

ADAC nach der Krise – ein Praxisbericht über den Kulturwandel

Nach den Manipulationen beim Autopreis Gelber Engel stand der ADAC unter massiver Kritik. In der Folge entschied sich die neue Geschäftsführung für eine mutige Bestandsaufnahme, bei der relevante Aspekte der Unternehmenskultur mithilfe der Repertory Grid Technik erfasst und daraus wesentliche Handlungsfelder abgeleitet wurden.

Der ADAC, das war seit vielen Jahrzehnten das gute Gefühl, bei einer Panne nicht auf der Strecke zu bleiben. Keine andere Organisation genoss bei den Deutschen so viel Vertrauen. Mit der Manipulation beim Autopreis „Gelber Engel“ begann eine Welle der Kritik. Immer neue Vorwürfe tauchten auf, und eine Zeit lang fühlte es sich so an, als wolle es kein Ende nehmen. Der ADAC schien völlig aus dem Ruder gelaufen zu sein. Anfang 2014 startete der größte Veränderungsprozess in der Geschichte des ADAC. Ziel war es, mit einem tief greifenden Reformprogramm das Vertrauen der Mitglieder und der Mitarbeiter zurückzugewinnen. Im März entschied sich die neue Geschäftsführung für eine transparente Bestandsaufnahme im Inneren des ADAC. Relevante Aspekte der Unternehmenskultur sollten mit einem speziellen, hochadaptiven Verfahren aufgedeckt und daraus wesentliche Handlungsfelder abgeleitet werden. Der Geschäftsführung war es wichtig, im Rahmen einer Kulturdiagnose alle (Regionalclubs, Zentrale, Tochtergesellschaften) zu Wort kommen zu lassen und die individuellen Sichtweisen für ein künftiges Miteinander zu integrieren. Im Ergebnis sollten die Stimmungen, Bedürfnisse und Meinungsunterschiede zu relevanten Themen in der Belegschaft inhaltlich (be-)greifbar und transparent gemacht werden. Die wesentlichen Fragen waren: Was prägt unsere (Führungs-) Kultur am meisten? Wie wollen wir zukünftig zusammenarbeiten? Welche Unternehmenskultur brauchen wir dafür? Welches Entwicklungspotenzial haben wir?

Verfahren mit Tiefgang

Im ersten Schritt galt es, in Erfahrung zu bringen, was der „Geist des Hauses“ ist und welches vielfältige Potenzial tatsächlich im ADAC steckt. Mit dem Ziel, das Bild im Ganzen zu sehen und gleichzeitig verschiedene Wahrnehmungsperspektiven differenziert beleuchten zu können, wurde die Repertory Grid Technik eingesetzt.

Psychologiehistorisch gesehen handelt es sich um ein lange bekanntes und erprobtes Verfahren, das dank neuester Softwaretechnologien völlig neue Handlungs- und Einsatzmöglichkeiten eröffnet. Die Repertory Grid Technik basiert auf der Theorie der persönlichen Konstrukte nach Georg A. Kelly (1955). Kelly war neben Piaget einer der ersten Psychologen, die davon ausgingen, dass es keine objektive Realität oder absolute Wahrheit gibt, sondern sich jeder Mensch seine eigene Wirklichkeit konstruiert. Die Repertory Grid Technik ist ein systemisch-konstruktivistisches Verfahren zur Rekonstruktion subjektiver Wirklichkeiten. Sie ermöglicht die systematische Erfassung individueller Meinungen, Einstellungen und Überzeugungen. Die Ergebnisse können auf Individuums-, auf Gruppen- und Organisationsebene qualitativ und quantitativ analysiert und ausgewertet werden.

