

Goldpark Fallbeispiele

„Culture is a journey“

Goldpark begleitet einen Kulturentwicklungsprozess

Impressum:

Herausgeber: Goldpark GmbH Unternehmensberatung
Postanschrift: Waidmannstraße 12, 60596 Frankfurt am Main, Deutschland

Kontakt:

Telefon +49-(0)69-272 9989-70
Fax: +49-(0)69-272 9989-80
Email: mail@goldpark.de

Die Vervielfältigung und Verwertung in gedruckter oder digitaler Form ist ohne schriftliche Genehmigung der Goldpark GmbH Unternehmensberatung nicht gestattet.



„Culture is a Journey“

- Goldpark begleitet einen Kulturentwicklungsprozess -

Klient

Finanzdienstleister, 790 MitarbeiterInnen, 4 Mrd. € Bilanzsumme

Anlass Goldpark zu kontaktieren - Hintergründe

Das Unternehmen plante einen umfangreichen Veränderungsprozess unter dem Motto „Fit für die Zukunft“. Dazu wurde ein Gesamtprojekt mit unterschiedlichen Teilprojekten aufgesetzt, wie z.B. Strukturen & Prozesse und Image. Auch das Thema Unternehmenskultur wurde in die Projektstruktur integriert, denn in der Bank war aus Sicht des Vorstands eine zu schwache Konsequenz- und Erfolgskultur erlebbar.

Goldpark wurde beauftragt, im Rahmen eines Teilprojektes die Unternehmenskultur zu untersuchen und Maßnahmen zur Kulturentwicklung zu initiieren.

Goldpark-Empfehlung

Es gibt keine Standardlösungen. Jede Situation ist besonders und bedarf zunächst einer Bestandaufnahme. Diesem Goldpark-Motto „*Keine Maßnahme ohne Diagnose*“ folgend beleuchteten wir zunächst die vorhandene Unternehmenskultur näher. Es sollte festgestellt werden, welche Werte das Unternehmen prägen, wo es wichtige Unterschiede aber auch Gemeinsamkeiten zwischen Vorstand, Führungskräften und Mitarbeitern gab. Entsprechend wurde das Projekt in eine Diagnosephase und eine Kulturentwicklungsphase unterteilt. Der gesamte Prozess ist auf der letzten Seite abgebildet.

Vorgehen und (Diagnose-)Ergebnisse

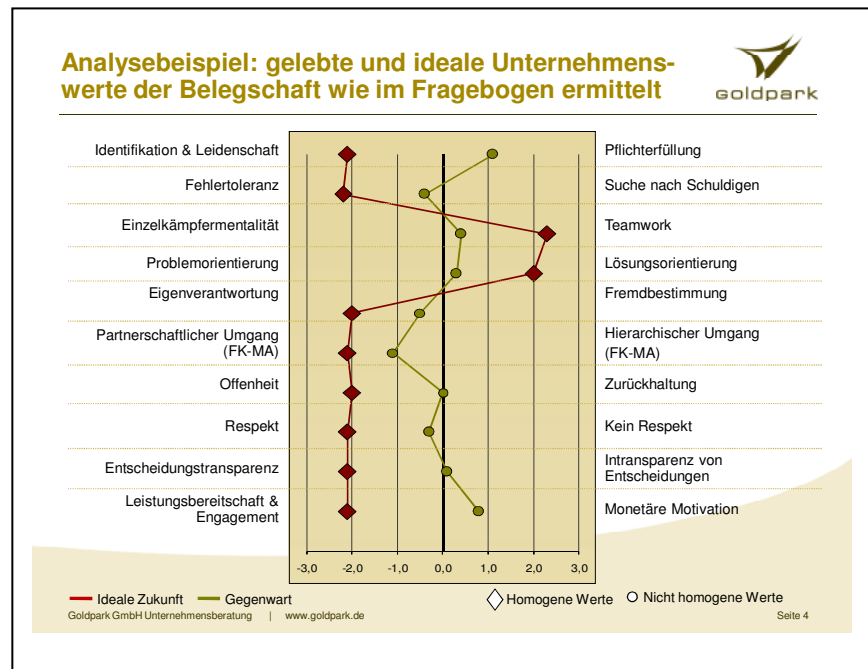
In der **Diagnosephase** wurde zunächst anhand nicht repräsentativer qualitativer Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften eine Organisationsdiagnose durchgeführt. Diese wurde in Form von Hypothesen dem Vorstand, den Führungskräften und dem Projektteam präsentiert. Wesentliche Resultate waren:

