



FÜHRUNG



MENSCHENBILD



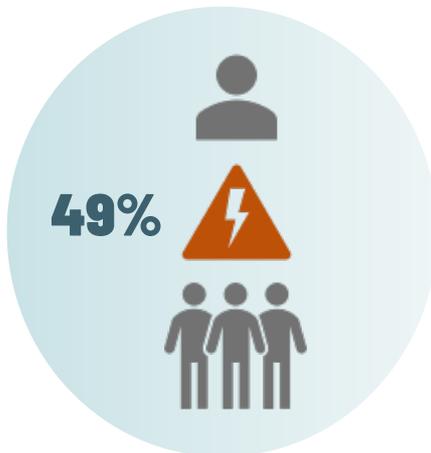
ORGANISATION



ARBEITSKULTUR

# INSIGHTS

## KULTUR ALS MOTOR FÜR DIE VERÄNDERUNG



Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung der kulturellen Veränderung. Doch wie kann eine Veränderung erfolgreich sein, **wenn ca. 32%\* der Mitarbeiter mit ihrer direkten Führungskraft nicht zufrieden sind oder gar bis zu 49%\*\* wechselwillig sind?**

\* HayGroup/ Gallup - Ergebnisse Global Engagement Surveys

## KULTUR TREIBT BUSINESS

Auf der einen Seite spüren viele Unternehmen den kulturellen Veränderungsdruck durch die sich immer schneller verändernden Rahmenbedingungen, aber auf der anderen Seite gibt es viele weltweit anerkannte Unternehmen, die ihren heutigen Erfolg ihrer einzigartigen Unternehmenskultur verdanken.

Unternehmenskulturen repräsentieren die Art und Weise, wie Dinge getan werden und sind wichtige Treiber für das Verhalten der Mitarbeiter - dies besonders, wenn Mitarbeiter eigeninitiativ in Übereinstimmung mit den Zielen, der Kultur und den Werten des Unternehmens handeln müssen.

Die Neuausrichtung und Transformation der Unternehmenskultur ist jedoch nichts für schwache Nerven. Das Thema ist spannend, aber zäh wie Leder und benötigt Ausdauer wie ein Terrier.

Erstens ist die Unternehmenskultur schwierig zu erfassen und zweitens die Veränderung von Verhaltensweisen in einer Organisation noch viel schwieriger zu realisieren als die Veränderung der Verhaltensweisen einer Person. Darüber hinaus gibt es häufig den Bumerang-Effekt, wenn durch fehlende Nachhaltigkeit im Veränderungsprozess die erreichten Kulturveränderungen in sich zusammenfallen und es heißt, gehe nicht über Los und ziehe keine 400 Euro ein.

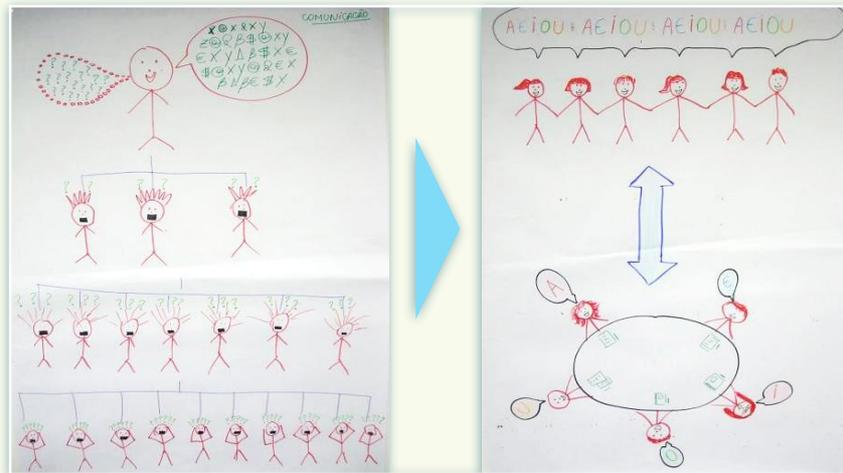
**Ein Unternehmen, das sich entwickelt, braucht alle fünfzehn bis zwanzig Jahre so etwas wie eine kleine Kulturrevolution. (Ich denke, dass sich unsere Unternehmenskultur in unserem neuen Gebäude widerspiegelt, und ich glaube, dass es auch so etwas wie eine kleine Kulturrevolution ist ...)**

