

„Wir wollten einfach besser werden...“

Von einem IT-Unternehmen, das auszog, die kulturelle Transformation zu wagen

Markus Fürst

Geschäftsführer der OpenAdvice Services IT GmbH

Die Digitalisierung definiert Arbeitswelten neu. Wachsame Entscheider gestalten den Wandel aktiv mit und initiieren einen Prozess der Kulturtransformation: für mehr Engagement und bessere Geschäftsergebnisse. Gemeinsam mit ihren Mitarbeitern erarbeiten kluge Köpfe, was ihr Unternehmen einzigartig macht. Sie setzen sich mit den Werten ihrer Angestellten auseinander, reflektieren ihre eigenen Ideale und kommunizieren offen und zielgerichtet. Sie formen bewusst die Identität ihrer Organisation und schreiben das, was sie besonders macht, in einem Leitbild nieder.

Förderliche Unternehmenskulturen reifen, wenn die Menschen in Organisationen aufrichtig miteinander sprechen. Menschen lichten ihre Potenziale, wenn sie reflektieren, was jedem Einzelnen persönlich wichtig ist und welche Stärken ihre Organisation zukunftsfähig machen. Je überzeugender Mitarbeiter leben und erleben, was sie antreibt, desto glaubwürdiger platzieren sich ihre Arbeitgeber am Markt: als wertorientierte und mitarbeiternahe Unternehmen, die schnell, flexibel und überzeugt agieren.

Eine wirksame Kulturtransformation erfordert, dass sich alle Teammitglieder beteiligen. Und sie bedarf einer konsequenten Umsetzung. Als einsame strategische Entscheidung weniger Spitzenkräfte zielt sie zwangsläufig ins Leere. Die Erfahrung zeigt: Viele Angestellte begrüßen es, aktiv ihr Arbeitsumfeld zu beeinflussen. Teams, die sich ihrer Werte besinnen, beleben ein neues gemeinsames Bewusstsein und begreifen ihre Stärken und Haltungen neu. Bemerkenswert ist: Wer den Weg einer Kulturtransformation geht, begibt sich auf »





eine Reise, die genaugenommen niemals endet. Und er durchlebt ein Projekt, das von der ersten Stunde an wertvolle Erkenntnisse liefert: für das Unternehmen und für jeden Beteiligten persönlich. Die OpenAdvice Services IT GmbH hat diesen Weg beschritten und setzt Werte kontinuierlich auf die Agenda. Für DIGITUS sprach Susanne Kleiner mit Geschäftsführer Markus Fürst über einen Change-Prozess, der Kreise zieht.

Herr Fürst, wie haben Sie von dem Weg der Kulturtransformation erfahren?

Ein Geschäftspartner hat mich darauf gebracht. Er war überzeugt: Die Zeit ist reif für etwas Neues. Geschäfte entwickeln sich positiv, wenn jeder seine Ideale leben kann und zu einem großen Ganzen beiträgt. So habe ich von erprobten Methoden erfahren,

Werte zu messen und die Kulturtransformation begreifbar zu gestalten. Der Urheber der CTT Cultural Transformation Tools ist Richard Barrett, der sagt: Nicht Organisationen verändern sich. Es sind die Menschen, die sich verändern.

Was hat Sie letztlich überzeugt, diesen Weg zu gehen?

Die Methode hilft dabei, ein verbindendes Verständnis zu formen und den Change zu meistern. Sie ermöglicht, sich im Team aufrichtig und auch kontrovers auseinanderzusetzen und dabei konkrete und übergeordnete Ziele im Blick zu behalten. So können Unternehmen abstrakte Werte ermitteln und Mitarbeiter miteinander ins Gespräch bringen. Das klang so wohltuend anders als To-Do-Listen und Feedbackgespräche zum Ende des Geschäftsjahres.

Es geht darum zu begreifen, was jeder Mitarbeiter braucht und was ihn antreibt. Und es geht darum, all das konkret in die Tat umzusetzen, wozu wir uns bekennen.

Je überzeugender Mitarbeiter leben und erleben, was sie antreibt, desto glaubwürdiger platzieren sich ihre Arbeitgeber am Markt.