- Eine hohe Schlagzahl an Maßnahmen seitens des Vorstandes hatte bei den Mitarbeitern zu einer „Übersteuerung“ geführt. Die Mitarbeiter fanden sich in der Komplexität aller anstehenden Veränderungen nicht mehr zurecht. Zudem war eine gewisse Trägheit zu erkennen, mit der auf die immer wieder neuen Impulse zunehmend reagiert wurde.
- Die geplante Neuausrichtung wurde nicht von allen Mitarbeitern und Führungskräften positiv bewertet. Es herrschte Misstrauen gegenüber dem Vorstand, der als zu kühl und unnahbar gesehen wurde und dem unterstellt wurde, nicht im Interesse des Unternehmens zu handeln.
- Die von Mitarbeitern immer stärker geforderte Vertriebsorientierung vertrug sich nicht mit den Werten der Mitarbeiter. Mitarbeiter im Vertrieb hatten den Eindruck, dass sie zu Einzelkämpfern gemacht werden sollten und der Teamzusammenhalt, der in der Vergangenheit dazu geführt hat, dass sich Teammitglieder - wenn nötig - untereinander zur Seite stellen, langsam auflöst. Dies hat zu Unruhe unter den Mitarbeitern geführt.

- Mitarbeiter zweifelten, welcher Grad an Offenheit/Transparenz im Unternehmen gewünscht und gut für die eigene Karriere ist. Die Frage „zählt hier Offenheit zur Erreichung der besten Resultate oder hält man lieber seinen Mund, um andere nicht zu verärgern?“ war ständig präsent und sorgte dafür, dass Mitarbeiter und Führungskräfte häufig in Deckung gingen.
- Gemeinsam war jedoch sowohl bei Mitarbeitern als auch Vorstand und Führungskräften viel Leidenschaft und Engagement festzustellen. Wenig „echte“ Resignation war zu spüren, eher Unzufriedenheit und Desorientierung.

Auf Basis dieser Ergebnisse wurden von dem Projektteam die wichtigen Wertedimensionen identifiziert, die im Unternehmen momentan eine Rolle spielten und ein Fragebogen

entwickelt, mit dem diese Werte repräsentativ für die gesamte Belegschaft erhoben wurden. So wurden z.B. die Werte Teamwork vs. Einzelkämpfermentalität oder Offenheit vs. Zurückhaltung als Wertepaare in den Fragebogen übernommen, der insgesamt aus 85 Wertepaaren bestand. Diese Wertepaare sollen für vier Zeitdimensionen beurteilt werden (so ist es heute, so war es früher, so sollte es in



Zukunft sein und so wird es wahrscheinlich in Zukunft sein). Das Ergebnis verdeutlichte, dass es in der Wahrnehmung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhebliche Unterschiede zwischen der gegenwärtigen Situation und einer idealtypischen Situation gab (siehe Ergebnisauszug in der Abbildung) Die Analyse des Antwortverhaltens führte zu fünf Werten, die gegenwärtig in der Belegschaft vorhanden sind und weiteren 13 Werten, die in Zukunft aus Sicht der Belegschaft eine Rolle spielen sollten.

Die **Kulturentwicklungsphase** startete mit der endgültigen Festlegung einer Zielkultur in einer Großgruppenveranstaltung, in der alle Mitarbeiter und Führungskräfte zugegen waren. Hier wurden die kompletten Ergebnisse der Diagnosephase vorgestellt und anschließend in 8er-Gruppen diskutiert und validiert. Dabei übernahm jedes Projektmitglied die „Patenschaft“ für einen Wert und erläuterte die Bedeutung dieses Wertes für das Unternehmen. Ziel war es, über intensiven Austausch die wichtigsten 5 Unternehmenswerte (aus den über die Analyse ermittelten 13 Werten) zu identifizieren. Kern der Diskussion war immer:

- *Was bedeutet dieser Wert konkret in unserem Unternehmen?*
- *Brauchen wir diesen Wert bei uns?*
- *Woran merke ich, dass er eingehalten wird?*

Am Ende der Veranstaltung standen die wichtigsten fünf Unternehmenswerte fest. Der Vorstand hatte zwei Joker, so dass er die Werte um wichtige, strategierelevante Werte ergänzen konnte.

