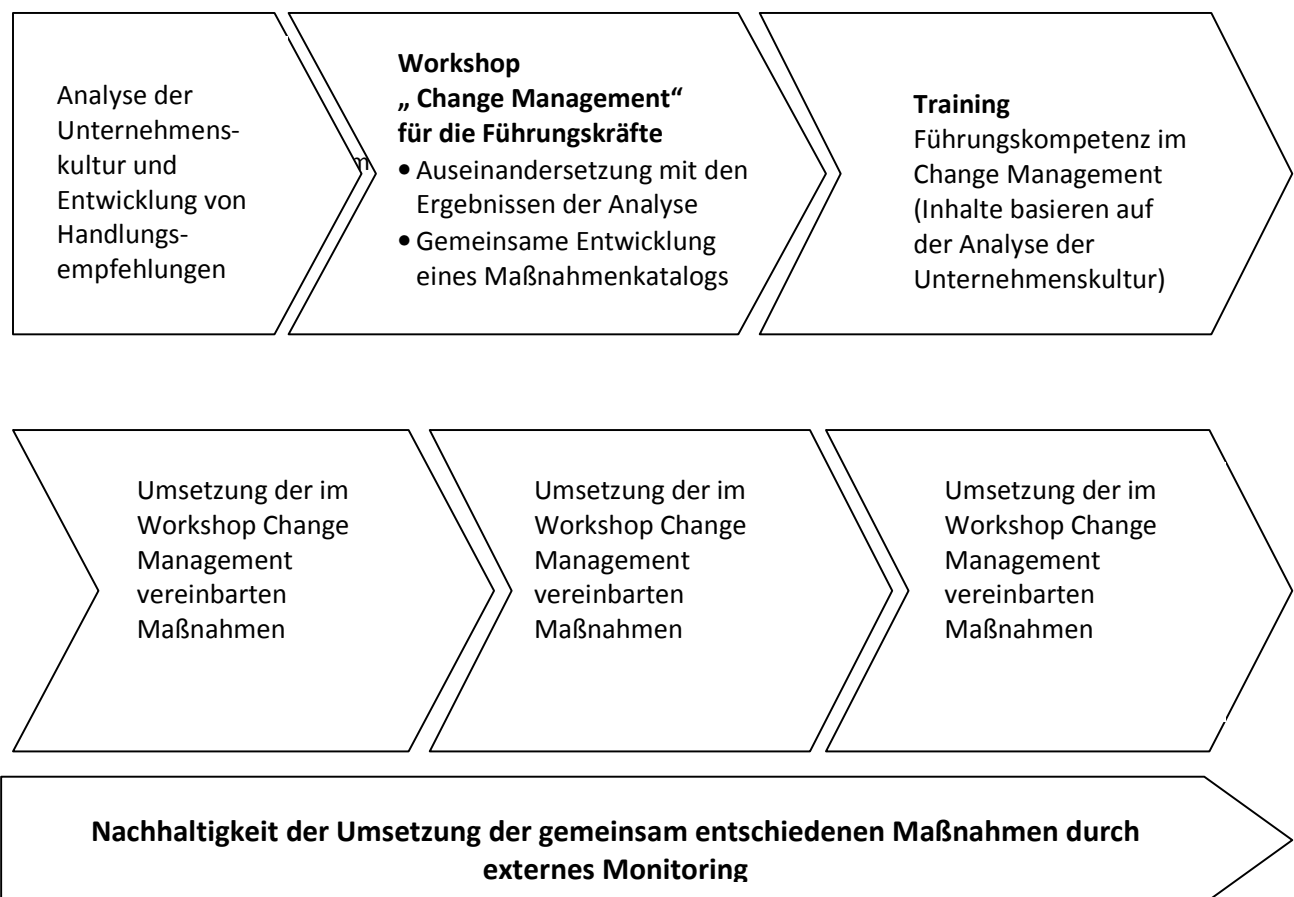




# Change Management zum Erfolg führen: Unternehmenskultur verstehen, um sie sinnvoll und passend zu verändern.

## Überblick Ablauf:





## **Change Management und Unternehmenskultur**

Change Prozesse bauen auf dem Wissen über die Struktur des Unternehmens und den umgebenden Bedingungen auf. In der Regel liegen den Entscheidungen über Veränderungsprozesse zahlreiche Daten zugrunde, die sich nur mit den *ökonomischen Oberflächenstrukturen* des Unternehmens beschäftigen.

