

Kulturentwicklung pragmatisch, praktisch und professionell

Wenn Unternehmen die vierte Industrialisierung überleben wollen, müssen sie New Work und Agilität einführen, Silo-Denken aufbrechen, Innovation und Digitalisierung vorantreiben. Das gelingt nur, wenn sie es schaffen, das ganze Potential ihrer Mitarbeitenden zu aktivieren. Und genau dafür bedarf es einer Kultur der Menschlichkeit. Damit ist eine Kultur gemeint, in der Menschen herausgefordert werden, Verantwortung zu übernehmen und Mut haben, sich und ihre Meinung einzubringen – hierarchieübergreifend. Mitnichten bedeutet eine Kultur der Menschlichkeit grenzenloses Verständnis und Nachsichtigkeit.

Warum New Work und Agilität eine Kultur der Menschlichkeit braucht

Unternehmen sind enorm herausgefordert angesichts einer immer schnelleren, sich permanent verändernden und digitaleren Welt. Die Antwort auf und Lösung für diese Herausforderung schien New Work und Agilität zu sein. Aber viele Unternehmen, die vor einigen Jahren mit Euphorie und Transformationswillen sich an die Einführung von agilen Methoden und New Work Praktiken gemacht haben, stellen fest, dass sich wenig geändert hat. Praktiker und Theoretiker sind sich einig: Es liegt weder an den Methoden noch an den Menschen. Es liegt an der Unternehmenskultur.

„Kultur der Menschlichkeit ist die Grundlage, auf der agile Methoden und New Work Praktiken ihre Wirksamkeit entfalten können“

Eine Kultur der Menschlichkeit ist kein netter Zusatz, auf den sich Unternehmen konzentrieren können, wenn sie keine anderen Herausforderungen haben. Eine Kultur der

Menschlichkeit zu entwickeln, ist EINE zentrale strategische Aufgabe für ein Unternehmen, das den nächsten Schritt gehen möchte. Menschlichkeit heißt Entwicklung ermöglichen - nicht nachsichtig und nett sein

Ein großes Missverständnis ist, dass viele Menschen unter Menschlichkeit Nachsichtigkeit oder Bequemlichkeit verstehen. Eine Kultur die Menschlichkeit schafft einen Kontext, in welchem Menschen herausgefordert UND in ihren Bedürfnissen wahrgenommen werden. Sie ist getragen von einem Mindset oder einer tiefen Überzeugung, dass jeder Mensch ein inhärentes Bedürfnis nach Entwicklung hat.

Und wie?

Eine Kultur der Menschlichkeit zu entwickeln ist Führungssache und daher eine strategische Aufgabe. Ohne ein echtes Kommitment und wirkliche Überzeugung der obersten Führungsetage bleiben Kulturinitiativen wirkungslos und lösen Frust aus.

Sieben Teilkulturen ergeben eine Kultur der Menschlichkeit

Eine Kultur der Menschlichkeit ist dann erreicht, wenn sieben Teilkulturen umfänglich gelebt werden. Dazu gehören Achtsamkeitskultur, Feedbackkultur, Fehlerkultur, Verantwortungskultur, Konfliktkultur, Persönlichkeitsentwicklungskultur und Empathiekultur. Diese sieben Teilkulturen sind nicht strikt getrennt voneinander zu betrachten, sondern beeinflussen sich gegenseitig.

Organisationskultur wird häufig als nicht entscheidbare Entscheidungsprämisse definiert. Damit ist gemeint, dass die Kultur jede Entscheidung und letztlich jedes Tun in der Organisation beeinflusst, aber selbst nicht direkt gesteuert und verändert werden kann. Und genau weil Organisationskultur so bedeutsam ist und gleichzeitig wie ein

scheues Reh sich nicht greifen lässt, empfehlen wir an die Entwicklung der Organisationskultur sehr konkret heranzugehen.

Tipps für die Entwicklung einer Kultur der Menschlichkeit

#1 Mut, dass zu definieren, was ist (und NICHT mit den Zukunftswerten beginnen)

Benennen Sie den Elefanten im Raum und definieren Sie, welche Werte, welche Mindset und welche Haltung derzeit Ihre Kultur prägen. Das braucht manchmal Mut, weil das IST nicht so ist, wie wir es gern hätten. Aber damit zeigen Sie auch, dass Sie es ernst meinen. Starten Sie den Prozess auf keinen Fall mit der Definition von Zukunftswerte, die weit weg sind von Ihrer gelebten Kultur; das löst Zynismus aus.

#2 Ohne Veränderung von Prozessen und Formaten ändert sich nichts

Für Veränderungen bedarf es SOWOHL Reflexion ALS AUCH anderer Formate der Begegnung sowie das Erlernen neuer Kompetenzen. Die müssen geschult und in die Praxis umgesetzt werden. Das können neue Methoden sein, wie beispielsweise Entscheidungsprozesse oder neue Meetingformate. Wir empfehlen, schnell ins Tun zu kommen und in kleinen Schritten vorzugehen. Das Lernen soll in den Alltag eingebettet sein und die neuen Methoden sollten direkt ausprobiert und nach einer Phase des Übens evaluiert werden. Grundsätzlich ist hier wieder die Führungsebene gefragt: Sie muss glaubhaft und sichtbar vorleben, was sie einfordert!

