTURANALYSEN UND -WANDEL



DIE AUSGANGSSITUATION

Kultur macht einen Unterschied – nicht nur für das Wohlbefinden, sondern auch in harten betriebswirtschaftlichen Zahlen. Das gilt sowohl intern, als auch nach außen: Welches Ansehen ein Unternehmen im Markt genießt, wird nicht allein von seinen Dienstleistungsangeboten und Produkten bestimmt, sondern auch von der Art und Weise, Beziehungen gestalten zu können. Häufig werden dabei die Potenziale, aber auch Gefahren unterschätzt, die in der Unternehmenskultur stecken. Sie ist ein kollektiv getragenes Phänomen des Erlebens einer Organisation. Deshalb geht es bei der Entwicklung der Unternehmenskultur vor allem um die Reflektion des WIE, anstelle des WAS.

WIE Beziehungen in- und außerhalb eines Unternehmens gestaltet und gelebt werden, ist in erster Linie eine „Frage des Charakters“. Denn die Unternehmenskultur bestimmt, WIE ein Unternehmen auf die großen und kleinen Herausforderungen des Lebens reagiert. So wird jedes Unternehmen und jede Kultur einmalig und jeder verbindet ein ganz bestimmtes Gefühl und viele – meist unbewusste – Annahmen damit.

Als Nährboden bestimmt die Unternehmenskultur die Entwicklung von Motivation, Identifikation und damit letztlich die Leistungsfähigkeit einer Organisation.

Alle Unternehmen haben eine eigene Geschichte und vor diesem Hintergrund wird die Gegenwart häufig erst verständlich. Auch die Menschen in einem Unternehmen haben ihre eigenen Geschichten, die ihre Einstellungen und Verhaltensweisen und ihre Zukunftserwartungen prägen.

DIE FRAGE

Wie kann man die aktuelle Unternehmenskultur und deren „soft facts“ messen, dabei die Einzigartigkeit der Unternehmensgeschichte berücksichtigen und gleichzeitig die Zukunftsvisionen der Belegschaft systematisch einfangen?

DIE HERAUSFORDERUNG

Unternehmenskulturen basieren in der Summe auf den intuitiven Erfahrungsgeschichten aller Mitglieder eines Unternehmens. Die daraus resultierenden Überzeugungsmuster und Bedürfnisstrukturen sind häufig nicht bewusst und in der Summe an Konsequenzen kaum kalkulierbar. Das schafft in der Regel eine Menge Schwierigkeiten, vor allem bei Veränderungsprozessen. Häufig kann über die eigentlichen Erfolgs- und Misserfolgskriterien kaum etwas gesagt werden.

DIE LÖSUNG

Lassen Sie Ihre Belegschaft zu Wort kommen und bergen Sie so all die wertvollen unbewussten Annahmen und kreativen Lösungen direkt aus Ihrem Unternehmen.

Eine einzige congrid® Tiefenanalyse reicht aus, um Ihre unternehmensspezifische Ist- und Soll-Kultur aufzudecken und somit Ähnlichkeiten und wertvolle Unterschiede im Erleben sichtbar zu machen. Sie erkennen, welche Werte, Verhaltensweisen und Kompetenzen Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter mit der aktuellen Unternehmenskultur verbinden.

DIE RESULTATE

- / Sie wissen, welchen Entwicklungsbedarf Ihr Unternehmen in den Werten, den Verhaltensweisen und Kompetenzen hat. Auf dieser Basis können Maßnahmen effizient und unternehmensgerecht geplant werden.
- / Sie finden die emotionalen Unterschiede im Erleben der Unternehmenskultur und können diese besser handhaben.
- / Sie erfahren, wie hoch das Motivations- und Identitätsrisiko bei den Führungskräften und Mitarbeitern ist und was Sie für eine bessere Motivation und für die Identitätsentwicklung unternehmen können.
- / Sie erfahren, warum das „Gelebte“ vom „Geschriebenen“ abweicht und wie es in Einklang zu bringen ist.
- / Sie erhalten einen tiefen Einblick in Ihr eigenes Führungssystem und können die einzelnen Führungsebenen in ihrem Verständnis getrennt betrachten.
- / Die Differenzierung der Unternehmensbereiche und -funktionen zeigt Ihnen das kulturelle Entwicklungspotential auf verschiedensten Ebenen.
- / Sie wissen, was Sie unternehmen müssen, um den Veränderungsprozess gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern zum Erfolg zu führen.
- / Die Akzeptanz der Mitarbeiter für notwendige Veränderungen steigt, weil ihre persönliche Meinung gefragt ist und sie sich von Anfang an „mitgenommen“ fühlen.
- / Die Erkenntnisse aus der Kulturanalyse sind das Fundament für einen gemeinsamen Entwicklungsprozess.
- / Sie sind eine gute Basis zum Beispiel für Leitbild- und Leitlinienentwicklung und für die Entwicklung organisationsinterner Führungs-Feedback-Systeme

