

Kulturveränderung für Organisationen - in 5 Schritten

von Martin Michaelis

Inhaltsverzeichnis

Seite 3: Einleitung- wie die Kultur einer Organisation ein Wettbewerbsvorteil sein kann

Seite 5: Grundsätze in der Kulturentwicklung

Seite 6: Der Beispielsfall

Seite 7: Schritt 1 - Analyse

Seite 8: Schritt 2 - Strategische Werte

Seite 9: Schritt 3 - Haltungstransfer

Seite 12: Schritt 4 - strukturelle Verankerung

Seite 14: Schritt 5 - Kommunikation

Seite 14: Fazit und Schluss

Einleitung: Einleitung- wie die Kultur einer Organisation ein Wettbewerbsvorteil sein kann

In einer Welt, die durch rasante Innovation und stetige Marktveränderungen geprägt ist, wird die Kulturveränderung in Organisationen zu einem immer häufiger diskutierten Thema. Unternehmen, die ihre Unternehmenskultur proaktiv gestalten und weiterentwickeln, sind besser aufgestellt, um den Herausforderungen von morgen zu begegnen und langfristigen Erfolg zu sichern.

Was heißt Kultur und welche Bedeutung hat Kulturveränderung für moderne Organisationen?

Die Kultur einer Organisation definiert sich durch die Gesamtheit der Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen, die bestimmen, wie Mitarbeiter interagieren und wie Arbeit erledigt wird. Und das sind sowohl bewusste als auch unbewusste Verhaltensweisen. Man kann sagen, dass die Kultur das innere Betriebssystem eines Unternehmens ist. Eine Kulturveränderung – manchmal auch als Kulturwandel bezeichnet – ist der Prozess, durch den eine Organisation ihre bestehende Kultur transformiert. Diese Veränderungen können Aspekte wie Entscheidungsfindung, Kommunikationswege, Führungsstile und sogar Arbeitsabläufe betreffen.

a. Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung als Erfolgsfaktor in der Kulturveränderung

Einer der größten Einflussfaktoren auf den Erfolg der Kulturveränderung, sind die MitarbeiterInnen selbst. Mitarbeiterbindung ist hier ein Schlüsselement. Eine starke Bindung an das Unternehmen fördert nicht nur die Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeiter, sondern verstärkt auch deren Bereitschaft, den Prozess der Kulturveränderung mitzutragen und aktiv zu unterstützen. Organisationen, die eine starke und positive Mitarbeiterbindung pflegen, erleichtern den Übergang und steigern die Chancen, dass der Kulturwandel tiefgreifend und nachhaltig verankert wird.

b. Veränderungsmanagement als Treiber der Kulturveränderung

Das Veränderungsmanagement spielt eine entscheidende Rolle bei der Steuerung und erfolgreichen Umsetzung der Kulturveränderung in Organisationen. Ein effektives Veränderungsmanagement stellt sicher, dass der Kulturwandel systematisch geplant und umgesetzt wird. Es umfasst die Bewertung der aktuellen

Kultur, das Setzen klar definierter Ziele, die Entwicklung einer Strategie und den Einsatz von Change Ambassadors, welche die Transformation vorantreiben. Hinzu kommt die kontinuierliche Messung und Anpassung der Fortschritte, um sicherzustellen, dass die Veränderungen nicht nur kurzfristig, sondern langfristig erfolgreich sind.

c. Best practises für eine erfolgreiche Kulturveränderung

Für eine erfolgreiche Kulturveränderung sollten Organisationen folgende best practises beachten:

- **Klare Vision und Ziele:** Definiere klar, was erreicht werden soll und warum diese Veränderung wichtig ist. Identifiziere in der **Kulturanalyse** vorab, welche Kulturmerkmale und Verhaltens- und Denkweisen den Zielen im Wege stehen.
- **Kommunikation:** Halte den Prozess und den Diskurs offen und transparent, um Unsicherheiten und Widerstände besprechbar zu machen und damit zu verringern.
- **MitarbeiterInnen einbeziehen:** Beteilige MitarbeiterInnen aller Ebenen am Veränderungsprozess und ermögliche ihnen, ihre Ideen und Bedenken einzubringen. Das schafft Identität mit dem Prozess und erhöht die Chance, dass die veränderten Kulturmerkmale von allem gelebt werden.
- **Führungskräfte als Vorbilder:** Kultur lässt sich nur verändern, wenn die Führungskräfte die neue Kultur vorleben und durch Ihr Verhalten die Veränderung unterstützen. Dabei lohnt es sich zu reflektieren, welche blind spots (siehe unten) dem Haltungstransfer im Wege stehen. Mehr dazu auch in meiner MindChallenge für Führungskräfte.
- **Schulungen und Weiterbildung:** Biete regelmäßige Trainings und Tools an, um die benötigten Kompetenzen für die neue Kultur zu fördern.
- **Nachhaltige Umsetzung in der Organisationsstruktur:** Sorge dafür, dass der Wandel tief in der Organisation verankert wird und langfristig Bestand hat. Dafür ist es entscheidend, neue Kulturmerkmale durch Entscheidungsprozesse, Regeln, Meetingformate und Change Ambassadors strukturell zu verankern.

d. Strategische Kulturentwicklung: um als Organisation wirksam das Potential zu nutzen

Viele Organisationen nutzen ihr Potential nicht, weil in ihrer Unternehmenskultur nicht das Verhalten gelebt wird, was für die Erreichung der Ziele notwendig ist. Dabei ist eine zielführende Arbeitskultur ein absoluter Wettbewerbsvorteil.

Denn Organisationen sind dann besonders wirksam, wenn sie eine Arbeitskultur leben, die bewusst ihren Erfolg fördert. Dafür bedarf es einer expliziten Klärung, welche Werte gelebt werden sollen, welche Verhaltensweise dahinter im Alltag stehen, und wie diese als Haltung an Mitarbeitende weitergegeben wird.

e. Fazit

Die Kulturveränderung in Organisationen ist ein komplexer, aber notwendiger Prozess, um in der modernen Arbeitswelt wettbewerbsfähig zu bleiben. Durch die Verknüpfung von effektivem Veränderungsmanagement mit der Förderung einer starken Mitarbeiterbindung können Unternehmen die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft stellen. **Indem Organisationen ihre Kultur bewusst gestalten, öffnen sie die Türen für Innovation, verbesserte Leistung und eine lebendige, engagierte Belegschaft. Diese bewusste Gestaltung von Kultur in Organisationen bezeichne ich als strategische Kulturentwicklung.**

Grundsätze in der Kulturentwicklung

Hier möchte ich beschreiben, wie Organisationen wirksam sein können, indem sie ihre Kultur ihren Zielen entsprechend entwickeln.

Dabei sind folgende Grundsätze erstmal zu verstehen.

Grundsatz 1: Energie folgt der Aufmerksamkeit - das heißt, wo unsere Aufmerksamkeit hinget, da folgen Handlungen und damit Veränderungen.

Grundsatz 2: Relevanz findet im sozialen System alles, was Aufmerksamkeit erlangt. Daher sind vor allem die Aspekte kulturverändernd, die eine erhöhte Aufmerksamkeit in der Belegschaft haben.

Grundsatz 3: Führungskräften wird häufig eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Sie haben mehr Macht, weil sie Entscheidungen treffen und Richtung vorgeben. Dadurch wird ihr Verhalten, ihre Gestik und Mimik, ihre Entscheidungen und ihre Kommunikation besonders aufmerksam beobachtet. Aufgrund der Beobachtung werden von Mitarbeitenden häufig Rückschlüsse auf sich und das Umfeld gezogen, sowohl positiv als auch negativ. So können sich Mitarbeitende häufig noch an bestimmte, gesprochene Wörter erinnern, während die Führungskraft nicht mehr davon weiß. Außerdem wird sich an ihrem Verhalten auch ein Beispiel genommen (vor allem die Geschäftsführung erhält eine besondere

Aufmerksamkeit). Insofern sind sie als sog. „**Aufmerksamkeitsanker**“ besonders kulturprägend.