Durch diesen Strategie-Kultur-Fit wurde deutlich, dass Strategie und Kultur zwei Seiten ein und derselben Medaille darstellen.

Die Ergebnisse der Veranstaltung waren prägnant, so dass im weiteren Verlauf der Projektgruppenarbeit folgende Aspekte in den Mittelpunkt gestellt wurden.

- Wie können wir die weitere Diskussion der Werte aufrecht erhalten?
- Wie können wir die Vorbildfunktion der Führungskräfte stärken?
- Wie können wir die Werte dauerhaft in den Alltag integrieren?

Zu allen drei Punkten wurden Maßnahmen aufgesetzt. Beispielhaft seien folgende angeführt: a) Einführung einer Werte-Werkstatt: Führungskräfte bringen Fallbeispiele aus ihrem eigenen Führungsalltag ein und diskutieren den Umgang mit Werten am konkreten Fall. Dies wurde ergänzt um ein Führungskräfte-Coaching. Die Werte wurden in das Führungsfeedbacksystem, in Mitarbeiterbefragungen und auch Kundenbefragungen integriert. Einführung eines „Werte-Mottos“: Jedes Jahr steht ein Wert im besonderen Fokus des Unternehmens und wird z.B. in besonders prominenter Art und Weise in die Unternehmenskommunikation überführt.

Fallbezogene Bedeutung und Steuerung der Organisationsdynamik

Dieses Praxisbeispiel zeigt, wie wichtig die bewusste Auseinandersetzung mit der Organisationsdynamik im Unternehmen ist. Strategisch klare, logisch begründete Veränderungs- oder Strategiekonzepte sind nur so gut, wie ihre anschließende Umsetzung. Organisationsdynamische Entwicklungen zu erkennen und bewusst mit Ihnen umzugehen, ist essentiell für einen Umsetzungserfolg.

In vorliegendem Fall hat die Rückspiegelung der Diagnoseergebnisse die unterschiedlichen Sichtweisen in der Organisation transparent und diskutierbar gemacht. Der Vorstand begann zu erkennen, wie sein Führungsstil in die Organisation hinein wirkt. Auch wurde deutlich, dass der strategische Sinn und Zweck der Veränderungen unterwegs „verloren“ gegangen war. Die Mitarbeiter wussten nicht mehr genau, was erreicht werden sollte.

Mit den durchgeführten Maßnahmen bekamen Mitarbeiter einen Anlass, sich über die unterschiedlichen Sichtweisen im Klaren zu werden. Durch die bewusste und aktive Bearbeitung des Themas „Unternehmenskultur“ zusammen mit den Mitarbeitern und Führungskräften, wurde ein einheitliches, strategiekonformes Wertegerüst gebaut, das die Grundlage für Verhalten im Umgang mit Kunden, Kollegen, Share- und Stakeholder, Mitarbeitern und Führungskräften darstellt.

Ergebnisse

Kurz zusammengefasst haben sich durch die aktive Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmenskultur folgende allgemein formulierten Ergebnisse ergeben:

- Kulturdiagnose: Erhebung und damit „sichtbar“ werden der Werte im Unternehmen. Aufzeigen der „Werte“-Unterschiede zwischen Führung und Mitarbeitern.
- Definiertes Ziel-Werte-Set – kombiniert aus Mitarbeiter-Werten und Vorstandswerten, die für die strategische Ausrichtung besonders bedeutsam sind.
- Design eines Kulturentwicklungsprozesses, der hilft, die Werte nach und nach zu konkretisieren und im Unternehmen zu verankern. Dadurch werden sie erlebbar und „anfassbar“.
- Die Verankerung der Werte in unterschiedlichen Instrumenten führen zur dauerhaften Überprüfung und Relevanz der Werte im Unternehmen.

Goldpark-Modell: Prozess zur aktiven Steuerung von Unternehmenskultur

