

Dr. **Andrea Maria** Bokler

ANDREAMARIA 

WIE GEHT KULTURVERÄNDERUNG MIT **BARRETT ANALYTICS**?



Wie geht Kulturveränderung mit Barrett Analytics?

Starke Unternehmen haben den Dreh raus, Menschen zu mobilisieren und die Organisation zukunftssicher aufzustellen.

Laut Richard Barrett sind Werte der Dreh- und Angelpunkt für den raschen und tragfähigen Wandel.

Denn sie machen die Bedürfnisse der Menschen sichtbar. Wer sich mit den Werten eines Unternehmens identifizieren kann, ist auch eher bereit, sich zu engagieren.

Unternehmen sind dann erfolgreich, wenn ihre Kultur auf Werten basiert.

Genau hier setzen Barrett Analytics an. Sie analysieren die Ist- und Soll-Werte, für die sich Mitarbeiter stark machen. Je überzeugender eine Unternehmenskultur geschätzte Werte verkörpert, desto höher ist das Engagement der Mitarbeiter. Und das Engagement beeinflusst schließlich nachhaltig die Entwicklung des Geschäftsergebnisses. Barrett Analytics offenbaren unkompliziert und greifbar wirksame Hebel für eine tiefgehende Kulturtransformation, die Menschen und Märkte bewegt: zu mehr Hingabe für herausragende Geschäftsergebnisse. So haben starke Unternehmen den Dreh raus, Menschen

zu mobilisieren, mit glänzenden Zahlen zu überzeugen und die Organisation zukunftssicher aufzustellen. Das funktioniert dann, wenn sich alle auf das große Ganze einschwingen: In einer Kultur, die Werte willkommen heißt. „Haben Sie jemals Werte und Kultur gesehen oder angefasst? Na also. Warum sollte ich mir Gedanken darüber machen, was die Unternehmenskultur positiv beeinflusst?“ Das könnte eine typische Aussage einer Führungskraft sein. Change-Management-Experten wie Andrea Maria Bokler begegnen derartigen Einwänden ganz ruhig und gelassen:

„Sie müssen Kultur und Werte im Unternehmen messbar und sichtbar machen. Darauf kommt es an. Genau hier setzen spezielle Tools an, die Ihnen die Arbeit erleichtern. Das ist die Grundlage für eine erfolgreiche Kulturveränderung.“

Ausgangssituation: Wie geht Kulturveränderung mit Barrett Analytics?

Das zeigt uns ein Unternehmen, welches im Automotive-Markt positioniert ist und sich in der Vergangenheit sehr stark professionalisiert hat. Der Geschäftsführer hat in der Vergangenheit den Umsatz verdoppelt. Er hat den Anspruch, bei diesen guten Vorzeichen noch viel Größeres zuwege zu bringen. Um mit neuem Schwung voranzugehen, startete er vor geraumer Zeit ein Programm mit folgenden Zielen: Kontinuierliches Wachstum, stärkere Identifikation der Mitarbeiter, Erhöhung des Engagements und Veränderung der Kultur hin zu einer dynamischen, mutigen und aktiven Kultur, die innovativ und lösungsorientiert ist. Führungskräfte Trainings sollten helfen, diese Pläne umzusetzen. In intensiv-

en Übungen, Selbstreflexion und im Dialog mit Kollegen entwickelte sich ein neues Bewusstsein zum Thema Führung. Das war zum Startzeitpunkt der Messung mit Barrett Analytics keineswegs sichtbar und spürbar. Für alle Beteiligten, besonders für den Geschäftsführer ist es wichtig, den Status quo zu messen, Potenziale zu erui-eren, den Fortschritt zu quantifizieren und sichtbar zu machen. Das schafft Transparenz und damit Vertrauen, auch weil alle Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Messung beteiligt werden können. Die Idee war es, auf Basis der Messungen und mit Hilfe begleitender Kommunikation einen dauerhaften, selbsttragenden Lernprozess zu implementieren.



Unternehmenskultur klug gestalten

Analyse: Welche Werte machen uns aus?

Im ersten Schritt geht es um eine Messung der Werte. Deshalb führte das Unternehmen der Automotive Branche ein Werte-Assessment im Führungskreis von 11 Personen durch.