Beispielsfall einer gehemmten Unternehmenskultur

Beispiel des agilen Unternehmen X¹

X setzt auf die Werte Menschlichkeit und Innovation im Rahmen der Unternehmenskultur. Aber sie klagen darüber, dass die Fluktuation hoch ist und innovative Services und Ideen weniger als früher entstehen. Daher wollen sie ihre Kultur stärken.

In der Kulturanalyse kommt heraus, dass ihre Werte teilweise im Widerspruch stehen. Denn kulturell stehen Glaubenssätze aus einem typischen Performance-Druck im Sinne von „ich muss performen, sonst..“ unter anderem im Vordergrund. Dadurch wird eine Haltung des „Entweder-oder“ und damit eine „richtig oder falsch-Haltung“ gestärkt. Sie wird ebenso gespeist durch den kollektiven Glaubenssatz „Ich habe keine Zeit“, den von nahezu allen Mitarbeitenden immer wieder ausgesprochen wird. Das betrifft nicht nur das interne Arbeitsverhältnis. Auch gegenüber Kunden wird dies häufiger geäußert. Die Folge bei den Mitarbeitenden ist, dass sie bei Ausbleiben von Informationen im Verhältnis zum Kunden schnell in der Ohnmacht sind und emotional reagieren. Außerdem sorgen diese Glaubenssätze grundsätzlich für eine gestressten Belegschaft, die sich nicht krisenfest fühlt und vor allem keine Zeit hat, über dringend benötigte Innovation nachzudenken und die erforderliche Lockerheit hat, innovative Produkte auszuprobieren.

Und dies zeigt sich auch bei der Diskussion wichtiger Herausforderungen. Die Herausforderungen werden mangels Zeit nicht in der Tiefe diskutiert, so dass keine wirkliche Lösungen entstehen und die Problem bestehen bleiben. Bei der Ideenfindung und bei der Geschäftsentwicklung werden entscheidende Ideen aufgrund der oben beschriebenen „richtig-falsch Haltung“ wegdiskutiert und so ebenso einer Innovation entzogen.

Folge 1: Wenn der Fokus auf Hetze/Druck/Performance gelegt ist, treten andere Ebenen wie Innovation, Spass und Leichtigkeit zurück.

Folge 2: Wenn das Vertrauen in die FK/MA nur teilweise da ist, ist auch die Verantwortungsübernahme durch die FKs/MAs nur teilweise da (siehe Wegdiskutieren).

¹ Der Fall stammt aus einem Kulturentwicklungsprozess eines mittelständischen Unternehmens mit ca. 350 MA. Der Unternehmensname wurde durch ein X ersetzt.

Lösungen:

- Zur Auflösung der richtig-und falsch Haltung wurde ein kulturstärkender GFK²- Prozess begonnen, auf deren Basis die Probleme Schritt für Schritt in der nötigen Tiefe diskutiert und Lösungen, teilweise längerfristig, erarbeitet wurden. Die Auflösung dieser Themen führte zu weiteren grundsätzlichen Fragestellungen, die bewusst vertieft wurden. Dies sorgte nach Aussage von MAs zu einer Krisenfestigkeit/Resilienz und einem wachsenden Erfolg des Unternehmens (auch zur Covid-Zeit), weil Nebenschauplätze sich verringerten und die Gemeinschaft gestärkt wurde.
- Der Wert „Menschlichkeit“ wurde im Rahmen der 5 Schritte erarbeitet. Daran angelegt gab es verschiedene Vertiefungen und PE und FK-Maßnahmen zu Leadership und Empathie.
- Culture-Ambassadors wurden zur Stärkung der Kultur in allen Bereichen gewählt.
- Die HR und die Geschäftsführung hat das Meetingformat „Fu.. up nights“ eingeführt, in dem freiwillig, humorvoll über Fehler und ihre Folgen gesprochen wird. Das dient der Akzeptanz von Fehlern intern, eine der versteckten Quellen des Performancedrucks.
- Die Umsetzung eines Prototyp einer wichtigen Projektgruppe, die ihr Projekt bewusst ohne Hetze und entgegen der „keine Zeit“- Mentalität vorbereitete und durchführte, konnte aufzeigen, wie mittelfristig erfolgreicher und zeitsparender gearbeitet werden kann. Diese bewusste Entschleunigung führte zu einer höheren Qualität und einem stärkeren Fokus auf das „wirklich Wichtige“. Darüber hinaus wurden aus den Lessons Learned zwei verschiedene Innovationen gewonnen. Die Projektgruppe wurde durch verschiedene Mindfulnessmethoden und externer Moderation unterstützt.