Alfred Herrhausen, Vorstandssprecher Deutsche Bank bis 1989

Häufig suchen Führungskräfte nach Tools oder delegieren den kulturellen Veränderungsprozess an den HR Bereich, um diese Aufgabe zu lösen. Aber auch erfahrene HR-Profis sind frustriert. Der Grund liegt in der Tatsache, dass eine erfolgreiche Transformation nicht von der Anzahl der verwendeten Tools abhängt, sondern davon, wie tief die Bemühungen und das gemeinsame, authentische Agieren der Führungskräfte dazu ist.

## NACHHALTIGER KULTURWANDEL

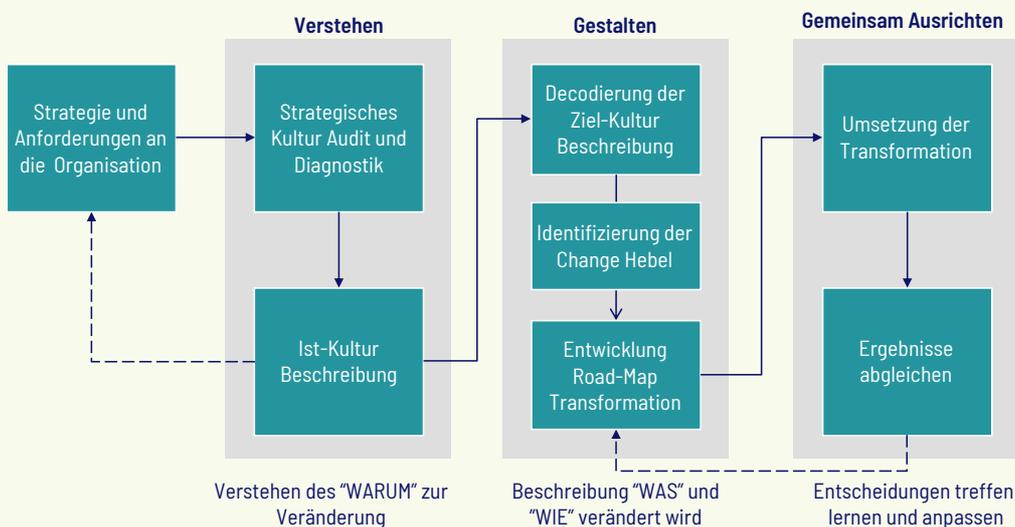
Die meisten HR-Interventionen versuchen, die Kultur mit unterschiedlichen Maßnahmen zu verändern, indem sie Verhaltensänderungen direkt angehen, wie Teambuilding, Veränderung des Leistungsmanagements und der Belohnungssysteme, Einführung von Führungsleitlinien oder Schubidu.



Diese Änderungsbemühungen haben jedoch in der Regel keine dauerhaften Auswirkungen, da die zugrunde liegenden Treiber für das Verhalten unberührt lassen und die Mitarbeiter schließlich zu ihren alten Gewohnheiten zurückkehren.

Um den Wandel aufrechtzuerhalten, ist ein Ansatz erforderlich, der die tieferen Treiber des Verhaltens, Sinn und Zweck, Ziele, Werte und individuelle Überzeugung berücksichtigt...und... sie brauchen die richtigen Führungskräfte!

## TRANSFORMATION KONSEQUENT UMSETZEN



Aus unseren Kultur- und Organisationsanalysen sehen wir einen engen Zusammenhang der Arbeitskulturen mit dem jeweiligen Organisationsprinzip und Führungs- und Werteverständnis im Unternehmen. Die Schwierigkeit ist nur, dass es im Management häufig nicht die Klarheit über die gemeinsame Ausrichtung und die Hebel der Veränderung gibt. Darum werden sehr häufig nicht aufeinander abgestimmte Maßnahmen umgesetzt, die manchmal zur Verwirrung und Frustration bei den Mitarbeitern führen. Wir unterscheiden 4 Arbeitswelten - Funktional, Prozess, Netzwerk und Start-Up - in denen sich die Unternehmen mehr oder weniger bewegen und die Arbeitskultur prägen.

