

HERAUSFORDERUNG UNTERNEHMENSKULTUR

Start small but get started!

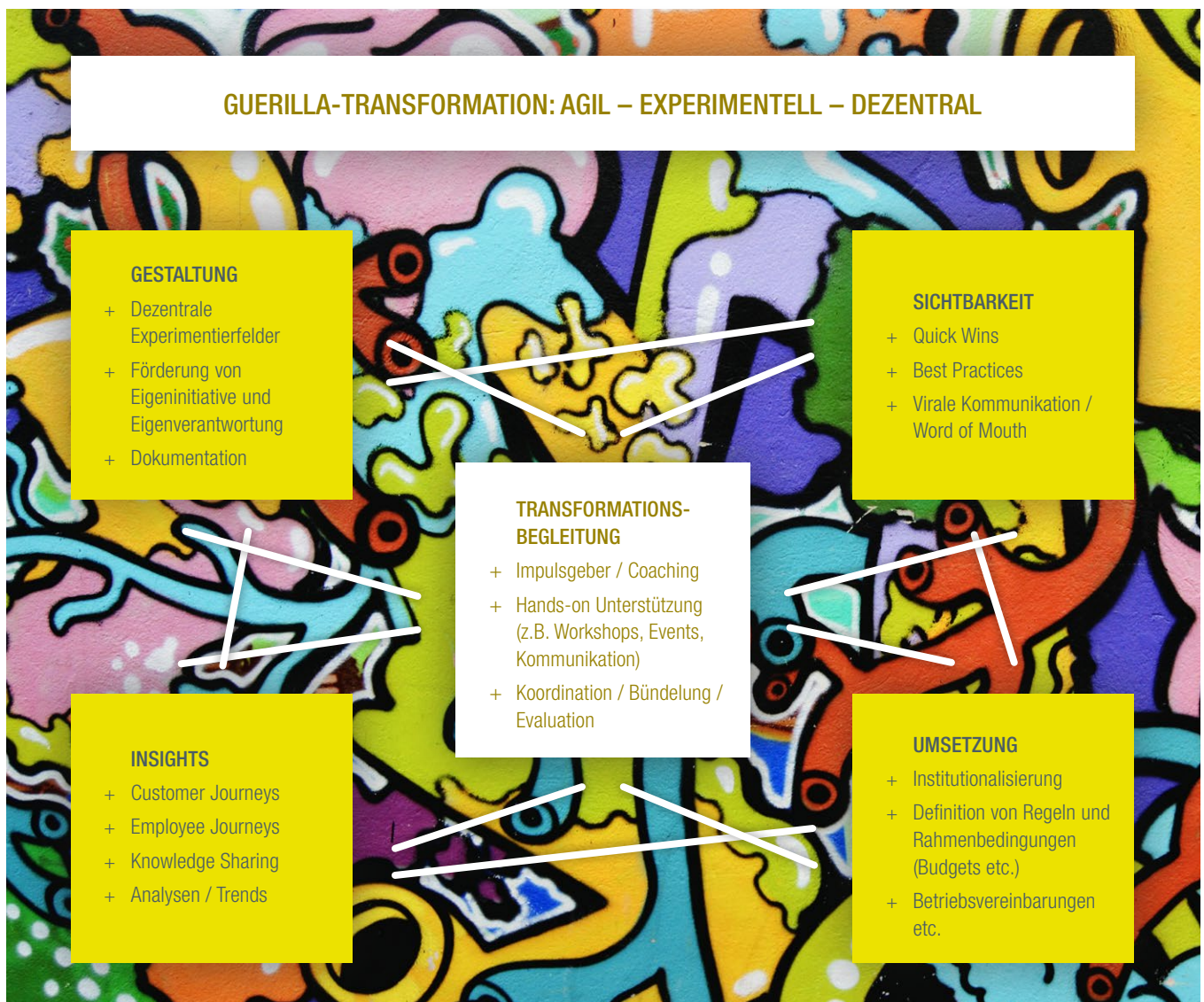
Wie Sie mit agilen Teams die Kultur eines ganzen Unternehmens schnell und nachhaltig verändern können – pragmatisch und effektiv.

ZENTRALE THESEN

1. Unternehmenskultur ist das neue Unternehmenskapital
2. Top-Down-Change ist eine Sackgasse
3. Die Antwort auf Veränderungsdruck lautet Veränderungssog

Die Digitalisierung verändert nicht weniger als die gesamte Arbeitswelt, ganze Geschäftsmodelle und vor allem die Arbeitskultur in Unternehmen. Unternehmenskultur ist zum potenziell nachhaltigsten Wettbewerbsvorteil geworden und steht mittlerweile ganz oben auf der Agenda der CEOs und der führenden

Finanzinvestoren.¹ Für Mitarbeiter ist Kultur zum Nr. 1 Jobzufriedenheitskriterium geworden – noch vor Karriere und Gehalt.² Kern der Unternehmenskultur ist eine moderne und flexible Arbeitskultur – sie ist der entscheidende Faktor für Identifikation mit dem Job und fördert Effizienz und Innovationskraft.



¹ Larry Fink, Black Rock: „A sense of purpose; <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>“
² Korn Ferry Arbeitnehmerbefragung 2017; www.kornferry.com

Wie kann man Kultur managen und verändern?

