

Strategieorientierter Kulturentwicklungs- prozess

Architektur für einen Kulturveränderungsprozess





Inhalt

Ausgangslage	2
Ihr Nutzen in 6 Sätzen	3
Was man sich bezüglich Kulturveränderung klar machen sollte	3
Der Ablauf des Prozesses im Detail	4
Vorschlag für die Durchführung des Kulturentwicklungs-prozesses	6
Umsetzungsstrategien für die Realisierung der Sollkultur	7
Teil 1: Das flächendeckende Hauptprogramm der Kulturentwicklung	7
Teil 2: Umsetzung strategisch hochrelevanter Teilprojekte	11
Messung zur Ermittlung der Umsetzung des Transformationsprozesses	12
Meilensteinkonferenz.....	12
Erfolgskonzepte im Change Prozess	13
Befragungsinstrumente & Begleitprozesse	14
Kontakt	15

Ausgangslage

Zur Erreichung der Zielstellung des Unternehmens wurde als ergänzende Maßnahme eine für den Erfolg notwendige Wertekultur definiert. Gleichsam wurde in einer Managementtagung mit den Führungskräften eine Art Kraftfeldanalyse durchgeführt. Es wurden aus der Perspektive der Führungskräfte die fördernden und hemmenden Faktoren für die Strategie aufgezeigt.

Dabei zeigte sich als Ergebnis, dass das Unternehmen eine enorm leistungsfähige Firma darstellt, in welcher Zielorientierung, Einsatzbereitschaft und Belastbarkeit eine große Rolle für den Erfolg darstellen. Ebenso hat die Marktstrategie eine Einmaligkeit und Genialität, indem die Kunden ganz eng mit dem Unternehmen verbunden sind. Das Unternehmen begreift die Kunden als „Partner“, macht diese Partner erfolgreich und beteiligt sie am Wachstum des Unternehmens.

Auf der anderen Seite wurde von den Führungskräften herausgearbeitet, dass die Themen für die Umsetzung der Strategie eher auf der „menschlichen Seite“ liegen und dass Themen wie Wertschätzung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, mehr Vertrauen und weniger Kontrolle, mehr kooperative Zusammenarbeit im Unternehmen und das Bieten von zielgerichteten Perspektiven entwicklungsfähig sind.

Was in dem ganzen Kontext noch zusätzlich eine Rolle spielen könnte, sind folgende Faktoren:

- ▶ Das Unternehmen ist, außer in der Branche, relativ unbekannt. Das Employer Branding ist nicht sehr stark ausgeprägt. Dies scheint massive Auswirkungen auf die Personalakquise zu haben.
- ▶ Die Leitung des Unternehmens hat nicht das Vertrauen in die Führungskräfte, dass sie die Leistung oben halten und die Wachstumsherausforderungen bewältigen können.
- ▶ Der Leistungsdruck und die Ressourcenknappheit sind sehr hoch, sodass dies für Mitarbeitende und Führungskräfte an die Leistungsgrenze führt.
- ▶ Es scheint auch einen Unterschied zwischen den Werken und der Zentrale zu geben. Während die Leistungsfähigkeit der Werke sehr genau gemessen und kontrolliert werden kann, gibt es in der Zentrale die 42 h Anwesenheit und „geflügelte beschreibende Worte wie Hollywoodschaukel oder Robinson Club“. In der Wahrnehmung der Leitung scheint hier ein Defizit in der Führung vorzuliegen, welches sicherlich näher konkretisiert und bestimmt werden muss.

Hierzu soll eine Konzeption für die Analyse der Ausgangssituation und für die Erreichung einer Sollkultur entwickelt und vorgelegt werden.

Ihr Nutzen in 6 Sätzen

1. Es sind die für den Erfolg kritischen Bestandteile der Arbeits- und Leistungskultur identifiziert und bezüglich Risiko und Chance bewertet.
2. Die für die Umsetzung notwendigen Maßnahmenpakete werden von der Leitung getragen und sind priorisiert.
3. Jede Führungskraft hat ein Feedback zur eigenen Führungsleistung erhalten. Aus diesem Feedback wurden die kritischen Entwicklungspunkte herausgelöst.
4. Jede Führungskraft hat in ihrem Bereich ein kulturelles selbst definiertes Projekt bearbeitet und umgesetzt. Dieses Projekt war in jedem Falle gekoppelt mit der Leistungsentwicklung des eigenen Bereiches.
5. Der Veränderungsprozess wurde durch ein spezifisches 360°-Feedbacksystem gemessen.
6. Optional:
Durch die statistische Berechnung der Zusammenhänge zwischen wahrgenommenen Leistungsergebnissen und Führungsverhalten können wir unternehmensspezifische ertragskritische Führungsfaktoren aufzeigen. Diese Faktoren machen sehr konkret deutlich, wie sich erfolgreiche Führungskräfte in ihrem Verhalten und in ihrem Vorgehen von weniger erfolgreichen oder nicht erfolgreichen Führungskräften unterscheiden. Aus diesen Erkenntnissen kann das Führungsverständnis für das Unternehmen konkret und präzise angepasst werden.