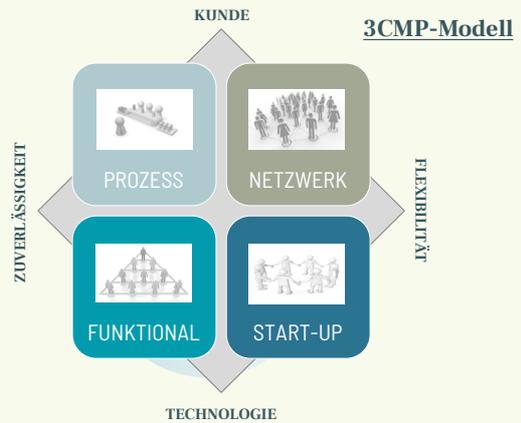
**KULTUR IST DIE SYMBIOSE VON SINN, PRINZIPIEN, MOTIVE SOWIE DARAUF ABGESTIMMTE SYSTEME, STRUKTUREN, KOMMUNIKATION UND VERHALTEN IN EINER ORGANISATION, KURZ ES IST DAS ELIXIER, DAS DEN MENSCHEN IN IHRER ARBEIT UND IN IHREM LEBEN SINN VERLEIHT.**

## WIE DIE KULTURVERÄNDERUNG BESTIMMEN?

ORGANISATIONEN BEWEGEN SICH IM SPANNUNGSFELD VON **ZUVERLÄSSIGKEIT UND FLEXIBILITÄT** SOWIE **KUNDE UND TECHNOLOGIE**.

DIES HAT AUSWIRKUNGEN AUF DIE ENTSCHEIDUNGSPROZESSE, DIE FÜHRUNG, DAS PERFORMANCE MANAGEMENT, DIE KOMMUNIKATION, DIE ZUSAMMENARBEIT UND DAS VERHALTEN IM UNTERNEHMEN.

GEMEINSAM MUSS DAS MANAGEMENT KLARHEIT ÜBER DIE MERKMALE IHRER IST-KULTUR UND DER GEWÜNSCHTEN KULTUR GEWINNEN - **DIE LÜCKE IST DER GEMEINSAME WEG DER TRANSFORMATION!**



	FUNKTIONAL	PROZESS	START-UP	NETZWERK
<b>ENTSCHEIDUNGS-FINDUNG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>An der Spitze</li> <li>Von Ausführung getrennt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konsensorientiert</li> <li>Nutzung fremder Inputs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>schnell, aktionsnah</li> <li>80%-Lösungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die richtigen Leute zur richtigen Zeit</li> <li>Shareholder basiert</li> </ul>
<b>STRUKTUR ORGANISATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation folgt Funktion</li> <li>Fokus auf Fachwissen</li> <li>tiefergestaffelte Hierarchien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisiert an kundenorientierten Prozessen</li> <li>Arbeitsteams</li> <li>Rollen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kombination von Wissen</li> <li>Projektteams</li> <li>Just-in-time Expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Virtuelle Organisation</li> <li>Koordination von Aktivitäten</li> <li>Keine Beschränkungen</li> </ul>
<b>FÜHRUNGSPRINZIP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funktionale Leiter</li> <li>Berichterstattung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozessverantwortliche</li> <li>Input sammeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektbezogen, langfristig, strategieorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eher fließende Mitgliedschaften</li> <li>Ergebnisfokussiert</li> </ul>
<b>KOMMUNIKATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Top-Down</li> <li>(Selbstdarstellung von Funktionen)</li> <li>verzögert Rückmeldungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Top-Down / Bottom-Up</li> <li>direkt, face to face</li> <li>zeitgerechte Rückmeldungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>direkt, face to face</li> <li>Prozess/problemgetrieben</li> <li>sofortige Rückmeldungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zielorientierte Botschaften</li> <li>face to face, wenn nötig</li> <li>sofortige Rückmeldungen</li> </ul>
<b>PERFORMANCE MANAGEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>jährlich</li> <li>Fokus: Individuum</li> <li>Ziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jährlich</li> <li>Team-Beitrag</li> <li>Feedback: Kunde 180° oder 360°</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variabel</li> <li>Individuum und Team</li> <li>Milestones und 360° Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variabel</li> <li>Erfolgsabhängig</li> <li>Feedback von Partnern</li> </ul>

## NEUES SPIEL, NEUE REGELN

Kulturwandel ist eine Transformationsreise. Es ist sicherlich kein Ereignis. Es braucht Zeit und Selbsterkenntnis. Darüber hinaus können sich Einzelpersonen und Organisationen nicht ändern, wenn sie nicht lernen können. Daher ist Kulturtransformation eine Reise der Bewusstseinsbildung und Ausrichtung zwischen dem, was Sie strategisch anstreben, und dem wo Sie stehen in Ihren Strukturen, Systemen, Führungsprinzipien, Verhaltenskodex, Motive und mehr.