FALLBEISPIEL DER ADAC KULTURWANDEL

DIE AUSGANGSSITUATION: EINE FRAGE DES VERTRAUENS

Anfang 2014 startete im Zusammenhang mit der Medien- und Vertrauenskrise der größte Veränderungsprozess in der Geschichte des ADAC. Ziel war es, mit einem tiefgreifenden Reformprogramm das Vertrauen der Mitglieder und der Mitarbeiter zurückzugewinnen.

Im März 2014 entschied sich die neue Geschäftsführung für eine transparente und mutige Kulturanalyse auf Basis unseres Repertory Grid Verfahrens congrid®. Innerhalb von drei Wochen wurden ADAC-weit knapp 400 persönliche Tiefeninterviews mit Mitarbeitern und Führungskräften geführt. Der Geschäftsführung war es wichtig, im Rahmen dieser Kulturanalyse alle (Regionalclubs, Zentrale, Tochtergesellschaften) zu Wort kommen zu lassen und die individuellen Sichtweisen für ein zukünftiges Miteinander zu integrieren. Im Ergebnis wurden insgesamt vier Handlungsfelder identifiziert: Führung, Zusammenarbeit, Prozesse und Ehrenamt.

Vor dem Hintergrund der enormen Komplexität des Veränderungsprozesses und auch mit Blick auf die anstehende Strukturreform wurden von der Geschäftsführung die Handlungsfelder Führung und Zusammenarbeit für 2015 und 2016 priorisiert. Das Projekt bekam den Namen „Kulturwandel“.

Als Meta-Ziel der Entwicklung der Führungskultur wurde aus der Kulturanalyse aus insgesamt 5.500 Konstrukten Ende Juni 2014 die „Etablierung einer offenen Dialog- und Feedbackkultur“ abgeleitet. Mit der nachfolgenden

Entwicklung der neuen „Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit“ wurde dem Meta-Ziel ein Rahmen gegeben:

Die Umsetzung der „offenen Dialog- und Feedbackkultur“ (WAS) soll auf der Basis der WERTE aus den neuen Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit (WIE) umgesetzt werden.

Transformatoren und organisatorische Umsetzung

Nach Festlegung des Meta-Ziels und der Entwicklung der neuen „Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit“ haben wir gemeinsam mit der Geschäftsführung die Transformatoren für die Umsetzung des Kulturwandels festgelegt und im Anschluss konzeptionell entwickelt:

- 1. Einführung eines 270 Grad Führungs-Feedback-Systems**
(Festlegung Januar 2015)
- 2. Qualifizierung der Führungskräfte**
(Festlegung Juni 2015)
- 3. Einführung von Teamvereinbarungen zu den neuen Leitlinien**
(Festlegung Januar 2015)
- 4. Einführung der Regelkommunikation**
(Festlegung Januar 2015)

Es sind Meilensteine im Kulturwandel, die maßgeblich die neue Unternehmenskultur unterstützen sollen.

DAS FÜHRUNGS-FEEDBACK-SYSTEM

Zur nachhaltigen Förderung der Dialog- und Feedbackkultur wurde ein auf den ADAC zugeschnittenes Führungs-Feedback-System entwickelt. Es enthält sechs ADAC-spezifische Beschreibungsdimensionen. Sie sind direkt aus der Kulturanalyse, den Führungsleitlinien, dem Leitbild und bisherigen Operationalisierungen des ADAC zum Führungsverständnis abgeleitet worden.

