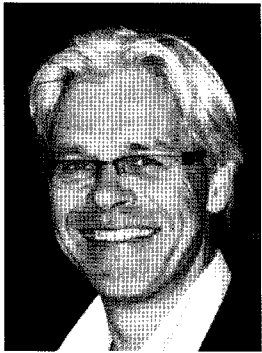


Interview mit zwei niederländischen Unternehmensberatern

„Wenn man einen schönen Garten haben will, reicht es nicht, nur Unkraut zu jäten“

In der DW 12/2008 wies Markus Brinkmann in seinem Beitrag „Compliance in der Wohnungswirtschaft“ bereits darauf hin, dass auch Unternehmen in der Wohnungswirtschaft gefährdet sind und sich daher dringend mit dem Thema befassen sollten. Die im Beitrag genannten Maßnahmen, von Unternehmensrichtlinien bis zu internen Kontrollsystemen, sind zwar alle notwendig, aber nicht ausreichend, wenn sich nicht auch die Kultur der Unternehmen ändert. Zu diesem Thema sprach die DW-Redaktion mit den zwei niederländischen Unternehmensberatern Pim van der Pol und Alex Straathof.



Pim van der Pol Quelle: privat



Alex Straathof Quelle: privat

van der Pol: Der Einfluss der neuen Medien, die viel schneller sind, spielt auch eine Rolle. Es ist dadurch viel schwieriger geworden, unzulässiges Verhalten zu verbergen. Hinzu kommt, dass moralische Standpunkte nicht mehr eindeutig sind; sie sind Thema einer gesellschaftlichen Diskussion. Die Gesellschaft fordert auch ein korrektes Verhalten von Unternehmen und Behörden.

van der Pol: Aber leider ist das nicht ausreichend. In den Niederlanden gibt es fast in keinem anderen Bereich so viele Aufsichtsbehörden und Richtlinien wie in der Baubranche. Trotzdem ist es schiefgegangen. Das Problem ist, dass Richtlinien und Codes statisch sind. Sie sind eine Momentaufnahme. Wenn die Organisation oder die Umgebung sich verändert, passen die Richtlinien oftmals nicht mehr. Was fehlt ist der Dialog. Dies hat man auch bei den internationalen Skandalen um Enron und Ahold gesehen; ein kleiner Kreis von Vorstandsmitgliedern definiert seine eigene Wirklichkeit. Immer mehr geht es nur noch darum, die eigene Wirklichkeit aufrechtzuerhalten; das Mittel wird zum Zweck, und man verliert die Realität aus den Augen.

Herr van der Pol und Herr Straathof, haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Medien gerade in den letzten Jahren verstärkt über Betrug und Skandale in Unternehmen berichten?

Straathof: Das hat schon in den Siebzigern angefangen, als viele Berufe und Behörden ihr Ansehen verloren haben. Früher war ein Arzt oder ein Notar eine Autorität, dem niemand widersprochen hat. Das ist nicht mehr der Fall.

Wenn es um unzulässiges Verhalten oder gar um Betrug geht, werden als erste Reaktion mehr Richtlinien und Codes aufgestellt. Was halten Sie davon?

Straathof: In der Literatur werden zwei Strategien beschrieben: Aufsicht und Förderung. Es ist logisch, dass man in einer Krisensituation beginnt, die Auswüchse zu stoppen. Dazu verwendet man Regeln und Codes. So ist nach außen hin gleich sichtbar, dass man etwas unternommen hat.

Straathof: Bei dem Bauskandal in den Niederlanden gab es Leute, die das Gesetz gebrochen haben. Ihnen wurden Mitgliedschaft in einer kriminellen Organisation und Fälschung von Unterlagen vorgeworfen. Das ist eine klare Situation. Da helfen Gesetze und Richtlinien. Aber oft entsteht eine Kultur der Geheimhaltung. Man bekommt als Auftraggeber von einem Bauunternehmen eine Einladung zu einem Fußballspiel oder das Bauunternehmen renoviert die Privatwohnung des Auftragsgebers zu einem günstigen Preis. Irgendwann redet man nicht mehr darüber, es entsteht eine Kultur der Geheimhaltung, und dann treten die wirklichen Probleme auf.

Woraus besteht die Methode für eine bessere Unternehmenskultur?

Diskussion über die Kernwerte des Unternehmens:

In einer kleinen Vorbereitungsgruppe werden Kernwerte gewählt, die nachher in einer größeren Gruppe diskutiert werden.

