

Wissenschaft im Rathaus – 14.10.2019

Hop oder Flop: Kulturwandel in Organisationen

Klaus Eckrich
Führungs- und Managementmethoden
Fachhochschule der Wirtschaft, Bergisch Gladbach

Übersicht:

- **Einführung: Zum „Stand der Technik“ im Thema Unternehmenskultur**
 - Handlungsfeld „Für Commitment sorgen“
 - Handlungsfeld „Die gelebte Kultur evaluieren“
 - Handlungsfeld „Den Kulturanspruch definieren“
 - Handlungsfeld „Die ‚Moments of Truth‘ bestehen“
- **Fazit: Die fünf Kardinalfehler beim Kulturwandel**



... in den 80er Jahren

„Unternehmenskultur ist **wichtig**, weil kulturelle Elemente **Strategien, Ziele und Funktionsweisen** bestimmen“

Quelle: Schein, E. (1985; 2005): Organisationskultur, S. 29

Sandner zum Erkenntnisstand:
“ ... eine Mischung von **oberflächlicher Geschichtenerzählung**, Rezeptverkauf, Jagen und Sammeln sowie Bemühungen **ernstzunehmender eigenständiger Forschung**”

Quelle: Sandner, K. (1988): “ ... von Mythen und Märchen, Kulturpflege und Sinn-Management”, S. 655

... in den 90er Jahren

Ist Unternehmenskultur eine **Modeerscheinung** wie etwa viele früheren “Management-by-Modelle” oder steckt mehr an Substanz dahinter?

Quelle: Simon, H. (1990): Unternehmenskultur - Modeerscheinung oder mehr? S. 1 ff.

Die **Unternehmenskultur**, die ein Unternehmen wirklich prägt und die auch gelebt wird, ist den meisten Führungskräften **nicht bekannt**. Dies ist der Grund dafür, daß 70 % aller Restrukturierungsanstrengungen zu **keinem Ergebnis führen**

Quelle: James Champy, Hammer, zitiert nach manager magazin 5/94, S.172

**Thyssen
Krupp 2012**

„Versagen der Führungskultur“ (Ein Vertreter ausländischer Pensionsfonds)
Hiesinger will die „verrottete Firmenkultur“ erneuern.

**Deutsche
Bank 2013**

Jürgen Fitschen 2013: „Wir sind fest entschlossen, die Deutsche Bank einem tiefgreifenden kulturellen Wandel zu unterziehen“
2015: John Cryan kündigt an, die Kommunikationskultur zu verbessern

**Volkswagen
2015**

Jahrelange Angstkultur in Wolfsburg. „Kontrollfreak Winterkorn“ und grassierende Furcht vor Fehlern.
Ein Branchenkenner: „Über die VW-Führungs- und Unternehmenskultur offenbare der Vorgang Erschreckendes“

**Samsung
2016**

„Brennende Akkus und ein Klima der Angst“
Die „Kultur der Angst“ und vertikale Befehlsketten machen Fehler wahrscheinlicher (Ein Ökonom vom Center for Creative Economy & Innovation)
Jan. 2017: „Samsung verkündet den Kulturwandel“

Die fünf Optionen, den Kulturwandel anzugehen:

> Als **einfachste Option** bietet sich an, das Mantra vom unverzichtbaren Kulturwandel vor sich herzutragen, statt zu handeln.

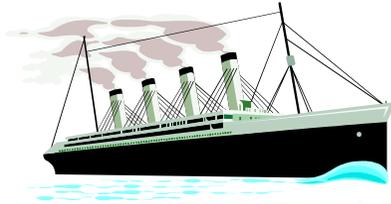
> Die **Option, mit der Sie am meisten Eindruck schinden**, besteht darin, dass Sie den Anspruch des Kulturwandels als Logo in die Unternehmenskommunikation einschleusen.

> Die **gängigste Option** wählen Sie, in dem Sie ein Unternehmensleitbild erarbeiten lassen, während Sie sich wichtigeren Dingen zuwenden.

