Aus Werten schöpfen: Mit CTT den Geschäftserfolg steigern

2

2.1 Kultur – was verstehen wir darunter und wie kann man sie „messen“?

Richard Barrett (2014, S. 29), der Erfinder der „Cultural Transformation Tools“ (CTT), sagt: Die Werte, die Führungskräfte tagtäglich Mitarbeitenden oder Kunden gegenüber zum Ausdruck bringen, prägen die Kultur einer Organisation.

Zur „Messung“ einer Kultur mit CTT beantworten Mitarbeiter per Online-Fragebogen, der in 56 Sprachen zur Verfügung steht, folgende drei Fragen:

1. Welche zehn Werte beschreiben am treffendsten, wer Sie sind? (persönliche Werte)
2. Welche zehn Werte charakterisieren am treffendsten unsere gegenwärtige Kultur?
3. Welche zehn Werte sind essenziell dafür, dass unsere Organisation leistungsstark sein kann? (erwünschte Kultur)

Die Teilnehmer wählen aus einem Katalog unter zirka hundert Optionen die für sie schlüssigen Werte und Verhaltensweisen aus (z. B. Vertrauen oder Anerkennung von Mitarbeitenden). Dieser Katalog kann kundenspezifisch angepasst werden.

Nun behaupten wir nicht, dass wir alle Aspekte einer Organisationskultur mit diesen drei Fragen erfassen können. Zudem entspricht das keineswegs der Absicht von CTT. Barretts Tools beschränken sich auf Werte und wählen damit den zentralen Kulturaspekt, um mit Hilfe des Assessments der Organisation einen Spiegel vorzuhalten. Das hat den Vorteil, dass das Assessment nicht normativ ist. Was eine „gute“ Kultur ist, entscheiden nicht CTT-Experten. Darüber gibt die Interpretation der Ergebnisse Aufschluss und die Erkenntnis, in welche Richtung die Kultur ent-

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

A. M. Bokler, M. Dipper, *Changemanagement mit Cultural Transformation Tools,* essentials, DOI 10.1007/978-3-658-10922-6_2

wickelt werden soll. Das geschieht im Dialog mit den Beteiligten. Und wie das funktioniert, erläutern wir in diesem Kapitel.

Vergleichen Sie einmal die Liste der Werte zweier Organisationen ähnlicher Größe aus der gleichen Branche miteinander, die in der Reihenfolge der Häufigkeit ihrer Nennung gelistet wurden (siehe Abb. 2.1. In der Grafik entspricht jedem Wert ein Punkt). Worum geht es aus Sicht der Mitarbeitenden der Organisation, in der sie jeweils arbeiten? In der oberen Organisation scheinen die Akteure wirklich etwas für ihre Kunden bewegen zu wollen: mit Teamgeist, Humor, Qualität und mit integrem, ethischem Verhalten. So sichert die Firma ihre finanzielle Grundlage. In der unteren Organisation ist die Mannschaft – bei aller Gewinn- und Kundenorientierung – anscheinend sehr mit sich selbst beschäftigt: Die Kollegen machen sich gegenseitig runter, halten Informationen zurück, treiben Machtspiele und liefern sich dabei einen internen Wettbewerb. Oder sie treten mit großer Vorsicht auf – und wagen es nicht, sehr weit in die Zukunft zu schauen.

Sie werden erkennen, dass hier zwei sehr verschiedene Kulturen komprimiert und dennoch relativ differenziert beschrieben werden.

Noch einmal: Wir sagen nicht, dass wir die Kultur dieser beiden Organisationen „messen" würden. Genauso wenig behaupten wir, dass die Organisationen diese oder jene Kulturen hätten, weil wir das aus diesen Bildern ableiten. Eine Land-



Abb. 2.1 Was ist Kultur? (Quelle: Barrett Values Centre (2011))

karte ist auch nicht identisch mit einem Gebiet. Sie ist nur eine (mehr oder weniger angemessene) Abbildung davon. Darum schreiben wir immer „messen“ in Anführungszeichen.

