

Kulturarbeit in Change-Prozessen

Interview mit Martin Gros

HRP: Welche Beobachtungen in der Change-Beratung konnten Sie in den letzten Jahren machen?

Gros: Es gibt heute viel mehr Verständnis dafür, was Change-Management ist. Das Thema war ursprünglich sehr amerikanisch geprägt und hatte viel mit Kommunikationsplänen und Qualifizierungskonzepten zu tun. Heute wird Change-Management ganzheitlicher verstanden und die Kulturarbeit hat stark an Bedeutung gewonnen. Mit der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit (Stichwort Digitalisierung) wachsen Unsicherheit und Unruhe in den Unternehmen. Change-Management-Beratung ist heute ein anerkanntes Erfolgsrezept.

HRP: Wie würden Sie Ihr Change-Verständnis beschreiben?

Gros: Wir sorgen für gute inhaltliche Lösungen und Akzeptanz bei den Betroffenen. Beides zusammen führt zu Verbindlichkeit. Unsere Verantwortung ist dabei in erster Linie eine Prozessverantwortung. Dazu gehört, mit unseren Kunden eine optimale Change-Architektur und -Roadmap zu entwickeln, Impulse zu geben, Sparringspartner zu sein und dafür zu sorgen, dass Klarheit entsteht – zu unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen, Grenzen und Gestaltungsspielräumen oder Verantwortlichkeiten im Kundensystem.

HRP: Warum brauchen wir Kulturarbeit?

Gros: Unternehmenskultur ist seit Jahrzehnten Teil jeder PowerPoint-Präsentation in der Beschreibung von Vorgehenskonzepten. Es wurden Workshops organisiert, Kultur-Teilprojekte installiert und im laufenden Veränderungsprozess hat die Kulturarbeit dann doch eher ein Schattendasein gespielt. Dies hat sich in den letzten Jahren geändert: Nachdem strategisch und strukturell in den meisten Unternehmen viel Potenzial ausgereizt wurde, stellt die Unternehmenskultur nun einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. Das Management hat erkannt, dass hier ein großer Hebel zu mehr Erfolg und größerem Ertrag liegt. Inhaltlich geht es dann um neue Werte, Leitbilder, Führungsgrundsätze und um einen neuen Verhaltenskodex.

HRP: Was muss geschehen, wenn die Unternehmenskultur, wie bei VW, auf das falsche Gleis kommt?

Gros: VW ist ein schönes Beispiel dafür, wie eine Organisation normalerweise reagiert. Man sucht nach den Schuldigen, und die tauscht man aus. Und danach überlegt man, wie man die Prozesse verändern muss, damit das nicht mehr passiert. Was fehlt, ist der Blick auf den Kontext. Verhalten im Kontext wird gesteuert durch ungeschriebene, aber hochwirksame Organisations-Regeln. Ich gebe z.B. in einem Umfeld keine Widerworte, in dem dies auch nicht erlaubt ist, obwohl ich als Techniker ja weiß, dass wir gerade etwas Illegales machen. Wenn die Kultur so stark ist, kann der Einzelne nichts ausrichten.



Martin Gros – Prokurist, Bereichsleiter Consulting, Trainer und Berater, Partner ComTeam AG

HRP: Zur Kulturentwicklung hat ComTeam mit kult:agil® einen neuen Ansatz entwickelt. Stellen Sie diesen bitte kurz vor.

Gros: Kulturarbeit ist seit jeher ein wichtiger Teil unserer Change-Prozesse. Neu ist, dass immer mehr Kunden explizit an ihrer Unternehmenskultur arbeiten wollen. Die zentrale Frage lautet jedoch: Wie können wir mehr Nachhaltigkeit in die Kulturentwicklung bringen? Wie lässt sich aus guten Einzelimpulsen eine Verankerung im Arbeitsalltag erreichen? Das Zauberwort heißt hier Verstetigung, unser Produkt dazu kult:agil®. kult:agil® ist nicht nur ein Tool oder ein Prozess, schon gar nicht ein internes Kommunikationsmedium. kult:agil® ist ein Ansatz, der die notwendige Reflexion zur Zusammenarbeit und zu kulturellen Regeln im Arbeitsalltag fest verankert. Durch den standardisierten Prozess können sich ausreichend Teams oder Schnittstellen im Unternehmen in die gleiche Richtung entwickeln. Dank ständiger Erinnerungen werden die vereinbarten Verhaltensänderungen auch langfristig implementiert.

HRP: Welche Konsequenzen hat die rasante Digitalisierung für das Thema Kultur?

Gros: Gerade die Digitalisierung erfordert ein komplettes Redesign ihrer Unternehmenskultur. Zukunftsorientierte Unternehmen brauchen beispielsweise mehr Flexibilität, mehr Innovation, mehr Try and Error, mehr Cocreation, schnellere Entscheidungsprozesse, mehr Gleichwertigkeit, mehr OE-übergreifendes Denken ... die Liste ließe sich leicht fortsetzen. Ein entscheidender Hebel, diese Herausforderung zu meistern, liegt in einer neuen Definition von Führung und Zusammenarbeit – und das ist Kulturarbeit!