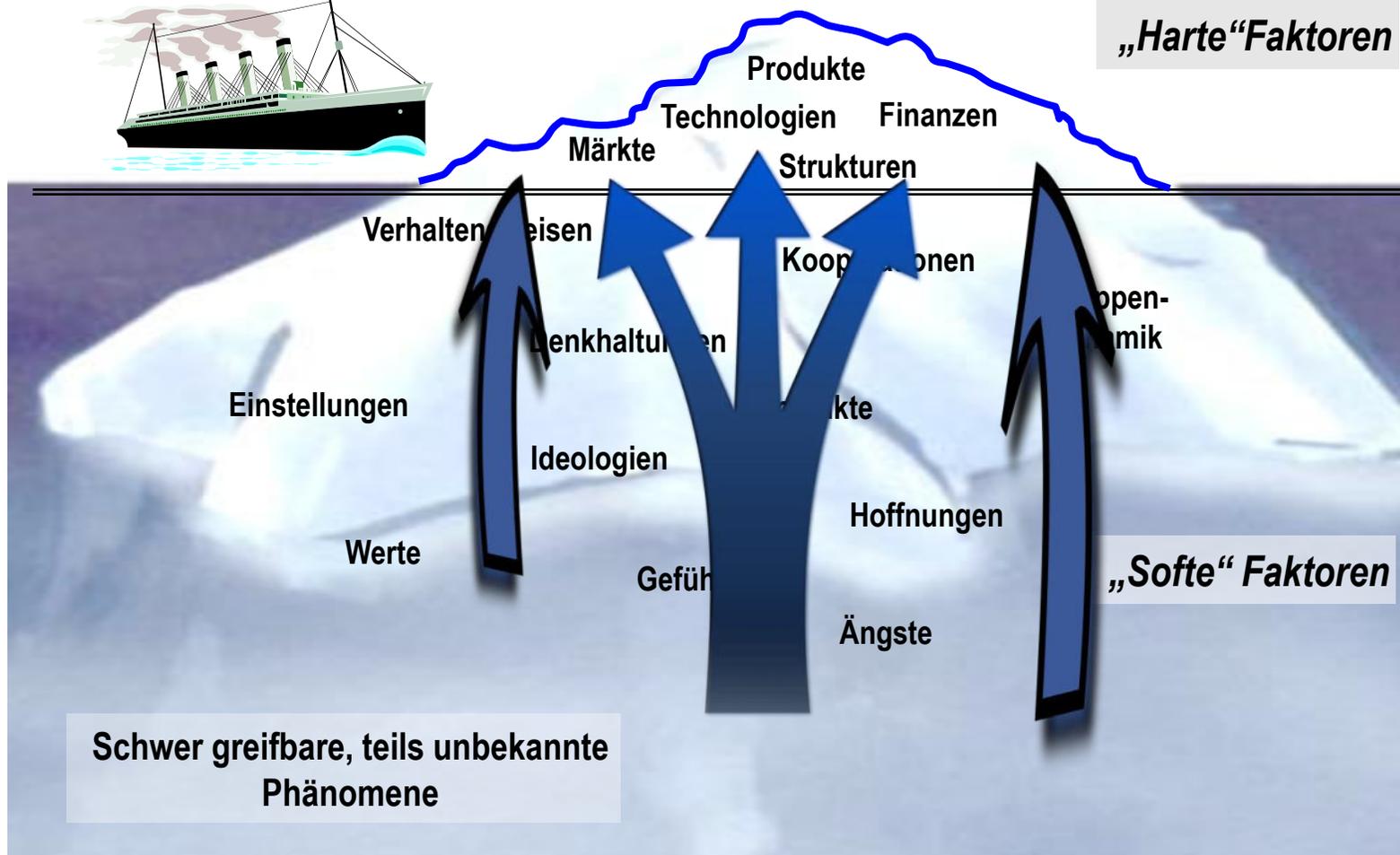
> Falls Sie der Auffassung sind, es fehle Führungskräften und Mitarbeitern an Expertise oder an Zeit, können Sie von der **bequemen Option** Gebrauch machen: Sie beauftragen interne oder externe Berater.

Warum Führungskräfte mit der Unternehmenskultur „fremdeln“ ...

Gut greifbare, vertraute
Phänomene



„Harte“ Faktoren



Schwer greifbare, teils unbekannte
Phänomene

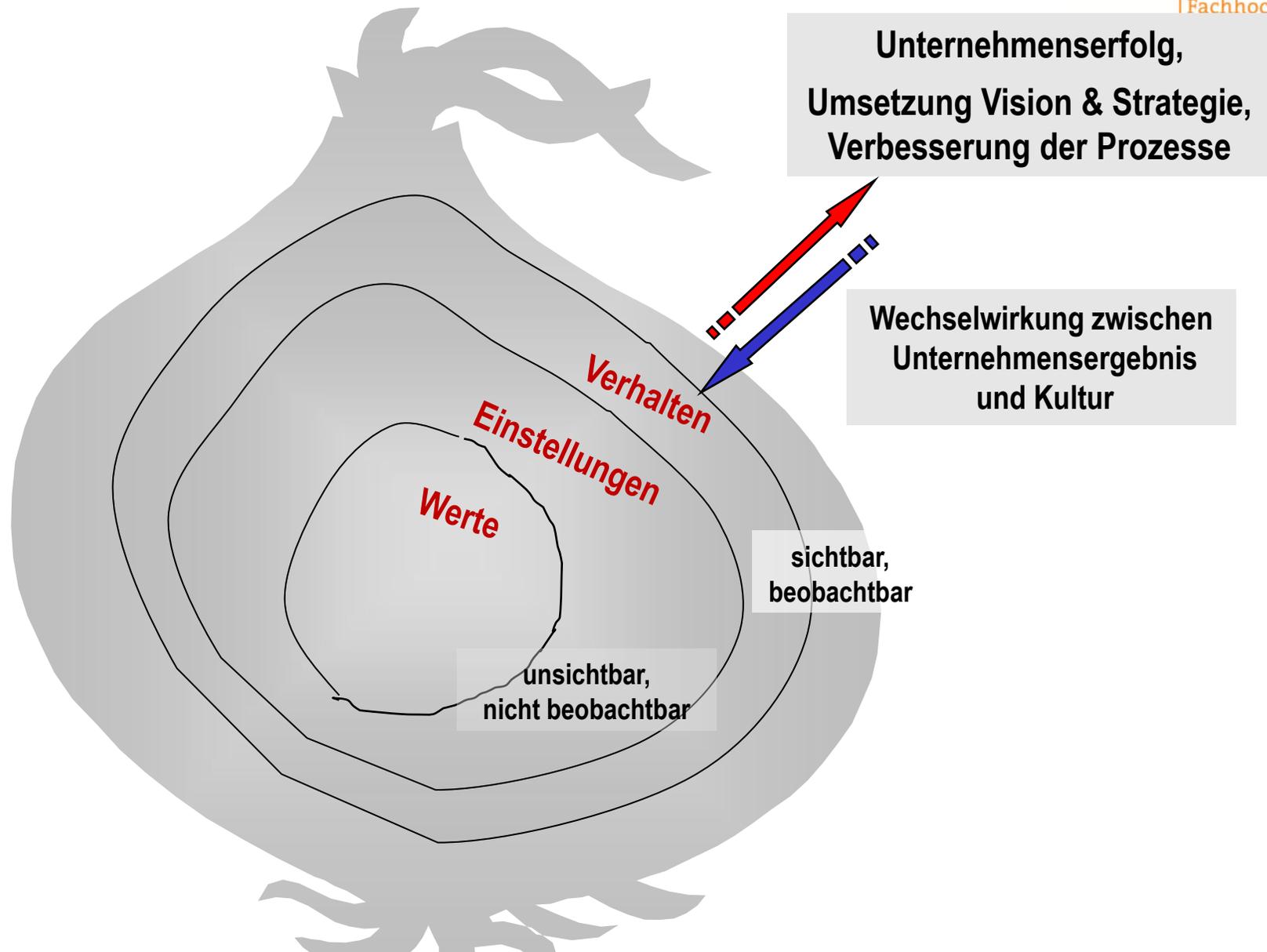
> Die **produktivste, jedoch auch aufwendigste Option** verfolgen Sie, indem Sie Ihre Mitarbeiter in einen partizipativ angelegten Prozess der Kulturgestaltung führen.