#3 Fokussierung auf eine Teilkultur

Fokussieren Sie sich auf eine Teilkultur. Insbesondere Feedback, Fehler, Konflikt- und Verantwortungskultur sind schnell greifbar, die Ziele nachvollziehbar. Evaluieren Sie mit

unserem Fragebogen anfangs den IST-Zustand und teilen Sie transparent die Ergebnisse. Darauf aufbauend entwickeln Sie einen Prozess, der in kleinen, aber im Alltag eingebetteten Schritten zu Veränderungen führt. Evaluieren Sie zwischendurch immer wieder die Entwicklung und wenden Sie sich einer neuen Teilkultur erst zu, wenn Sie zufrieden sind mit der gewählten Teilkultur.

#4 Lernen Sie professionell mit Widerstand umgehen

Keine Veränderung ohne Widerstand – egal wie gut die Veränderung gemeint ist. Daher bereiten Sie sich und Ihre Führungsriege auf Umgang mit Widerstand vor. Betrachten Sie Widerstand als ein unfreundlich formuliertes Kontaktangebot. Hören Sie den Menschen zu! Damit meinen wir: Verkneifen Sie sich jedes „Ja, aber“. Verkneifen Sie sich Ihre guten Argumente. Hören Sie den Menschen wirklich zu und versuchen Sie zu verstehen, wie sie die Welt sehen und warum sie die Meinung vertreten, die sie vertreten.

Aber eines muss auch klar sein: Es werden nicht alle Menschen die Veränderung mitgehen, auch wenn es darum geht, eine Kultur der Menschlichkeit zu entwickeln. Von manchen Menschen muss man sich auch in dem Prozess trennen.

Die Autorinnen

Dr. Bettina Hoffmann-Ripken ist davon überzeugt: Die Zukunft eines Unternehmens entscheidet sich an der Qualität der Zusammenarbeit. Inspirierende, fördernde und fordernde Arbeitswelten in einem co-kreativen Prozess zu gestalten, ist ihr ein Herzensanliegen. Dafür bringt die an der Universität St. Gallen promovierte Volkswirtin ein umfangreiches Methodenset, Wissen und viel Neugierde in ihre verschiedenen Rollen als systemische Organisationsentwicklerin, Führungskräftecoach und Dozentin ein.

» » <https://www.bho-network.ch>

Dr. Andrea Barruetos Vision ist eine Welt mit mehr Menschlichkeit. Dafür fokussiert sie sich in ihrer Karriere auf die persönliche Entwicklung, sei es als Coach, Dozent oder Berater. Ihre Fähigkeit ist es, komplexe Zusammenhänge zu sehen, neue Strukturen zu schaffen und verschiedene Perspektiven zusammenzuführen. Sie hat in nachhaltiger Entwicklung promoviert und ist Integraler Mastercoach. Privat ist sie in den Bergen anzutreffen. Sie lebt mit ihrer Familie in Zürich.

» <https://barrueto.ch>

Bettina Hoffmann-Ripken, Andrea Barrueto

Das Design humaner Unternehmen

Organisationsentwicklung jenseits von Mythos und
Harmoniefalle

1. Auflage BusinessVillage 2023

ca. 324 Seiten

ISBN-Buch 978-3-86980-712-6 39,95 Euro

ISBN-PDF 978-3-86980-713-3 38,95 Euro

ISBN-EPUB 978-3-86980-714-0 38,95 Euro

Über BusinessVillage

BusinessVillage ist der Verlag für die Wirtschaft. Unsere

Themen sind Beruf & Karriere, Innovation & Digitalisierung, Management & Führung, Kommunikation & Rhetorik und Marketing & PR. Unsere Bücher liefern Ideen für ein neues Management und selbstbestimmtes Leben. BusinessVillage macht Lust auf Veränderung und zeigt, was geht. Update your Knowledge!

Presseanfragen

Sie haben Interesse an honorarfreien Fachbeiträgen oder Interviews mit unseren Autoren? Gerne stellen wir Ihnen einen Kontakt her. Auf Anfrage erhalten Sie auch Besprechungsexemplare, Verlosungsexemplare, Produktabbildungen und Textauszüge.

BusinessVillage GmbH
Jens Grübner
Reinhäuser Landstraße 22
37083 Göttingen

E-Mail: redaktion@businessvillage.de

Tel: +49 (551) 20 99 104

Fax: +49 (551) 20 99 105

Geschäftsführer: Christian Hoffmann

Handelsregisternummer: 3567

Registergericht: Amtsgericht Göttingen