Der Ausgangspunkt besteht darin, die strategischen Anforderungen Ihres Unternehmens zu verstehen: Welche Art von Kultur wird benötigt, um die gewünschten kurz- und langfristigen Ergebnisse zu erzielen? Führungskräfte müssen die Verhaltensweisen definieren, die erforderlich sind, damit die Organisation erfolgreich ist. Anschließend müssen sie die Veränderungshebel priorisieren, die den stärksten Kulturwandel bewirken, und sich darauf konzentrieren, diese Katalysatoren für den Wandel systematisch umzusetzen. Die wichtigsten Veränderungen betreffen häufig die

### PRÄGENDES VERHALTEN IN EINER ARBEITSKULTUR



Neuausrichtung von Symbolen und Artefakten - die immateriellen Hebel des Wandels - und die Führung als Vorbilder der neuen Kultur.

Eine der größten Herausforderungen in den meisten Organisationen besteht darin, dass Führungsverhalten, Managementsysteme und Unternehmenssymbole widersprüchliche Nachrichten an die Mitarbeiter senden.

Zum Beispiel wirbt ein Unternehmen als „fürsorglicher Arbeitgeber“, von den Arbeitnehmern wird jedoch erwartet, dass sie sich auch dann zur Arbeit melden, wenn sie krank sind. Daher ist es wichtig sicherzustellen, dass konsistente Nachrichten gesendet werden, um das Verhalten zu verstärken, das auf Einzelpersonen-, Team- und Organisationsebene erforderlich ist.

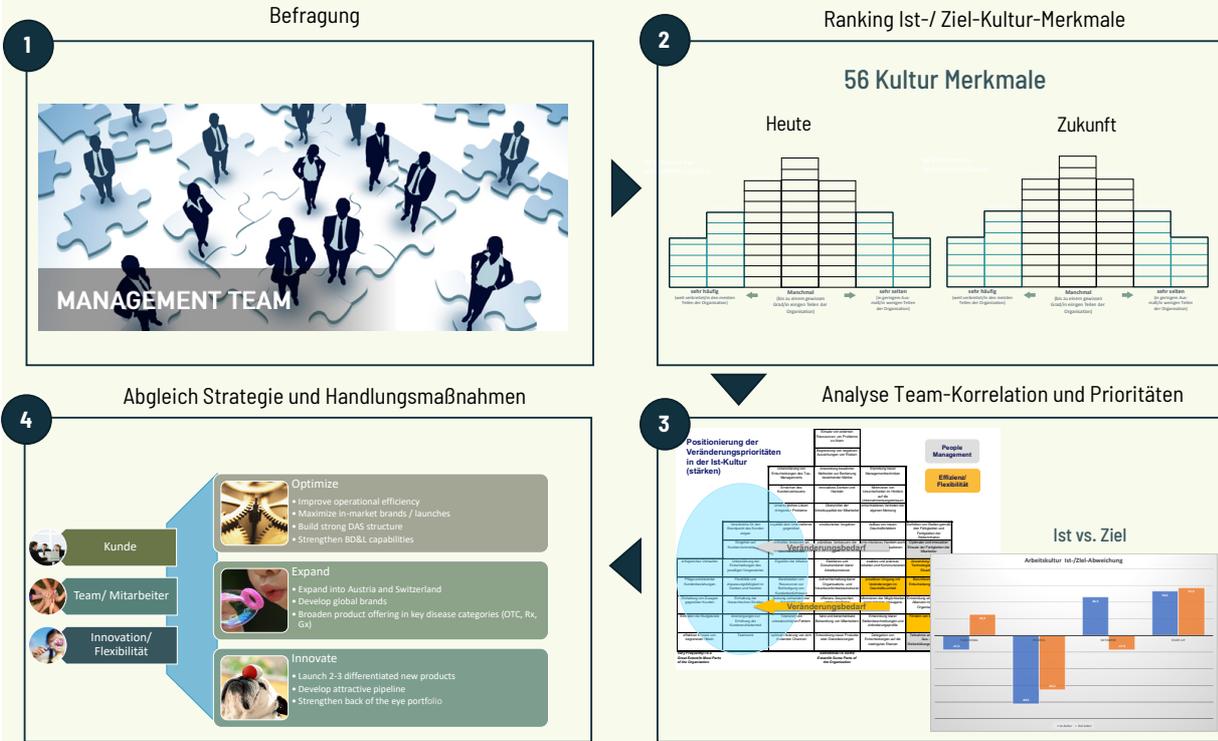
Aus Erfahrungen wissen wir, dass das Performance Management unbedingt „sofort“ an die Neuausrichtung angepasst werden muss und nicht erst im laufenden Veränderungsprozess. Wenn z.B. das „Wir“ gefördert werden soll, aber das „Ich“ gesteuert und belohnt wird, dann kostet dies viel Reibungsverluste, Vertrauen und Veränderungsenergie.