*Savo Klingen,
Diplom-Betriebswirt,
geschäftsführender Gesellschafter
Permitto Consulting, Wiesbaden,
savo.klingen@permitto.de*



*Jacqueline Neubert,
Diplom-Psychologin,
Senior-Beraterin und Associate Partner
Permitto Consulting, Wiesbaden,
jacqueline.neubert@permitto.de*



*Beate Weber von Koslowski,
Staatsexamen in Englisch und Kunst,
Supervisorin und Organisations-
beraterin, Associate Partner Permitto
Consulting, Wiesbaden,
beate.webervonkoslowski@permitto.de*



Umgang mit Umbrüchen

Der Vorteil von Repertory-Grid-Befragungen ist die Standardisierung bei gleichzeitiger Inhaltsoffenheit. So gelingt es auf der einen Seite, subjektive Überzeugungsmuster ohne einschränkende Vorgaben zu erfassen (das Besondere verstehen), und auf der anderen Seite, diese Vielfalt in ihrer Komplexität zu reduzieren, zu vergleichen und statistisch auszuwerten (Gesetzmäßigkeiten erkennen). Die Interviews beruhen auf dem Vergleich sogenannter Elemente, die als Repräsentanten dienen und idealerweise die jeweiligen Fragestellungen abbilden. Sie sind die Bedeutungsträger, die ihre Bedeutung erst durch die vielen subjektiven Zuschreibungen der Befragten erhalten. Prinzipiell kann nahezu jede Fragestellung in Elemente übersetzt werden. Das Ziel einer Befragung ist die Erfassung des jeweils individuellen Repertoires an Vorstellungen zu bestimmten Themen, in diesem Fall zur Unternehmenskultur und deren relevanter Umfeldfaktoren beim ADAC. Dafür wurden 19 Unternehmenskultur-Elemente entwickelt. Einige Beispiele sind:

- die Organisation betreffend: „ADAC früher“, „ADAC heute“, „ADAC in drei Jahren“, „das Ehrenamt“, die „Gelben Engel“;
- das Selbst betreffend: „Ich heute“, „Ich in drei Jahren“;
- das Arbeitsumfeld betreffend: „mein Team“, „mein Ressort“, „meine Arbeitssituation“.

Das Interviewprinzip

Die Elemente werden den Befragten in einer Art Diskriminationsaufgabe jeweils paarweise (Beispiel: „ADAC heute“ und „ADAC ideal“) dargeboten. Die Frage hierzu lautet konkret: Sind diese Elemente eher ähnlich oder verschieden?

Im zweiten Schritt wird der Befragte gebeten, die Ähnlichkeit oder Unähnlichkeit mit eigenen Worten zu beschreiben, beispielsweise mit „mangelnde Transparenz“. Dann wird er nach seinem persönlichen Gegensatzbegriff gefragt. Die Antwort

lautet in diesem Fall: „Offenheit“. Dieses begriffliche Gegensatzpaar – mangelnde Transparenz versus Offenheit – bezeichnet Kelly als persönliches Konstrukt. Das ist das zentrale Element in seiner Theorie.

Im dritten Schritt ordnet der Befragte alle Elemente auf seiner selbst gebildeten Dimension „mangelnde Transparenz“ versus „Offenheit“ ein. Dafür steht ihm das sogenannte Tetralemma-Feld nach Varga von Kibéd und Sparrer (2009) zur Verfügung. Der Befragte entscheidet sich zwischen vier Positionen und gewichtet diese prozentual (siehe Grafik auf Seite 59). Im genannten Fall mangelnde Transparenz oder Offenheit, beides oder keines von beiden. Hat der Befragte alle Elemente eingeordnet, folgt ein neuer Durchgang, der wieder mit dem ersten Interviewschritt beginnt: Das Vergleichen zweier Elemente mit dem Ziel, ein weiteres persönliches Konstrukt zu evozieren und über alle Elemente zu bewerten. Diese Schritte werden solange wiederholt, bis dem Interviewten keine neuen inhaltlichen Unterscheidungen mehr einfallen (meist nach zehn bis zwölf Durchgängen).

