

Norbert Homma
Rafael Bauschke

Unternehmenskultur und Führung

Den Wandel gestalten – Methoden,
Prozesse, Tools

2. Auflage



Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

1 Unternehmenskultur – ein unterschätzter Erfolgsfaktor?	1
1.1 Unternehmenskultur – eine Begriffsbestimmung	2
1.2 Unternehmenskultur als wichtiger Leistungsfaktor	6
1.3 Unternehmenskultur als Hindernis bei Veränderungen	7
1.3.1 Unternehmenskultur und Veränderungsmanagement	9
1.3.2 Welche Rolle spielt die Kultur?	10
1.3.3 Kulturelle Herausforderungen	10
1.3.4 Welche Rolle spielt die Kultur?	11
1.3.5 Kulturelle Herausforderungen	12
1.3.6 Welche Rolle spielt die Kultur?	13
1.3.7 Kulturelle Herausforderungen	13
1.4 Unternehmenskultur – ein Erfolgsfaktor oder ein Problem?	13
1.4.1 Die größten Herausforderungen für eine Unternehmenskultur ...	14
1.4.2 Die Makrotrends Beschleunigung und Komplexitätssteigerung ...	14
1.4.3 „Typische“ organisationale Reaktionen auf Veränderungen	15
1.4.4 Grundsätzliche Veränderungen erfordern ein Umdenken	16
1.5 Fazit: Unternehmenskulturen als Ressource	17
Literatur	18
2 Eine adaptive Unternehmenskultur entwickeln	21
2.1 Was macht eine erfolgreiche Unternehmenskultur aus?	22
2.2 Anforderungen an eine leistungsfähige Unternehmenskultur	23
2.3 Erfolgsfaktoren des Kulturwandels	27
2.4 Ausgangspunkt der Veränderung – die Menschen in der Organisation „abholen“!	29
2.5 Kulturwandel als Lernprozess	31
2.5.1 Bewusstsein für Veränderung schaffen (Phase 1)	32
2.5.2 Neue Werte und Verhaltensweisen entwickeln (Phase 2)	33
2.5.3 Die neue Kultur etablieren (3)	35

2.6	Barrieren gegen die Veränderungen	36
	Literatur	37
3	Den Kulturwandel managen – Anforderungen an Führungskräfte	39
3.1	Das mittlere Management – zwischen allen Fronten	39
3.2	Spezielle Anforderungen an Führungskräfte beim Kulturwandel	42
3.2.1	Persönliche und soziale Kompetenz (1)	42
3.2.2	Kulturverständnis (2)	44
3.2.3	Kenntnisse des Businesskontexts (3)	45
3.3	Erforderliche operative Kompetenzen	46
3.3.1	Kommunikationsmanagement (1)	46
3.3.2	Beziehungsmanagement (2)	47
3.3.3	Prozessmanagement (3)	48
3.4	Fazit: Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte?	50
	Literatur	51
4	Der Prozess des Kulturwandels im Überblick	53
4.1	Vorbereitung (1)	54
4.2	Analyse (2)	54
4.3	Konzeption (3)	55
4.4	Roll-Out (4)	55
4.5	Nachhaltigkeit (5)	55
4.6	Grundsätzliches zum Thema Kommunikation	56
4.7	Fazit: Der Prozess der Kulturveränderung	56
5	Vorbereitung des Kulturwandels	59
5.1	Schaffung von Projektstrukturen und Auftragsklärung (1)	60
5.1.1	Steering Committee	60
5.1.2	Projektteam	61
5.1.3	Sounding Board	62
5.2	Externe Unterstützung eines Veränderungsprozesses (2)	63
5.2.1	Exkurs: Das Für und Wider externer Unterstützung	63
5.2.2	Auswahl externer Berater – eine Prozessbeschreibung	65
5.2.3	Briefing Dokument	65
5.2.4	Auswahlkriterien für Beratungsinstitute	65
5.2.5	Der Auswahlprozess	66
5.3	Kommunikation während der Vorbereitungsphase	66
5.4	Fazit: Strukturen schaffen, um den Wandel zu gestalten	66
6	Analyse – Bestimmung des Status quo	69
6.1	Kontextanalyse (1)	70
6.2	Analyse der Unternehmenskultur (2)	71

6.3	Vorbereitung/Themenauswahl (a)	73
6.4	Datenerhebung (b)	74
6.4.1	Qualitative Befragungen	74
6.4.2	Auswahl der Gesprächspartner	75
6.4.3	Stichprobe Mitarbeiter	76
6.4.4	Pilotierung:	76
6.4.5	Quantitative Befragungen	77
6.4.6	Stichprobe	77
6.5	Kultur Audit Bericht (3)	78
6.6	Management Review basierend auf dem Kulturbericht (4)	79
6.7	Kommunikation während der Analysephase	79
7	Konzeption der neuen Unternehmenskultur und des Roll-out	83
7.1	Konzeptentwicklung (1)	85
7.1.1	Generelle Überlegungen	86
7.1.2	Kommunikation	86
7.1.3	Motivation	86
7.1.4	Nachhaltigkeit	86
7.1.5	Wichtige Prozessschritte und Zeitplan	87
7.1.6	Ressourcenbedarf und Investitionen	87
7.2	Management Review (2)	88
7.3	Reality Check des Konzepts (3)	89
7.4	Management Review – Finalisierung (4)	92
7.5	Fazit: Die Entwicklung einer neuen Kultur gestalten	92
8	Roll-out	95
8.1	Vorbereitung (1)	97
8.1.1	Fertigstellung der Toolbox	98
8.1.2	Aufbau und Vorbereitung der Change Community	98
8.1.3	Entwicklung der Roll-out Formate	99
8.1.4	Erster Kontaktpunkt: Großgruppenveranstaltungen	100
8.1.5	Erster Kontaktpunkt: Workshops	100
8.1.6	Zweiter Kontaktpunkt: Halbtägige Workshops	101
8.1.7	Dritter Kontaktpunkt: Refresher	101
8.1.8	Pilotierung der Roll-out Formate	102
8.2	Einbindung der Führungskräfte (2)	103
8.2.1	Inhalte	103
8.2.2	Methode/Prozess	104
8.2.3	Zwischenfazit: Führungskräfte einbinden und vorbereiten	105
8.3	Einbindung der Mitarbeiter (3)	105
8.3.1	Inhalt	106
8.3.2	Methode/Prozess	106
8.4	Fazit: Die Organisation für den Wandel gewinnen	107