Im Zentrum standen die drei zentralen Fragen von Barrett Analytics:

- Welche zehn Werte beschreiben am treffendsten, wer Sie sind (persönliche Werte)?
- Welche zehn Werte charakterisieren am treffendsten unsere aktuelle Kultur?
- Welche zehn Werte sind essenziell dafür, dass unsere Organisation leistungsstark sein kann (gewünschter Kultur)?

Die Online-Befragung stellt dafür jeweils zirka 100 Werte und Verhaltensweisen zur Auswahl. Werte und Verhaltensweisen stehen hier im Fokus, da sie aus der Abstraktion von Bedürfnissen resultieren.

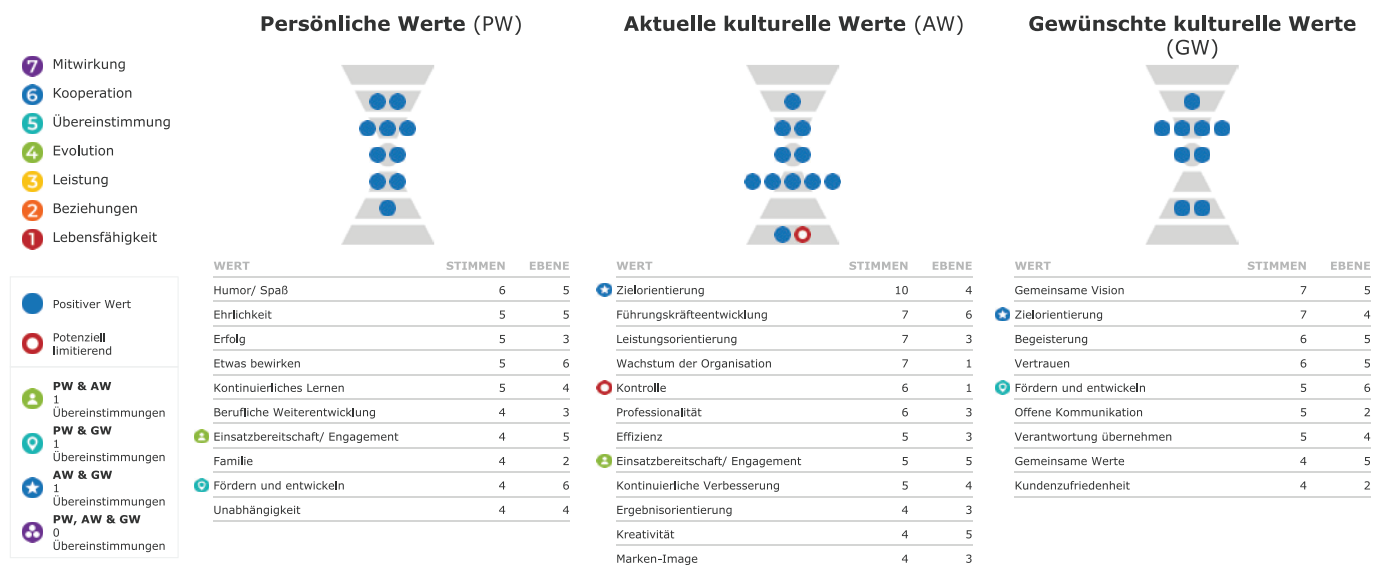


© Barrett Values Centre

Automotive

11 Teilnehmer

Gesamtergebnis

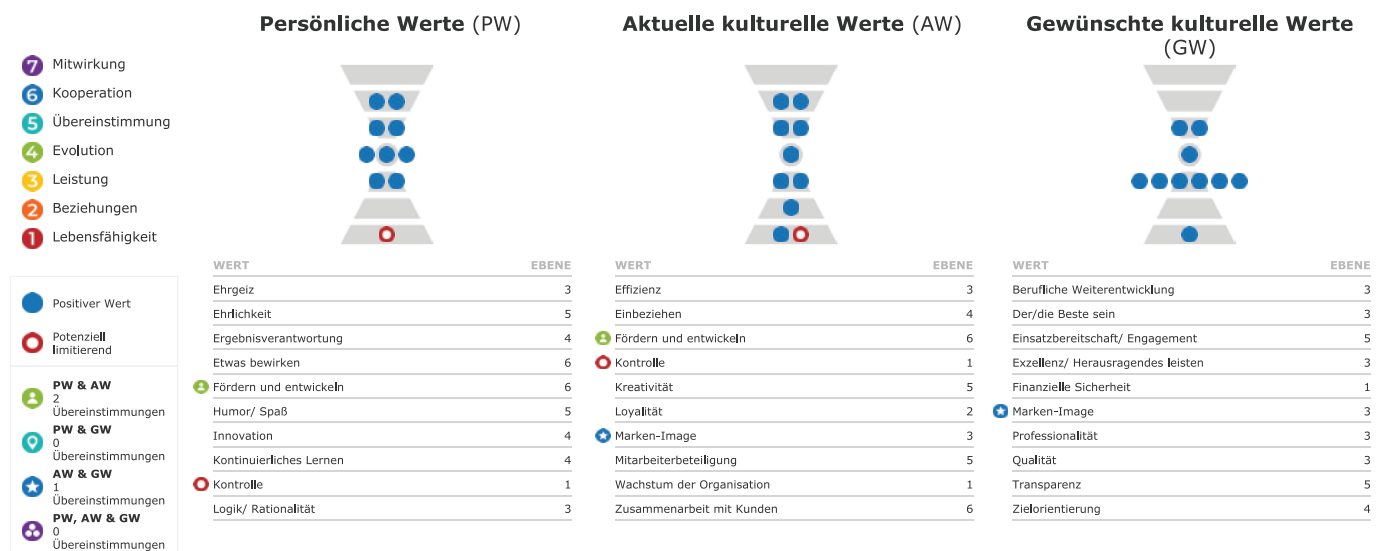


Das Ergebnis überraschte: Die Untersuchung offenbarte eine sehr große Übereinstimmung mit dem Wert „Zielorientierung“. Diesen verorteten fast alle Teilnehmer bei der gegenwärtigen und der zukünftigen Kultur. Darüber hinaus fokussiert das Führungsteam in der gegenwärtigen Kultur stark Werte rund um die Themen Performance und Leistung. In der Zukunft möchten sie sich intensiver einer offenen Kommunikation und Vertrauen widmen. Die Performance Themen sollen weniger im