Was bislang häufig fehlt, sind Untersuchungen über die kulturelle Tiefenstruktur, d.h. darüber, welche Ansichten und Einstellungen die Mitarbeiter eines Unternehmens zu den notwendigen Veränderungen haben.

Gerade im Hinblick auf die Herausforderungen, die schnelle Veränderungen inzwischen an Unternehmen stellen, spielt diese Tiefenstruktur jedoch eine zentrale Rolle.

Unternehmen sind inzwischen täglich mit veränderten Bedingungen konfrontiert und setzen sich in dem Maß erfolgreich durch, wie es ihnen gelingt, sich ebenso schnell und flexibel an Veränderungen anzupassen. Gerade an dieser Herausforderung scheitern Unternehmen immer wieder. Die Unternehmenskultur ist nicht bekannt, wichtige „hidden transcripts“, die erfolgsentscheidend sind, können nicht berücksichtigt werden, weil die Entscheider nichts darüber wissen. Entscheidungen werden im Blindflug getroffen. Das Ergebnis: Oftmals ausgezeichnete Umstrukturierungsprozesse, vielversprechende Merger oder schlichtweg Wachstumsphasen im Unternehmen führen ins Aus. Die Ursache ist häufig die Gleiche: die notwendigen Veränderungen und Anpassungen an Veränderungen werden von der Belegschaft nicht umgesetzt, es gelingt nicht, sie operativ mit Leben zu füllen. Die Unternehmenskultur(en) werden nicht einbezogen, die Belegschaft fühlt sich übersehen, wichtiges symbolische oder kulturelles Kapital wird zerstört, ohne dass das Management sich dessen bewusst ist. Denn es kennt die tragenden Wände der Unternehmenskultur nur selten, der informelle Bauplan liegt nicht vor, Umbauten werden mit dem Risiko vorgenommen, dass es zu Einstürzen kommt. Das Problem ist allerdings, dass die gelebte Unternehmenskultur sich nicht auf den ersten Blick erschließt. Sie liefert vielmehr ein feines, kaum sichtbares Netz aus Regeln und Normen, die immer wieder unschwellig im Arbeitsalltag ausgehandelt werden und die diesen maßgeblich bestimmen. Sie werden nicht auf Hochglanzbroschüren abgebildet oder durch die Corporate Identity bestimmt, sondern entstehen in der Regel dynamisch und stellen den Versuch dar, allen Herausforderungen der



Unternehmensumgebung gewachsen zu sein. Sie sind unterhalb der sichtbaren Oberfläche von Zahlen, Daten und Fakten angesiedelt und vermitteln sich in der Regel neu hinzu kommenden Akteuren durch kleine Gesten und Hinweise, die nach und nach dafür sorgen, dass sich die „Neuen“ anpassen und den kulturellen Code soweit beherrschen, dass sie sich erfolgreich im Unternehmen bewegen können. Dieser Prozess dauert häufig viele Monate, mitunter gar Jahre und erklärt nicht zuletzt, warum die *hidden transcripts* der Unternehmenskultur nur selten für Change Management Prozesse genutzt werden können.

Genau hier setzt die Organisationsethnologie an: als Wissenschaft von der Organisationskultur liefert sie valide und repräsentative Ergebnisse darüber, welche verborgenen Muster der Unternehmenskultur zugrunde liegen. Mit diesem systemischen Ansatz gelingt es, Veränderungsmanagement so zu gestalten, dass strategische Entscheidungen schnell und erfolgreich operativ umgesetzt werden. Die Ressourcen der Unternehmenskultur, die gewachsenen Werte und Normen, können im Veränderungsprozess berücksichtigt werden, so dass das Unternehmen auch in Zeiten rasanten Wandels stabile Identifikation und Wertorientierung liefert. Genau das führt zu hoher Veränderungsfähigkeit:

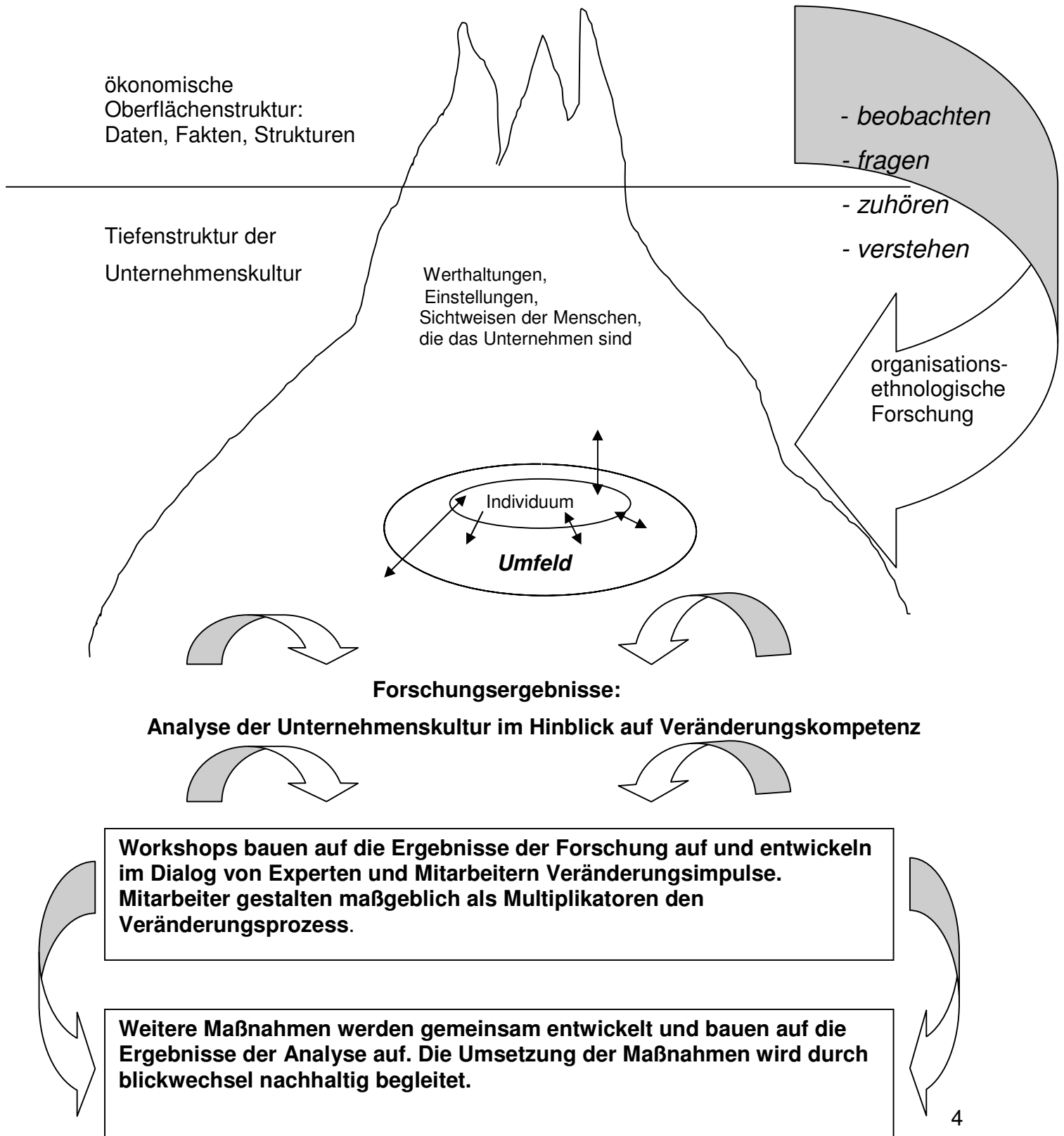
Wenn ein Unternehmen zukunftsfähig sein möchte, braucht es eine Unternehmenskultur, die Leistungspotentiale und die Innovationsfähigkeit so fördert, dass schnelle Veränderungsfähigkeit zu einem integralen Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Das wird möglich, wenn die Unternehmenskultur optimal in Entscheidungen einbezogen werden kann und die Dynamik der Unternehmenskultur für konstruktive Veränderungsimpulse genutzt werden kann.

Die Organisationsethnologie verfügt über die wissenschaftlichen Instrumente, um diese Tiefenstruktur zu untersuchen.