9	Sicherstellen der Nachhaltigkeit – die klassische Schwachstelle	109
9.1	Kurzfristig wirksame Instrumente	111
9.2	Mittelfristig wirksame Instrumente	113
9.3	Langfristig wirksame Instrumente	114
9.4	Fazit: Sicherstellung der Nachhaltigkeit	114
10	Die Kommunikation des Kulturwandels	117
10.1	Kommunikative Steuerung der Kulturveränderung	120
10.2	Kommunikationsrollen während des Veränderungsprozesses	121
10.3	Fazit: Wie kommuniziert man den Wandel erfolgreich?	123
11	Zusammenfassung und Ausblick	125
12	Anhang	129
12.1	Anforderungen an eine leistungsfähige Unternehmenskultur	129
12.1.1	Sensibilität für das Unternehmensumfeld	130
12.1.2	Diversität	131
12.1.3	Interne und externe Netzwerke bilden (Networking)	131
12.1.4	Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und Standards (Alignment)	132
12.2	Externe Unterstützung des Kulturwandels	132
12.3	Phase 2 – Analyse: Bestimmung des Status quo	144
12.3.1	Kategorien der Kontextanalyse	144
12.3.2	Analyse der Unternehmenskultur	144
12.3.3	Einladung zu persönlichen Gesprächen/Fokusgruppen	146
12.3.4	Konzeption und Durchführung von Fokusgruppen	146
12.3.5	Quantitative Befragung im Unternehmen	147
12.3.6	Management Review	149
12.4	Phase 3 – Konzeption der neuen Unternehmenskultur	150
12.4.1	Der Reality Check des Konzepts	150
12.5	Phase 4 – Roll-out	152
12.5.1	Einbindung der Führungskräfte	152
12.5.2	Einbindung der Mitarbeiter	156
12.6	Weitere Methoden (Roll-out)	159
12.6.1	Erlebnisorientiertes Lernen	159
12.6.2	Mini-Fallstudien	161
12.6.3	Lernbilder	163
12.7	Phase 5– Sicherstellen der Nachhaltigkeit	166
12.7.1	Persönlichkeitsprofile	166
12.7.2	360-Grad-Feedback	167
12.8	Übersicht Phasen und Tools	169



<http://www.springer.com/978-3-8349-4757-4>

Unternehmenskultur und Führung

Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools

Homma, N.; Bauschke, R.

2015, XV, 170 S. 19 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4757-4

Zusammenfassung

In diesem Kapitel erfahren Sie:

- Welchen Herausforderungen sich Unternehmen ausgesetzt sehen.
- Was eine adaptive Unternehmenskultur ausmacht und wie sie konkret in einer Organisation umgesetzt wird.
- Was einen Kulturveränderungsprozess ausmacht.
- Welche Erfolgsfaktoren für einen Veränderungsprozess gelten.
- Wie sich eine Kulturveränderung auf die betroffenen Menschen auswirkt.
- Welche Barrieren bei einer Kulturveränderung zu beachten sind.

Alle Unternehmen operieren in einem Umfeld aus soziopolitischen, kulturellen, technologischen und ökonomischen Faktoren, das ständig der Veränderung unterworfen ist. Was sich dort an Entwicklungen und Trends abzeichnet, hat über kurz oder lang Auswirkungen auf die Unternehmen.

Eine der wichtigen Faktoren ist beispielsweise der demografische Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Insgesamt wird der Anteil der älteren Menschen an der arbeitenden Bevölkerung in den nächsten Jahren und Jahrzehnten deutlich steigen. Wenn Menschen dadurch im Schnitt länger arbeiten müssen, hat dies spürbare Konsequenzen, denn Beschäftigte, die länger im Arbeitsprozess verbleiben sollen, müssen auch länger motiviert und leistungsfähig sein.