Zudem wollten wir in unserem Unternehmen einen Change-Prozess umsetzen und haben uns gefragt: Wo setzen wir an? Wie schaffen wir es, zufriedene Mitarbeiter zu fördern und zu fordern, die sich aus eigenem Antrieb engagieren und lange bei uns bleiben? Wie überzeugen wir unsere Kunden, dass wir anders und besser sind? Kurzum: Ich war neugierig und zugleich skeptisch. Gezündet hat das Ganze schließlich dank unserer Entschlossenheit, etwas zu verändern.

Wie sind Sie vorgegangen?

Ich habe mit Andrea Maria Bokler aus Frankfurt eine Expertin ins Boot geholt, die uns sehr gut begleitet hat. Im Erstgespräch haben wir Ziele geklärt. Uns war es wichtig, dass wir offener miteinander sprechen; dass sich auch Experten, die ihre Jobs alleine schaffen, mehr austauschen und voneinander lernen. Und wir wollten unsere Unternehmenskultur neu beleben. Dann haben wir das Timing geplant. Wir haben unser Team über das Projekt informiert. Das war ausschlaggebend. Wir haben aufgezeigt, wohin wir wollen. Und wir haben betont, wie entscheidend es ist, dass sich jeder einzelne einbringt.

So starteten wir im Juli 2015 mit einem Online-Fragebogen, dem so genannten „Values Assessment“. Jeder hatte zwei Wochen Zeit, um zehn Werte zu priorisieren, die ihr oder ihm persönlich am Herzen liegen. Danach wählte jeder die zehn Werte aus, die er aktuell in der Zusammenarbeit tatsächlich erlebt. Schließlich skizzierten unsere zwanzig Mitarbeiter und die Geschäftsinhaber jene zehn Werte, denen sie zutrauten, unser Potenzial in Zukunft optimal zu entfalten.

Was hat diese Messung offenbart?

Der Querschnitt der Aussagen der Führungskräfte und die Gesamtschau haben ergeben, dass Kundenzufriedenheit bei uns ganz oben rangiert. Und: Fast alle wünschten sich mehr Zeit für Gemeinschaft. Sie wollten den inneren Zusammenhalt stärken.

Schließlich kristallisierten sich fünf Kernwerte heraus: Kundenzufriedenheit, Qualität, Professionalität, kontinuierliche Verbesserung und Teamarbeit.

Was haben Sie mit Ihren Kernwerten unternommen?

Es war zwar ein gutes Gefühl, die Ergebnisse schwarz auf weiß vor mir zu haben. Doch ich wusste: Nun haben wir lediglich den Status quo gemessen. Bewegung erzeugen wir dann, wenn wir verinnerlichen, was jeder unter seinen Idealen versteht. Werte sind abstrakt. Und jeder Mensch versteht unter Kundenzufriedenheit, innerem Zusammenhalt oder Professionalität etwas anderes. Es geht darum zu begreifen, was jede Persönlichkeit im Unternehmen braucht und was sie antreibt. Und es geht darum, all das konkret in die Tat umzusetzen, wozu wir uns bekennen.

Sie haben Sie sich also vom Abstrakten zum Konkreten bewegt?

Entscheidend ist es, miteinander tiefer zu graben und über die Ergebnisse zu sprechen. Es folgten ein Workshop und intensive Gespräche mit den Führungskräften. Damit haben wir tatsächlich Neuland betreten. Stuhlkreis war für uns bis dato ein Fremdwort. Dank der guten Moderation haben wir uns schnell zusammengefunden und die Vorteile des Formats genutzt, um offen zu kommunizieren. Schließlich hat das Team seine Mission formuliert. Auch unsere Vision hat Gestalt angenommen: als das ideelle Fundament des Unternehmens und der Menschen, die hier arbeiten.

Hat diese offenere Kommunikation die interne Zusammenarbeit spürbar verändert?

Ohne Zweifel. Wir alle haben viel bewusster miteinander gesprochen. Hilfreich war auch die gesunde Distanz zum Arbeitsalltag, die wir in den Workshops empfunden haben. Die offene Kommunikation beeinflusst das Potenzial eines Change-Prozesses »

wesentlich mit. Bis heute profitieren wir von einer Zusammenarbeit im Team, die ich dank einer respektvollen Offenheit als sehr kraftvoll erlebe. Das wirkt sich positiv auf die Führung, das Engagement und unsere Ergebnisse aus.

Noch einmal zurück zur Praxis: Wie haben Sie Ihre Werte in die Praxis umgesetzt?