Den Abschluss der Interviews bildet die sofortige Rückmeldung des jeweiligen persönlichen Ergebnisses. Es wird mit einer rotierbaren, intuitiv leicht verständlichen 3-D-Animation visualisiert. Sie zeigt die Position der Elemente und Konstrukte in ihren Beziehungen zueinander: Je näher Elemente beieinanderliegen, umso mehr Eigenschaften haben sie in der Wahrnehmung des Befragten gemeinsam. Je weiter sie voneinander entfernt sind, umso unähnlicher sind sich die Elemente in ihren Eigenschaften. Welche inhaltliche Bedeutung die Elemente haben, wird durch die räumliche Nähe der dort positionierten Konstrukte deutlich. Man könnte das Ergebnis daher auch mit dem Resultat einer „Aufstellungsarbeit“ nach Varga von Kibéd vergleichen.

Das Vorgehen stößt auf hohe Akzeptanz bei den Befragten, weil sie konkret betei-

ligt sind sowie ihre persönliche Sichtweise mit ihren eigenen Worten darstellen und über die sofortige Einzelrückmeldung überprüfen und reflektieren können.

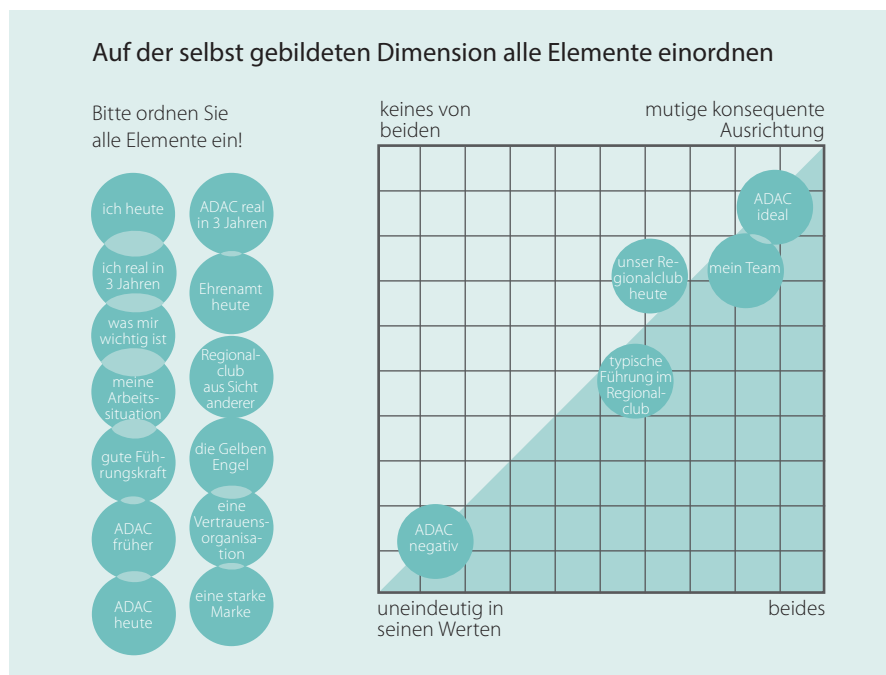
Die Aufwärmphase: Verständigung und Konkretisierung

In einem Workshop mit der neuen Geschäftsführung und der Personalabteilung wurden zunächst die relevanten Elemente für die Kulturdiagnose entwickelt. Der Prozess der Elemente-Entwicklung trug maßgeblich zur Konkretisierung des Anliegens bei und half den Verantwortlichen, sich mit der Methodik vertraut zu machen. Im Anschluss wurden Probeinterviews (Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsrat) geführt, um Anpassungen vorzunehmen und Vertrauen in die Methodik zu gewährleisten. Darüber hinaus gab es für die Führungskräfte und Mitarbeiter vielfältige Informationsveranstaltungen zum Prozess, zur Methode, zum Ablauf und zum Ziel der Befragung. Im Anschluss wurden die Teilnehmenden ausgewählt, und zwar so, dass alle Unternehmensbereiche prozentual repräsentiert waren.