Bleiben wir noch bei der Arbeitswelt: Die psychosozialen Belastungen haben in den letzten Jahren erheblich zugenommen, nicht allein in Deutschland, sondern EU weit. Diese Entwicklung hat dazu geführt, dass Phänomene wie Burnout und Stress und deren gesundheitliche Konsequenzen heute zu dem häufigsten Grund für Frühverrentungen geworden sind. Soll man sich damit einfach abfinden, als unerfreuliche, aber unvermeidbare Konsequenz des wachsenden Wettbewerbs und des Kostendrucks? Studien belegen, dass durch

geeignete Maßnahmen die psychosozialen Belastungen für viele Menschen. reduziert oder gar vermieden werden können. Ein Umdenken bei der Gestaltung der Arbeitswelt ist notwendig. Eine wichtige Rollen spielen hierbei die Führungskräfte und Ihre Sensibilisierung für diese Thematik (Homma 2014)

Oder nehmen wir die anhaltende Diskussion über die Gleichstellung von Mann und Frau im Beruf – und nicht nur auf den oberen Führungsetagen.¹ Dass es hier immer noch erhebliche Unterschiede gibt, wird auch auf den Fortbestand patriarchalischer Strukturen in vielen deutschen Unternehmen zurückgeführt. (Wehler 2013, S. 117)

Mit der viel zitierten Generation Y treten junge Menschen ins Berufsleben ein, deren oberstes Ziel es nicht mehr ist, die Karriereleiter möglichst schnell empor zusteigen. An erster Stelle steht für sie eine ausgeglichene Work-Life-Balance, gefolgt vom Wunsch nach Selbstverwirklichung im Beruf. Dies stößt häufig auf Unverständnis bei den älteren Arbeitskollegen, die durch ein anderes Arbeitsethos geprägt wurden. Die Konsequenz: Personalabteilungen und Vorgesetzten müssen umdenken.

Diese wenigen Beispiele verdeutlichen, welchen Erwartungen und Forderungen viele Unternehmen ausgesetzt sind. Wie die Unternehmen mit derlei Themen jedoch umgehen, hängt auch von der jeweiligen Unternehmenskultur und ihren praktizierten Werten und Normen ab.

Ehe wir uns den Herausforderungen eines Kulturwandels zuwenden, sollte grundsätzlich geklärt werden, was unter einer erfolgreichen Unternehmenskultur zu verstehen ist.

2.1 Was macht eine erfolgreiche Unternehmenskultur aus?

Speziell starken Kulturen (im Sinne einer effektiven Durchdringung der gesamten Organisation) ist verschiedentlich der Vorwurf gemacht worden, es mangle ihnen an der nötigen Flexibilität, um auf Veränderungen im Markt schnell und angemessen reagieren zu können (Trompenaars und Prud'Homme 2004). Das in dieser Hinsicht spektakulärste Beispiel ist sicherlich das Unternehmen IBM, das die wachsende Bedeutung des PC in den 80er Jahren verschlafen hatte und mit dramatischen Einbrüchen im weltweiten Geschäft konfrontiert wurde. Ein Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit stellt der gescheiterte Versuch von Wal Mart dar, im deutschen Markt mit einer typischen US-amerikanischen Dienstleistungskultur Fuß zu fassen. Die Philosophie der „totalen Kundenorientierung“, die die Übernahme spezifischer Stilelemente zur Folge hatte (z. B. persönliche Begrüßung der Kunden, ritualisierte Einstimmung der Mitarbeiter), widersprach diametral den Erwartungen der deutschen Kunden. Wal Mart mangelte es ganz offensichtlich – unter anderem – an der Fähigkeit, flexibel auf die kulturellen Besonderheiten der deutschen Verbraucher zu reagieren. Offenkundig kann nicht jede Marketingidee problemlos globalisiert werden (Senge 2004).

¹ Von einigen Autoren wird das tatsächliche Ausmaß der Benachteiligung von Frauen in Frage gestellt, nicht jedoch die grundsätzliche (und inakzeptable) Tatsache. Siehe hierzu Bauer et al. 2014.

Diese Problemfälle zeigen natürlich nicht die Determinanten einer „erfolgreichen“ Unternehmenskultur. Doch welche Erkenntnisse lassen sich aus diesen Überlegungen für die Gestalt/Struktur einer Unternehmenskultur ableiten? Wie muss eine Unternehmenskultur beschaffen sein, damit sie einerseits die Ressourcen und das Know-how eines Unternehmens effektiv bündeln und einsetzen kann, gleichzeitig aber auch genügend Flexibilität besitzt, um auf unterschiedliche Anforderungen angemessen zu reagieren?

2.2 Anforderungen an eine leistungsfähige Unternehmenskultur

Fassen wir die bisherigen Überlegungen zusammen, lassen sich aus unserer Sicht folgende generelle Anforderungen an eine Unternehmenskultur formulieren (siehe Abb. 2.1).

Auf der Werteebene (z. B. Vertrauen, Integrität, Zuverlässigkeit, Qualität) muss ein für die gesamte Organisation verbindlicher Kanon existieren. Auch wenn diese Unternehmenswerte in aller Regel sehr allgemein gehalten sind, bieten sie doch einen Orientierungsrahmen für das unternehmerische Handeln. Unternehmenswerte besitzen allerdings nur dann eine verbindliche Relevanz, wenn sie nicht nur für Hochglanzbroschüren entwickelt wurden oder nur bei größeren offiziellen Anlässen aus der Schublade geholt werden. Sie müssen im Alltag gelebt werden – wenigstens überwiegend. Unternehmenswerte stellen eine Zielvorstellung dar, die zu realisieren das gemeinsame Anliegen des gesamten Unternehmens ist.

Auf der Verhaltensebene lassen sich eine Reihe genereller Überlegungen festhalten, welchen Anforderungen eine Unternehmenskultur genügen muss und welche grundlegenden Verhaltensweisen eine erfolgreiche Unternehmenskultur betonen muss.