Sie stehen im Prozess nicht nur auf Abruf zur Verfügung, sondern engagieren sich persönlich und gehen mit überzeugendem Führungshandeln in allen Phasen des Kulturwandels voran.

Übersicht:

- Einführung: Zum „Stand der Technik“ im Thema Unternehmenskultur
 - Handlungsfeld „Für Commitment sorgen“
 - Handlungsfeld „Die gelebte Kultur evaluieren“
 - Handlungsfeld „Den Kulturanspruch definieren“
 - Handlungsfeld „Die ‚Moments of Truth‘ bestehen“
- Fazit: Die fünf Kardinalfehler beim Kulturwandel





Unternehmenserfolg,
Umsetzung Vision & Strategie,
Verbesserung der Prozesse

„Culture is everything – If it isn't right nothing goes on“

Lou Gerstner, Auf die Frage: Was ist Ihr Konzept zur Sanierung der IBM?

Wechselwirkung zwischen
Unternehmensergebnis
und Kultur

„Es ist unmöglich in einem Unternehmen Veränderungen zu bewirken, ohne
zuerst dessen Kultur verstanden zu haben“

Gary Hamel, Strategos, Chicago und London Business School

nicht beobachtbar

Definition Commitment: Bekenntnis -> Selbstverpflichtung -> Hingabe

Qualitäten von Commitment:

▪ **Affektives Commitment:**

Die Person bringt emotionale Verbindung zur Aufgabe mit und will diese wirklich.

▪ **Kalkulatives Commitment:**

Die Person fühlt sich aufgrund äußeren Anstoßes zu der Aufgabe verpflichtet

▪ **Schein-Commitment:**

Die Person spiegelt Verpflichtung für die Aufgabe vor, weil sie sich unter Druck gesetzt fühlt.

Übersicht:

- Einführung: Zum „Stand der Technik“ im Thema Unternehmenskultur
 - Handlungsfeld „Für Commitment sorgen“
 - Handlungsfeld „Die gelebte Kultur evaluieren“
 - Handlungsfeld „Den Kulturanspruch definieren“
 - Handlungsfeld „Die ‚Moments of Truth‘ bestehen“
- Fazit: Die fünf Kardinalfehler beim Kulturwandel



▪ Berechnungsformel für die Güte einer Unternehmenskultur:

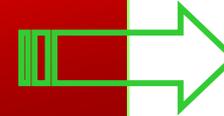
$$G_{UK} = \frac{t_A(1-t_A)^\psi}{(1-\psi)\mu_\tau \mathcal{P}_A H} \left[Lt_A - (\mu_\tau \mathcal{P}_A)^\psi (1-t_A)^{1-\psi} (\mu_\tau \mathcal{P}_A)^\psi \right] + \frac{e}{\nu} \left((\sigma_A + \sigma_{AB}) \int_{\mathcal{K}_A(1)}^{\bar{z}} sf(s) ds - (\sigma_B) \int_{\mathcal{K}_B(0)}^{\bar{z}} sf(s) ds \right) + \frac{e\bar{s}}{(\sigma_A + \sigma_{AB}) (\sigma_B)}$$

Man kann Unternehmenskultur nicht (direkt) messen, aber: man kann sie erleben, erkennen und beschreiben!



Stufe 3:
Systematische,
umfassende
Datenanalyse

- Befragung der Mitarbeiter: quantitativ
- Befragung der Mitarbeiter: qualitativ

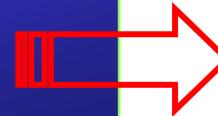


- ✓ *Belastbare Datenbasis aber*
- ✓ *Hoh Zeit- und Ressourcenaufwand*
- ✓ *Hohes Risiko. Erheblicher Handlungsdruck*



Stufe 2:
Informationen
sammeln und
auswerten

- Die Werte-Diskrepanz-Analyse



➤ *Wie ehrlich ist die Organisation mit sich selbst?*

Stufe 1:
Wahrnehmen,
hinschauen
zuhören

- Inventur von Auffälligkeiten
- Story telling: Implizites Wissen verstehen



- ✓ *Geheime Spielregeln*
- ✓ *„Toxic Assumptions“*



Geheime Spielregeln und Toxic Assumptions.