## Schritt 1

### Grundlagenforschung:

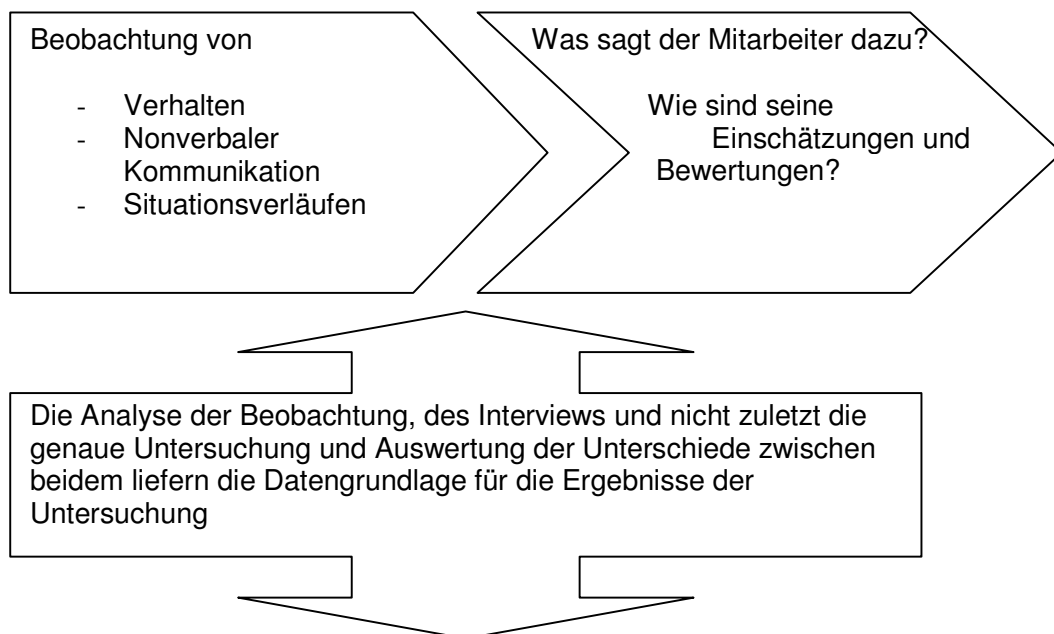




## **Methode und Fokus der Untersuchung**

Mit einem **ganzheitlichen, systemischen Forschungsansatz** geht es bei der organisationsethnologischen Forschung darum, einzelne Mitarbeiter und Führungskräfte aus unterschiedlichen Abteilungen und in unterschiedlichen Funktionen in ihrem Umfeld zu erleben und im qualitativen Tiefeninterview zu befragen. In der qualitativen Sozialforschung geht man davon aus, dass die **Tiefenanalyse einzelner Ausschnitte** wichtige Einblicke in die grundlegenden Muster der gesamten Unternehmenskultur erlaubt. Dies wird möglich, weil die einzelnen Mitarbeiter, die am Forschungsprozess teilnehmen, in ihrem Umfeld und in ihrer Arbeitspraxis beobachtet und erlebt werden. Der einzelne Mitarbeiter wird nicht losgelöst betrachtet, sondern als Teil eines komplexen Systems.

Aus dieser systemischen Perspektive erschließt sich, welche Werthaltungen, Sichtweisen und Einstellungen das Verhalten der Menschen prägt, die in einer Unternehmenskultur leben und arbeiten. Die Ethnologie als Beobachtungswissenschaft unter den Sozialwissenschaften arbeitet methodisch so, dass im Mittelpunkt das Gespräch und die teilnehmende Beobachtung stehen. Das bedeutet, dass der Organisationsethnologe Mitarbeiter und / oder Führungskräfte im Arbeitsalltag begleitet und nach Möglichkeit am Ende des Tages ein offenes, qualitatives Interview mit der begleiteten Person führt. Dabei liegt der Beobachtungsfokus hier vor allem auf dem verbalem und nonverbaler Kommunikationsverhalten, Ordnung und Gestaltung von Raum, der Decodierung von Symbolen aus der Sicht der Akteure, der Auseinandersetzung mit unternehmenseigenen Ritualen und deren Bedeutung für die Akteure und ähnlichen Untersuchungskategorien, die die Perspektive der Ethnologie ausmacht, liegen dem zugrunde. „Ethnologie ist die Wissenschaft von den Perspektiven“ bemerkte der Münchener Ethnologe Martin Sökefeld treffend. Die Fähigkeit, Unternehmenskultur aus der Perspektive der Menschen zu beschreiben, die das Unternehmen ausmachen und für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich sind, macht sie für Veränderungsprozesse so wertvoll.



Im Ergebnis lassen sich Aussagen machen, die sehr genau beschreiben, welche Faktoren in dieser Unternehmenskultur derzeit für die Herausforderungen des dem von Veränderung eher förderlich sind und welche es zu verändern gilt.