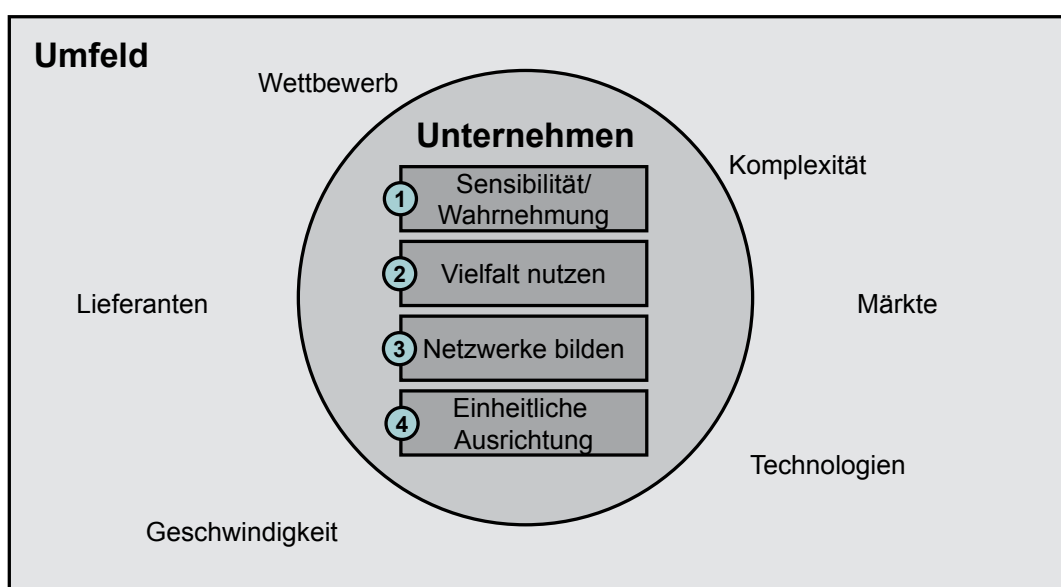


Abb. 2.1 Externe und interne Anforderungen an die Unternehmenskultur

Sensibilität gegenüber dem Unternehmensumfeld (1) Mehr denn je sind Unternehmen heute darauf angewiesen, schnell und flexibel auf Veränderungen im Unternehmenskontext zu reagieren. Praktisch bedeutet dies, dass das Unternehmen genau beobachtet, welche Entwicklungen und Trends im Markt erkennbar sind, wie sich die Kundenbedürfnisse und -erwartungen verändern und welche Strategien von den direkten Wettbewerbern verfolgt werden.

Sensibel für derlei Entwicklungen zu sein, betrifft auch die organisatorischen Strukturen und Ressourcen. Gibt es eine systematische Beobachtung des Wettbewerbs (competitive intelligence), werden die Erfahrungen der Verkaufsmannschaft gezielt ausgewertet und genutzt? Nimmt die Sales Force überhaupt neue Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zur Kenntnis, die über das eigene Produkt- und Dienstleistungsangebot hinausgehen – und deshalb zusätzliche Marktchancen eröffnen könnten? Das dürfte kaum der Fall sein, wenn im Unternehmen die Auffassung verbreitet ist, man wisse selbst am besten, was für den Kunden gut ist.

Offen für externe Veränderungen und ihre internen Konsequenzen zu sein, ist also auch eine Frage der grundsätzlichen Einstellung, sprich der Unternehmenskultur. Deren Aufgabe sollte es sein, eine Grundhaltung im Unternehmen zu fördern, so dass im Grunde genommen jeder Mitarbeiter bei seiner Arbeit den (internen und/oder externen) Kunden in seine Überlegungen mit einbezieht. Wer sich so verhält, übernimmt auch gleichzeitig ein Stück Mit-Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens. Sensibel für die Bedürfnisse des Marktes oder der Kunden zu sein hat praktische (Verhaltens-) Konsequenzen. Nicht nur der Außendienst ist an der Kundenfront unterwegs, auch im Marketing, in der Forschung & Entwicklung oder in der Produktion sucht man bewusst und gezielt den Kontakt zum Kunden. Die Bereitschaft dazu ist vor allem eine Frage der Einstellung, des Selbstverständnisses, wie man seine Rolle im Arbeitsprozess wahrnimmt und lebt.

Vielfalt als Chance nutzen (Diversität) (2) Die Stärke liegt in der Vielfalt! Jedes Unternehmen verfügt über einen reichen Schatz an Erfahrungen und Kenntnissen, der häufig suboptimal genutzt wird. Im Allgemeinen wächst mit der Größe der Organisation nicht nur das vorhandene Know-how, auch die Komplexität der Organisation nimmt zu und damit auch die Verselbstständigung einzelner Bereiche. Die unausweichliche Konsequenz ist: Keiner weiß mehr so richtig, was in anderen Bereichen „so läuft“. Wie oft kann man hören: „Wenn das Unternehmen nur wüsste, was es alles weiß!“ Problematischer ist die jedoch die Tatsache, dass es häufig zur bewussten Abschottung gegenüber anderen Abteilungen oder Funktionen kommt. („Was die machen, interessiert uns nicht. Wir kümmern uns um unsere Aufgaben.“) Dieses „Silo-Denken“ wird noch durch unflexible hierarchische oder funktionale Organisationsstrukturen begünstigt.