Zum Beispiel bei einem Projekt, das betriebsinternes Wissen sichert und organisiert. Nach ersten Ideen für ein Dokumentenmanagement-System oder für eine firmenweite Suchfunktion haben wir uns für ein eigenes Wiki entschieden. Das System ist heute Standard bei uns.

Neu ist auch, dass wir alle drei Monate einen Kunden-Newsletter verschicken. Dort fassen wir aktuelle Herstellerinformationen zusammen und bereiten Inhalte zu den Produkten auf, die wir einsetzen. Wir berichten über wichtige Termine und Veranstaltungen aus der Service Management Community. Und wir empfehlen darin, wie sich die Anwender technisch schnell und zuverlässig auf den neuesten Stand bringen. Für uns ist das ein Leichtes. Und die Kunden profitieren enorm davon und sagen das auch. Wir haben gelernt, was ankommt: Mehrwert, praktischer Nutzen und Inhalte, die Laien verstehen.

Weiter haben wir veranlasst, dass sich ein Mitarbeiter aktiv um Fortbildungen kümmert. Er fragt regelmäßig, was die Kollegen brauchen: Von technischen IT-Kursen bis hin zu Seminaren, die weiche Werte vermitteln oder Business-Knigge trainieren.

Können Sie vielleicht noch einmal die erfolgsentscheidenden Faktoren in diesem Wandlungsprozess zusammenfassen?

Offene Kommunikation, Transparenz und gegenseitige Unterstützung haben uns getragen und beflügelt. Wir haben gelernt, wie wichtig es ist, frühzeitig und klar zu kommunizieren; auch wenn es scheinbar um Banalitäten geht. Etwa kam die Frage auf: Was tut derjenige, der als letztes das Büro verlässt? Was für alte Hasen selbstverständlich ist, entpuppt sich bei Neuen womöglich als völlig weit hergeholt. Unausgesprochenes kann zu Konflikten führen. Deshalb ist eine respektvolle, offene Kommunikation so wichtig.

Das gilt auch für den Umgang und die Nähe zu unseren Kunden. Wir sind Berater und Dienstleister im gesamten Bundesgebiet und im europäischen Ausland. Räumliche Distanz gleichen wir aus, indem wir unsere Beziehungen am Markt bewusst pflegen und uns in die Perspektiven unserer Kunden hineinversetzen. Wir gehen zudem sensibler mit den Werten unserer Geschäftspartner um und stimmen unsere Lösungen darauf ab. Diese Flexibilität ist so unverzichtbar wie eine menschlich wertvolle Zusammenarbeit. Das spüren wir ganz deutlich – auch weil wir uns immer wieder auf andere Branchen einstellen müssen.

*Erfolg entsteht,
wenn jeder
seine Ideale
leben kann
und zu einem
großen Ganzen
beiträgt.*

Wie wirkt der neue Geist fort?

Wir thematisieren in Meetings regelmäßig, inwieweit wir unsere Werte leben und leiten Konsequenzen daraus ab. Kollegen berichten über Projektfortschritte oder sagen, wo der Schuh drückt. Im Moment bereiten wir eine Kundenzufriedenheits-Umfrage vor, die wir an rund vierhundert Adressaten schicken. Davon versprechen wir uns, „blinde Flecken“ zu lichten. Und es wird uns danach leichter fallen, noch individueller an den Stellschrauben zu drehen. Aus unserem Wert „Kundenzufriedenheit“ ist sogar ein neues Geschäftsfeld „Managed Services & Support“ entstanden. Dafür stellen wir zwei neue Mitarbeiter ein, die gemeinsam mit drei langjährigen Fachkräften interne Betriebsaufgaben der Kunden als Externe ausführen.

Sie setzen sich also dafür ein, diese Werte auch im Berufsalltag zu realisieren?

Das ist mir ein großes Anliegen – denn die Führung hat es in der Hand, das Bewusstsein für die Kernwerte wachzuhalten. Nach wie vor berichtet jeder Mitarbeiter jede Woche über aktuelle Belange. Wir haben eine Liste mit Themen erarbeitet und einen Themenspeicher angelegt. Und wir legen fest, wer wann worüber spricht. Dann heißt es: Inwieweit leben wir unsere Leitlinien? Wir haben auch unseren Lounge-Bereich im Büro neu eingerichtet, um der formellen und informellen Kommunikation noch mehr Raum zu geben.