Mittelpunkt stehen, da sie hoffentlich gelöst sind. Deutlich ist: Die Maßnahmen greifen und die Führungskräfte widmen sich sehr aufmerksam dem Thema Performance. Die kulturelle Entropie liegt bei 13 Prozent. Dabei handelt es sich um die Energie, die durch unproduktives Arbeiten verloren geht. Sie ist ein Gradmesser für Konflikte, Spannungen und Frustration in einem Team. Der Wert liegt mit 13 Prozent auf niedrigem Niveau, erfordert also einzelne kulturelle und strukturelle Modifikationen.

Geschäftsführer Automotive

Individueller Wertetest



Anders sah dagegen die Übersicht der Werte in der Einzelauswertung des Geschäftsführers aus. Er sieht das Unternehmen gegenwärtig ganz anders und erwartet,

dass vor allem in der Zukunft der Fokus noch mehr auf den Themen rund um Performance liegen sollte. Unterschiedlicher kann die Wahrnehmung nicht sein.

Unternehmen ausrichten

7 Gründe

1. stellt die aktuelle und die gewünschte Kultur „einfach“ dar
2. erleichtert einen Dialog auf einer fundierten Basis
3. spart Zeit und Kosten für eine aufwändigere Analyse
4. macht Stärken und Schwächen sichtbar
5. offenbart, in welche Richtung die Kultur entwickelt werden soll oder kann
6. sichert damit die Akzeptanz für den nachfolgenden Entwicklungs-/ Veränderungsprozess
7. hilft allen Beteiligten, mit Leichtigkeit darüber zu reden, was wirklich wichtig ist