1. Schritt: Analyse der Kultur

Auf dem Weg zur Kultur der Zukunft, ist zunächst erforderlich, den jetzigen Zustand einer Arbeitskultur zu bestimmen.

Die bestehende Hierarchie einer Organisation gibt mindestens konkludent vor (Vorbildcharakter der Führungskräfte), welche Verhaltensweisen im System akzeptiert werden - und damit kulturprägend sind - und welche nicht. Diese Verhaltensweisen sind teilweise offenkundig, aber teilweise auch verborgen

² Gewaltfreie Kommunikation nach M. Rosenberg

(Informalität der Kultur) als Symptom sog. **kollektiver Glaubenssätze**. Je klarer diese teils verborgenen Verhaltensweisen werden, desto einfacher können sie angepasst werden, so dass sich die Kultur in die gewünschte Richtung entwickeln lässt. Daher wird in der Kulturanalyse vor allem die Arbeitsweise der Führungskräfte reflektiert.

Das heißt, zunächst schauen wir die Ziele und Bilder der Zukunft an, die der Maßstab für die Entwicklung des Unternehmens/Bereichs darstellen. Auf deren Basis können wir dann reflektieren, welche bisherigen Denk- und Verhaltensweisen hilfreich, und welche nicht hilfreich oder sogar hinderlich sind. Diese werden identifiziert und dann zur Erreichung des Zielbildes angepasst. Als Methoden werden vor allem Interviews, Questionnaires und Workshops angewendet.

Folgende Fragen werden aufgeworfen:

- Welche kollektiven Glaubenssätze bestehen, die Zielen der Organisationen widersprechen?
- Wo stehen Werte in Konkurrenz, bzw. wo widersprechen sich Verhaltensweisen, so dass von Aussen ein Bild der Inkonsequenz vorgelebt wird?Hi,
- **Wo widerspricht sich Verhalten der Führungskräfte (wo sind die sog. Aufmerksamkeitsankern nicht kongruent)?**

Im Beispiel des agilen Unternehmens X, waren die Glaubenssätze "wir haben keine Zeit" und „ich muss performen“ im Vordergrund. Andere Werte wie Feedbackkultur, als Teil von „Menschlichkeit“, treten da zurück. Auch wenn durch Führungskräfte ermahnt wird, sich doch regelmäßig Feedback zu geben, wird das nicht wirklich getan. Da Feedbackrunden zugunsten von Kundenterminen auch gerne mal ausfallen, wird deren Wichtigkeit nicht gelebt. Vielmehr steht Feedbackkultur hinter dem Wert "Leistung erbringen". Führungskräfte bestärkten dies, indem sie in Drucksituationen stark bewerteten und Feedbackqualität vermissen lassen.

2. Schritt: Strategische Werte

Im zweiten Schritt wird geprüft, welche Werte im Rahmen der Kulturentwicklung beeinflusst werden sollen. Das heißt, welche Werte sollen gefördert und stärker gelebt werden, um die in der Analyse herausgearbeiteten kollektiven Glaubenssätze zu verändern um eine Kultur zu leben, die die Ziele des Unternehmens fördert.

Der oder die richtigen strategischen Werte sind der/die, die die Antwort auf die beiden folgende Fragen sind:

a. Welche Werte wollen wir stärker leben, um unsere Ziele zu erreichen?