**Wenn Du etwas haben willst,
geh direkt zum Geschäftsführer!**

**Behalte brisante Informationen für dich. Sie
garantieren dir Herrschaftswissen.**



***Interne Rivalitäten sind gesund
(Champy 1995, 96).***



***Aktion ist wichtiger als Reflexion (Dierke; Houben 2016, 25).
Solange du reflektierst, bewegst du nichts im Unternehmen***

Übersicht:

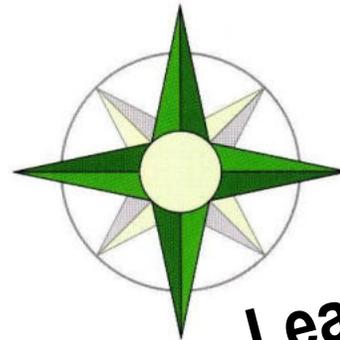
- Einführung: Zum „Stand der Technik“ im Thema Unternehmenskultur
 - Handlungsfeld „Für Commitment sorgen“
 - Handlungsfeld „Die gelebte Kultur evaluieren“
 - Handlungsfeld „Den Kulturanspruch definieren“
 - Handlungsfeld Handlungsfeld „Die ‚Moments of Truth‘ bestehen“
- Fazit: Die fünf Kardinalfehler beim Kulturwandel



Wo finden wir Statements zur Unternehmenskultur?



Our Leadership Compass



Leadership Guidelines

- ❖ Handbücher
- ❖ Safety Guides
- ❖ SOP's
- ❖

Promoting and Demonstrating Enthusiasm and Inspiration

- We create a climate that inspires all employees and business partners – a climate in which all give their best.
- We show passion for our respective tasks as well as optimism and a sense of urgency.
- We focus our efforts on employees and, at the same time, foster a culture of accountability.
- We reach both the hearts and the minds of our employees, and show a genuine interest in the employee as a person.

Being a Role Model for Performance and Speed

- We strive for a performance culture, and we embody and encourage a "winner's" mindset.
- We agree to establish challenging goals and do not accept targets that merely maintain the status quo.
- We look to learn from our mistakes and cultivate a relationship with our team that strikes an appropriate balance between analysis, comfort, risk-taking and experimentation (for example, we aim for an 80% solution).
- We implement ideas and projects as quickly as possible.
- We accelerate the decision-making process and try to avoid a desire for perfection. We set proper priorities and avoid "analysis to the point of paralysis."

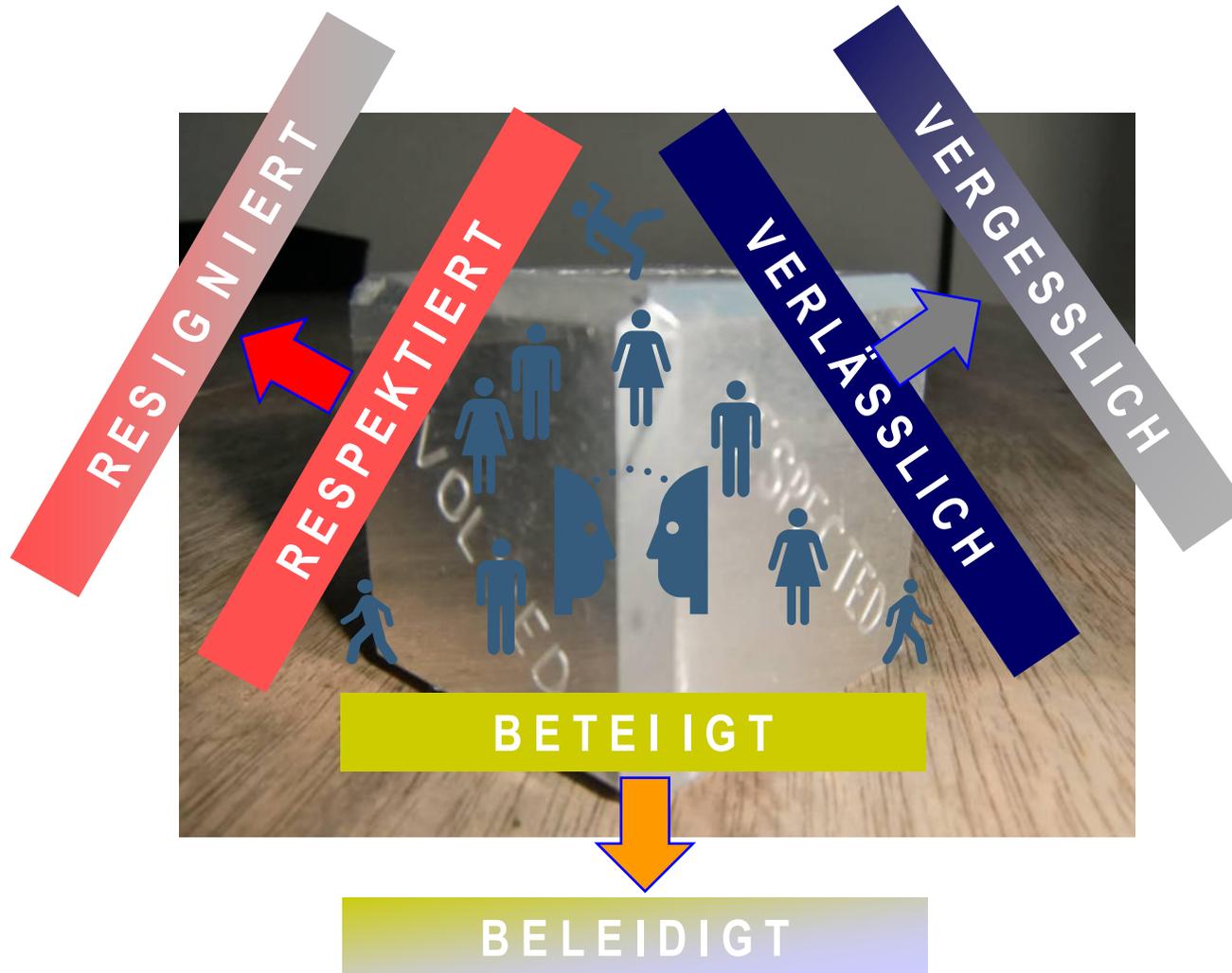
Providing for clarity and demonstrating a sense of reality

- We encourage openness and candor and are always willing to engage in direct, fair discussion, even when dealing with difficult subjects.

