

# **Kulturwandel**

**Diskussionsthemen zwischen  
der Arbeitsgruppe Culture Change des GBRs  
und  
dem Vorstand der xxAG**

- **Kulturthemen aus Sicht der Arbeitsgruppe (Culture Change)**
- **Diskussionsaspekte**
- **Kernthemen des Kulturwandels**



Kulturthemen aus Sicht der Projektgruppe Culture Change	Diskussionsaspekte	Kernthemen
<p><b>Unternehmenskultur:</b></p> <p>Unternehmenskultur ist kein betriebswirtschaftliches, mit Daten, Fakten und Zahlen zu belegendes Thema. Es umfasst vielmehr die weichen, sozialen und emotionalen Umgangsformen und Befindlichkeiten der Menschen im Unternehmen.</p>	<p>Die BR-Vertreter thematisieren, dass sich aus Sicht des Betriebsrates und aus Sicht der Mitarbeiter der Umgang miteinander, subjektiv betrachtet, zum Nachteil verändert hat. Ursachen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verstärkter Einsatz von Kommunikationstechnik</li> <li>▪ Neue standardisierte Prozesse, Abbau von Individuallösungen und Insellösungen</li> <li>▪ Hohes Tempo bei der Umsetzung von Veränderungen in der Organisation</li> <li>▪ Die persönliche Kommunikation wird zunehmend durch technische Kommunikationsmedien ersetzt.</li> </ul>	<p>Im Rückblick wird festgestellt, dass die strategischen und strukturellen Veränderungen der Vergangenheit, die xxAG zu einem sehr erfolgreichen Unternehmen gemacht haben. Die wirtschaftlichen Daten bestätigen den eingeschlagenen Weg bzw. die vom Management gewählte Strategie.</p> <p>Warum fühlen sich die Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens nicht mitverantwortlich? Warum sind sie nicht stolz auf ihr Unternehmen? Warum gibt die Sicherheit, die durch den wirtschaftlichen Erfolg entsteht, nicht das Vertrauen, sich auf etwas Neues einzulassen?</p>
<p>Kommunikation der Unternehmensstrategie in die gesamte Organisation</p> <p>Die Strategie der Unternehmensleitung und die mit den eingeleiteten Maßnahmen angestrebten Ziele werden nicht bis zur Basis kommuniziert. Informationen bleiben stecken und damit findet keine oder wenig aktive Auseinandersetzung mit dem Neuen statt.</p>	<p>Typische Konfliktpotentiale in der Branche sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innen- und Außendienst</li> <li>▪ Zentrale und Außenstellen</li> <li>▪ Es wird mehr über die strukturellen Stärken hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf wirtschaftliche Faktoren gesprochen. (Kostenführerschaft, Marktanteile usw.)</li> <li>▪ Die „Zumutungen“ an die Mitarbeiter werden nicht explizit angesprochen sondern eher „tabuisiert“ bzw. abgeschwächt.</li> </ul>	<p>Wo und Warum bleiben die positiven Absichten bzw. erfolgversprechenden Strategien und Ziele in der Organisation stecken?</p> <p>Wie erreicht die Organisation eine hohe Identifikation eines hohen Mitarbeiteranteils an der Neuausrichtung?</p> <p>Was braucht ein Großteil der Mitarbeiter, um diesen Weg mitzugehen?</p> <p>Welche Rolle spielen die Führungskräfte in der Organisation dabei?</p>