Das Geniale an dem „Kunstgriff“ zur Messung von Kultur anhand von Werten und Verhaltensweisen liegt darin, dass die dritte CTT-Frage Hinweise nach der „Soll-Kultur“ erhält. Sie eruiert, welche Bedürfnisse den Mitarbeitern am Herzen liegen. Werte beschreiben nämlich Bedürfnisse stichwortartig. Jetzt ist ein Vergleich der Nennungen zur gegenwärtigen Kultur und der „Soll-Kultur“ möglich (vgl. Abb. 2.2). Die Analyse deutet ziemlich genau darauf hin, was das Engagement derzeit bremst und was es künftig fördern kann: Die gegenwärtige Kultur ist fokussiert auf die dritte Ebene, d. h., die Menschen sind auf hohe Leistung ausgerichtet (Leistungsorientierung, Leistungsgesellschaft, Professionalität, „up or out“, Bedeutung des Kunden), die Mitarbeiter stellen den Kunden in den Fokus und schützen seine Vertraulichkeit, Teamarbeit ist wichtig. Dennoch scheint

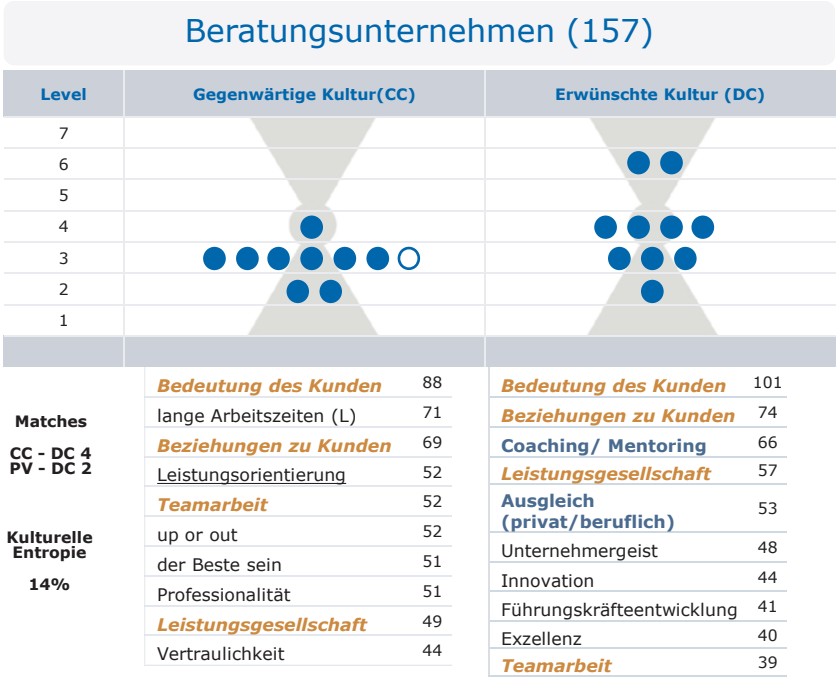


Abb. 2.2 Gegenwärtige und erwünschte Kultur in einem Beratungsunternehmen. (Quelle: Barrett Values Centre (2011))

es Friktionen zu geben, die lange Arbeitszeiten auffangen sollen. Die erwünschte Kultur zeigt jene Werte, die sich die Mitarbeiter in Zukunft stärker wünschen: Innovation und Unternehmergeist. Ein möglicher Weg dorthin ist eine Führungskräfteentwicklung, die zu mehr Coaching/Mentoring führt. Exzellenz und ein besserer Ausgleich von Berufs- und Privatleben soll daraus resultieren.

Wer diese Daten zurückspiegelt, setzt sofort eine hoch interessante Diskussion über Werte in Gang. Und das ist ja schließlich keine Auseinandersetzung, welche die Agenda einer Geschäftsführung regelmäßig dominiert. Um einen philosophischen Diskurs zu vermeiden, bringt man die Leute dazu, sich und anderen den Zusammenhang zwischen Werten und Verhalten klarzumachen. „Ich hätte nie gedacht, dass drei so simple Fragen mir so viele Einsichten zu mir selbst und zu unserer Kultur geben können", staunt ein Geschäftsführer nach dem mehrstündigen Dialog zu den Ergebnissen eines Kultur-Assessments.