Es handelt sich um ein 270 Grad Feedback, welches neben der Selbsteinschätzung, die Vorgesetzten-, die Kollegen-, sowie die Mitarbeiterperspektive enthält. Die Intention ist es, Kompetenzen sowie Entwicklungsbereiche zu reflektieren und Entwicklungsmaßnahmen zu identifizieren. Es geht dabei nicht um die Bewertung oder den Vergleich von Ist- und Soll-Profilen. Denn: Im Dialog und Feedback entstehen die Kompetenzanforderungen, die das Team wirklich braucht und nicht die Kompetenzen, die ein externes System standardmäßig vorgibt.

Die Ergebnisse werden individuell mit der Führungskraft besprochen und relevante Themen für den anschließenden Teamworkshop ausgearbeitet.

Das Führungs-Feedback wird in einem dreistufigen Prozess ausgerollt: Intensive Selbstreflexion, Ergebnisrückmeldung und Teamworkshop. Im Vordergrund der persönlichen Ergebnisrückmeldung stehen die (Selbsteinschätzung) der Führungskraft und die Mitarbeiterereinschätzungen. In den darauffolgenden Teamworkshops werden die Perspektiven aus Selbst- und Mitarbeiterwahrnehmung gemeinsam besprochen. Hier geht es um einen offenen, konstruktiven Dialog und das sicht- und nutzbar Machen der vorhandenen Perspektiven.

Der Pilot startete im März 2015 mit der Geschäftsführung und vier Mitgliedern des Führungskreises. Von Mai bis Juli erhielten alle Mitglieder des Führungskreises Feedback von ihren MitarbeiterInnen, KollegInnen und Vorgesetzten. Die Vorgehensweise stieß auf eine breite Akzeptanz. In den Teamworkshops wurde die Zeit genutzt, sich darüber auszutauschen, was wirklich gut läuft und warum und wo Verbesserungsbedarf besteht.

Im März 2016 geht es mit den BereichsleiterInnen in die nächste Feedback Runde. In acht Monaten ist es ein Follow Up für die Geschäftsführung und den Führungskreis vorgesehen.

QUALIFIZIERUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Die zusätzlich begleitende Qualifizierung sollen die Führungskräfte in Anbetracht der knappen Zeit und geringen Verfügbarkeit über zeitlich gestreckte Module enger an den Kulturwandel binden.

Dafür wurde von uns ein modulares Programm konzipiert, das sich an den Bedürfnissen der Kulturanalyse und den Erfahrungen aus dem Führungs-Feedback orientiert. Insofern ist es keine Qualifizierung im engeren Sinne, sondern es handelt sich eher um Führungswerkstätten, auf deren Basis maßgeschneiderte ADAC-Kompetenzen entwickelt werden.

Aus den Daten der Kulturanalyse, den statistischen Auswertungen aus dem Führungs-Feedback, wie auch den persönlichen Erfahrungen und Gesprächen mit den Führungskräften sind die wesentlichen Entwicklungsthemen und Zielsetzungen für die „Qualifizierung“ abgeleitet worden. Dabei steht grundsätzlich die Frage im Vordergrund „Was benötigen die ADAC-Führungskräfte für eine nachhaltige Umsetzung der offenen Dialog- und Feedback-Kultur“.

Das Qualifizierungskonzept ist an die jeweilige Hierarchie der Führungskraft angepasst. Dies vor allem vor dem Hintergrund, dass die Geschäftsführung, die Ressortleiter und die Bereichsleiter auf der normativen, strategischen und operativen Ebene unterschiedliche Verantwortlichkeiten tragen.

Der Prozess der Qualifizierung startet in 2016 zunächst für die Geschäftsführung und die Ressortleiter. Die Module der Geschäftsführung sind dabei grundsätzlich vorgeschaltet, um eventuelle Anpassungen im Trainingsdesign vornehmen zu können. Die Bereichsleiter starten mit der Qualifizierung in 2017.

Zwischen den Modulen finden Führungswerkstätten statt, in denen im Sinne der Nachhaltigkeit und des konkreten Praxistransfers eigene Fälle und Case Studies (typische Fallbeispiele aus der täglichen Führungsarbeit) bearbeitet und diese über kollegiale Fallberatung, Case Management und Gruppensupervision begleitet werden.