Die Interviewphase: Betroffene beteiligen

Innerhalb von drei Wochen wurden ADACweit rund 400 persönliche Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften aller Ebenen durchgeführt (Dauer: in der Regel zwei Stunden). In diesen Interviews wurde vieles beleuchtet, zum Beispiel wie die Führungskräfte und Mitarbeiter die aktuelle Unternehmenskultur wahrnehmen („ADAC heute“), wie diese in der Vergangenheit war („ADAC früher“) und wie sie nach dem Reformprozess sein wird („ADAC in drei Jahren“), aber auch wie das derzeitige Führungsverhalten („typische Führungskraft“), die Erwartungen an gute Führung („gute Führungskraft“), die aktuelle Arbeitssituation („meine Arbeitssituation“) oder auch das eigene Team („mein Team“) erlebt wird. Ein weiterer Fokus lag darauf, wie sich die Befragten selbst sehen

S. Klingen, J. Neubert, B. Weber von Koslowski ADAC nach der Krise – ein Praxisbericht über den Kulturwandel



Das Sortieren der Elemente zeigt die persönliche Sichtweise

und ihre persönliche Zukunft einschätzen („ich heute“ und „ich in drei Jahren“)

Die Interviews dienten dabei nicht nur der reinen Datenerhebung, sondern lösten einen intensiven Reflexionsprozess bei den Befragten aus. Insofern hat schon die Interviewphase ersten Interventionscharakter. Die Mehrzahl der Befragten gab die Rückmeldung, sich noch nie in dieser Tiefe im Rahmen einer Befragung mit dem ADAC beschäftigt zu haben. Durch diese Einbindung wurde die Motivation der Mitarbeiter gesteigert, sich aktiv am anstehenden Kulturwandel zu beteiligen. Die Art und Weise der Befragung war gleichzeitig ein entscheidendes Signal der Geschäftsführung an alle Mitarbeiter, den Reformprozess wirklich gemeinsam anzupacken und dafür „die ganze Wahrheit hinter den subjektiven Wirklichkeiten“ transparent zu machen.

Komplexität reduzieren

Die Analyse- und Auswertungsvielfalt für IT-gestützte Repertory-Grid-Verfahren ist in den vergangenen zehn Jahren enorm gestiegen. Datenbasis bleiben die in den Interviews evozierten persönlichen Kon-

strukte. Diese Daten werden faktorenanalytisch berechnet und in einem dreidimensionalen Raum dargestellt. Schnell lässt sich so erkennen, wie die Elemente in der kollektiven Wahrnehmung zueinander in Beziehung stehen, wo die Beteiligten ähnliche Wahrnehmungen haben, aber auch wo sie sich unterscheiden und was genau den Unterschied – gerade auch inhaltlich – ausmacht. Dem ADAC konnten wir so zeigen, welche Meinungsgruppen es gab und vor allem wie Meinungsunterschiede inhaltlich zu begründen waren.

Ausgewählte Ergebnisse

Insgesamt wurden mit rund 400 Interviews 3000 persönliche Konstrukte eingefangen, geclustert und den Elementen zugeordnet. Je Element lassen sich „Konstrukt-Wolken“ errechnen, die ein Element sprachlich in all seiner Vielfalt und mit allen Widersprüchen repräsentieren.

Die damalige Unternehmenskultur (Anfang 2014 das Element „ADAC heute“) wurde von den meisten Befragten kritisch bewertet. Sie war geprägt von Unsicherheit, fehlender Orientierung, unterschiedlichen Interessenlagen, Profitorientierung,

Intoleranz und fehlender Offenheit, komplizierten und lähmenden Strukturen, Intransparenz und Unglaubwürdigkeit. Die Stärken und die Potenziale des ADAC sind ein herausragendes Netzwerk der Hilfe und engagierte Mitarbeiter, denen das Wohlergehen der Mitglieder sehr am Herzen liegt. Der Wille, den Reformprozess voranzutreiben, ist gepaart mit der Bereitschaft, enger zusammenzurücken, sich zu unterstützen und gemeinsam Glaubwürdigkeit und Transparenz nach innen und außen zu leben.

