



UnternehmensKultur & FührungsKultur

Die Management **OASE** – das Kompetenz-Zentrum für ganzheitlich. erfolgreiche. gesunde Menschen & Unternehmen.

Inhalt

GesprächsThema: Wie Kulturarbeit im Unternehmen gelingen kann	1
LeitArtikel: geliebte Routine – geliebte Werte	2
BlitzLicht: von Edgar H. Schein	2
DruckFrisch: Kulturarbeit	2
AktuelleAngebote: Coaching.Training.Consulting.	3
SchmunzelEcke: 3 indiskrete Fragen	3
PraxisTipps: Kultur- & WerteArbeit	4
HängeMatte: Kultur und Werte – eine SelbstReflexion	4

Impressum

Die ManagementOASE –
Schweifer & Partner OG

Grillparzergasse 5,
A-2340 Mödling bei Wien
T 0043 (0)2236 86 99 88-0
F 0043 (0)2236 86 99 88-11
info@managementoase.at
www.managementoase.at

Für den Inhalt verantwortlich:
Brigitte Schweifer-Winkler, MSc, MBA
Mag. Dr. Franz J. Schweifer

Alle Rechte für Bilder und Texte liegen bei
© Die Management **OASE**

Wie Kulturarbeit im Unternehmen gelingen kann

„So machen wir das hier.“ In solchen Formeln und Botschaften – offen ausgesprochen oder unterschwellig präsent – wird das sichtbar, was jeder Organisation ihre spezifische Identität verleiht: die Unternehmens- bzw. Organisationskultur. Und mit ihr auch die Führungskultur als impliziter Teil.

Kultur ist ein einmaliger Fußabdruck von Grundannahmen und Einstellungen, Normen und Werten. Er bildet die Geschichte(n) einer Organisation ab, aber beeinflusst vor allem Gegenwart und Zukunft eines Unternehmens nachhaltig.

„Obwohl die Organisationskultur nicht greifbar erscheint, so hat sie doch einen maßgeblichen Einfluss auf das, was die Mitarbeiter jeden Tag tun und was sie leisten.“

Jon Katzenbach, Ashley Harshak

Experten wie Katzenbach und Harshak gehen noch einen Schritt weiter: Strategien und Ziele der Unternehmensleitung, die nicht zur Organisationskultur passen, seien zum Scheitern verurteilt. Anstoß genug, um erfolgreiche Kulturarbeit zum Leitthema des aktuellen OaseLetters zu machen.

Mit oase.reichen Grüßen

Brigitte Schweifer-Winkler, MSc, MBA

Mag. Dr. Franz J. Schweifer

Geschäftsführer und Inhaber
Die Management **OASE**



BlitzLicht

„Der CEO ist zweifellos der wichtigste Kulturgeber. Er prägt durch sein tägliches Verhalten auch den Rest der Organisation. Seine Verhaltensänderung zählt, wenn es um Erneuerung einer Firmenkultur geht. Der Wandel fängt immer an der Spitze an.“

Edgar H. Schein

DruckFrisch

Management ist (auch) Kulturarbeit.

Der nächste Zyklus industrieller Wertschöpfung in der globalisierten Ökonomie wird dadurch geprägt sein, dass das Potenzial der Kultur erschlossen wird. Diese These leitet Michael Loebbert, Managementberater und praktischer Philosoph, in seiner Argumentation. Er beschreibt das in prägnanten, auch einzeln lesbaren kurzen Abschnitten mit Erfahrungsbeispielen und Hinweisen für die Umsetzung in der Praxis. Nicht mehr ganz druckfrisch, aber aktuell und lesenswert für alle, die sich mit Marketing-, Organisations- und Strategiefragen in Unternehmen beschäftigen.

Loebbert, Michael: Kultur entscheidet. Kulturelle Muster in Unternehmen erkennen und verändern. Rosenberger Fachverlag 2009, 162 Seiten

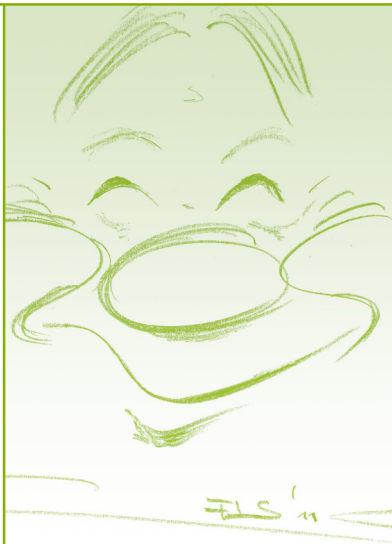
geliebte Routine – gelebte Werte

Unternehmens- und Führungskultur sind bzw. haben eine besondere Duftnote. Eine, die MitarbeiterInnen, KundInnen und InvestorInnen fasziniert oder abschreckt. Eine, die das eine Unternehmen erfolgreich macht und das andere ruiniert. Jedenfalls bildet Kultur ein entscheidendes (Überlebens-)Rückgrat, gerade im kompetitiven Wettbewerb und Veränderungsprozess. Sie stiftet Verlässlichkeit, Sicherheit und Unverwechselbarkeit.