Der Vorteil dieser Messung ist, dass die Aufgaben einer Kulturtransformation klar auf dem Tisch liegen. Und weil es so einfach ist, hilft ein wiederholtes „Messen" – sagen wir in einem jährlichen Abstand – dabei, leicht festzustellen, wie die Organisation mit der Transformation vorankommt. Zudem lässt die Auswertung Einblicke in die verschiedenen Subkulturen zu, ohne die Anonymität aufzuheben: Wie sieht das Top-Management die Kultur im Unterschied zum mittleren Management und im Gegensatz zu den Menschen an der Basis? Wie gestaltet sich die Kultur im Bereich Finanzen und wie sieht sie im Bereich Vertrieb oder Produktion aus?

Was nach den Erkenntnissen des Barrett Values Centre das Engagement von Mitarbeitern am meisten bremst, sind die sogenannten potenziell limitierenden Werte. In Abb. 2.1 sind davon jede Menge enthalten (die Punkte 1–5 und 7 in der unteren Abbildung), in Abb. 2.2 ist das der Wert „lange Arbeitszeiten". In dem Katalog der angebotenen Werte und Verhaltensweisen bei der Befragung befinden sich neben den positiven Werten auch sogenannte potenziell limitierende Werte, damit auch missachtete Bedürfnisse zum Ausdruck gebracht werden können. „Kulturelle Entropie" beschreibt diesen relativen Anteil derartiger Nennungen an der Gesamtzahl der ausgewählten Werte. Der Terminus steht für die Energie, die unproduktivem Arbeiten zum Opfer fällt; Energie, die im Arbeitsalltag verpufft. Kulturelle Entropie ist ein Maß für Konflikt, Spannung und Frustration in einer Organisation. Das Barrett Values Centre untersuchte gemeinsam mit Hewitt Associates bei 163 Unternehmen in Australien und Neuseeland den Zusammenhang von Engagement – so wie sie Hewitt seit Jahrzehnten erfasst – und Entropie. Das Ergebnis war eindeutig: Die kulturelle Entropie und das Engagement der Mitarbeiter hängen eng zusammen. (Barrett 2010a, S. 11)

2.2 Eine Kulturtransformation nach CTT steigert das Engagement und die Geschäftsergebnisse

Kulturtransformation – wie wir sie verstehen – zielt darauf ab, das Mitarbeiter-Engagement zu steigern. Denn je größer das Engagement, desto besser die Geschäftsergebnisse. Diese Kausalität wird spätestens nach drei Jahren sichtbar. Engagement ist nicht gleichbedeutend mit „Arbeitszufriedenheit". Es bewirkt ganz konkret eine wirtschaftliche Verbesserung, während „Arbeitszufriedenheit" den Zusammenhang zu Geschäftsergebnissen eher vage skizziert oder ganz offen lässt. Eine Steigerung des Engagements mit den Werkzeugen von CTT heißt,

- die Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen zu steigern, weil sie einen Sinn darin erkennen,
- ihre Arbeitsfreude zu verbessern, weil sie besser mit ihren Kollegen und Führungskräften zurechtkommen und ihren Beitrag zum Ganzen kennen,
- ihr persönliches Wachstum zu fördern, weil sie etwas dazulernen.

So verstanden ist Engagement *das* Treibmittel für das Geschäft. Engagement ist keineswegs nur vom Einkommen oder von Boni abhängig. Viele Untersuchungen belegen das eingehend (stellvertretend für viele – und wirklich erhellend: Pink 2010).

Im folgenden Diagramm (Abb. 2.3) sind die Werte vom Great Place To Work Institute dargestellt. Das Institut zeichnet regelmäßig Arbeitgeber aus, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hervorragende Arbeitsplatzbedingungen anbieten – gemessen mit diesen Werten und Verhaltensweisen:

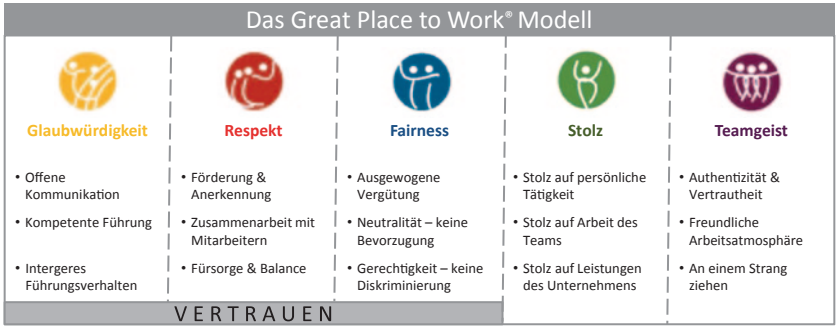


Abb. 2.3 Das Great Place to Work Modell. (Quelle: Website Great Place To Work Institute 2015)

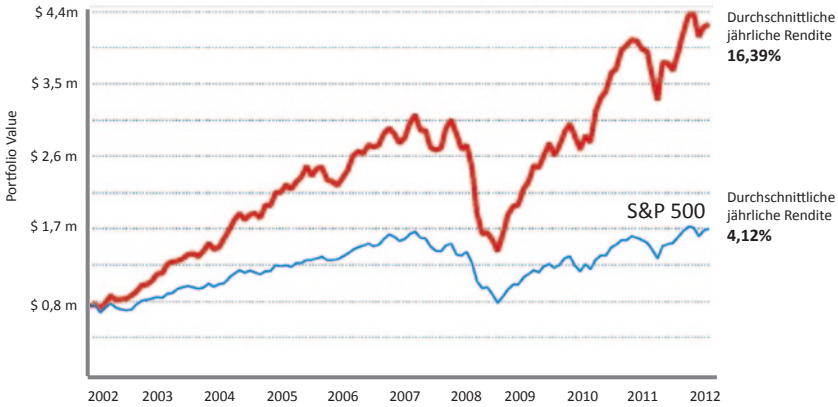


Abb. 2.4 Top 40 publicly traded best companies to work for. (Quelle: Barrett 2014, S. 25)

Organisationen, die darin gut abschneiden, steigern offenbar das Engagement ihrer Mitarbeiter. Und sie sind daher am Markt überdurchschnittlich erfolgreich. Das nächste Schaubild (Abb. 2.4) zeigt das jährliche Wachstum des Börsenkurses der 40 Aktiengesellschaften in den USA, die in der Zeit zwischen 2002 und 2012 am häufigsten Gewinner des Great Place To Work-Awards wurden. Das Bild setzt dieses ins Verhältnis zu dem der größten 500 börsennotierten Unternehmen (vergleichbar mit den DAX-Unternehmen). Sie schneiden in der gesamten Dekade deutlich besser ab. Und sie waren resilienter, denn diese Unternehmen erholten sich wesentlich rascher von dem Tief der Finanzkrise.

Die Frage ist: Ist die Korrelation einer werteorientierten Kultur, dem Engagement der Mitarbeiter und dem Unternehmenserfolg damit bewiesen? Nun, so weit wollen wir nicht gehen. Was wir aus unserer Beratungspraxis bestätigen können, ist: Setzt ein Unternehmen eine Kulturtransformation in Gang, zeichnet sich dieser Zusammenhang deutlich ab. Und zwar genau in der Art und Weise, wie wir das in diesem Essential darstellen.

Zusammenfassend gilt: Mit CTT lassen sich die Ist- und die Soll-Kultur leicht messen. Deshalb ist eine Kulturtransformation einfacher zu starten, als Sie bisher vielleicht gedacht haben. Die Beteiligten finden im Dialog heraus, woran sie sind und wohin die Reise gehen soll. Dabei geht es immer um die Steigerung des Engagements der Mitarbeiter. Denn dadurch verbessern sich letzten Endes die Geschäftszahlen. Das klingt schlüssig und ist es auch, vorausgesetzt die Unternehmensspitze bekennt sich dazu und formuliert ein „Commitment“. Nur, wenn die Führung Impulse gibt und die Veränderung vorlebt, wird Kulturtransformation möglich. Dazu mehr im folgenden Kapitel.

http://www.springer.com/978-3-658-10921-9

Changemanagement mit Cultural Transformation Tools
Unternehmenskultur über Werte entwickeln
Bokler, A.M.; Dipper, M.
2015, VIII, 49 S. 24 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-10921-9