Die Gelben Engel der Pannenhilfe, nach wie vor das Markenzeichen des ADAC, genießen im Inneren ein ebenso hohes Ansehen wie in der Öffentlichkeit. Über das Konzept von guter Führung im ADAC und über den idealen ADAC war man sich über alle Befragtengruppen hinweg einig: Es braucht eine Vertrauenskultur, die auf einem gemeinsamen Wertekanon aufbaut und nachhaltig gelebt wird. Eine Führungskultur, in der Verantwortung und Initiative übernommen werden und die durch Wertschätzung im Miteinander geprägt ist.

Umsetzung: Transformatoren und Reformbegleiter

Nach der Kulturdiagnose stellte sich die Frage nach den Transformatoren, die die Umsetzung der Dialog- und Feedbackkultur gewährleisten. Auf Basis der kulturellen Ziele wurden für den ADAC vier Transformatoren entwickelt:

Teamvereinbarungen zu neuen Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit

Auf Basis der Analyseergebnisse erarbeiteten zunächst Führungskräfte und Mitarbeiter aller Hierarchieebenen die wesentlichen Themenbereiche der Kulturdiagnose und entwickelten daraus die wichtigsten Werte und Verhaltensgrundsätze bezüglich Führung und Zusammenarbeit. Den Abschluss bildete ein Management-Workshop, an dem die neue Geschäftsführung, der Betriebsrat

Umgang mit Umbrüchen

und auch Vertreter der Regionalclubs beteiligt waren. Das Resultat dieser gemeinsamen Arbeit sind die neuen Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit: Wertschätzung, Glaubwürdigkeit, Verantwortung und Einbindung. Es sind ethische Leitplanken, die für Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen gelten und Orientierung für eine von Werten getragene (Führungs-)Kultur geben. Die neuen Leitlinien werden derzeit in einem breit angelegten Teamvereinbarungsprozess top-down unter Moderation durch die Reformbegleiter umgesetzt. Dieser dreistufige Prozess besteht aus Selbstreflexion, Übersetzung der Leitlinien in die Teamsprache und aus der Teamvereinbarung selbst. Die Umsetzung erfolgt durch eine Standortbestimmung mit Skalierung, Definition der Zielvorstellung und der Festlegung einer Roadmap sowie regelmäßigen Follow-ups.

Einführung einer Regelkommunikation

Mit der Einführung der Regelkommunikation wird über eine kaskadenförmige Informationspolitik sichergestellt, dass für den ADAC wichtige Themen von der Geschäftsführung über die Führungskräfte bis zum Mitarbeiter kommuniziert werden und ein Dialog über relevante Themen stattfindet.

Einführung eines neuen Führungsfeedback-Systems

Zur nachhaltigen Förderung der Dialog- und Feedbackkultur wurde ein eigenes Führungsfeedback-System entwickelt. Es handelt sich um ein 270-Grad-Feedback, das neben der Selbsteinschätzung die Vorgesetzten-, die Kollegen- sowie die Mitarbeiter-Perspektive enthält. Die Intention ist, Kompetenzen sowie Entwicklungsbereiche zu reflektieren und Entwicklungsmaßnahmen zu identifizieren. Es geht dabei nicht um die Bewertung oder den Vergleich von Ist- und Soll-Profilen. Denn: Im Dialog und Feedback entstehen die Kompetenzanforderungen, die das Team wirklich braucht, und nicht die Kompetenzen, die ein externes System