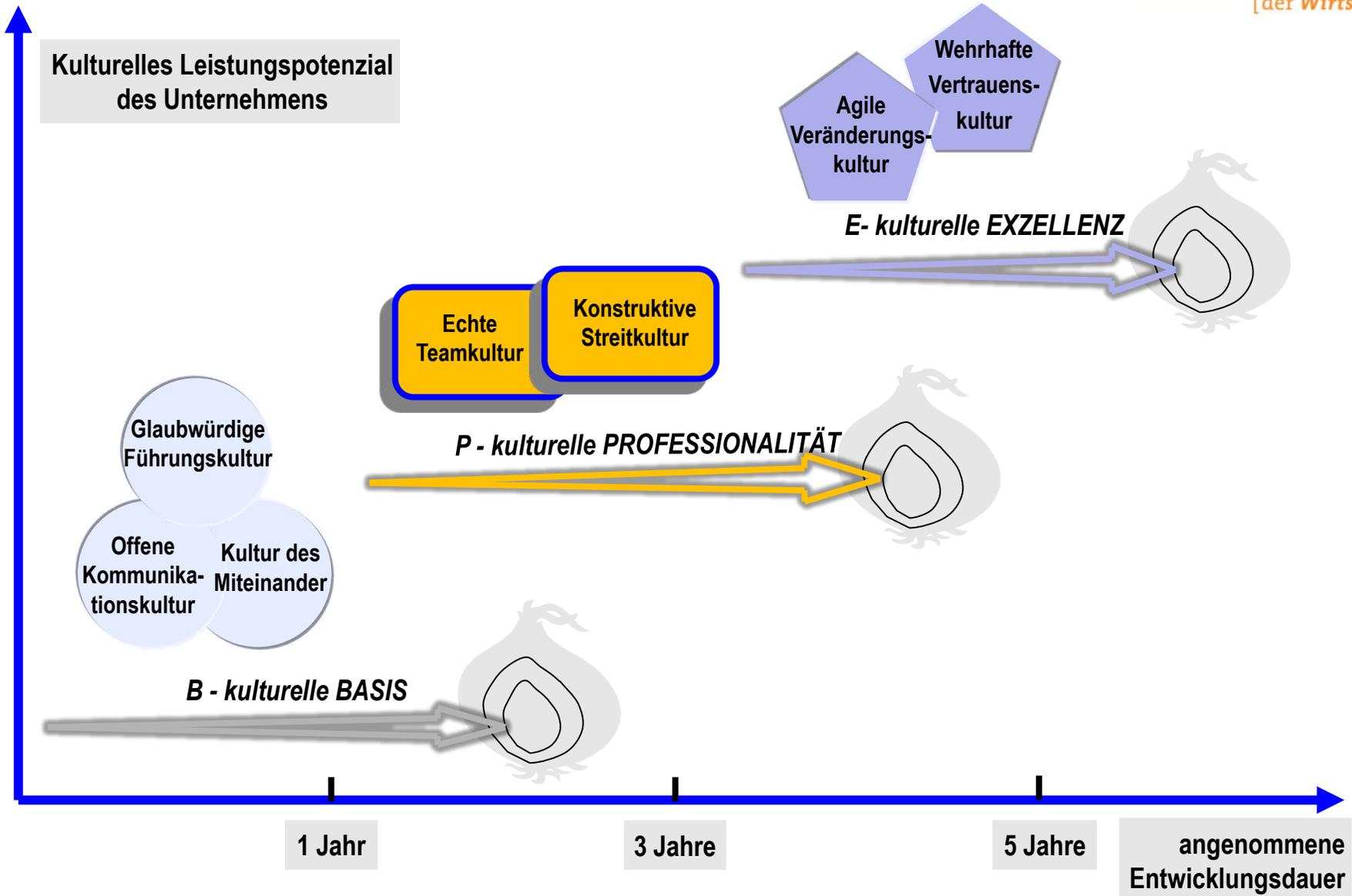
Demonstrating Strategic and Operational Leadership

- We commit ourselves to the roles and responsibilities outlined in "Fit for the Future" and the 2015 strategy. We hereby establish priorities and main-