Was man sich bezüglich Kulturveränderung klar machen sollte

- ▶ Jede Unternehmung hat eine DNA, die nicht umgestülpt werden kann.
- ▶ Das, was bewahrensenswert ist, mitnehmen und das, was notwendig ist, dazu nehmen.
- ▶ Eine Kultur muss von den Mitgliedern durch Gewöhnung oder Vorleben von starken Vorbildern übernommen werden. Sie kann nicht normativ erzwungen werden.
- ▶ Die Kultur ist zweckbestimmt. Sie ist nicht zwingend ethisch.
- ▶ Die Kultur ist ein Zukunftskonzept. Sie beinhaltet das Erfahrungslernen und soll helfen die Zukunft zu bewältigen.
- ▶ Die Kultur ist lähmend, wenn neue notwendige kreative Aspekte für die Zukunft nicht beachtet werden (dürfen).
- ▶ Die Kulturentwicklung muss mit Businessanlässen gekoppelt sein, damit die Kultur nicht zu einem synthetischen blutlosen Unterfangen wird.
- ▶ Kulturen werden nicht von Beschreibungen und Manifesten geschaffen, sondern von der Wirkung von sozial attraktiven Menschen.



Der Ablauf des Prozesses im Detail

Projektgruppe

Aufgrund der Komplexität des Projekts empfehlen wir die Implementierung einer Projektgruppe. Diese verantwortet den Prozessfortschritt und setzt sich idealerweise aus fünf Mitarbeitenden/Führungskräften des Unternehmens sowie aus Berater*innen von Wildenmann zusammen.

Zu ihren Kernaufgaben zählen:

- ▶ Definition und Begleitung der Einzelprozesse
- ▶ Identifizierung der zu involvierenden Bereiche und Personen
- ▶ Anlaufpunkt bei Fragen und Problemen
- ▶ Regelmäßige Prozessinformation für das Unternehmen

Dazu trifft sich die Projektgruppe monatlich für einen halben Tag, um den Projektfortschritt zu evaluieren und das weitere Vorgehen abzustimmen. Darüber hinaus steht sie bedarfsabhängig in engem Austausch. Die Projektgruppe informiert regelmäßig, mindestens jedoch in halbjährlichem Abstand, den Vorstand und die operative Geschäftsleitung über den Stand und Fortgang des Projekts.

Kick-off Meeting

Nachdem das gesamte Vorgehen durch die Projektgruppe auch operativ definiert ist, werden in einem Kick-off Meeting möglichst alle Führungskräfte in einem halbtägigen Meeting zu den Zielen, zum Zweck und dem gesamten Vorgehen des Prozesses informiert.

Ziel und Kernstück unserer Veränderungsarbeit ist es, möglichst Mitarbeitende und Führungskräfte an der Schaffung der neuen Kultur generativ zu beteiligen und sie über das dadurch entstehende psychologische Investment für die Idee zu begeistern und ihr Commitment zu erhalten. Dazu müssen der Sinn des Prozesses attraktiv vermittelt sowie die Bedeutung und Priorität für das gesamte Unternehmen aber auch jeden Einzelnen verdeutlicht werden.