standardmäßig vorgibt. Auch das Führungsfeedback wird in einem dreistufigen Prozess ausgerollt: intensive Selbstreflexion, Ergebnismeldung und Teamworkshop. Im Vordergrund der persönlichen Ergebnismeldung stehen die Führungskraft (Selbsteinschätzung) und die Mitarbeiter-Einschätzungen. In Teamworkshops werden dann die Perspektiven aus Selbst- und Mitarbeiterwahrnehmung gemeinsam besprochen. Hier geht es um einen offenen, konstruktiven Dialog sowie das Sichtbar- und Nutzbar-Machen vorhandener Perspektiven. Das Führungsfeedback enthält Beschreibungsdimensionen, die direkt aus der Organisation kommen, wie Beteiligung, Authentizität, Fairness und Respekt sowie gute bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

Etablierung von Führungswerkstätten

Auf Basis der wesentlichen Entwicklungsthemen der Führungskräfte wurden maßgeschneiderte Führungswerkstätten entwickelt, die sich über fünf Module erstrecken: Selbstmanagement, Systemik, Dialog, Werte/Motivation und Verantwortung. Zwischen den Modulen nehmen die Führungskräfte an Gruppensupervisionen und Coaching-Prozessen teil. Darüber hinaus entschied sich der ADAC für ein Change-Agent-Konzept (im ADAC Reformbegleiter genannt). Insgesamt 80 Reformbegleiter unterstützen als Moderatoren und Seismografen die Führungskräfte bei der Umsetzung der kulturellen ADAC-Ziele. Für diese Aufgaben wurden sie im Rahmen einer systemischen Basisqualifizierung weitergebildet. Regelmäßige Lernwerkstätten und Workshops unterstützen den Erfahrungsaustausch und die Entwicklung der Reformbegleiter. Darüber hinaus erhalten sie weitere Qualifizierungen sowie Supervision und Coaching.

Evaluation

Auf Basis der Ergebnisse der Kulturdiagnose und der daraus abgeleiteten kulturellen Entwicklungsziele wurde ein Kultur-Monitoring ausgearbeitet, das im Rahmen

einer Online-Befragung einen schnellen Einblick in den Veränderungserfolg gibt.

Ausblick

Auch 2016 wird die Entwicklung der Führungskultur weiter im Fokus stehen. Für eine nachhaltige Umsetzung der kulturellen Ziele werden die vier Transformatoren (Teamvereinbarungen, Regelkommunikation, Führungsfeedback und Führungswerkstatt) weiter ausgerollt. Permanente kulturelle Monitorings stellen die Steuerung und Reflexion der Veränderungen sicher. Die Führungskräfte tragen dabei die Verantwortung für die Umsetzung des Kulturwandels. Ein weiterer Schwerpunkt wird die Realisierung einer kooperativen und wertschätzenden bereichsübergreifenden Zusammenarbeit sein. Darüber hinaus werden vielfältige Plattformen genutzt, um die Dialog- und Feedbackkultur nachhaltig und tief greifend im ADAC zu verankern. Dazu gehören Dialogstunden für die Reformbegleiter sowie von der Geschäftsleitung initiierte Kamingsgespräche.

Der ADAC hat sich einer mutigen Bestandsaufnahme gestellt und sich damit auf den Weg gemacht, das verlorene Vertrauen zurückzugewinnen und seine Mitglieder wieder in den Mittelpunkt zu stellen.

Weiterführende Literatur

Kelly, G. A. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.

Neubert, J. (2014). Intensives Kurzzeit-Coaching mit der Repertory Grid Technik: Die Renaissance einer altbewährten Methodik. *Zukunft-Training*, 32, 22–26. Verfügbar unter: <http://zukunftstraining.de/intensives-kurzzeit-coaching-mit-der-repertory-grid-technik/> [3.11.2015].

Varga von Kibéd, M. & Sparrer, I. (2009). *Ganz im Gegenteil: Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen* (6. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.