<b>Kulturthemen aus Sicht der Projektgruppe Culture Change</b>	<b>Diskussionsaspekte</b>	<b>Kernthemen</b>
<p><b>Wertschätzung</b></p> <p>Sachbearbeiter sehen ihren Arbeitseinsatz zu wenig gewertschätzt.</p> <p>Zunehmende Prozessoptimierung und –standardisierung sowie der Einsatz moderner Techniken lassen wenig Spielraum für Leistungsdifferenzierung bei den Mitarbeitern. Die Frage ist hier, wie haben sich Mitarbeiter in der alten Kultur als wertvoll definiert. Identifiziert wurden Werte wie Loyalität, persönliche Kontakte zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen, aber auch durch die Grundannahmen, wir sind anders als andere und haben es nicht nötig .....</p>	<p>80 % der xxAG-Mitarbeiter müssen ihre Arbeitsweise den vorgegebenen Prozessen unterordnen.</p> <p>„Nischen“ werden zunehmend weniger. Das Unternehmen setzt Mitarbeiter im Prozess ein und nicht, Prozesse werden um den einzelnen Mitarbeiter gebaut.</p> <p>Wertschätzung in der Vergangenheit wurde festgemacht an:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ individuellen und persönlichen Einzellösungen (Arbeitszeit, Arbeitsgebiet, Arbeitsorganisation, eigene Kunden, Arbeitsplatz, Kollegen usw.)</li><li>▪ direktem Kontakt zum Kunden und Lieferanten. Dies führte zum Aufbau einer Beziehungsebene und damit zu Wertschätzung durch den Kunden bzw. Lieferanten.</li><li>▪ Spezialisten in den einzelnen Fachgebieten erhielten Ansehen durch Informationsbedarf der Nicht-Spezialisten.</li><li>▪ Klare Zuordnung der Arbeitsmenge und damit das Gefühl „fertig“ zu sein mit der eigenen Arbeit.</li></ul>	<p>Welche Motivationsinstrumente stehen bei standardisierten Arbeitsprozessen zur Verfügung und sollen zum Einsatz kommen? Hier sehe ich Zielkonflikte mit dem Betriebsrat.</p> <p>Kann eine individuelle Leistungsmessung durch Erfassung entsprechender Daten als Instrumentarium zur persönlichen Orientierung und zur Motivation der Mitarbeiter eingesetzt werden? Hier stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen alle damit einverstanden sind?</p> <p>Wie kann die Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter für die vorgegebenen Prozesse attraktiv gestaltet werden?</p> <p>Der Umgang der Führungskräfte mit Leistungsdaten ist ein hochsensibles Thema. Wie kann gewährleistet werden, dass sie im Führungsprozess nicht als Druckmittel oder als Differenzierungsinstrument in gute und schlechte Mitarbeiter eingesetzt werden?</p> <p>Welche Wertschätzungs- und Feedbackkultur braucht die xxAG, um die neue Struktur lebendig und attraktiv zu machen?</p>



<b>Kulturthemen aus Sicht der Projektgruppe Culture Change</b>	<b>Diskussionsaspekte</b>	<b>Kernthemen</b>
<p>Fortsetzung zum Thema <b>Wertschätzung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durch Abbildung der Prozesse werden Schwächen ( Leistungstempo, Wissen, Organisation) sichtbar und es entsteht die Notwendigkeit zur Konfrontation.</li> </ul>	<p>Inwieweit wurden Schwächen in der Vergangenheit durch Führungskräfte konfrontiert? Gibt es eine klare Vorstellung davon, wie Führungskräfte mit Schwachstellen im Sinne der Organisation umgehen sollen?</p> <p>Hier geht es um eine kommunizierte Führungskultur, die in ihren Werten und Verhaltensweisen die neue Unternehmenskultur stärkt und zur Umsetzung der Strategien einen positiven Beitrag leistet. Hier liegen häufig beachtliche Produktivitätssteigerungen.</p>
<p><b>Machtverluste</b></p> <p>Einzelne Standorte haben durch die Umstrukturierungsmaßnahmen an Macht verloren ( Mitarbeiterzahl wurde geringer).</p> <p>Inhaltliche Veränderung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten in allen Mitarbeitergruppen.</p>	<p>Einige Verhaltensmuster deuten auf einen „Kampf“ um Machterhalt hin. Hier sind sowohl Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsräte involviert. Der Kampf kann sich sowohl aktiv zeigen, indem Entscheidungsprozesse verzögert werden. Dritte als Schiedsrichter eingebunden werden oder auch die Integrität einzelner Personen in Frage gestellt wird. Passiv findet der Kampf in Form von Ablehnung statt. Beispiel dafür ist Abwesenheit bei wichtigen Firmenevents.</p>	<p>Was sind xxAG-spezifische Indizien für Macht? Welche waren es früher, welche sind es heute? Wie wird Macht in der Organisation deutlich gemacht?</p> <p>Erkennen die Mitarbeiter die Notwendigkeit der Veränderung und sehen sie die Chancen für sich und das Unternehmen?</p> <p>Wird verändertes Verhalten nachvollziehbar gewürdigt?</p>



