

gierte Mitarbeitende binden sich gerne an das Unternehmen, die Stabilität in den Teams wirkt sich positiv auf die Ergebnisse aus.

- Führungskräfte, die im Normalfall sehr unter Druck stehen, werden entlastet und haben für ihre eigentlichen Führungsaufgaben einen freien Kopf.

Dieses „leuchtende Wozu“ einer strukturierten Kulturarbeit (Was bringt uns die Kulturarbeit?) im Blick zu haben, stärkt die Entschlossenheit, konsequent an dieser Wertearbeit dranzubleiben.

1.1.3 Mögliche Schritte einer Kulturarbeit mit Führungskräften

Um eine bestimmte beabsichtigte Kultur zu implementieren, sind folgende Vorgangsweisen und Maßnahmen zu empfehlen:

Strukturen der Werte- und Kulturarbeit schaffen: Damit das Thema, wenn es eine Wichtigkeit haben soll, am Leben erhalten bleibt, braucht es klare Zuständigkeiten und Verortungen im Organigramm. Dabei ist beim Schaffen von Strukturen einiges zu beachten (s. Kap. 7).

Definition der beabsichtigten Kultur und Klären des gemeinsamen Menschenbildes: Welche Kultur gewollt wird, dazu braucht es eine Definition des Kultur- oder Werteprofiles (s. Unternehmenswerte in Kap. 2). Unternehmen tun sich hier leichter, wenn hinter den definierten Werten ein gemeinsames Menschenbild steht, von dem sich die Werte ableiten. Insofern braucht es hier gute Prozesse, damit sich alle Hierarchieebenen mit der definierten Zielkultur auch identifizieren (s. „Die Kunst des Führens in der Werte- und Kulturarbeit“ in Kap. 2, Definition von kulturellen Aspekten in Kap. 4).

Umsetzungen top down: Dazu braucht es Planungen von ergebnisorientierten Maßnahmen und auch von Prozessen, in denen die Identifikation mit der gewollten Führungskultur und die Motivation dafür gehoben wird (s. vorwiegend in Kap. 5). Es hat sich sehr bewährt, bei der Umsetzung mit der obersten Geschäftsleitung zu beginnen.

Arbeiten an den Führungspersönlichkeiten: Werthaltungen haben etwas mit der Persönlichkeit zu tun. Das Eingreifen in die Persönlichkeit im Arbeitsalltag ist aber im Normalfall tabu. Deshalb stärken Prozesse mit Wertediskussionen und Workshops zur Reflexion der persönlichen Wertevorstellungen die Sensibilität für Wertethemen und formen die Haltungen. (S. Kap. 2 „Existenzielles Werteverständnis in Unternehmen“, Kap. 3 „Verantwortung mit der existenziellen Brille“, Kap. 5 und Kap. 6.)

Den Nährboden von Werthaltungen lebendig halten: Es braucht Prozesse, bei denen den Führungskräften und Mitarbeitenden bewusst wird, woraus sie ihre Werthaltungen tatsächlich schöpfen und woraus sie in Zukunft schöpfen wollen. Dabei nähern wir uns dem Thema „Spiritualität“ im weitesten Sinne an (s. Kap. 6).

Nachweisbare Ergebnisse einer intendierten Wertekultur durch Wertprojekte: Vieles kann mit einem soliden Projektmanagement erreicht und evaluiert werden. Diese Projektarbeit ist aber in diesem Buch weniger Thema.

1.2 Zu diesem Buch

1.2.1 Weitergabe von Erfahrungen

Ich möchte in diesem Buch nicht theoretisch schwärmen, wie es sein sollte, sondern von konkreten Erfahrungen berichten. Theoretische Hintergründe sollen verständlich machen, warum bestimmte konkrete Maßnahmen und bestimmte Orientierungslinien gesetzt wurden. Ich blicke auf spannende dreizehn Jahre in der Funktion der zentralen Stabsstelle „Wertemanagement“ in der Vinzenz Gruppe¹ zurück. In dieser Unternehmensgruppe haben wir – Geschäftsleitung, Krankenhausleitungen und Führungskräfte – gezielt an einer guten Führungs- und Unternehmenskultur gearbeitet, Unterschiedliches probiert, von manchen Fehlern oder Umwegen gelernt, aber auch Erfolge gefeiert. Darüber hinaus konnte ich über einige Jahrzehnte als Berater von sozialwirtschaftlichen und vereinzelt Profit-Unternehmen Organisationsentwicklungsprozesse begleiten. Das Thema „Werte- und Kulturarbeit“ ist in den letzten Jahren in den Vordergrund gerückt. Parallel zu diesen beiden Tätigkeiten machte ich als Geschäftsführer einer kleineren Pflegeeinrichtung nach einer Sanierung in gezielter Aufbauarbeit die Erfahrung, dass Wertearbeit in all den Veränderungsprozessen stets implizit mitgedacht werden muss.

