

## 107 Wie kann ich Veränderungskompetenz und Veränderungsnotwendigkeit in meinem Unternehmen messen?

Die Antwort auf diese Frage fällt etwas ausführlicher aus, da die Untersuchungen und Erhebungen zur Veränderungskompetenz und Veränderungsnotwendigkeit zumeist eingebettet sind in eine Kulturanalyse, die im Rahmen eines Strategie-Kultur-Fit durchgeführt wird.

### Veränderungsnotwendigkeit

Die Veränderungsnotwendigkeit ist die subjektive Einschätzung, dass Veränderungen notwendig sind. Die Veränderungsnotwendigkeit, die im Unternehmen, in Unternehmensbereichen oder Abteilungen empfunden werden, kann gemessen werden. Dies geschieht über die Differenz der Einschätzung eines Idealzustandes zur Einschätzung eines gegenwärtigen Zustands.

### Veränderungskompetenz

Die Einschätzung der Veränderungskompetenz rankt sich um die Fragen:

*Können wir uns verändern?*

*Kann sich die Organisation überhaupt verändern?*

*Sind wir reif? etc..*

Die Veränderungskompetenz kann ebenfalls gemessen werden. Sie ergibt sich aus der Differenz eines Idealzustandes zu der Einschätzung eines wahrscheinlichen zukünftigen Zustandes.

Wenn Sie konkretere Hinweise zur Erhebung und dem speziellen Messverfahren haben möchten, so bitten wir Sie, uns eine mail an [fragen@shared-knowledge.com](mailto:fragen@shared-knowledge.com) mit Bezug auf die Frage-Nr. 107 zu senden. Wir leiten die Frage dann entsprechend an „unseren“ Kulturdagnostiker weiter, so dass Sie die Möglichkeit haben, mit ihm die Thematik individuell per mail oder phon besprechen zu können.

### Kulturdiagnose und Strategie-Kultur-Fit

Die Kulturanalyse ist zumeist eingebettet in einen Strategie-Kultur-Fit, da eine Strategie i.d.R. nur dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn die strategischen Ziele auch auf den Nährboden der dafür erforderlichen Werte treffen.

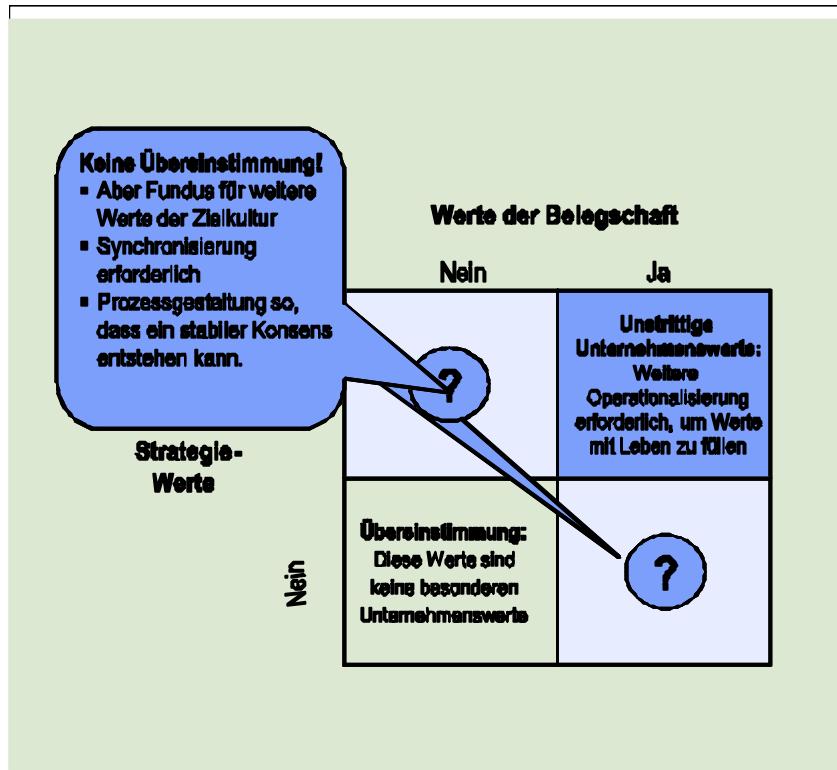
Der Strategie-Kultur-Fit beginnt mit einer Organisationsanalyse, mit deren Hilfe herausgearbeitet wird, welche Themen im Unternehmen aktuell eine dominante Rolle spielen, welche Normen und Werte von Bedeutung für das Handeln sind und welche unausgesprochenen Regeln in der Belegschaft exis-