Ein weiterer Fehler, den viele Unternehmen begehen, ist der Versuch, zu viele Dinge auf einmal zu ändern, wobei sie sich häufig auf Kommunikations-, Schulungs- und interne Marketingkampagnen konzentrieren - die überwältigend, oberflächlich und von kurzer Dauer sein können. Es ist aber auch wichtig, die „positiven“ Elemente der gegenwärtigen Kultur zu identifizieren, die in Zukunft erhalten und gestärkt werden sollten. Es ist unwahrscheinlich, dass eine Organisation eine vollständige Änderung aller Attribute ihrer Kultur vornehmen muss. Daher sollte sich die Transformation nur auf die Elemente konzentrieren, die geändert oder neu ausgerichtet werden müssen.

#### Die wichtigsten Dinge, die Sie klären sollten:

1. Haben wir Druck die Kultur zu verändern?
2. Haben wir im Management Team die gleiche Sichtweise?
3. Wissen wir die Stoßrichtungen für den Veränderungsprozess?
4. Haben wir dann die richtigen Führungskräfte und Organisation für die Transformation?
5. Haben wir 3CI MANAGEMENT PARTNERS zur Klärung von 1.-4. an Bord?

## 3CMP | Culture-Sort-Methodology - Priorisierung von 56 Kultur Merkmalen aus den 4 Arbeitswelten zur Klärung der gemeinsamen Sichtweise im Team über die Lücke Ist- und Ziel Kultur und die notwendigen Veränderungsmaßnahmen



### Über 3C| MANAGEMENT PARTNERS

Wir sind eine Management Beratung für den Mittelstand, die Unternehmen pragmatisch in der integrierten Personal- und Organisationsentwicklung begleitet. Mit unserem 3C| Management - Clarity | Capability | Change - vermeiden wir Silo-Denken und helfen unseren Kunden, dass Ihre Strategien und Veränderungen zur gelebten Praxis werden. Unser Ziel ist die Verbesserung der Wirksamkeit von Rollen, Führungskräften und Mitarbeiter im Unternehmen.

<p><b>CLARITY</b></p> <p>Organisationen und Rollen klären</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operating Model &amp; Organisationsstruktur</li> <li>• Job Familien &amp; Funktionsbeschreibungen</li> <li>• Funktionsbewertung, Job Levelling &amp; Gading</li> </ul>	<p><b>CAPABILITY</b></p> <p>Anforderungen und Rahmen gestalten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenzmodelle &amp; Karriere Management</li> <li>• Vergütungssysteme &amp; Vergütungsstrategie</li> <li>• Mitarbeiter- &amp; Leistungsbeurteilung</li> </ul>	<p><b>CHANGE</b></p> <p>Veränderung nachhaltig begleiten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management- &amp; Team Assessment</li> <li>• Performance Management &amp; Coaching</li> <li>• Strategische Kulturentwicklung</li> </ul>
---	---	---



**MANAGEMENT PARTNERS**  
CLARITY | CAPABILITY | CHANGE