Das Spannende an meinen Erfahrungen war, dass die Vinzenz Gruppe zwar eine christliche Organisation war, der Großteil der Mitarbeitenden aber weder eine kirchliche Sozialisation noch ein Verständnis für traditionell christliche Begriffe hatte. Deswegen befanden wir uns in einem laufenden Suchprozess: Wie gelingt es, Zugänge zu einer christlichen Kultur zu finden, zu denen wir auch die Zustimmung vom Großteil der Mitarbeitenden erhalten? Wie gelingt es, Zugänge für eine christliche Spiritualität zu eröffnen, die

1 Die Vinzenz Gruppe ist ein österreichisches Gesundheitsunternehmen mit dem Schwerpunkt Krankenhäuser. Die Einrichtungen befinden sich in Wien und in Oberösterreich. www.vinzenzgruppe.at.

auch für den Arbeitsalltag relevant und nachvollziehbar ist? Wie gelingt es, Menschen mit unterschiedlichsten Hintergründen gut in ein gemeinsames Boot zu holen?

Bei diesem Suchprozess waren folgende drei Hintergründe sehr hilfreich: 1. Ein breiter Wissens- und Erfahrungsschatz von Organisationsentwicklung und Management. 2. Das Menschenbild und die konkreten Ansätze der Existenzanalyse² und deren Weiterentwicklungen für Organisationen. 3. Die Erfahrungen einer gesunden christlichen Spiritualität, vorwiegend geprägt von dem Gründer der Jesuiten Ignatius von Loyola. Die Kombination aller drei Hintergründe hat den Such- und Entwicklungsprozess gemeinsam mit jeweils sehr pragmatisch denkenden Führungskräften fruchtbar werden lassen.

1.2.2 Zielsetzungen des Buches

Ich wollte immer schon ein Buch schreiben. Früher lag die Motivation darin, mich mit einem Buch bekannt zu machen und mein Beratungsgeschäft anzukurbeln. Diese Absicht hat sich altersbedingt verändert. Ich möchte einfach konkrete Erfahrungen als Anregung und Ermutigung weitergeben. So verfolge ich mit dem Verfassen des Buches folgende Zielsetzungen:

- Grundsätzliches Know-how von Werte- und Kulturarbeit in Organisationen vermitteln: Mit konkreten Geschichten und theoretischen Skizzen sollen die Chancen einer Kulturarbeit, aber vor allem konkrete Vorgangsweisen und Methoden aufgezeigt werden. Dabei möchte ich pragmatische Ansätze beschreiben, die sich auch bewährt haben.
- Die Bedeutung von Führungskultur transparent machen: Grundsätzlich ist Führungskultur nur ein Teil einer Unternehmenskultur, aber ein sehr wesentlicher. Führungskräfte sind Schlüsselkräfte für die Unternehmenskultur und damit zentrale Kulturstiftende. Deswegen wird der Fokus auf Führungskultur gelegt. Über das weitere Wertemanagement und Werteprojekte der Vinzenz Gruppe verweise ich auf andere Literatur.³
- Wege zur Förderung von Verantwortung skizzieren: Ich möchte aufzeigen, wie gerade in größeren Organisationen eigenverantwortliches Engagement gefördert und gestärkt werden kann, auch wenn viele strategische Entscheidungen auf der obersten Führungsebene ohne Beteiligung der Basis rasch entschieden werden müssen. Aktuell beobachte ich, dass diesem Thema ein hohes Interesse entgegengebracht wird.

2 Die Existenzanalyse ist eine psychotherapeutische Richtung, die Viktor Frankl begründet und Alfred Längle weiterentwickelt hat. Von einigen Unternehmensberatern wurden die existenzanalytischen Ansätze für die Arbeit in Unternehmen und für Organisationsentwicklungen weitergedacht. Zur Psychotherapie www.existenzanalyse.org.

3 Kinast 2014.

- Zu dem Mehrwert von christlicher Spiritualität hinführen: Für alle Interessierte soll in diesem Buch auch erklärt werden, wie all die angeführten pragmatischen Ansätze einen Bezug zum christlichen Hintergrund haben. Ein Verständnis von einer weltoffenen christlichen Spiritualität und deren pragmatischem Mehrwert für die Führungsarbeit wird – als Anregung und als Angebot – dargestellt.

Damit beabsichtige ich zwei Lesergruppen anzusprechen:

- Menschen, die daran interessiert sind, sich an konkreten Beispielen anzusehen, wie die Entwicklung und eine nachhaltige Implementierung einer bestimmten Führungskultur geschehen kann, und die dafür offen sind, diese Beispiele auf ihre eigene Situation bzw. Wertevorstellungen zu übersetzen. Ich vermute, dass sich viele Leserinnen und Leser mit den meisten Werten der angeführten Beispiele auch identifizieren können.
- Weiters möchte ich Verantwortliche und Mitarbeitende von christlichen Unternehmen erreichen und ermutigen, selbst einen strukturierten Prozess anzugehen, um ihre „christliche Kultur“ zu vertiefen und zu verankern.