Als Werte wird alles qualifiziert, was für Mitarbeitende wert hat. Häufige Werte, die als entscheidend für die Unternehmenskultur gewählt werden, sind Vertrauen, Ehrlichkeit, Eigenverantwortung, Kundenfreundlichkeit, Erfolg, Authentizität, Empathie oder Feedback. Sehr häufig haben diese Werte eine Überschneidung in dem, was Mitarbeitende darunter verstehen.

b. Welche Werte müssen wir stärken, um kollektive Glaubenssätze zu entkräften?

Wie im Beispielsfall hervorgehoben, sind kollektive Glaubenssätze relativ einfach zu identifizieren, aber nicht so einfach aufzulösen. Denn sie sind Teil des inneren Betriebssystems des Unternehmens geworden. Der erste Schritt dahin ist, einen Wert zu identifizieren, der dem kollektiven Glaubenssatz die Kraft nehmen kann.

Beispiel:

Im Beispiel des Unternehmen X war der kollektive Glaubenssatz „Ich habe keine Zeit“, Auslöser für Stress, Verschiebung wichtiger aber unangenehmer Diskussionen und Verhinderer einer richtigen Feedbackkultur und vor allem von Innovation. Der dem entgegenstehende Wert war schon in Form von „Menschlichkeit“ richtig gewählt. Denn hinter Menschlichkeit verbirgt sich für die Mitarbeitenden von X Empathie und die Balance von Leistung & Menschsein. Und beide Aspekte waren hinter dem „Stress“ zurück getreten und nicht gelebt, so dass hier ein besonderes Augenmerk lag. Die Wiedererlangung der Balance führte dann auch zu einer stärkeren Innovationskraft.

Fazit

Der richtige strategische Wert ist der, mit dem sowohl die Ziele des Unternehmens gefördert werden, als auch der, durch den die kollektiven Glaubenssätze abgeschwächt werden. Häufig ist es der gleiche Wert. Wenn mehrere Werte gefunden werden, sollten sie nach Wichtigkeit anhand der beiden Fragen periodisiert werden.

3. Schritt: Haltungstransfer

Im dritten Schritt wird die tiefste Arbeit getan. Hier geht es darum, ein gemeinsames Verständnis zu den strategisch gewählten Werten zu bilden. Es geht darum, aus einem Wert eine bestimmte Haltung zu qualifizieren, die weitergegeben werden kann. Eine Haltung besteht aus einem bestimmten Denken und Fühlen, sowie aus

einem daraus resultierenden Verhalten. **Die Aufgabe hier ist, beides so konkret zu bestimmen, dass diese Haltung in einer Organisation verankert werden kann, so dass sie zu Kultur wird.**

Jedoch sind Werte meist nicht eindeutig, weil Menschen häufig etwas anderes darunter verstehen. Je nach Erfahrung und Persönlichkeit empfinden sie bestimmte Aspekte an einem Wert als wichtig. Für Person X bedeutet z.B. Ehrlichkeit oder Kundenorientierung etwas anderes, als für Person y. Ein gleiches Verständnis ist daher selten. Und so wird zwar dann in den meisten Organisationen über Werte gesprochen, aber es bleibt immer unbewusst oder bewusst ein Fragezeichen. So lässt sich keine Haltung aus einem Wert heraus bilden, die dann innerhalb einer Organisation als Kultur weitergetragen wird.

Umso wichtiger ist es, einen gemeinsamen Maßstab zu bilden, der Mitarbeitenden ermöglicht, sich am Wert auszurichten. Das geht dann, wenn unter dem Wert ein Verhaltensmaßstab gemeinsam gebildet wird. Das heißt, es müssen konkrete Verhaltensweisen gesammelt werden, die für die Gemeinschaft den Wert widerspiegeln. Denn Verhalten ist messbar. An Verhalten können wir bestimmen, ob es angewendet und damit ein Wert gelebt wird oder nicht.

Verhaltensbeispiele zum Wert *Feedbackkultur* sind „Kritik nur an Adressaten zu äußern und nicht hintenrum“, „Ich-Sprache einhalten“, „bei jeder Kritik auch einen positiven Aspekt sehen“, etc.