tieren. Die auf persönlichen Interviews von Mitarbeitern und Führungskräften basierenden Ergebnisse geben Hinweise, wie das Unternehmen „tickt“. Nach anschließender Diskussion der Ergebnisse mit dem Management wird die Wertewelt der Mitarbeiter und Führungskräfte erfasst, um gemeinsame Werte und grundlegende Überzeugungen der Gegenwart zu erkennen, aber auch die Diskrepanzen zwischen den Sichtweisen der Mitarbeiter und Führungskräfte aufzuspüren. Die Ergebnisse dieser **Kulturanalyse** ergeben ein repräsentatives Bild zur aktuellen und zukünftig notwendigen Kultur des Unternehmens aus Sicht der Belegschaft. Anschließend wird mit der Unternehmensführung ein Soll-Werteset der Unternehmenskultur erarbeitet, die die Wirkungskraft der geplanten Strategie aktiv unterstützt.

Wichtig hierbei ist das Verständnis, dass die Kulturentwicklung kein „Wunschkonzert“ der Mitarbeiter ist. Es soll hingegen über die Ermittlung der Werte, die aus Sicht des Managements die Strategie maximal stützen, und der Werte aus Sicht der Belegschaft, ein Abgleich zwischen Strategie und Mitarbeitern erfolgen. Beispielhaft visualisiert nebenstehende Abbildung die unterschiedlichen Übereinstimmungen zwischen den Werten der Belegschaft und den Strategiewerten.

Angedeutet sind dabei bereits entsprechende erste allgemeine Handlungsempfehlungen.

Mit der Vorstellung dieser **Soll-Kultur** im Gepäck werden anschließend zusammen mit der gesamten Belegschaft die bisherigen Ergebnisse im Rahmen einer Großgruppenveranstaltung diskutiert. Hierbei soll gemeinsam entschieden werden:



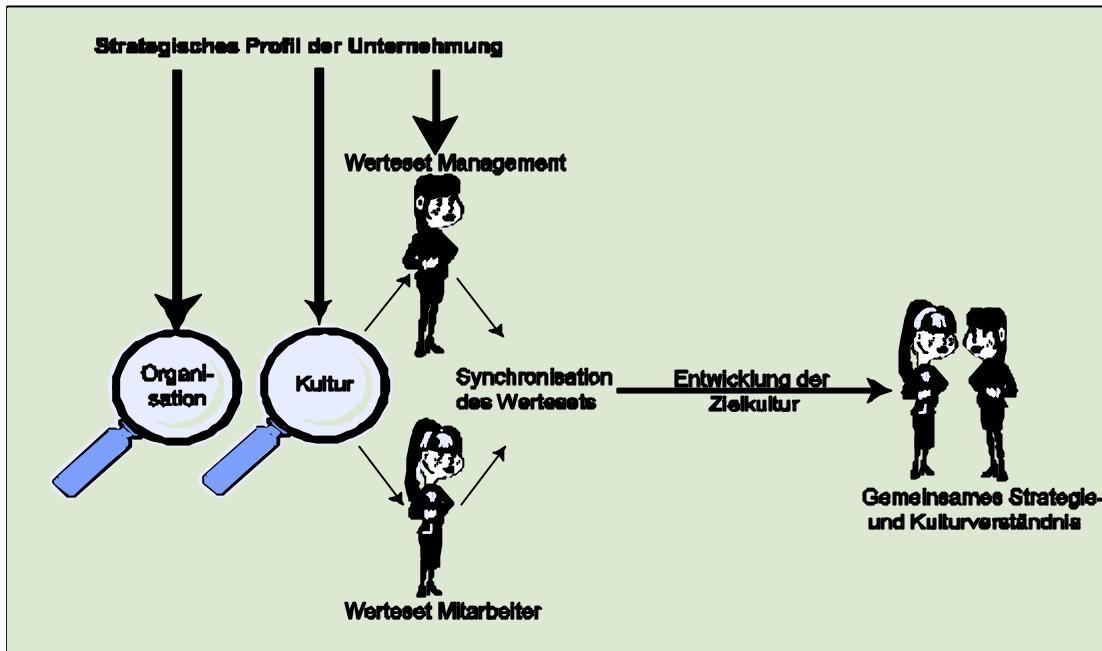
*Welche Werte sind für das Unternehmen von Bedeutung?*