Experten wie James Bailey und Jonathan Raelin gehen von der Annahme aus, dass Veränderungen die Menschen auch an ihre Sterblichkeit erinnern. Diese verursachen lähmende Angst, jedenfalls Unsicherheit. Nach ihrer „Terror Management Theory“ werde deshalb verstärkt versucht, die Welt um sich zu ordnen oder vertraut zu gestalten. Werte und Normen verleihen dabei Sinn und Halt. Alleine deshalb ist eine stabile, gelebte Kultur im Unternehmen von zentraler Bedeutung. Eine Kultur, die auch den Schutzwall geliebter Routinen und Werte respektiert.

Einige Dos & Don'ts für erfolversprechende KulturArbeit:

- 1 An Stärken anknüpfen:** Kulturen sind resistent und ändern sich nur langsam. Die alte Kultur schlecht zu reden und die neue zu verordnen, führt kaum zum Erfolg.
Besser: An bestehende Kulturen wertschätzend anknüpfen und deren Stärken bewusst machen, verbunden mit der klaren Botschaft: „Bitte mehr davon!“ Denn Stärken sind die Quelle für Stolz und Engagement der MitarbeiterInnen.
- 2 Das Bewusstsein schärfen:** Gerade neue ManagerInnen mit eigenen Ideen, Zielen und Strategien laufen Gefahr, sich die Zähne an bestehenden Kulturen auszubeißen – weil sie diese umgehen oder zu schnell, zu direktiv verändern wollen.
Besser: Die vorhandene Kultur positiv nutzen und auf ihr aufbauend erwünschte Veränderungen einleiten. Den Wandel muss primär das ober(st)e Management vorantreiben. Aber im Bewusstsein, dass das nur mit den Führungskräften funktioniert, die täglich mit den MitarbeiterInnen zu tun haben.
- 3 An Werten & Verhalten arbeiten:** Die Hebel für Veränderung lassen sich oft nur indirekt bewegen, vor allem wenn es um Werte und Überzeugungen geht. Werte sind mit Emotionen besetzt, Widerstände gegen direkte Interventionen absehbar.
Besser: Ein konsequentes Führungsverhalten schafft Orientierung, etwa indem sichtbar wird, welches Verhalten erwünscht ist/unterstützt wird und welches nicht. Das setzt eine intensive WerteReflexion auf Managementebene voraus.
- 4 Auch „weiche Faktoren“ zur ChefInnen-Sache machen:** Gerade Leader müssen als besondere „Wertetreiber“ und Vorbilder fungieren. Sich nicht auch kritisch mit „Weichem“ auseinandersetzen, sondern etwa an die Personalabteilung zu delegieren, ist fatal. Denn der Fisch beginnt am Kopf zu stinken.
Besser: Den Fisch vom Kopf beginnend duften lassen.



SchmunzelEcke

3 indiskrete Fragen – oder:
nachdenklich schmunzeln &
schmunzelnd nachdenken

1. Haben Sie sich jemals an der Konzernspitze verletzt?
2. Gibt es irgend jemand in Ihrer Firma, der die Vision, so wie sie auf dem Papier steht, verkörpert?
3. Viele Firmen behaupten, die Mitarbeiter seien ihr wichtigstes Kapital. Glauben Sie das auch, oder würden Sie differenzierter argumentieren?

(nach Rolf Dobelli: *Wer bin ich?*
777 indiskrete Fragen. Diogenes 2007)



Aktuelle Angebote

Für Menschen in Führungsverantwortung, in anspruchsvollen Positionen oder herausfordernden Situationen. Für Unternehmen und deren Verantwortliche in komplexen Veränderungen. Das sind die Zielgruppen und Themen, auf die wir unseren Fokus legen. Hier einige ausgewählte Angebote, die Sie praxisnah, wirkungsvoll und nachhaltig auf Ihrem Weg unterstützen.

Coaching

KarriereCoaching

Wir fungieren als Ihr persönlicher SparringPartner. Vertraulich. Individuell. Maßgeschneidert. Das Erstgespräch zur Orientierung ist unverbindlich und kostenlos.

VeränderungsCoaching

Wir begleiten professionell bei individuellen wie organisationalen Veränderungsprozessen. Für Einzelpersonen und Teams. Das Erstgespräch zur Orientierung ist unverbindlich und kostenlos.

Training

Fundamente für ganzheitlich. erfolgreiches. gesundes. Führen & Managen

Ein besonderes Seminar für JungmanagerInnen und HighPotentials.

Führen in Zeiten der Veränderung

Nachhaltiger Führungserfolg durch ganzheitlich integrales Denken & Handeln. Ein Management-Zyklus für Führungskräfte der mittleren bis oberen Ebene.

Veränderungsprozesse verstehen & aktiv gestalten

Proaktives ChangeManagement für Führungskräfte. Ein Praxisworkshop.