Nach der Messung haben die Führungskräfte einen Workshop durchlebt, um die Kultur zu verändern. Es fehlt ihnen einerseits an einer Vision, und sie vermissen die gemeinsamen Werte. Andererseits sehen sie aber auch ihr großes Plus in der Einsatzbereitschaft, ihrer professionellen Organisation und der hohen Zielorientierung. Die „Performance“ verdeutlicht, dass hier viele Missverständnisse vorherrschen und das Miteinander stark behindern. Darüber zu sprechen, fällt nicht leicht. Das Gespräch darüber bewirkt aber viel: das Miteinander im Führungsteam bekommt eine andere Qualität. Und der gemeinsame Wunsch etwas zu verändern wird größer. Die Kontrolle als potentiell limitierender Faktor wird von verschiedenen Seiten beleuchtet. Gemeinsam kommen sie zur Erkenntnis, Kontrolle ist ein wichtiges Instrument, um die Performance zu steigern. Auf dem Weg zu mehr Vertrauen gilt es, das richtige Maß für Kontrolle zu finden. Denn genau in diesem Punkt kommt Vertrauen zum Tragen. Der Beschluss steht fest: In den kommenden Monaten will das Führungsteam Vertrauen intensivieren und Kontrolle auf ein sinnvolles Maß reduzieren.



Im Tagtäglichen lag das Augenmerk darauf, Vertrauen und Handlungsspielräume aufzubauen. Die Teilnehmer haben unnütze Alltagsbarrieren zur Seite geräumt und das Vertrauen gegenüber Mitarbeitern in den Vordergrund gestellt. Die Führungskräfte diskutierten rege, wie sie ihre Mannschaft aktiv einbinden können. Hinzu kam die Frage, wie Mitarbeiter noch mehr partizipieren können, um neue, bessere Lösungen zu entwickeln. Ein wichtiger Teil des Lernprozesses für das Führungsteam ist es, die kulturelle Kompetenz zu entwickeln, besonders indem sie sich mit den unausgesprochenen grundlegenden Annahmen auseinandersetzen.

Offene Kommunikation und Vertrauen zeichnen sich hier als die kulturellen Erfolgsfaktoren ab und wirken stabilisierend.

Diese Maßnahmen offenbarten das Werteverständnis und die Welt der Mitarbeiter. Die Untersuchung vorab war hilfreich, um das Werteverständnis des Führungsteams zu verstehen und die Führung darauf auszurichten. So konnte sich eine Form von Führung etablieren, die motiviert und antreibt. Eine wertorientierte Führung fördert, dass sich Mitarbeiter für ihr Unternehmen engagieren.

17 Monate später folgte eine erneute Messung der Werte, die den Erfolg der Aktivitäten eindrucksvoll veranschaulichte.

Im Führungsteam stimmten die gemeinsamen Werte wie Zielorientierung, Fördern und entwickeln, Kontinuierliche Verbesserung und Kundenzufriedenheit in hohem Maße überein.

Viele Werte rund um Effizienz und Leistung zeichnen die aktuelle Kultur aus.

Gemeinsam bekannten sich die Führungskräfte dazu, in Zukunft eine gemeinsame Vision zu haben, Verantwortung zu übernehmen und mit Einsatzbereitschaft und Engagement das Geschäft voran zu bringen.

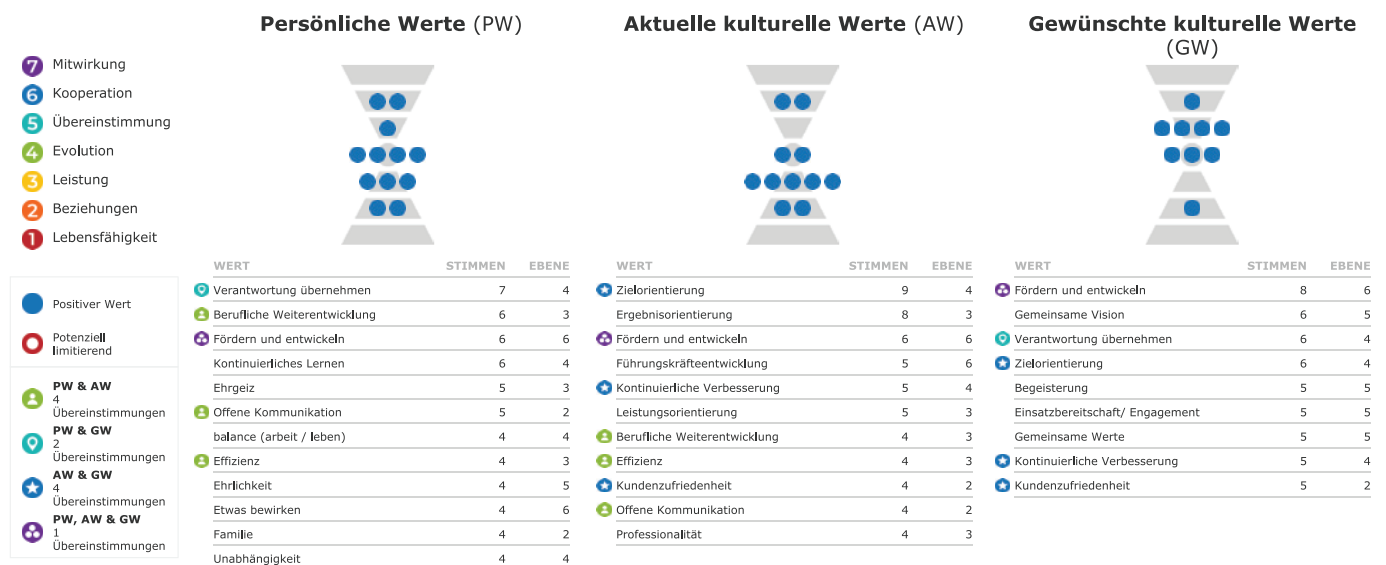
Die kulturelle Entropie war auf neun Prozent gesunken.