*Wie werden die Werte gemeinsam getragen?*

*Was bedeuten diese Werte konkret für Mitarbeiter und Führungskräfte?*

*Wie werden diese Werte im Unternehmen aktiv umgesetzt und gelebt?*

Am Ende des Tages besitzen alle Teilnehmer eine klare Vorstellung bezüglich der kulturellen Werte. Damit endet die aktive Auseinandersetzung mit der gegenwärtigen und zukünftig gewünschten Unternehmenskultur. Es ist eine Gemeinschaftsleistung, die durch das aktive Einbeziehen der Mitarbeiter deren Veränderungsbereitschaft stärkt und die Identifikation mit der neuen Strategie, den verfolgten Werten und den dadurch ausgelösten Veränderungen erhöht. Die obige Abbildung zeigt, wie der „Strategie-Kultur-Fit“ dem Abgleich des Wertesystems mit dem strategischen Profil dient.



Die Kulturregelung ist damit aber keineswegs abgeschlossen. Kulturregelung ist ein fortlaufender Prozess, bei dem es darauf ankommt, die erarbeiteten und synchronisierten Werte zu leben und im Fokus zu behalten. Hierzu können beispielsweise spezielle Kulturarbeitsgruppen implementiert oder sog. „Wertewächter“ eingesetzt werden, wie es TOYOTA in neuen, ausländischen Werken durchführt. Die LUFTHANSA arbeitet mit „Town-Meetings“, in denen der Konzernvorstand die Umsetzung der Werte mit den Mitarbeitern diskutiert. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten einen kontinuierlichen Kulturregelungsprozess zu implementieren. Das Wichtige ist, dass dieses Follow-Up bzw. Follow-Through durchgeführt wird.

### Andere Methoden

Aber auch durch andere Methoden sind denkbar. Z.B. kann man im Rahmen eines Workshops mit den Führungskräften oder im Management eine **räumliche Aufstellung** zur Kulturdagnostik machen. Dazu werden die beiden Achsenabschnitte (Veränderungsnotwendigkeit, Veränderungskompetenz) mit Kreppband auf dem Boden des Raumes angebracht. Dann sollen sich die Anwesenden entsprechend ihrer Einschätzung zu den beiden Dimensionen positionieren. Anschließend geht der Berater von Person zu Person und fragt, warum dieser Standort gewählt wurde. Auf diese Weise erfolgt eine Synchronisation zu den beiden Dimensionen. Das ist vielleicht statistisch nicht so va-

lde wie die Durchführung einer Kulturdiagnose, sorgt aber gleich für einen Austausch.

Darüber hinaus kann man im Rahmen einer Organisationsdiagnose natürlich die Interviews in einer solchen Richtung auswerten und Hypothesen dazu erstellen und dann zurückspiegeln. Auch diese Vorgehensweise ist natürlich nicht so valide, wie die Kulturdiagnose, aber durch die Rückspiegelung gewährleistet gleich einem Dialog über dieses Thema im Unternehmen.