Häufig kommt es vor, dass beispielsweise die Verkaufsmannschaft nur ein limitiertes Produktsegment anbietet, obgleich der Kunde durchaus Interesse an einem breiteren Angebot hätte, das es im Unternehmen auch gibt, es müsste nur angeboten werden!

Diversität im unternehmenskulturellen Sinne geht über das hinaus, was gemeinhin unter dem Schlagwort der Diversity verstanden wird. Im Vordergrund steht nicht primär

die Absicht, diskriminierten Gesellschaftsgruppen (z. B. Frauen, Ausländern, Homosexuellen) im Unternehmen zu ihrem Recht zu verhelfen. Vielmehr geht es um die optimale Nutzung des verfügbaren Wissens im Unternehmen.

Das vorhandene Know-how wird nur dann effektiv abgerufen, wenn die Wissensvielfalt als wertvolle Ressource betrachtet wird, die nicht aus Gründen der Gleichgültigkeit oder des Bereichsegoismus brachliegen darf. Es liegt folglich im wohlverstandenen Interesse jeder Organisation dafür zu sorgen, dass die Wissens- und Erfahrungspotenziale des Unternehmens speziell im Hinblick auf Kreativität und Innovation besser aktiv ausgeschöpft werden.

Unterschiedliche Erfahrungen im Umgang mit Kunden, die Sensibilität für diverse Märkte und Kulturen sind wichtige Ressourcen des Unternehmens, um „am Puls“ des Marktgeschehens zu bleiben. Zukünftig wird es immer mehr darauf ankommen, sich über diese Erkenntnisse im Unternehmen auszutauschen und sie für die Entwicklung des eigenen Produkt- und Leistungsspektrums zu nutzen.

Erst der bewusste gesuchte Erfahrungsaustausch über funktionale Grenzen hinweg bietet heute die Chance, in einer zunehmend interdependenten Welt das vorhandene Know-how optimal für das Unternehmen einzusetzen.

Netzwerke bilden (Networking) (3) Es ist eine wenig überraschende Tatsache, dass die formalen Organisationsstrukturen nicht die tatsächlich relevanten Informations- und Kommunikationswege in einem Unternehmen widerspiegeln. Entscheidender sind die sozialen Netzwerke, die unabhängig von starren Hierarchien den Informationsfluss kanalisieren. Wer interagiert mit wem? Mit wem werden neue Erkenntnisse und Erfahrungen ausgetauscht? Wer ist Ansprechpartner bei auftretenden Problemen? Wer wird bei auftretenden Fragen spontan kontaktiert? Wer wird nur involviert, wenn es die Vorschriften oder „politische Rücksichtnahmen“ erfordern? Die informellen Kontakte und Verbindungen entscheiden letztlich darüber, ob und wann das in den Köpfen der Mitarbeiter oder in den Systemen der Organisation vorhandene Wissen effektiv genutzt werden kann.

Soziale Netzwerkanalysen (Cross und Parker 2004) haben eindrucksvoll bestätigt, dass die in den Organisationen vorhandenen Wissens- und Erfahrungspotenziale oft suboptimal arbeiten, weil

- ungenaue Kenntnisse über das im Unternehmen vorhandene Know-how existieren und folglich nicht genutzt werden;
- nicht alle „Wissensträger“ in dem erforderlichen Maße bei plötzlich auftretenden Fragen oder Problemen – aus welchen Gründen auch immer – zu Rate gezogen werden;
- viele Menschen weitaus lieber den direkten persönlichen Kontakt zu Kollegen suchen, als sich komplexer Informationsmanagement-Systeme zu bedienen;
- sich unternehmensinterne Interaktions- und Kommunikationswege auf die Zusammenarbeit im eigenen Arbeitsbereich beschränken.

Die unternehmensinternen Probleme finden sich auch im Kontakt zu externen Wissens-trägern. Längst ist das größte Innovationspotential nicht mehr nur in den Unternehmen selbst zu finden. Kleine Start-up Gesellschaften oder Universitätsinstitute verfügen über hochqualifizierte Experten, die sich an vorderster Front innovativer Techniken und Applikationen bewegen. Diese Unternehmen und Institutionen aktiv in interne Netzwerke einzubinden und damit Zugang zu innovativem Know-how zu gewinnen, das anderweitig nicht verfügbar ist, bedeutet einen wesentlichen Schritt zur Überwindung des verbreiteten „not invented here“-Syndroms.

Die Forschung zum Thema soziale Netzwerke hat ferner auf den unmittelbaren Zusammenhang zwischen der Leistung und dem Grad der (internen und externen) Vernetzung hingewiesen. Die am besten vernetzten Teams sind ungleich leistungsstärker als ihre weniger vernetzten Kollegen. Ähnliches trifft auch auf die Leistungsfähigkeit von Einzelpersonen zu.

Überhaupt ist die Chance, kreativ zu sein, ungleich größer, wenn systematisch Informations- und Erfahrungsquellen angezapft werden (Cross und Parker 2004).

Das aktive Netzwerken ist deshalb so relevant, weil es die Voraussetzungen für die optimale Nutzung des im Unternehmen vorhandenen Wissens schafft, d. h. das geballte Know-how just an den Stellen verfügbar macht, an denen es auch benötigt wird. Die Qualität der sozialen Netzwerke ist somit nachweislich von herausragender Bedeutung für die Performanz, die Lernfähigkeit und die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Unternehmen, sprich die Führungskräfte, sollten alles daran setzen, den Netzwerkgedanken nachhaltig zu fördern.

Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und Strategien (Alignment) (4) Auch wenn Diversität im Unternehmen zugelassen werden muss: Ohne die eindeutige Ausrichtung aller wichtigen Unternehmensteile (und Mitarbeiter) auf definierte Unternehmensziele und Werte können die Ressourcen und das Know-how der Organisation nicht optimal genutzt werden. Das fängt damit an, dass es eine attraktive längerfristige Perspektive (Vision) für das Unternehmen gibt, die in der Lage ist, die Beschäftigten zu motivieren und für gemeinsame Anstrengungen zu motivieren. Gerade in turbulenten Zeiten vermittelt eine attraktive Vision ein gewisses Maß an Sicherheit und Orientierung. Gleiches trifft auf Verhaltensleitlinien (Grundsätze) zu, die den Wertekanon des Unternehmens in konkrete Verhaltensrichtlinien „übersetzen“. In diesem Zusammenhang sind auch verbindliche Führungsleitlinien notwendig, die messbare und einklagbare Vorgaben für das Führungsverhalten festlegen. Entscheidend ist natürlich, dass sie nicht nur auf dem Papier bestehen, sondern gelebt werden. Das ist der Lackmustest für die Glaubwürdigkeit jeder Unternehmenskultur! Dies setzt auch einen Abgleich der Unternehmens- und Bereichsziele sowie -strategien voraus. Nichts verursacht größere Reibereien und Frustrationen als sich widersprechende Ziele, die dann als Begründung für den fortbestehenden Bereichs-egoismus angeführt werden.

Schließlich sind auch die Anreiz- und Belohnungssysteme darauf zu überprüfen, ob sie die generellen Zielsetzungen und Verhaltensleitlinien nachhaltig unterstützen.

Im Anhang 12.1 haben wir einige praktische Überlegungen und Vorschläge zur Entwicklung der vier identifizierten Komponenten einer adaptiven Unternehmenskultur zusammengestellt. Diese können auch für jene Unternehmen von Nutzen sein, die keine grundlegende Kulturveränderung planen, jedoch trotzdem an den aus unserer Sicht zentralen Aspekten einer adaptiven Kultur arbeiten wollen.

Mit den vier Bereichen

- Sensibilität gegenüber dem Unternehmensumfeld (Sensibilität),
- Vielfalt als Chance nutzen (Diversität),
- Interne und externe Netzwerke bilden (Networking) sowie
- Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und Standards (Alignment)

sind Themenfelder identifiziert, die für die Entwicklung einer adaptiven Unternehmenskultur von zentraler Bedeutung sind, um zukünftig optimaler auf das Veränderungstempo wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen reagieren zu können. Dass es in dieser Hinsicht noch einigen Nachholbedarf in deutschen Unternehmen gibt, unterstreicht die bis dato umfangreichste weltweit angelegte empirische Untersuchung zum Verhältnis von Kultur (national und organisational) und Führung, die GLOBE Studie. Die Autoren schlussfolgern, dass im wiedervereinten Deutschland (bei vergleichsweise minimalen Unterschieden zwischen Ost und West) nach wie vor ein stark ausgeprägtes Sicherheitsdenken existiert, das sich in umfangreichen Regeln, Vorschriften und bürokratischen Prozessen niederschlägt (Brodbeck, F.C., & Frese, M. 2008, S. 147–214). Allein dies sollte Ansporn genug sein, dem Thema Unternehmenskultur weiterhin größte Aufmerksamkeit zuteilwerden zu lassen.

2.3 Erfolgsfaktoren des Kulturwandels

Ehe wir uns den praktischen Details des Umsetzungsprozesses widmen, werfen wir einen Blick auf einige Erfolgsfaktoren, die generell für Veränderungsprojekte und speziell für Veränderungen von Unternehmenskulturen relevant sind.

- An vorderster Stelle steht die Begründung der Notwendigkeit des Kulturwandels: Nicht jeder kann sofort nachvollziehen, weshalb grundlegende Veränderungen erforderlich sind. Absolut notwendig ist deshalb eine ungeschminkte Darstellung der Gründe, weshalb ein Kulturwandel in Angriff genommen wird. Im Idealfall lässt sich die Notwendigkeit auch empirisch untermauern. Dies kann insbesondere dabei helfen, die Argumentation für den Wandel nachvollziehbar zu machen.
- Eine attraktive Vision oder Perspektive aufzeigen: Gibt es eine Vision zur zukünftigen Entwicklung der Unternehmenskultur, die Mitarbeiter anspricht, sie motiviert, sich einzubringen und ihr Bestes zu geben? Wem neue (und potentiell attraktive) oder wenigstens akzeptable Perspektiven geboten werden, ist leichter für Veränderungen zu gewinnen.

nen. Wer bereits häufiger Veränderungsprozesse durchlaufen hat, wird möglicherweise auf die Ankündigung einer neuen Vision mit einer gewissen Abgeklärtheit reagieren. Begeisterungstürme dürfen in solchen Situationen nicht mehr erwartet werden. Doch die meisten Menschen brauchen etwas, an dem sie sich festhalten können. Schließlich machen attraktive Perspektiven Lust auf die Zukunft.