Folgende Aufgaben unterscheidet ich hier:

- a. **Gemeinsam im Team³ oder einer größeren Runde wird hier erstmal gesammelt, welche Verhaltensweisen im Alltag unter dem Wert verstanden werden (sollen).**
- b. Danach ist es hilfreich, ein **Mindestmaß** zu bestimmen.

Das Mindestmaß bestimmt, was von jeder Person der Organisation zumindest als Verhalten eingefordert wird. Das heißt, es wird vereinbart, welche Verhaltensweisen mindestens von jedem gelebt werden soll, damit der Wert eingehalten wird. Wird das Mindestmaß unterschritten, darf ein jeder auch genau dieses Mindestmaß an Verhalten von anderen einfordern.

Das heißt auch, dass jenseits des Mindestmaßes weitere Verhaltensweise beschrieben werden, die den Wert ausmachen können. Oft bietet es sich an, für Führungskräfte als sog. *Aufmerksamkeitsanker* und/oder Kulturbotschaftern (siehe unten) ein erweitertes Mindestmaß zu übertragen.

³ Die Zusammensetzung variiert je nach Beteiligungsgrad im Unternehmen, bzw. ob es ein ganzes Unternehmen oder nur einen Teil (zB. Bereich) betrifft. Es bietet sich an, die Kultur prägendsten Mitarbeitenden zumindest einzubeziehen.

In Betracht kommt z.B. die Regel für Führungskräfte, „zu reflektieren, wenn sie andere Mitarbeitende abwerten und dann, stattdessen, ihren Fokus darauf richten, welche Bedürfnisse bei Ihnen nicht erfüllt sind.

c. Zu guter letzt ist eine **Reflexion der „blind spots“** unumgänglich.

Individuelle blind spots (auf deutsch blinde Flecken) verhindern häufig, dass wir eine bestimmte Haltung konsequent nach innen und außen leben. Damit sind sie der größte Verhinderer eines wirksamen Haltungstransfers. Deshalb ist es so wichtig, im Veränderungsprozess der Kulturentwicklung und auch danach, blind spots zu herauszuarbeiten und sie Stück für Stück aufzulösen.

Mit individuellen blind spots sind die Verhaltensweisen gemeint, die zwar für Außenstehende sichtbar sind, für einen selbst aber erstmal nicht. Sie werden meist unbewusst in bestimmten, oft ähnlichen Situationen angewendet, und wirken sich für einen selbst gerne negativ aus. Denn Außenstehende nehmen sie wahr, und legen sie häufig der eigentlich gewollten Haltung gegensätzlich aus. **Dadurch gelingt der Haltungstransfer nicht mehr, weil die Haltung den Personen so nicht abgenommen wird, bzw. sie das Bild der Haltung konterkariert. So ist ein Vorleben von Haltung nicht möglich, weil die Vorbildrolle nicht oder anders- mit einer anderen Haltung- anerkannt wird.**

Beispiele für blind spots sind u.a.:

- Stärken/Schwächen blind spots: in Bezug auf ihr eigenes Verhalten oder Schwächen, z.B. einerseits multi-tasking fähig ohne zu erkennen, dass andere die Person für sehr fehleranfällig halten;
- Führungskräfte blind spots: Fokussierung auf Ziele behindert Blick auf Problem/ Anliegen der MAs und damit fehlende Empathie;
- Blind spots durch Emotionalität: Bewertungen, Festhalten etc. verhindert klaren Blick auf Fakten und verhindert damit eine faire und stimmige Analyse.

Ein tolles Modell zum reflektieren von blind spots in der Gruppe ist das **Johari Fenster**.

Fazit: Weniger ist mehr

Der Haltungstransfer kann gut gelingen, wenn einerseits die richtigen Verhaltensweisen als Mindeststandard festgelegt sind, und andererseits blind spots ausreichend reflektiert und ernst Genommen wurden. Die Identifizierung von blind spots macht aus einem unbewusst lebenden Organismus, ein strategisch und entwicklungsfähiges Gebilde, was so wirkliche Veränderung bewirken kann.

