



Die Unternehmenskultur macht den entscheidenden Unterschied – doch wie packen wir diese „weichen“ Themen an?

Die Unternehmenskultur, das ist inzwischen hinlänglich bekannt, ist erfolgsrelevant für Unternehmen. Doch wie nähert man sich diesem so wenig greifbaren Aspekt im Unternehmen? Nachfolgend zunächst verschiedene Fragestellungen bei denen ein Organisationsentwicklungsprozess auch für Ihr Unternehmen sinnvoll und zielführend sein kann, um die weichen Faktoren nachhaltig positiv zu beeinflussen.

Innovation - Unser Umfeld wird immer dynamischer und dabei immer weniger kalkulierbar. Wie können wir diesem Trend durch eine höhere Innovationsgeschwindigkeit und Umsetzungstärke begegnen? Könnten z.B. agile Netzwerke, wie sie John P. Kotter sehr eindrucksvoll beschreibt, unser bestehendes Betriebsmodell sinnvoll ergänzen und gleichzeitig das Engagement unserer Mitarbeitenden erhöhen?

Digitalisierung - Wie bereiten wir die Führungskräfte darauf vor und wie nehmen wir die Mitarbeitenden mit? Wie lassen sich die technischen Möglichkeiten für unser Zusammenspiel im Unternehmen nutzen? Wie schaffen wir ganz generell Offenheit und Bereitschaft für Veränderungen?

Paradoxien managen - Wie gehen wir in der Geschäftsführung und unsere Führungskräfte im Führungsalltag mit den typischen Spannungsfeldern und Paradoxien im Unternehmen um? Wie managen wir z.B. Innovation und Tradition, Flexibilität und Standardisierung, Agilität und Stabilität, Effizienz und Qualität, Vertrauen und Kontrolle?

Engagement und Leistungsfähigkeit - Nur 16% der Mitarbeitenden sind mit Engagement bei der Arbeit und 68% machen Dienst nach Vorschrift, so das Ergebnis einer repräsentativen Gallup-Studie 2015 in Deutschland. Ein erschreckendes Ergebnis - lässt sich daran etwas ändern? Wie können Betriebe das Potential ihrer Mitarbeitenden wecken und diese aktiv involvieren?

Mitarbeiterzufriedenheit - Wenn wir im Gewinnen neuer Mitarbeiter erfolgreich waren – wie gelingt es uns dann diese zu binden und dauerhaft produktiv und motiviert zu beschäftigen? Wie sorgen wir für interessante und sinnvolle Aufgaben – die wichtigste Maßnahme zur Mitarbeiterbindung (vgl. übereinstimmende Ergebnisse des Hays HR-Report 2015 und der Langzeitstudie der FH Köln bei 30 mittelständischen Unternehmen, ebenfalls aus 2015)?

Führungsleitsätze – „Wir möchten eine wertschätzende Führungskultur und setzen auf die Stärken und Potentiale unserer Mitarbeitenden.“ Klingt gut, und wie implementieren und verankern wir das nachhaltig im Unternehmen? Wie müssen wir unsere Führungsinstrumente und –prozesse anpassen und wie gelingt es uns das Führungsverhalten zu verändern?

Leitbild - Wir haben ein Leitbild für unser Unternehmen und proklamieren darin u.a. eine offene und agile Unternehmenskultur. Damit sind sowohl Offenheit im Austausch untereinander und über die Hierarchien hinweg, als auch offen sein für Neuerungen gemeint. Agil bedeutet z.B. flexible und schnelle Lösungen für die Kunden zu finden und sich an geänderte Rahmenbedingungen rasch anzupassen. Was können wir tun, um das Leitbild im betrieblichen Alltag zu leben, so dass es nicht nur bei schönen Worten auf unserer Website?

Merger – Die beiden Unternehmen oder Unternehmensteile sind strukturell zusammengeführt, die IT-Systeme sind migriert, aber in den Prozessen und in der Arbeitsweise prallen Welten aufeinander. Wie schaffen wir auch diese Schritte im Zusammenführen der Organisation, so dass das neu entstandene Unternehmen erfolgreich sein wird?



Alle diese sehr unterschiedlichen Themen und Fragestellungen haben eines gemeinsam: es geht um das Verhalten und das Zusammenspiel der handelnden Personen im Unternehmen. Es geht um die sogenannten weichen Faktoren, die häufig den Unterschied machen, ob ein Unternehmen nachhaltig am Markt Erfolg hat oder nicht. Das ist der Gegenstand der Organisationsentwicklung.

Die Antworten und insbesondere die Lösungen auf diese Fragen sehen dabei für jedes Unternehmen unterschiedlich aus, denn sie sind jeweils maßgeschneidert. Die Architektur, das Design und die Methoden zur Gestaltung des Prozesses ergeben sich aus der spezifischen Bedarfssituation des Unternehmens, die sich ableitet aus der Ausgangslage, der Zielsetzung und den Rahmenbedingungen.

Als kritische Erfolgsfaktoren sind - wie bei allen Veränderungsprozessen - insbesondere das sichtbare Commitment der Geschäftsführung und der Führungskräfte, die Beteiligung der Betroffenen und die Evaluation der Fortschritte zu nennen.

Idealtypisch lässt sich das Vorgehen in folgende Schritte untergliedern:

1. Klären des Auftrages und Entwickeln eines ersten Verständnisses der Bedarfssituation
2. Erheben der Ausgangslage, z.B. in standardisierten Interviews
3. Entwicklung des Zielbildes in einem Workshop mit den Auftraggebern und evtl. spiegeln des Zielbildes mit verschiedenen Stakeholdern
4. Konzeption und Abstimmung des Vorgehens mit den Auftraggebern d.h. Entwerfen der Prozess-Architektur mit Zeitplan und Ideen zum Design von Interventionen. Häufig wird ein Kernteam zur Steuerung des Prozesses gebildet.
5. Konkrete Planung und Durchführung von Maßnahmen mit zielführenden Methoden
6. Beobachten und Evaluieren der Fortschritte und Ergebnisse, bei Bedarf nachsteuern
7. Verankern der Veränderungen in der Organisation

Gerne beraten wir Sie für Ihre konkreten Fragestellungen, entwickeln gemeinsam mit Ihnen ein passendes Vorgehen und unterstützen Sie bei der nachhaltigen Umsetzung.