<b>Kulturthemen aus Sicht der Projektgruppe Culture Change</b>	<b>Diskussionsaspekte</b>	<b>Kernthemen</b>
<p><b>Rolle und Funktion von Führungskräften</b></p> <p>Führungskräfte sprechen ihre Befindlichkeiten nach oben hin nicht an.</p> <p>Widerstände auf Seiten der Mitarbeiter werden eher unterdrückt und nicht aktiv und konstruktiv bearbeitet.</p> <p>Betriebsräte erleben die Führungskräfte in ablehnender Haltung, wenn es um Mitarbeiterprobleme geht.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- sich „lustig“ machen</li><li>- belächeln</li><li>- Konfliktvermeidung</li><li>- Negierung des Problems</li><li>- Schuldige im Management suchen</li><li>- Selbst aus der Verantwortung gehen</li></ul>	<p>Befürchtungen der Betriebsräte, dass mit Leistungsdaten Druck auf die Mitarbeiter ausgeübt wird. Die Zahlen werden als Faktum herangezogen und auf der Beziehungsebene findet noch weniger Auseinandersetzung im Führungsprozess statt.</p> <p>Die Aufforderung seitens des Managements, dass Führungskräfte in Workshops ihre Wahrnehmungen, Meinungen und Einschätzungen zu neuen strategischen und strukturellen Ausrichtungen thematisieren, führt nicht zu Lösungen auf der Kulturebene oder zur Erleichterung des Kulturwandels.</p>	<p>Hat die Organisation Instrumentarien, Methoden und Skills zur Verfügung, um in guter Weise mit Widerständen umzugehen?</p> <p>Darf in der Hierarchie von unten nach oben kritisches Feedback gegeben werden? Und wenn ja, wie wird damit umgegangen</p> <p>Welche Erfahrungswerte aus der Vergangenheit gibt es mit kritischen Führungskräften?</p> <p>Gibt es ein einheitliches Bild eines „guten Mitarbeiters“? Hat es sich durch die Veränderungen der letzten Jahr verändert?</p>



<b>Kulturthemen aus Sicht der Projektgruppe Culture Change</b>	<b>Diskussionsaspekte</b>	<b>Kernthemen</b>
<p><b>Einführung und Start neuer Projekte</b></p> <p>In der Nachbereitungsdiskussion der Arbeitsgruppe Culture Change wurde folgende Wahrnehmung beschrieben, die interessant für die Entstehung von Widerständen sein könnte:</p> <p>Es kommt etwas Neues:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aufgabe, Prozess, Technik</li></ul> <p>Die Mitarbeiter werden aufgefordert, das Neue im Arbeitsprozess einzusetzen bzw. neue Aufgaben zu übernehmen. Um die Kosten der Einführung möglichst gering zu halten, entscheidet sich das Unternehmen zunehmend für die Einführungsstrategie des „kalten Wassers“. Dadurch entstehen bei den Mitarbeitern zunächst Unsicherheiten und Ängste, das Neue nicht zu bewältigen. Im schlechtesten Falle machen sie auch noch eine negative Erfahrung mit dem Neuen.</p> <p>Erst dann stellt das Unternehmen, in Form von Qualifizierungen, Beratungen uvm., Unterstützung zur Verfügung</p> <p>In diesem Falle besteht nicht grundsätzlich die Ablehnung gegen das Neue, sondern der Widerstand entsteht eher durch die Vorgehensweise.</p>	<p>Die Strategie Kostenführerschaft in diesem Kontext, führt zunächst zu Kostenminimierungen bei Qualifizierungsmaßnahmen, aber der dadurch entstehende Widerstand bzw. die passive Ablehnung (z.B. durch Jammern, Schlechtreden, Problemfokussierung) erhöhen die Kosten im Nachgang um ein Vielfaches.</p> <p>In der Vergangenheit war die Vorgehensweise die, dass bevor etwas Neues kam, die Mitarbeiter gut vorbereitet wurden. Qualifizierung gibt Sicherheit.</p>	<p>Hat sich die Einstellung im Umgang mit Fehlern der Vorgehensweise bei Einführung neuer Prozesse bzw. Techniken entsprechend verändert?</p> <p>Wie reagiert die Organisation typischerweise auf Fehler und Unsicherheiten bzw. auf Widerstände?</p> <p>Wie werden die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen auf das Neue vorbereitet und wie geht man mit Schwachstellen um?</p>

## **Fazit:**

Zwischen den Vertretern des Betriebsrates und dem Management ergab sich eine lebhafte Diskussion hinsichtlich der wahrgenommenen Kulturmerkmale der xxAG.

Von beiden Seiten besteht die Zusage, weiter aktiv an dem Thema Culture Change zu arbeiten.

## **Folgende Schritte wurden vereinbart:**

- 1. Vorstellung der Culture Change-Präsentation in der nächsten Konzernausschusssitzung.**
- 2. Reflexion des Managements hinsichtlich der angesprochenen Themen und Formulierung der Management-Position.**
- 3. Gemeinsamer Workshop von Führungskräften und Betriebsrat zum Austausch der verschiedenen Perspektiven.**
- 4. Erarbeitung von Lösungsansätzen für die seitens des Betriebsrates und seitens des Managements identifizierten Kernthemen.**