Dabei ist es besser, einige wenige Verhaltensweisen aufzustellen, und diese wirklich in der Kultur zu verankern. Als zu viele zu finden (um z.B. einen Anspruch von Perfektion gerecht zu werden), die dann aber nie implementiert und damit nicht weitergegeben werden.

4. Schritt: strukturelle Verankerung

Veränderung kann immer dann gelingen, wenn Kultur und Struktur aufeinander abgestimmt in die gleiche Richtung entwickelt werden.

Die unter 3. festgelegten Verhaltensweisen benötigen die richtige strukturelle Einbindung in den Alltag, um so häufig und regelmäßig angewendet und umgesetzt zu werden, dass sie Kultur werden.

Die hier angesprochenen Struktur Aspekte haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr sollen sie Anhaltspunkte dafür geben, in welche Richtung gedacht werden kann, um die Kultur durch Strukturmaßnahmen zu fördern.

Ich unterscheide dabei drei verschiedene Aspekte hier:

a. Lernformate, um Verhaltensweisen zu fördern.

Es gibt verschiedene Formate, um wertebasierte Verhaltensweisen zu fördern. Entscheidend ist, dass der Haltungstransfer durch Personalentwicklungsmaßnahmen, die dann bei People & Culture/HR meist angesiedelt sind, unterstützt werden. Durch Workshops, „blended learning Formate“ und der Benutzung bestimmter Modelle und Methoden, kann der Haltungstransfer reibungsloser gelingen.

b. Strukturveränderungen (Meetingformate, Rollen, Entscheidungen, etc.)

- Recruiting: Genauso wichtig ist es natürlich, beim Recruiting darauf zu achten, dass Kandidaten zumindest die Basis einer den Werten entsprechenden Haltung haben und mit der neuen Kultur viel anfangen können.
- Entscheidungsprozesse:
 - Wenn die neue Kultur Themen wie Eigenverantwortung, Transparenz, Vertrauen oder Ehrlichkeit betrifft, dann macht es Sinn, auch über neue Entscheidungsformate oder Entscheidungsmöglichkeiten der MAs zu reden. Grundsätzlich fördern Wege zu mehr Entscheidungsfreiheit die Verantwortungsübernahme und Aspekte von Ehrlichkeit und Feedback.
- Einführung von Meetingformaten:
 - Kulturgruppe zur Weiterentwicklung der Werte

- „Blind spot meetings“ zur wiederholten Reflexion
- „Fu.. up nights“: Kulturprägende Personen können mit offenkundig eigener Fehleroffenheit (z.B. Story über eigene Fehler und den Gewinn daraus) die Aufmerksamkeit auf „Danke Fehler, du bist mein Coach“ - Mentalität richten und sie so mit verändern (siehe Beispiel aus der Produktion, wo die GF selbst am Band steht und es bei Mängeln anhält, um den Wert „Qualität“ in der Kultur zu verankern).
- Einführung neuer Rollen, wie:
 - Kulturgruppe zur gemeinschaftlichen Weiterentwicklung der Werte/ Verhaltensweisen
 - Moderation (für Stärkung der Feedbackkultur, Reflexion, Einhaltung von Verhaltensweisen)
 - Kulturbotschaftern, siehe unten
 - ..

c. Kultur-Botschafter

Kultur-Botschafter sind eine besondere Rolle, die eigentlich auch unter b. besprochen werden könnte. Aber aufgrund ihrer Wichtigkeit macht es Sinn, sie gesondert zu behandeln. Kulturbotschafter sind Mitarbeitende, die außerhalb der Hierarchie die Kultur stärken sollen.

Als Kulturbotschafter kommen vor allem MAs in Betracht, die aus unterschiedlichen Gründen auch als Aufmerksamkeitsanker dienen können. Das sind Personen, nach denen sich andere Mitarbeitenden ausrichten, weil sie z.B.