Unternehmensbeispiel – Führungsleitbild mit drei Werten



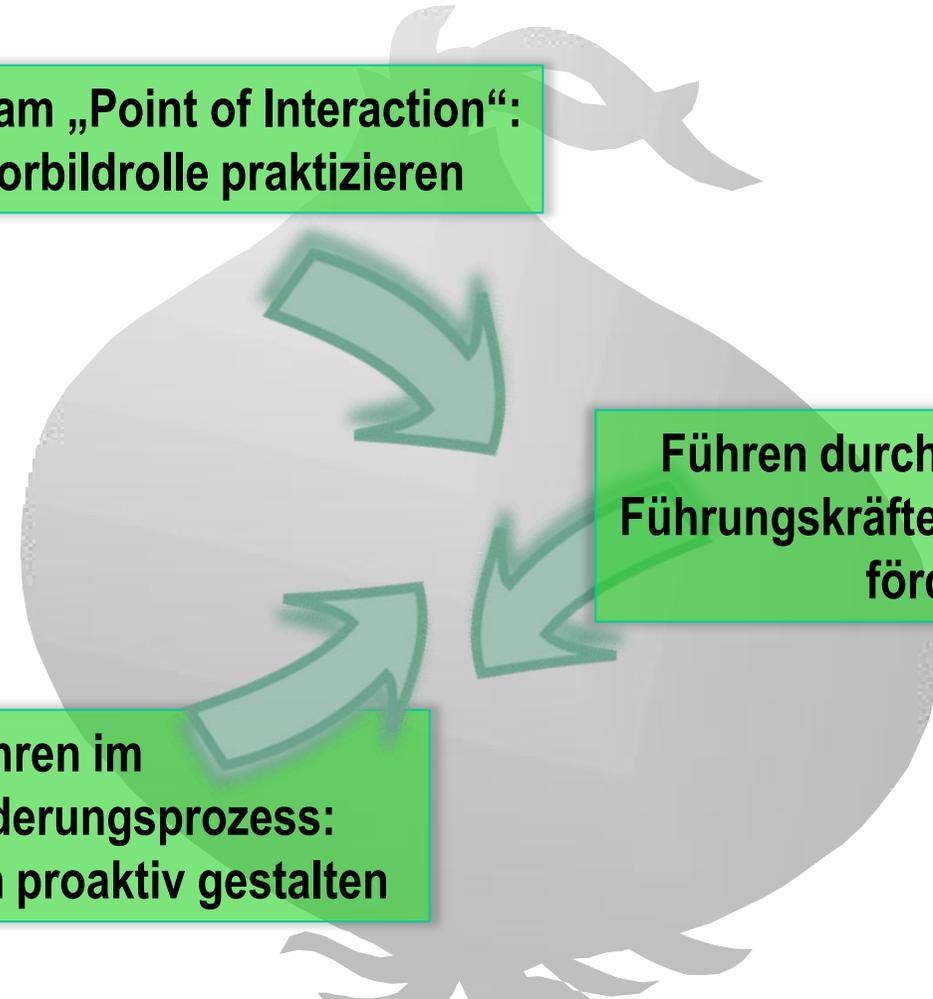
Dynamische Kulturzielbildung : Die „BPE“-Architektur



Übersicht:

- Einführung: Zum „Stand der Technik“ im Thema Unternehmenskultur
 - Handlungsfeld „Für Commitment sorgen“
 - Handlungsfeld „Die gelebte Kultur evaluieren“
 - Handlungsfeld „Den Kulturanspruch definieren“
 - Handlungsfeld „Die ‚Moments of Truth‘ bestehen“
- Fazit: Die fünf Kardinalfehler beim Kulturwandel





**Führen am „Point of Interaction“:
Die Vorbildrolle praktizieren**

**Führen durch Entwicklung:
Führungskräfte und Mitarbeiter
fördern**

**Führen im
Kulturveränderungsprozess:
Veränderungen proaktiv gestalten**

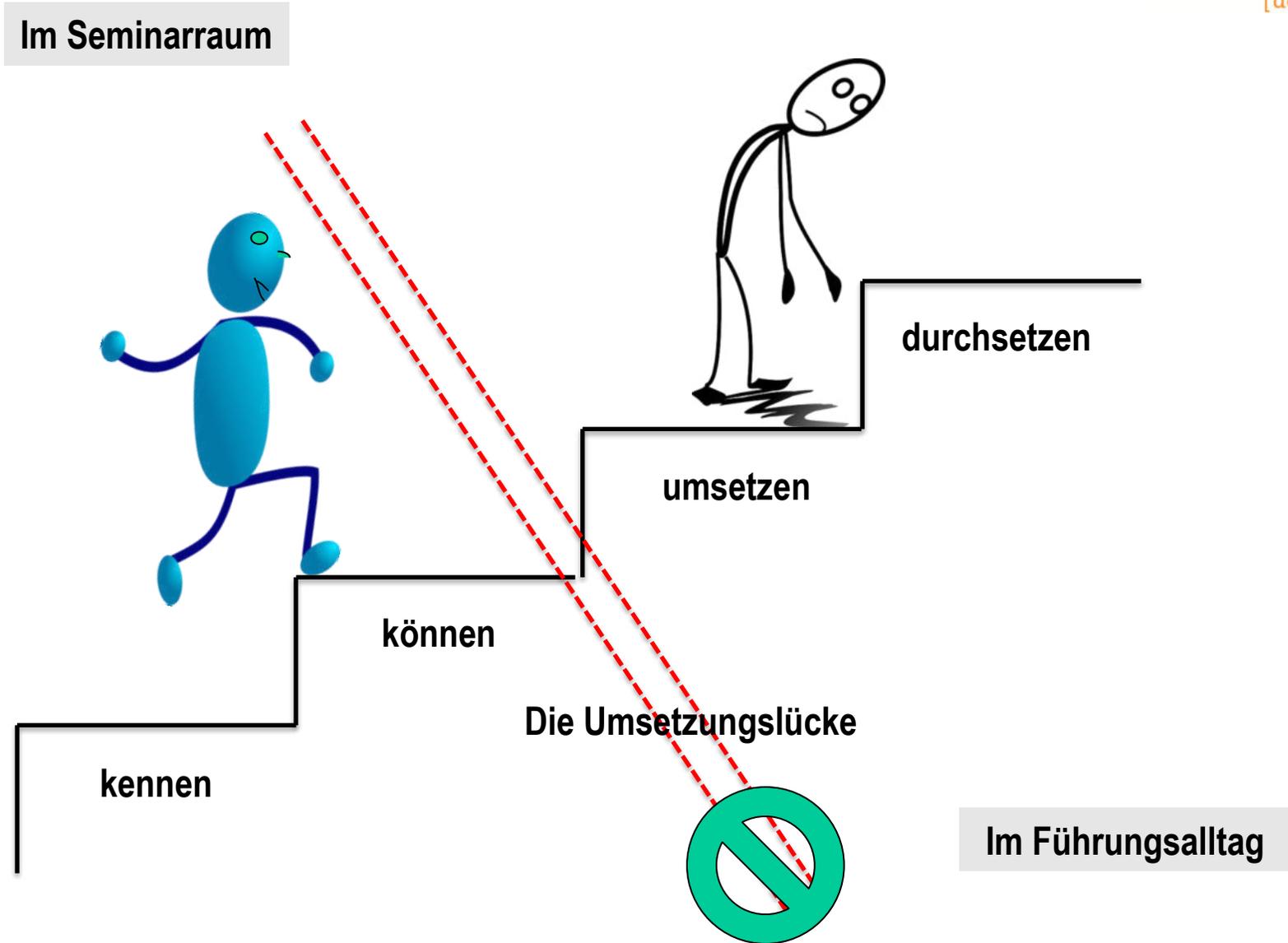
**Die besten Reformer, die die Welt je gehen
hat, sind die, die bei sich selbst anfangen**