Und schließlich spielen unsere Werte beim „Onboarding“ neuer Kollegen eine große Rolle. Wir erzählen unsere Geschichte. Und die Neuen teilen ihre Erfahrungen mit und sprechen aus, was sie sich für eine wertvolle Arbeit vorstellen. So wachsen wir im wahrsten Sinne des Wortes zusammen.

Kurzum: Was macht eine Kulturtransformation langfristig erfolgreich?

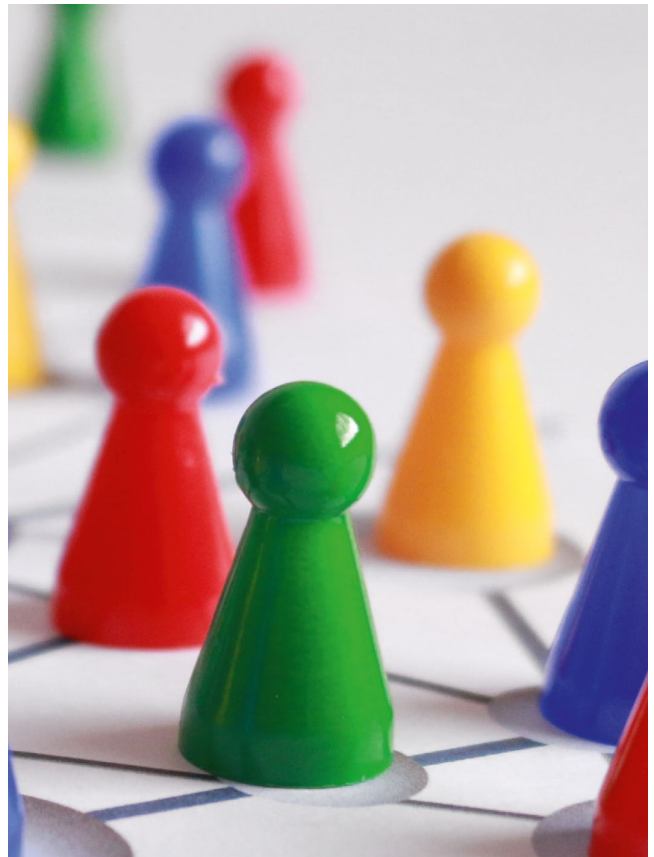
Eine Kulturtransformation geschieht nicht über Nacht. Wir arbeiten schon zwei Jahre damit und der Prozess wird weitergehen und hat bei jedem von uns eine innere Haltung gestaltet. Die Idee, ein schnelles Ergebnis zu produzieren, ist zum Scheitern verurteilt. Vielmehr geht es darum, sich auf den Weg zum Ziel einzulassen, das heißt, einen Prozess der Annäherung, des Verständnisses und der kontinuierlichen Verbesserung zu leben.

Das lohnt sich: Jeder bei OpenAdvice spricht heute sehr viel selbstbewusster über seine Arbeit und das Unternehmen und ist stolz darauf – auch ich. Mein Rat an Geschäftsführer und Entscheider, die Kulturtransformation auf der Agenda haben: Dranbleiben und Fortschritte feiern! Hätte ich gewusst, dass Kulturtransformation so viel Spaß macht und so viel frische Lebendigkeit ins Team bringt – wir hätten viel früher damit angefangen.

Herr Fürst, haben Sie vielen Dank für dieses offene Gespräch. //

Referenzen

- [1] <http://www.valuescentre.com>
- [2] Richard Barrett, Werteorientierte Unternehmensführung – Cultural Transformation Tools für Performance und Profit, 2016
- [3] Richard Barrett, The Values-Driven Organization – Unleashing Human Potential for Performance and Profit, 2014
- [4] Andrea Maria Bokler et. al.: Changemanagement mit Cultural Transformation Tools – Unternehmenskultur über Werte entwickeln, 2015
- [5] <http://www.changemanagement.biz/blog/>



www.openadvice.de

Die OpenAdvice IT Services GmbH in Heusenstamm bei Frankfurt am Main ist ein Berater und Dienstleister für kundenspezifische Lösungen im Bereich IT Service Operation mit den Schwerpunkten Monitoring und Business Service Assurance.



www.susanne-kleiner.de

Susanne Kleiner, Communications MSc, ist PR-Beraterin, freie Journalistin, Trainerin, Coach, Mediatorin und CTT Practitioner in München.