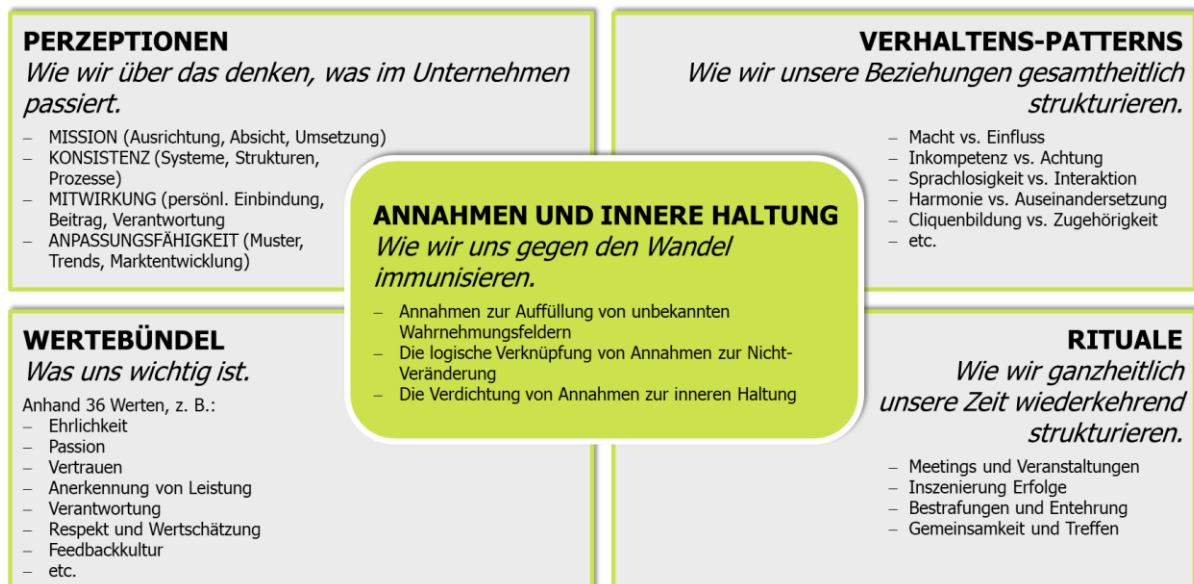
In einem interaktiven Teil der Veranstaltung werden die Perspektiven aller Beteiligten zu dem Thema aufgenommen.

Interviews zur Schaffung von Transparenz zur Unternehmenskultur

Zur validen Erfassung der vorhandenen Unternehmenskultur schlagen wir vor, 1 bis 1,5-stündige Interviews mit Einzelnen und Gruppen, möglichst repräsentativ über das gesamte Unternehmen verteilt (verschiedene Führungsebenen, Mitarbeiterebene, Werke etc.), durchzuführen.

Die Interviews decken dabei die fünf Hauptdimensionen einer Arbeits- und Leistungskultur ab, wie sie in nachstehender Abbildung aufgezeigt werden:

Strategieorientierter Kulturentwicklungsprozess



Die Ergebnisse der Interviews werden verdichtet und geclustert.

Parallel wird der Bereich der Perzeptionen und/oder Verhaltens-Patterns durch ein standardisiertes online-Verfahren erhoben.

Ableitung und Bewertung der erfolgskritischen Themen

Aus den Ergebnissen der Interviews können die für die Entwicklung der Unternehmenskultur erfolgskritischen Schwerpunkte abgeleitet werden. Diese stehen mit dem Businesserfolg des Unternehmens in nachweisbarer und enger Beziehung.

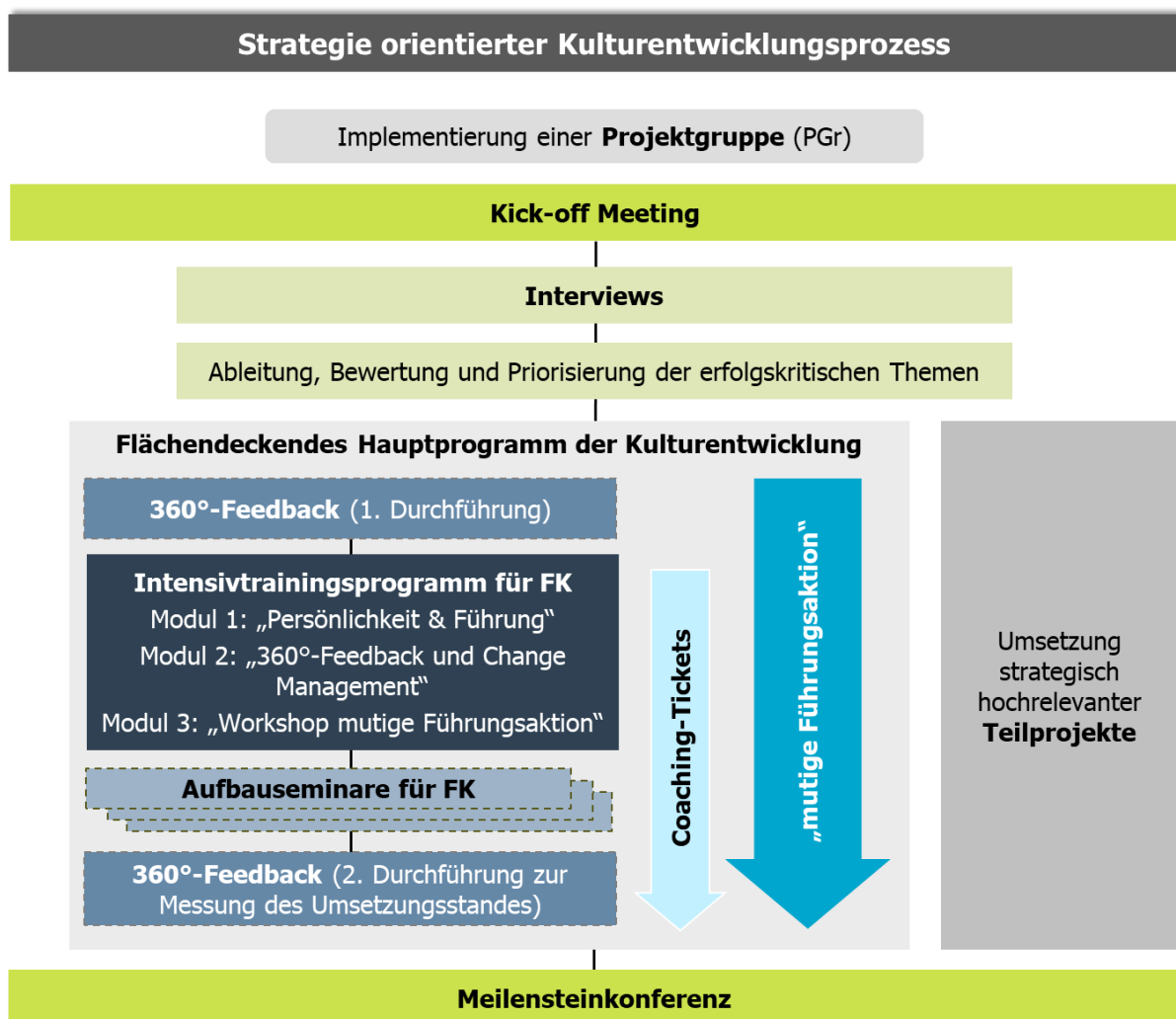
Die Schwerpunkte werden dem Vorstand und den oberen Führungskräften differenziert präsentiert. Sodann wird entschieden, welche der Themen priorisiert werden sollen. Die Priorisierung geschieht nach folgenden Fragestellungen:

1. **Welches Risiko entsteht in der Zukunft, wenn das vorliegende Thema nicht bearbeitet wird?**
Das Risiko wird bewertet nach Tragweite und Wahrscheinlichkeit.
2. **Welche Chancen sollten wir durch die weitere Ausprägung von vorhandenen Stärken nutzen?**
Ebenso werden die Chancen bewertet. Chancen sind heute schon vorhandene Stärken, die für die Zukunft weiter ausgeprägt werden sollten, weil sie einen maßgeblichen Beitrag für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bringen.

Strategieorientierter Kulturentwicklungsprozess

Vorschlag für die Durchführung des Kulturentwicklungsprozesses

An nachfolgender Grafik haben wir aus den verschiedenen Möglichkeiten, die nachstehend aufgezeigt werden, einen Vorschlag entwickelt, wie man zum jetzigen Zeitpunkt mit den verfügbaren Informationen den Prozess zur Entwicklung der Kultur ausgestalten könnte.



Von der Durchführung schlagen wir vor, zunächst das Projekt bis zur Ableitung, Bewertung und Priorisierung der erfolgskritischen Themen zu vereinbaren.

Danach würde in der nächsten Phase das Hauptprogramm und die Teilprojekte, das Messsystem und die Meilensteinkonferenz endkonfektioniert und feingeplant werden.

Umsetzungsstrategien für die Realisierung der Sollkultur

Nachdem wir die Ergebnisse aus der Kulturanalyse zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht haben, sind diese Vorgehensalternativen optional zu sehen. Es hat sich in solchen Projekten bewährt, sich eher zu beschränken, als mit einer „Mähdrescher“-Strategie alles auf einmal anpacken zu wollen.

Wir stellen die verschiedenen alternativen Vorgehensweisen an dieser Stelle vor. Die Alternativen können sowohl einzeln wie auch in der Kombination durchgeführt werden.

**... haben Sie Interesse an unserem vollständigen Konzept,
in welchem wir Ihnen die Architektur
des Kulturveränderungsprozesses im Detail vorstellen?**

Oder wünschen Sie ein individualisiertes Konzept?

Kontaktieren Sie uns gerne schriftlich per E-Mail oder telefonisch.
Wir freuen uns über den Kontakt!

Strategieorientierter Kulturentwicklungsprozess

Kontakt

WILDENMANN GmbH & Co. KG
Pforzheimer Str. 160 | D-76275 Ettlingen

Telefon +49-7243 5230800
Fax +49-7243 530850

Wildenmann Consulting AG Schweiz
Dorfstrasse 13a | CH-5628 Aristau

Telefon: +41 782676010

info@wildenmann.com
www.wildenmann.com



Bitte beachten Sie, dass das in unserem Ideenpapier entwickelte Dramaturgiekonzept copyrightgeschützt ist. Es darf von einem anderen Anbieter weder unverändert noch variiert aufgegriffen oder umgesetzt werden.