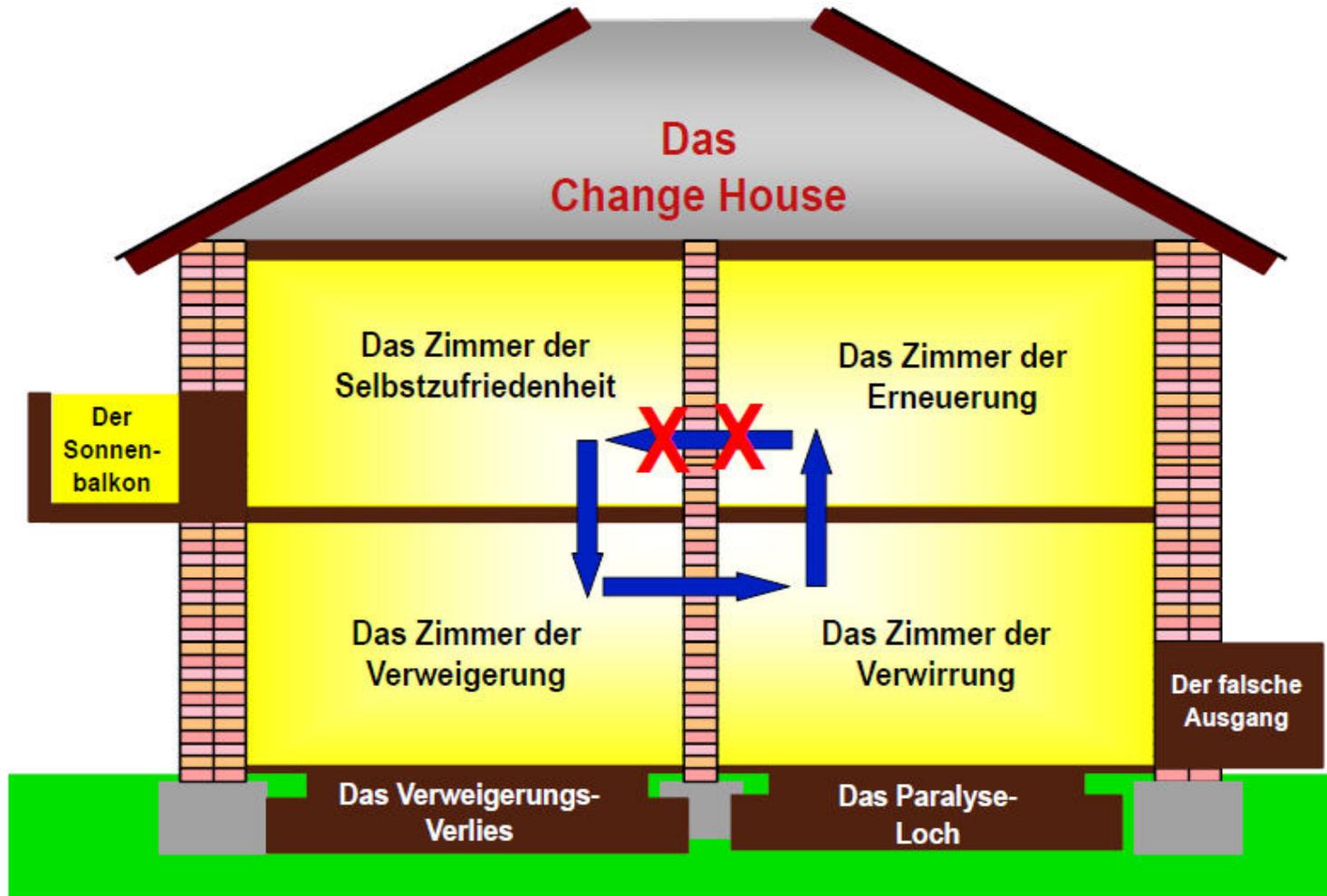
George Bernhard Shaw

**Mit Vorbildern ist es wie mit Gespenstern: rückt man ihnen zu
Leibe und nennt sie beim Namen, so lösen sie sich in Rauch
auf.**