1.2.3 Überblick über den inhaltlichen Aufbau des Buches

Kulturarbeit ist immer Wertearbeit. Deswegen soll geklärt werden, welche unterschiedlichen Wertebegriffe bei einer Kulturarbeit mitschwingen und welche Motivationskraft im Arbeiten mit Werten liegt. Das Spannende ist aber die Kunst des Führens, wie persönliche Wertvorstellungen und Unternehmenswerte zusammengeführt werden und so ein Unternehmen auch ein kulturelles Profil bekommen kann. In diesem ersten Schritt werden bereits konkrete Erfahrungen und praktische Methoden in der Werte- und Kulturarbeit angeführt (Kap. 2).

Welche Werte bei einer Kulturentwicklung Priorität bekommen, hängt stark von der aktuellen Situation, aber auch vom gemeinsamen Menschenbild ab. In vielen Unternehmen und in der aktuellen Managementliteratur bekommt „Eigenverantwortliches Handeln von Mitarbeitenden“ einen zentralen Stellenwert, weil sich damit Zukunftschancen eröffnen können. So wird als Beispiel für eine strukturierte Kulturentwicklung im Kapitel 3 beschrieben, was unter Eigenverantwortung zu verstehen ist und welche Chancen damit verbunden sind. Damit können sowohl die Erwartungen an Mitarbeitende und an Führungskräfte klarer formuliert werden.

Wenn ein situativer Zielwert einer Unternehmenskultur definiert ist, ist es Führungsarbeit, Voraussetzungen für diese Kultur zu schaffen. Daraus leiten sich Aspekte der Führungskultur ab. Kapitel 4 verstehe ich als ein theoretisches Herzstück des Buches, weil es Führungskräften vermitteln soll, worauf

sie selbst bei ihrer eigenen Führungsarbeit achten und woran sie konkret arbeiten sollen. Diese ausführlichen Beschreibungen haben in der praktischen Arbeit in der Vinzenz Gruppe und in den Beratungstätigkeiten bei Führungskräften stets hohe positive Resonanz erhalten und sind als Grundlage für die pragmatischen Ansätze der folgenden Kapitel zu verstehen. So hoffe ich, dass auch die Leserinnen und Leser in diesem Teil viele konkrete Anregungen für ihren Führungsalltag finden.

Auf all den bisher beschriebenen Hintergründen werden im Kapitel 5 eine Fülle von konkreten Maßnahmen und Methoden geschildert, die sich bei der nachhaltigen Implementierung einer intendierten Führungskultur bewährt haben. In diesem Teil wird klar: Wenn einem Management der Nutzen und der Gewinn einer gelebten Unternehmens- und Führungskultur groß genug ist, dann braucht es Investitionen, die meist vor allem Personalressourcen binden. Aber: Die investierte Zeit muss sich lohnen, dem Management wird es dieser Zeit- und Finanzaufwand wert sein. Darum werden hier bewährte Maßnahmen ausführlich beschrieben.

Im Kapitel 6 wird der Überzeugung Rechnung getragen, dass christliche Spiritualität einen Mehrwert für die Kultur- und Führungsarbeit bringt. Hier möchte ich ganz klar betonen: Mit diesem Kapitel möchte ich niemanden „missionieren“. Es wird eine einfache Skizze geboten, was unter Spiritualität verstanden wird und wie Wertearbeit und Spiritualität zusammenhängen. Auf Grund meiner Erfahrungen erwarte ich, dass auch nicht-religiöse Führungskräfte brauchbare Anregungen bei den „pragmatischen Zugängen zu einer persönlichen Spiritualität“ vorfinden werden. Wem die Beschreibung des „Lebensmodells von Jesus“ zu ausführlich ist, kann diese überspringen oder „überfliegen“.

Als letzter wesentlicher, aber für eine Kulturarbeit entscheidender Beitrag wird im Kapitel 7 kurz auf die Notwendigkeit von Strukturen im Organigramm hingewiesen und eine sinnhafte Zuordnung der Verantwortung für die Implementierung einer Führungskultur beschrieben. Dabei werden ebenfalls konkrete Beispiele von unterschiedlichen Unternehmen angeführt.

Im Kapitel 8 wird ein Spezialthema abgehandelt, was unter spirituellem Reifungsprozess eines einzelnen Menschen bzw. einer Organisation zu verstehen ist und wie sich die Deutung von diesem auf die Führungskultur auswirkt. Dieses spezielle Kapitel setzt das Verständnis der vorigen Kapitel voraus.