- Festlegung der Veränderungsziele: Was soll durch den Kulturwandel erreicht werden, was wird sich im Unternehmen ändern, welche Erwartungen werden mit der Kulturveränderung verknüpft? Je präziser der Erwartungshorizont definiert wird, desto mehr Klarheit besteht über die Intentionen des Unternehmens. Umso eher ist auch der Einzelne in der Lage, für sich und seinen Verantwortungsbereich Schlussfolgerungen zu ziehen.
- Klare Prioritäten setzen: Viele Veränderungsprogramme versuchen zu viel auf einmal zu erreichen. Der Bedarf an Veränderung ist meistens größer als das, was bewältigt werden kann. Dann ist es besser, sich gleich am Anfang auf wenige Prioritäten zu einigen (im Top Management). Anstatt gleichzeitig die Kundenorientierung zu optimieren, Entscheidungsprozesse zu vereinfachen und den Netzwerkgedanken im gesamten Unternehmen zu verankern, ist es realistischer, lediglich ein oder zwei Themen zu verfolgen, diese dann aber sehr konsequent über die gesamte Organisation hinweg.
- Einen Dialog starten: Ein Kulturwandel, der seinen Namen verdient, ist nur über eine inhaltliche Auseinandersetzung mit den Betroffenen zu leisten. Im Dialog können die unterschiedlichen Wahrnehmungen, Einschätzungen, auch Sorgen und Bedenken thematisiert werden. Die Fähigkeit, diesen Dialog effektiv zu führen, setzt gewisse persönliche und soziale Kompetenzen voraus – die allerdings nicht immer vorhanden sind. Einen Dialog führen bedeutet auch die Bereitschaft, Überzeugungsarbeit zu leisten und nicht nur den Wandel anzuordnen.
- Mitgestaltung ermöglichen: Nichts ist motivierender als die Möglichkeit, seinen eigenen Arbeitsbereich mitgestalten zu können. Neue Werte und Leitlinien werden vorgegeben, aber die situationsspezifische „Übersetzung“ ist den einzelnen Abteilungen oder dem einzelnen Mitarbeiter überlassen. Je mehr Einflussmöglichkeiten bestehen, desto größer die prinzipielle Bereitschaft, sich auf den Kulturwandel einzulassen. „Mitrede zu können“ entspricht der Erwartungshaltung in vielen deutschen Unternehmen, die im Gegensatz zu anderen Kulturräumen stärker konsensorientiert sind. Wer nur anordnet oder von oben herab einen Kulturwandel initiieren möchte, wird in deutschen Unternehmen eher auf Widerstand stoßen oder sich mit Lippenbekenntnissen zufriedengeben müssen.
- Schnell erste Erfolge erzielen. Viele, die zunächst abwarten und Veränderungen ablehnend gegenüberstehen, werden erst dann zu potentiellen Unterstützern, wenn sich greifbare Erfolge einstellen. „Quick wins“ sind für die entsprechende Dynamik des Kulturprojektes unerlässlich.
- Den praktischen Nutzen erfahren: Je direkter und schneller man aus den neuen Verhaltensanforderungen praktischen Nutzen für sich und/oder das Unternehmen ziehen kann, desto größer ist die Bereitschaft zum Engagement.

- Am Ball bleiben: Man soll möglichst nahe am Pulse der Organisation sein und erkennen, wo Fortschritte im Veränderungsprozess erzielt werden oder wo es auch Rückschläge gibt. Hier sind alle Akteure, besonders jedoch das Projektmanagement, gefordert, ihre Fühler in die Organisation auszustrecken, um als Frühwarnsystem zu agieren und bei Bedarf korrigierend eingreifen zu können.

2.4 Ausgangspunkt der Veränderung – die Menschen in der Organisation „abholen“!

Zu Beginn eines Veränderungsprozesses sind nicht alle Beschäftigten davon überzeugt, dass sich überhaupt etwas ändern muss. Die einen sehen keinen Grund, wirkliche Veränderungen vorzunehmen. Man war doch bislang erfolgreich. Andere wiederum finden, es ist höchste Zeit, dass sich etwas an den Einstellungen und der Arbeitsmoral ändert. Dazwischen können Welten liegen. Wer Veränderungsprozesse erfolgreich steuern möchte, muss die Menschen dort „abholen“ können, wo sie gerade mental und emotional stehen. Dazu muss man allerdings wissen, an welchem Ausgangspunkt sich das Gros der Beschäftigten befindet. Im Laufe eines Veränderungsprozesses ändern sich schließlich Anforderungen und Bedürfnisse, auf die Führungskräfte entsprechend reagieren müssen. Und die typischen Reaktionsmuster der Betroffenen können sehr unterschiedlich ausfallen.

Die deutsch-amerikanische Psychotherapeutin Elisabeth Kübler-Ross beschrieb bereits vor einigen Jahren den Verlauf, den Veränderungsprozesse bei Individuen nehmen und der auch auf Organisationen übertragen werden kann. Sie identifizierte 6 Stadien, die durchlaufen werden (siehe Abb. 2.2).