- aufgrund ihrer bisherigen Position und Rolle **innerhalb der Organisation gut vernetzt** sind,
- mit den Werten aufgrund ihrer schon **bestehenden Haltung eng verbunden** sind,
- und dadurch gerne als **Multiplikatoren der neuen Kultur** fungieren möchten.

Jenseits der üblichen Aufmerksamkeitsanker durch die Führungsebene, können die Kultur-Botschafter einen erheblichen Beitrag zum Kulturentwicklungsprozess leisten. Sie bekommen Informationen und Sichtweisen mit, die Führungskräften oftmals verborgen bleiben. Dadurch können sie auf anderen Ebenen Einfluss nehmen und dort die Kultur, auch bei Widerständen, auf der gleichen Hierarchieebene weitertragen. Das sorgt manchmal für eine stärkere Vorbildfunktion,

da mangels Hierarchieunterschieden eine stärkere Nähe besteht und Nachmachen dann leichter fällt.

5. Schritt: Kommunikation

Hier geht es um die Kommunikation des Prozesses sowie der neuen Kultur. Je höher die Anzahl der betroffenen Mitarbeitenden ist, die dem Veränderungsprozess aufgesetzt sind, desto entscheidender ist die Wirkung der Kommunikation.

Veränderung bewirkt bei Menschen grundsätzlich Widerstände. Und durch eine sorgfältige Kommunikation unter Einbeziehung der unten stehenden Fragen, können Widerstände reduziert werden.

Des Weiteren steht auch hier die Frage nach der Beteiligung der MAs im Raum. Je mehr (bis hin zu Allen) MAs in dem Prozess durch Mitmachen von Punkt 2., 3. und/oder 4. integriert worden sind, desto entspannter kann auch die Kommunikation angesehen werden.

Die wichtigsten Fragen innerhalb der Kommunikation sind:

- warum und wie ist der Prozess gestartet worden,
- warum und wie soll die neue Kultur gelebt werden,
- Welchen Einfluss hat die neue Kultur auf mich und meinen Arbeitsalltag?

Als sehr erfolgreich hat sich die Kommunikation der neuen Kultur im Rahmen von Allhand-Meetings gezeigt.

Fazit und Schluss

Die 5 Schritte zur Kulturveränderung geben einen strukturierten Rahmen vor, wie Kulturveränderung erfolgreich gelingen kann.

Gerade bei der Arbeit mit den „soften Kulturthemen“, lässt sich so ein ernsthafter Maßstab entwickeln, an dem Kultur messbar werden kann. Aus meiner Sicht ist das unerlässlich, um wirkliche Veränderung gestalten zu können.

Beim Prozess ist natürlich zu beachten, dass Veränderung oft nicht stringent und gradlinig läuft. Entscheidend ist, dass im Kontakt mit den Menschen der Prozess immer wieder richtig angepasst werden kann.

Viel Spaß beim verändern hin zu einer zukunftsfähigen Kultur und damit der Basis,
für eine enkeltaugliche Zukunft!

Fragen und Anmerkungen bitte senden an:

Martin Michaelis

michaelis@mediativeleadership.com

martin-michaelis.com

© 2024, Martin Michaelis. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Urhebers in irgendeiner Form reproduziert, verbreitet oder in sonstiger Weise verwendet werden, mit Ausnahme der gesetzlich zulässigen Nutzung.

Die in diesem Buch dargestellten Meinungen und Ansichten sind die des Autors und entsprechen nicht notwendigerweise denen Anderer. Obwohl der Autor sich bemüht hat, genaue und aktuelle Informationen bereitzustellen, übernimmt er keine Haftung für etwaige Fehler oder Auslassungen.

Alle in diesem Buch genannten Marken und Produktnamen sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber. Die Verwendung dieser Namen dient ausschließlich Identifikationszwecken und impliziert keine Verbindung mit den Markeninhabern.

Zitate aus anderen Werken sind als solche gekennzeichnet. Die Quellenangaben finden sich in der Fussnote wieder.

Die Abdruckgenehmigung für Zitate oder Auszüge aus urheberrechtlich geschützten Texten wurde vom jeweiligen Rechteinhaber eingeholt.