Automotive

11 Teilnehmer

Gesamtergebnis



Eine weitere Übereinstimmung bestand darin, dass der Geschäftsführer die gewünschte Kultur sehr ähnlich beurteilte wie sein Führungsteam. Bemerkenswert ist, dass nun die aktuelle Kultur des Führungsteams in hohem Maß der gewünschten Kultur des Geschäftsführers in 2012 entsprach.

Eine zentrale Herausforderung von Kulturveränderung ist es, das richtige Maß der Veränderung zu finden. Nur dann können sich Einstellungen und Verhaltensweisen ändern, sind konkret, beobachtbar und nachahmbar für die Mitarbeiter. Dies hat der Geschäftsführer aktiv genutzt. Der Geschäftsführer des Unternehmens im Automotive-Bereich hat nach dem Prinzip „walk the talk“ als Vorbild agiert.

Verstärkung durch Change Communication und Leadership

Eine gute Veränderungsstory unterstützte den ganzen Prozess. Sie war das Herzstück aller Kommunikationssaktivitäten. So bekamen die Mitarbeiter und Führungskräfte Antworten auf Fragen wie

- „Warum wollen oder müssen wir uns verändern?“,
- „Was ist das Ziel der Veränderung?“,
- „Was ist neu, was bleibt?“ und
- „Welche Vorteile entstehen für den Einzelnen?“

Eine Story erzählt nachvollziehbar und belastbar alle Fakten und Hintergründe eines Veränderungsvorhabens und überzeugt die Adressaten von dem großen Ganzen. Die Leadership-Workshops vertieften Themen wie Vertrauensaufbau, Team-Excellence und Führung im Wandel. Die Führungskräfte arbeiteten ganz konkret zur aktuellen Situation daran. In einer Kulturveränderung ist es besonders wichtig, das Führungsverhalten zu reflektieren. Ein weiterer Schwerpunkt der Betrachtung.

Die Analyse mit Barrett Analytics lieferte ausreichend Informationen über die Situation. Das erhöhte die Motivation und unterstützte die Bereitschaft, etwas bzw. sich zu verändern. Der Zusammenhang zwischen den Zielen und den Idealen der Organisation wird sichtbar.

Die gute wirtschaftliche Situation des Unternehmens erleichterte den Wandel und gab zusätzlich eine psychologische Sicherheit.



Fazit

Die Frage, ob sich Kultur beeinflussen oder gestalten lässt, ist längst klar mit „Ja“ beantwortet. Jetzt geht es darum:

Wie kann das gelingen? Es ist einfach, Werte mit Barrett Analytics transparent zu machen und einen Prozess zu initiieren.

Sie setzen sich mit „Werten“ und „Unternehmenskultur“ auseinander und wollen einen konstruktiven Prozess in Ihrem Unternehmen anstoßen? Genau hier setzen Barrett Analytics an. Als effektives Diagnose- und Gestaltungswerkzeug macht es Werte und Kultur in Organisationen sichtbar. Barrett Analytics macht das Nicht-Greifbare messbar.