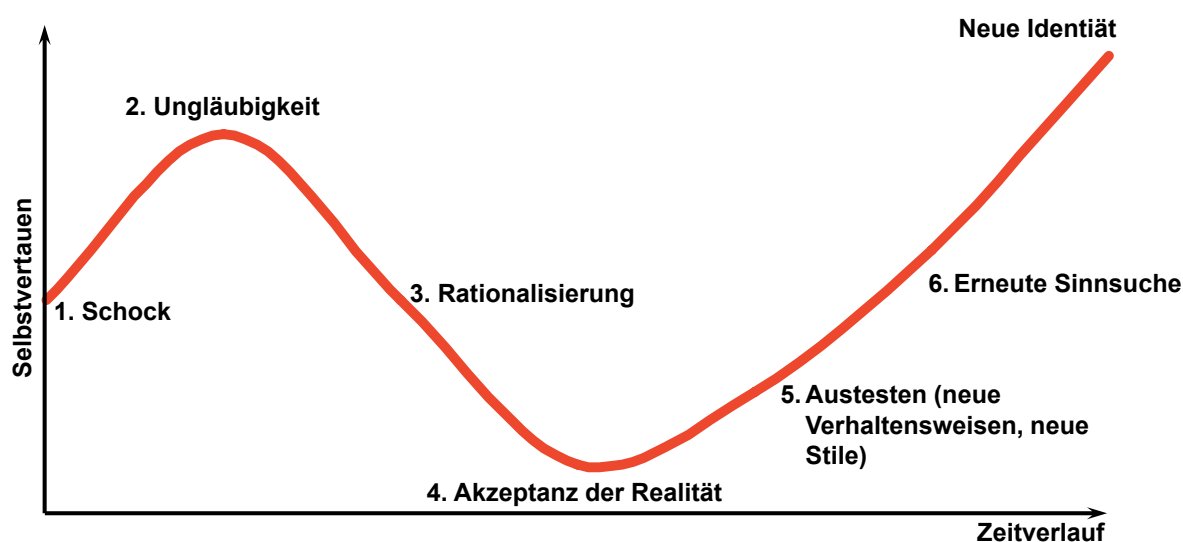


Abb. 2.2 Die Phasen eines Veränderungsprozesses (eigene Darstellung in Anlehnung an Kübler-Ross, 1969)

Schock (1) Ein Individuum oder eine Organisation wird mit einer kritischen Nachricht konfrontiert, die tiefgreifende Veränderungen erforderlich machen wird. Ein Weiter-so-wie-bisher ist nicht mehr möglich. Wenn die Nachricht (weitgehend) aus heiterem Himmel kommt, ist die erste Reaktion häufig Schock und Erschrecken.

Ungläubigkeit (2) Ein klassisches Reaktionsmuster heißt dann zunächst: „Das kann doch nicht sein. Bislang hat doch alles gut funktioniert und das Unternehmen war doch erfolgreich.“ Ungläubigkeit macht sich breit. Wenn die Nachricht nicht wahr sein kann, dann besteht auch keine Notwendigkeit, etwas zu verändern. Das angeschlagene Selbstbewusstsein findet wieder zu alter Stärke zurück.

Rationalisierung (3) Die Zeit schreitet voran und die Probleme nehmen nicht ab. Im Gegenteil, der Zustand hat sich weiter verschlechtert. Trotz intensiver Bemühungen schreitet der Einbruch am Markt weiter voran. Alle Ausflüchte oder Erklärungen nützen letzten Endes doch nichts, man muss der Realität ins Auge sehen – die Situation hat sich insgesamt verschlechtert. Man hat das Problem offenkundig nicht im Griff. Folglich nimmt auch in der eigenen Wahrnehmung die Kompetenz ab, mit den bisherigen Mitteln das Problem zu bewältigen. Dem Einzelnen wird also bewusst: Weiter-so-wie-bisher geht nicht mehr.

Akzeptanz der Realität (4) Die Botschaft ist endlich angekommen. Das Unternehmen kann nicht ohne weitgehende Eingriffe wieder auf die Beine kommen. Was auf der rationalen Ebene längst verstanden, aber nicht eingestanden wurde, wird jetzt auch emotional akzeptiert. Wenn das Problem mit den bisherigen Mitteln nicht gelöst werden kann, dann müssen neue Mittel und Wege gefunden werden. Und es ist jetzt keine Zeit mehr zu verlieren.

Austesten (5) Die Suche nach praktischen Lösungen wird ernsthaft in Angriff genommen. Verschiedene Optionen und Maßnahmen werden ausprobiert. Nicht alles gelingt auf Anhieb. Notgedrungen passieren auch Fehler. Damit muss man leben. Aber letztendlich sind Fortschritte erkennbar. Langsam gewinnt die Organisation wieder das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zurück, das Problem in den Griff zu bekommen.

Neue Sinnsuche/Identität (6) Im Laufe des Prozesses hat sich ein neues Verständnis davon entwickelt, was die Organisation in Zukunft leisten muss und was sie bereits hinter sich gelassen hat. Am Ende steht eine neue Identität, mit erstarktem Selbstbewusstsein, auf die neue Situation kompetent und wirkungsvoll reagiert zu haben.

Hierbei gilt zu beachten: Menschen befinden sich zu Beginn eines Veränderungsprozesses an den unterschiedlichsten Stellen der Veränderungskurve. Jemand, der bereits an neuen Lösungen arbeitet, befindet sich in einem gänzlich anderen Zustand als jemand, der gerade mit der Tatsache konfrontiert wurde, dass seine bisherige Arbeit nicht mehr den Anforderungen entspricht. Diese unterschiedlichen Ausgangslagen müssen berücksichtigt



<http://www.springer.com/978-3-8349-4757-4>

Unternehmenskultur und Führung

Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools

Homma, N.; Bauschke, R.

2015, XV, 170 S. 19 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4757-4