Insgesamt liefert die Grundlagenforschung der teilnehmenden Beobachtung eine Tiefenanalyse der Unternehmenskultur, die sehr genaue Aussagen darüber zulässt, welche Faktoren im Veränderungsprozess eher zu einer Chance für das Unternehmen werden lassen und welche Faktoren einen erfolgreiche Umgang mit den umzusetzenden Veränderungen eher behindern. Auf der Grundlage dieser Analyse lassen sich nunmehr maßgeschneidert Maßnahmen entwickeln, die ganz konkret auf die Unternehmenskultur des untersuchten Unternehmens zugeschnitten sind.



## Schritt 2

### Workshop „Change Management“

Im Anschluss an die Analyse der Unternehmenskultur führt blickwechsel einen eintägigen Workshop mit den Führungskräften des Unternehmens durch, bei dem die Inhalte der Analyse und die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen vermittelt und diskutiert werden. Darauf aufbauend werden gemeinsam mit den Führungskräften konkrete Maßnahmen entwickelt, die im Anschluss an den Workshop umgesetzt werden. Diese Maßnahmen können sowohl durch externe Unterstützung (blickwechsel) als auch durch interne Ressourcen umsetzbar sein, je nachdem, welche Inhalte sie betreffen und wie die internen Ressourcen aussehen. Sie sind systemisch für das Unternehmen entwickelt und passen zur Unternehmenskultur. Damit werden Veränderungsmaßnahmen umsetzbar und die Führungskräfte kennen die Identifikationsfaktoren ihrer Mitarbeitenden und die Unterschiede zwischen den betroffenen Standorten.

Der Ablauf des Workshops sieht in der Regel so aus:

- Präsentation der Ergebnisse der Analyse der Unternehmenskultur
- Diskussion der Ergebnisse
- Entwicklung von Maßnahmen auf der Basis der Ergebnisse

Dauer: 1 Tag



## Schritt 3

### Training: Führungskompetenz im Change Management

In diesem Training werden Basistechniken der erfolgreichen Führung in Veränderungssituationen vermittelt. Die genauen Inhalte werden aus der Analyse der Unternehmenskultur ermittelt. In der Regel zeigen sich hier sehr konkrete Hinweise auf die Entwicklungsnotwendigkeiten der Führungskultur. Der Vorteil der genauen Analyse ist, dass die folgenden Trainings nun genau da andocken können, wo dieser Entwicklungsbedarf festgestellt wird. Dabei ist es uns wichtig, dass wir ausschließlich an konkreten Situationen aus dem Arbeitsalltag Lösungen und Strategien entwickeln, die den Führungskräften anschließend in der Praxis zur Verfügung stehen. Mit dem besonderen methodischen Repertoire, das blickwechsel hier nutzt, der szenischen Darstellung und der erfahrungsorientierten Vermittlung von Inhalten gelingt es, diese außerordentlich praxisnah und zugleich nachhaltig zu vermitteln. Wichtige Instrumente sind hier nicht zuletzt der Rollentausch mit dem Gegenüber und die Situationsanalyse. Der Praxistransfer findet hier bereits im Workshop statt.

Wichtige Inhalte sind häufig:

- Führung im Change Management Prozess: Woraus muß ich in diesem Unternehmen besonders achten (Rückkopplung an die Analyse)
- Ressourcen der Unternehmenskultur im Führungsalltag optimal nutzen
- Umgang mit schwierigen Situationen mit Mitarbeitern
- Konfliktmanagement
- Überzeugen und motivieren
- Konstruktiver Umgang mit Widerständen

Dauer: 2 Tage





## **Monitoring**

Im Anschluss begleitet blickwechsel die Implementierung der im Workshop „Change Management“ vereinbarten Maßnahmen durch ein zeitlich ebenso wie kostenseitig sehr schlankes Instrument, um die Nachhaltigkeit des Projekts sicherzustellen, so dass langfristig eine hohe Qualität im Hinblick auf Veränderungsfähigkeit gewährleistet ist. Dieses Instrument des Monitoring bedeutet in der Praxis, dass einmal im Quartal ein 2-stündiges Meeting mit den verantwortlichen Akteuren stattfindet, bei dem jeweils kurz über die umgesetzten Maßnahmen berichtet wird. Die Protokolle werden nach jedem Monitoring der Unternehmensleitung vorgelegt, so dass eine unmittelbare Rückkopplung der operativen Umsetzung auf die strategische Ebene sichergestellt wird.