So können Sie und Ihre Mitarbeiter leicht über alles reden, was Ihnen wirklich wichtig ist. Und: Barrett Analytics sichert Ihnen die Akzeptanz für den nachfolgenden Veränderungsprozess. Barrett Analytics gibt klare Hinweise, in welche Richtung die Kultur entwickelt werden sollte.

Wie machen Sie Unternehmenskultur besprechbar und transparent? Diese Frage und noch viel mehr beantwortet Andrea Maria Bokler. Z.B. in der Zertifizierung in Barrett Analytics.

Sie lernen, wie Sie mit den wichtigsten Kulturmessinstrumenten eine wertorientierte Organisation aufbauen.



Dr. Andrea Maria Bokler

Dipl. Sozialökonomin, Dipl. Betriebswirtin (FH), Bankkauffrau

Trainings- und Beratungsschwerpunkte

Beratung, Training, Coaching in den Bereichen Change Management, Cultural Change, Change-/ Kultur-Diagnostik, Change Communication, Großgruppenveranstaltungen, Führungskräfteentwicklung und Changeprojekt-Supervision

Berufliche Entwicklung

selbständig als Managementberaterin www.changemanagement.biz (seit 2003) 2005-2010 Senior Consultant bei fgi Fischer Group International mit den Schwerpunkten Organizational Change, Management Development und Großveranstaltungen. Bis 2003 Senior Consultant im Bereich Banking Structure bei div. Beratungen und Personalreferentin bei der Hypo-Bank Hungaria Rt., Budapest.

Weiterbildung und Qualifikation

Promotion an der Universität Lüneburg, Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Thema: Beratung in Veränderungsprozessen, Studium der Sozialökonomie, Hamburg und Studium der Betriebswirtschaft, Würzburg/ Sheffield (UK); Bankkauffrau Barrett Analytics Consultant und zertifizierte Trainerin (Barrett Values Centre) Associate Certified Coach (ACC 2011-14), International Coach Federation (ICF) Supervisionsausbildung bei Coaching Development (ICF), London Coachingausbildung bei Coaching Development (ICF), London Myers-Briggs-Type Indikator (MBTI) Step 1 + 2, Lizenzierung Ausbildung in Großgruppenkonferenzen, Systemischer Aufstellungsarbeit, Systemische Beratung, Train-the-Trainer (Kommunikations- und Verhaltenstrainer-Ausbildung)

Branchenerfahrung

Pharma, Telekommunikation, Chemie, Automotive, Finanzdienstleistung, Konsumgüterindustrie, Unternehmensberatung, Energiewirtschaft, Logistik

Profil Dr. Andrea Maria Bokler

Andrea Maria Bokler ist seit über 17 Jahren als Management-Beraterin, Facilitator und Coach tätig. Ihre Leidenschaft ist es, Wege zu ebnen und die ersten Schritte in eine neue Richtung



zu initiieren. Sie steht den Beteiligten mit Herz und Verstand zur Seite und führt so kompetent wie einfühlsam Veränderungsprojekte zum Erfolg. Ihr Fokus ist die Beratung und Begleitung von Strategie- und Veränderungsprozessen, Change Kommunikation, Entwicklung von Change Roadmap & Stories und Training von Change Agents und Führungskräften.

Ihre Kernwerte sind:

Kreativität, Unabhängigkeit, Persönliches Wachstum und einen Beitrag zu leisten. Veränderungsprozessen Klarheit und Struktur zu geben und alle Teilnehmer für diese neue Ordnung zu begeistern, ist für sie täglich aufs Neue eine spannende Tätigkeit. D.h. Werte und Unternehmenskultur mit Barrett Analytics transparent zu machen, so dass die Betroffenen leichter darüber sprechen können, was ihnen wirklich wichtig ist. Denn für sie ist es von großer Bedeutung, einen Unterschied bei Transformationen zu machen, Menschen zu berühren und Impulse zu setzen, um ein neues Miteinander zu gestalten.

Kontakt Details

Schreiben Sie eine Nachricht an
Dr. Andrea Maria Bokler:



ANSCHRIFT

Schweizer Strasse 66
60594 Frankfurt/Main



TELEFON

+49(69) 660 551 96
+49(179) 228 506 2



E-MAIL

andrea.maria.bokler@andrea-maria.com



LINKEDIN

de.linkedin.com/in/AMBokler