Dilemmatraining:

Welches Verhalten passt zu unseren Kernwerten? An Hand von speziell für die Organisation erstellten Konfliktsituationen wird besprochen, wie man sich in einer Situation verhalten würde. Nicht die Antwort ist dabei wichtig, sondern das Gespräch, wie man zu dem gewählten Verhalten kommt. Das Resultat können einige Richtlinien für das Verhalten sein.

Maßstabmethode:

Das Bewerten von Risiken in Ihrem Unternehmen an Hand von Problemen in vergleichbaren Unternehmen in der Branche.

Zuhörtagung:

Eine Form des kollektiven Feedbacks. Kunden und Partnerunternehmen erzählen, was sie von ihrem Unternehmen halten.

www.bouwenaanintegriteit.nl (Webseite demnächst auch auf englisch und deutsch)

Wie könnte man der Sache anders entgegengetreten?

van der Pol: Klar, Compliance bleibt wichtig, aber gleichzeitig sollte eine positive Strategie entwickelt werden. Das fängt damit an, dass man Kernwerte definiert. Beispielsweise was können Mitarbeiter und Kunden erwarten? Dabei sollte man nicht nur einen internen Dialog organisieren, sondern vor allem auch mit Kunden

und anderen Unternehmen, mit denen man zusammenarbeitet. Unsere positive Herangehensweise schafft Chancen für Unternehmen, die sich wirklich verbessern wollen und gibt ihnen die Legitimität für ihr eigenes Verhalten. Wenn man einen schönen Garten haben will, reicht es nicht, nur Unkraut zu jäten. Man darf nicht vergessen, auch etwas anzupflanzen und die Pflanzen zu pflegen und zu gießen.

Straathof: Es ist übrigens nicht nur ein Thema, das die Unternehmen betrifft. Auch Behörden, die Auftraggeber sind, haben zu Skandalen beigetragen. In den Niederlanden war für Aufträge im öffentlichen Bereich immer nur der Preis ausschlaggebend. Das hat dazu geführt, dass die Bauunternehmen illegal Preisabsprachen getroffen haben. Man hat berechnet, dass dies zu einer durchschnittlichen Preiserhöhung von 8,8 Prozent geführt hat. Geld, das aus öffentlichen Mitteln bezahlt wird.

van der Pol: Was bringt es, in eine bessere Kultur zu investieren? Erstens schafft eine

starke Kultur Deutlichkeit; die Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird. Das verringert die Chancen für unzulässiges Verhalten und führt zu effizienteren Arbeitsprozessen. Zweitens ist eine starke Kultur gut für das Image. Man hebt sich besser von der Konkurrenz ab. Auch auf dem Arbeitsmarkt wird man beliebter. Denn gute Mitarbeiter sind kritisch bei der Wahl ihres Arbeitgebers.

Wie können Sie mit Ihrer Methode deutsche Unternehmen und Institutionen in der Wohnungswirtschaft unterstützen?

van der Pol: Es gibt sicherlich kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und den Niederlanden. Hierarchie und Autorität sind in Deutschland höher angesehen als in den Niederlanden. Daher ist es in Deutschland weniger üblich, dass ein kontinuierlicher Dialog ein Teil der Unternehmenskultur ist. Die Kultur in Deutschland hat Vorteile, aber sie ist auch anfällig. Es kann leichter eine Situation entstehen, in der Leute nicht mehr miteinander reden.

Wir können dazu beitragen, das Gespräch zu organisieren. Das heißt mit sehr viel Sorgfalt und darauf zu achten, dass die Teilnehmer auch wirklich zuhören, was die anderen zu sagen haben.

Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Letty Reimerink. Sie ist Publizistin und selbstständige Beraterin für Strategie, Organisation und Kommunikation im Wohnungswesen. Sie lebt in Amsterdam und Berlin.

Pim van der Pol und Alex Straathof erhielten 2004 anlässlich eines großen Bauskandals in den Niederlanden vom Ministerium für Wohnungswesen den Auftrag, Instrumente zu entwickeln, die Unternehmen und Auftraggebern in der Bau- und Wohnungswirtschaft helfen können, Betrug vorzubeugen. Das Ergebnis veröffentlichten sie 2005 in ihrem Buch „Bouwen aan integriteit“.

al secco | Fassadenkompetenz | www.alsecco-fassade.de

Schicko fest

– auch bis 50 Joule!
Fassadendämmsysteme
mit Carbon-Technologie

al secco