

Führungsklausur

Kulturgestaltung als Führungsinstrument

Mit der Unternehmenskultur geht es mir wie mit einem Pudding, den ich an die Wand nageln möchte. Sie ist so schwer fassbar wie der Pudding, der links und rechts am Nagel vorbei die Wand runter läuft und sich einfach nicht fixieren lässt.

Zitat einer Führungskraft im Rahmen eines Hoechst-Führungsseminars
(Anfang der 90er Jahre)

Hintergrund

Es gibt sie in jeder Branche: Marktführer wie South-West-Airlines, die einzige US-amerikanische Fluggesellschaft, die seit drei Jahrzehnten durchgängig schwarze Zahlen schreibt oder die dänische Firma Oticon, die als innovativer Technologieführer ihren großen Konkurrenten in der Elektronikbranche langfristig voraus läuft. Diese Unternehmen wissen seit langem: Die Gestaltung der Unternehmenskultur, der Führungskultur und weiterer spezifischer Kulturbereiche ist das **zentrale Handlungsfeld der Unternehmensführung**, um dauerhaften Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern bzw. die Führungsstellung des Unternehmens im Markt auszubauen.

Unternehmenskultur scheint etwas schwer Greifbares zu sein und es ist auch nicht leicht zu beschreiben, was eine gute Unternehmenskultur ausmacht. Doch es gibt täglich Situationen, in denen deutlich wird, dass es kein einheitliches Verständnis von der Kultur des Unternehmens gibt und in der Folge das Unternehmensergebnis niedriger ausfällt. Deutlich spürbar wird eine nichtfunktionale Unternehmenskultur bei **Restrukturierungen** und anderen organisatorischen Veränderungsvorhaben. Hier wird die aktive Gestaltung der Unternehmenskultur durch die Führungskräfte zur ‚*Conditio sine qua non*‘. Wenn der Wandel nicht zu aktivem Verhalten führt, sondern ignoriert wird, lähmt oder gar Widerstände provoziert, dann werden die gewünschten Prozessverbesserungen nicht realisiert. Von den angestrebten Synergien kommt in der Bilanz nichts an, die Matrixorganisation funktioniert nicht so richtig, die Projektorganisation existiert nur auf dem Papier, der Gesamterfolg ist gefährdet.

In Märkten mit hohem Wettbewerbsdruck setzen ambitionierte Vorhaben wie der Ausbau der Vorreiterrolle in der Produktentwicklung oder die Verteidigung der Technologieführerschaft die bewusste Gestaltung der Unternehmenskultur voraus. Bei der Umsetzung der **Unternehmensvision** und der einhergehenden **strategischen Neuausrichtung** wird die Gestaltung der Unternehmenskultur, also das gezielte, positive Einwirken auf das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern zur Herausforderung Nummer EINS. Wird die Herausforderung nicht angenommen, verkümmern Vision und Strategie zum punktuellen Ereignis, manchmal sogar zum Torso.

Viele Verantwortliche – Führungskräfte wie Personalmanager – tun sich schwer, das Handlungsfeld Kulturveränderung effektiv zu nutzen. Die erste Hürde besteht darin, dass sich die **Führungskräfte – von der Spitze angefangen** – gemeinsam und gut abgestimmt mit den Instrumenten zur

Kulturentwicklung vertraut machen. Die zweite Hürde wird genommen, indem Führungskräfte die als notwendig erachteten kulturellen Veränderungen gemeinsam und gut abgestimmt vorantreiben und dabei das Erfolgsgeheimnis beherzigen, konsequent, ganzheitlich und nachhaltig vorzugehen.

Teilnehmer

Führungsteams, die vor dem Hintergrund strategischer und organisatorischer Veränderungen die Entscheidung getroffen haben, auf die im Unternehmen sowie im eigenen Verantwortungsbereich gelebte Kultur wirkungsvoll einzuwirken und gemeinsam die Umsetzung erfolgreich gestalten wollen.

Arbeitsziele

Die Teilnehmer

- reflektieren ihre bisherige Rolle als Träger und unbewusster Gestalter der Unternehmenskultur
- nehmen ihre besondere Verantwortung zur positiven Weiterentwicklung der Unternehmenskultur als zentrale Führungsaufgabe an
- bringen sich mit den ihnen vertrauten Führungskonzepten und -methoden auf einen gemeinsamen Wissensstand im Führungsteam
- erarbeiten als Führungsteam ein abgestimmtes Gesamtkonzept und Instrumentarium zur Kulturgestaltung und unterstützen sich gegenseitig in der Umsetzung der kulturellen Veränderungen
- sensibilisieren sich für Funktionsbedingungen und Ursachen des Scheiterns von Kulturveränderungsprozessen

Arbeitsinhalte

- Unternehmenskultur als Handlungsfeld im Kontext von Strategie- und Strukturentscheidungen
- Die Roadmap zur Kulturveränderung (5 Stationen)
- Station 1: Commitment für Kulturveränderung schaffen
- Station 2: Erfassung und Analyse der gegenwärtig im Unternehmen gelebten Kultur
- Station 3: Formulieren von Kulturzielbereichen und spezifischen Kulturzielen für das Unternehmen
- Station 4: Maßnahmen zur Umsetzung der Kulturziele im Alltag
- Station 5: Spezifische Erfolgs- und Misserfolgskriterien des Kulturveränderungsprozesses im eigenen Verantwortungsbereich.

Arbeitsmethoden

- Kurze Grundlageninputs und Gruppendiskussion zu den Methoden
- Bearbeitung realer Aufgabenstellungen aus den Unternehmensprojekten
- Vereinbarung von Umsetzungsschritten und deren Überprüfung.

Dauer

- 1 Tag, Anreise und gemeinsames Abendessen jeweils am Vorabend
- + ½ Follow-up Tag nach ca. 4 Wochen. Weiteres Coaching nach Bedarf.