Dabei arbeiten die Führungskräfte zum Einen selbst mit ausgewählten, praxistauglichen, lösungsorientierten Methoden aus der Supervisionspraxis und werden zum Anderen befähigt, diese zukünftig in Team- und Einzelgesprächen anzuwenden und weiterzugeben.



EINFÜHRUNG VON TEAMVEREINBARUNGEN ZU DEN NEUEN LEITLINIEN

Die Intention der Teamvereinbarung ist es, in gemeinsamen Teamgesprächen die Leitlinien kontext- und teamspezifisch zu „übersetzen“ und mit Leben zu füllen. Es geht um Verständigung und darum, herauszustellen, was der Einzelne unter den Leitlinien versteht.

Es ist ein breit angelegter Teamvereinbarungs-Prozess, der top down unter Moderation der Reformbegleiter umgesetzt wird. Dieser dreistufige Prozess besteht aus Selbstreflexion, Übersetzung der Leitlinien in die Teamsprache und der Teamvereinbarung selbst. Die Umsetzung erfolgt durch eine Standortbestimmung mit Skalierung, Definition der Zielvorstellung und der Festlegung einer Team Road Map. Regelmäßige Follow Up auf der Basis von Dialog und Feedback sorgen für die Nachhaltigkeit des Teamvereinbarungs-Prozesses.

EINFÜHRUNG DER REGELKOMMUNIKATION

Relevante Informationen in regelmäßigen Abständen zur Verfügung zu stellen, wird mit der Einführung der Regelkommunikation „ADAC im Gespräch“ sichergestellt. Wichtige Themen werden von der Geschäftsführung über die Führungskräfte bis zum Mitarbeiter kommuniziert. Hier kann sowohl der Austausch über Themen aus der Geschäftsführung erfolgen, als auch zu Themen, die das Team beschäftigen und für die sonst wenig Zeit übrigbleibt.

ORGANISATORISCHE UMSETZUNG

Organisatorisch wird der Kulturwandel derzeit durch insgesamt 100 engagierte Mitarbeiter – die sogenannten Reformbegleiter – unterstützt, die von uns im Zeitraum Dezember 2014 bis Februar 2015 systemisch qualifiziert wurden. Weitere 16 Reformbegleiter werden bis Januar 2016 qualifiziert. Diese Unterstützung in der Umsetzung bezieht sich im Wesentlichen auf die Transformatoren 3 (Teamvereinbarungen) und 4 (Einführung Regelkommunikation). Das Führungs-Feedback wird direkt durch uns begleitet, wie auch die Qualifizierung für die Führungskräfte.

EVALUATION

Der Veränderungserfolg wird ab Mitte 2016 regelmäßig mit Hilfe eines Kulturmonitorings evaluiert. Es wurde auf Basis der Ergebnisse der Kulturdiagnose und den daraus abgeleiteten kulturellen Entwicklungszielen von uns entwickelt und wird im Rahmen einer Online Befragung durchgeführt.

AUSBLICK 2016

Auch in 2016 wird die Entwicklung der Führungskultur weiter im Fokus stehen. Für eine nachhaltige Umsetzung der kulturellen Ziele werden die vier Transformatoren (Teamvereinbarungen, Regelkommunikation, Führungs-Feedback und Führungswerkstatt) weiter ausgerollt. Permanente kulturelle Monitorings stellen die Steuerung und Reflexion des Veränderungserfolges sicher. Die Führungskräfte tragen dabei die Verantwortung für die Umsetzung des Kulturwandels.

Ein weiterer Schwerpunkt wird die Realisierung einer kooperativen, wertschätzenden, bereichsübergreifenden Zusammenarbeit sein.

Darüber hinaus werden vielfältige Plattformen genutzt, um die Dialog- und Feedbackkultur nachhaltig und tiefgreifend im ADAC zu verankern. Dialogstunden für die Reformbegleiter, die im gemeinsamen Austausch ihre Erfahrungen teilen, Kaminesprache im Rahmen offener Gespräche, die von der Geschäftsführung initiiert sind und zahlreiche weitere Maßnahmen, die den Dialog sicherstellen. Auch mit dem Ziel, die kollektive Intelligenz des gesamten ADAC-Systems für die Zukunft des ADAC nutzbar zu machen.