Barbara Bondy

Die Umsetzungslücke im Management-Lernen





Quellen: In Anlehnung an Janssen (1996) und Paul Kirkbride

Übersicht:

- Einführung: Zum „Stand der Technik“ im Thema Unternehmenskultur
 - Handlungsfeld „Für Commitment sorgen“
 - Handlungsfeld „Die gelebte Kultur evaluieren“
 - Handlungsfeld „Den Kulturanspruch definieren“
 - Handlungsfeld „Die ‚Moments of Truth‘ bestehen“
- **Fazit: Die fünf Kardinalfehler beim Kulturwandel**



⚡ **Kulturblindheit im Management blockiert das Wirken weniger, zum Wandel entschlossener Führungskräfte**

⚡ **Chefs lassen den Kulturwandel von Anderen umsetzen**

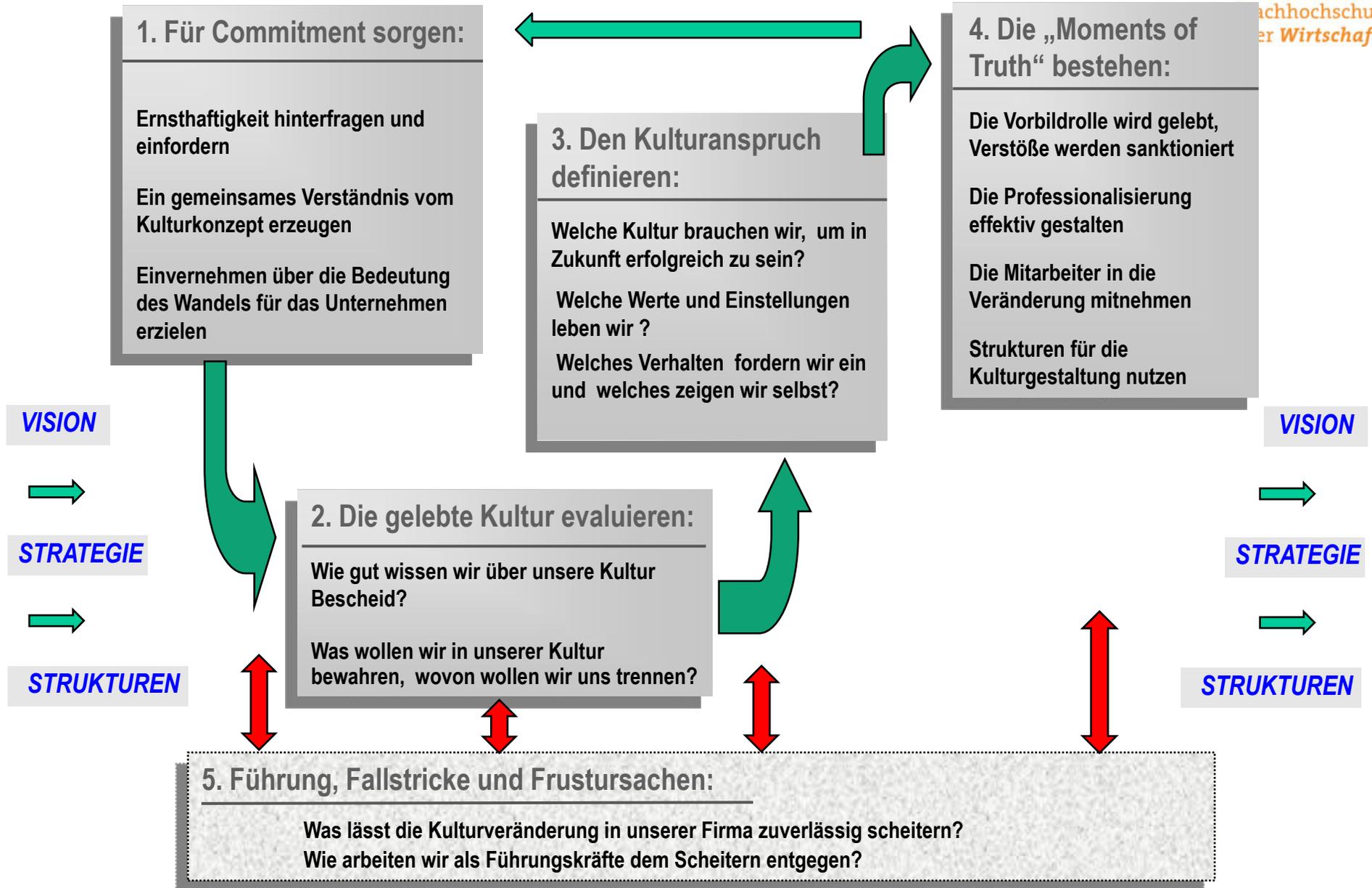
⚡ **Das Management versäumt es, ein tragfähiges Commitment zu schaffen**

Was lässt den Kulturwandel in unserer Organisation zuverlässig scheitern?

⚡ **Die Formulierung des Kulturanspruchs ist unprofessionell**

⚡ **Führungskräfte setzen sich halbherzig mit der gelebten Kultur auseinander**

Die Roadmap zur Kulturveränderung



Vielen Dank für Ihr Interesse+! Fragen?

Gerne unter:

Klaus Eckrich

📧 Klaus.Eckrich@changehouse.de

📞 02235-86721



Lesetipp zur Vertiefung:

Klaus Eckrich (2017): Kulturveränderung im Unternehmen – Die verborgene Führungsdisziplin. www.vahlen.de