Der digitale Wandel erfordert neue Formen von Arbeitsorganisation, Qualifizierung, Kollaboration und Mitarbeitermotivation. Doch viele Unternehmen scheuen noch immer davor zurück, sich aktiv mit ihrer Unternehmens- und Arbeitskultur zu beschäftigen – aus Mangel an Ressourcen, oder aus Angst vor Komplexität und einem hohen Aufwand mit ungewissem Ausgang.

Top-Down-Change ist eine Sackgasse

Viele Change-Programme mit althergebrachten Methoden, wie Top-Down-Kaskadierung, Fokussierung auf Führungskräfte oder Restrukturierung in Linienform funktionieren nicht mehr. Die breite Mitarbeiterschaft des Unternehmens wird nicht erreicht, häufig werden Widerstände im mittleren Management erzeugt, oder im schlimmsten Fall werden Zynismus und Gegenpositionen provoziert. Reine Bottom-Up-Ansätze laufen ohne die Unterstützung der Führungsebene ins Leere und enden in Frustration.

Unser Ansatz: Guerilla-Transformation

Eine moderne Arbeitskultur lässt sich nicht verordnen, sie muss wachsen und braucht Raum für Eigeninitiative und Beteiligung. Anstelle eines klassischen Top-down-Ansatzes nutzen wir einzelne, dezentrale Keimzellen der Veränderung im Unternehmen. Zusammen mit der Unternehmensleitung, HR und Arbeitnehmervertretungen definieren wir die Ziele und die Rahmenbedingungen. Wir geben die notwendigen Gestaltungsspielräume und begleiten aktiv den Prozess. Im Rahmen dieser Leitplanken erarbeiten wir mit einzelnen Teams konkrete Veränderungen in den operativen Einheiten des Unternehmens. Agil, experimentell, dezentral. Dabei nutzen wir je nach Aufgabenstellung eine Variation von Formaten.

Unsere Referenzen

- + Unternehmens- und Arbeitskultur 4.0 eines international führenden Pharma- und Life-Science-Konzerns: agiles und beteiligungsorientiertes Projekt zur Gestaltung der Arbeit der Zukunft
- + Regionenübergreifende Implementierung der Unternehmenskultur eines international führenden Automobilzulieferers
- + Definition des Unternehmensleitbilds und Begleitung des Wertewandels einer führenden multidisziplinären Partnerschaft
- + Interner Identitätsprozess eines führenden High-Tech-Unternehmens. Leitbild, Werte, Positionierung, Führungs- und Feedback-Kultur, interne Kommunikationskampagne

Drei Faktoren sind entscheidend:

#1 Sichtbarkeit und schnelle Erfolge.

Ganz gleich, ob die Veränderungen im größeren Rahmen oder auf lokaler Team-Ebene stattfinden, das Ziel muss sein, schnelle Erfolge mit Sichtbarkeit und positiver Signalwirkung nach innen und außen zu erzielen, die sich herumsprechen und einen dynamischen Sog auf die ganze Organisation ausüben.

#2 Veränderungssog durch Identifikation statt Zwang.

Quick Wins, die durch Veränderungssog entstehen, können auf andere Teams oder Projekte übertragen werden und so sukzessive und schnell in das Tagesgeschäft überführt werden. Die Menschen werden einbezogen durch einen Beteiligungs- und Identifikationsprozess.

#3 Offene und transparente Kommunikation.

Kommunikation ist nicht nur ein Schlüsselfaktor für die Fortpflanzung der einzelnen Erfolgsgeschichten und den Buy-in der Belegschaft. Ein konzeptionell strukturiertes Kommunikationsprogramm muss auch sicherstellen, dass die einzelnen dezentralen Initiativen auf die Kultur und die Werte des Unternehmens einzahlen, ohne dass eine Kultur-Anarchie entsteht. Nur so können wir die gelebte Kultur der Organisation erfolgreich weiterentwickeln.

Ein neuer Transformationsansatz für den digitalen Wandel: modular und skalierbar

„Guerilla-Transformation“ steht für die Entwicklung von maßgeschneiderten Formaten und Programmen, ganz gleich ob auf Team-, Abteilungs- oder Standortebene. Dabei steht nicht der Prozess im Vordergrund, sondern die Ergebnisse. Pragmatisch Erfolge erzielen, agil auf Veränderungen reagieren, verschiedenste Stakeholder einbeziehen. Gerne integrieren wir externe Studien und Best Practices und suchen den Austausch mit Experten, um neues Wissen und Sichtweisen jenseits ausgetretener Pfade zu generieren. Agiles Learning by Doing hilft, dabei die meistversprechenden Ansätze zu schneller Umsetzungsreife zu entwickeln und nachhaltig zu implementieren.

**Möchten Sie detaillierte Informationen zu Guerilla-Transformation erhalten?
Sollen wir Ihnen das Thema anhand eines konkreten Beispiels erläutern?
Melden Sie sich gerne bei:**

Dr. Alexander Schubert & Sven Hecker

brandrelation consulting GmbH & Co. KG

sven.hecker@brandrelation-consulting.de

T +49 40 414 06 446

Elbchaussee 16

22765 Hamburg

www.brandrelation-consulting.de