Consulting

Betriebliches Gesundheits- & GenerationenManagement

Personale wie organisationale Gesundheit, Leistungsfähigkeit und generationenspezifische Förderung garantieren nachhaltige WertSchöpfung. Wir begleiten und beraten bei den wichtigsten ProzessSchritten.

Kultur- & Veränderungsprozesse

Entscheidungs- und Veränderungsprozesse, LeitbildEntwicklungen, WerteManagement und UnternehmensKultur konsequent und erfolversprechend vorantreiben.

Details dazu und weitere Angebote – aus dem offenen Programm oder maßgeschneidert inhouse – finden Sie unter [AngebotsReich](#) sowie unter [ThemenInseln](#) auf unserer Website. Gerne informieren wir Sie auch im persönlichen Gespräch oder telefonisch unter 0043 (0)2236 86 99 88-0. Oder schreiben Sie uns: office@managementoase.at. Wir freuen uns auf Sie.



Kultur- & WerteArbeit – ein Praxisbeispiel

Voraussetzung für einen nachhaltigen Kultur- & WerteWandel ist das absolute Bekenntnis dazu, nicht die Verpackung ändern zu wollen, sondern den Inhalt. Dazu braucht es Mut und ein klares Agreement, nicht nur an der Unternehmens- und Teamkultur zu arbeiten, sondern zuerst an der eigenen Persönlichkeit. Vor allem im Top-Management und in der Folge auf allen Führungsebenen. Ansonsten ist ein „neues Vorleben“ durch das Management bzw. eine tatsächliche Veränderung der Kultur unmöglich.

Dazu ein „Bericht aus der Praxis für die Praxis“: Beispiel eines Beratungsprozesses zum Thema „KulturWandel“ in einem internationalen, mittelständischen Unternehmen, welches zu den Weltmarktführern ihrer Branche zählt und dies auch in Zukunft bleiben möchte.

Anlass & Motivation

- Mitarbeiterbefragung durch das Institut „Great Place to Work“
- Zentrale Anlasspunkte: Mitarbeiter(un)zufriedenheit und mangelnde Partizipation
- Spürbarer Mangel an qualifizierten Fachkräften
- Standortabsicherung innerhalb des Konzerns

Ziel & Nutzen

- ManagementTeam entwickelt sich gemeinsam weiter, spricht in derselben Sprache.
- In Abgleichung mit den Führungskräften – Entwicklung eines gemeinsamen Bildes der künftigen Unternehmenskultur, der Werte und Verhaltensweisen im Team und Unternehmen.
- Image als Arbeitgeber verbessern und somit für die Besten am Arbeitsmarkt attraktiv sein.
- Jede/r im Unternehmen weiß, warum und wofür er/sie „seine/ihre Arbeit“ macht.
- Klare Ausrichtung auf Unternehmensvision und -ziele.

Schritte & Prozess

- 2-tägiger Startworkshop innerhalb der Management-Tagung mit der klaren Entscheidung, dass sich das Management-Team zum Thema Unternehmenskultur in einen Prozess begibt. Allen ist klar, dass es sich dabei um ein längerfristiges Projekt handelt.
- Es wird festgelegt, dass jeden Monat gemeinsam 1–2 Tage auf Klausur verbracht werden. Ganz im Sinne des „Circle of Learning“ wird immer wieder analysiert, reflektiert, diskutiert, erkannt, ausprobiert und integriert.
- Ein wesentlicher Teil ist die Arbeit mit Werten, Normen, Regeln und Überzeugungen – auf persönlicher und organisationaler Ebene plus unterstützender Teamentwicklung.
- Zusammenschalten der Werte auf allen Ebenen und mit einem Verhaltenskodex hinterlegen.
- Strategie- und Zielearbeit, Ressourcen und Hindernisse eruieren, Vernetzungen erkennen und auf sämtliche Ebenen hinunterbrechen.

2 Zitate von Top-Managern nach einigen Monaten:

„Wir brauchen diesen Prozess wie einen Bissen Brot.“

„Ich bin sehr dankbar, dass ich bei so einem Prozess dabei sein kann.“

HängeMatte

Kultur & Werte – eine SelbstReflexion

Machen Sie kurz Pause und legen Sie sich entspannt mit den nachfolgenden Fragen gedanklich in die Hängematte ...

- Wie würden Sie einem Außenstehenden Ihre Unternehmenskultur beschreiben?
- Welcher Anlass, welches Motiv könnte Sie zu einem Kulturprozess bewegen?
- Wo sehen Sie in Ihrem Unternehmen (dringenden) Entwicklungsbedarf?
- Welche Werte sind Ihnen persönlich wichtig?
- Welche Werte zeichnen Ihr Unternehmen aus? Fehlen Ihnen welche?
- Was tun Sie, um Ihr Unternehmen für die Zukunft wettbewerbsfähig zu halten?
- Was passiert, wenn Sie nichts verändern?
- Welche Schritte würden Sie gerne setzen?