

**Claus – Bernhard Pakleppa**  
SIETAR Forum 2008 - Bonn  
Freitag 29. Februar

Kulturen im Change Management

GOHL  
& PAKLEPPA

partnership for development





## Kultur

- **Kultur ist die kollektive Programmierung des Geistes, die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet. (Hofstede)**
- **Kultur ist das Muster der Sinnggebung, in dessen Rahmen Menschen ihre Erfahrungen deuten und ihr Handeln lenken. (Clifford Geertz)**
- **„Kultur ist die Summe aller gemeinsamen und selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe im Laufe ihrer Geschichte erlernt hat.“ (Ed Schein, Organisationskultur, 2003)**

## Grundannahmen von Kultur

- **Jedes Individuum** ist Mitglied unterschiedlicher Kulturen
- **(Unternehmens-) kulturelle Mechanismen** sind ein zentraler Bestandteil für Handlungen des Individuums als Teil des Systems
- Im einzelnen sozialen Systemen bilden sich verschieden **kulturelle Subsysteme** aus
- **Der größte Teil von Kultur ist unbewusst** (Modell des kulturellen Eisberges). Ein Teil von Kultur kann aber bewusst gemacht werden.
- **Kultur** ist nicht statisch, sondern Teil eines permanenten Transformations- & Veränderungsprozesses
- Da sich der größte Teil von Kultur auf der unbewussten Ebene manifestiert, benötigen **kulturelle Veränderungen** in der Regel Zeit
- **Kultur** wird vor allem im Zusammentreffen mit anderen Kulturen sichtbar

## Unternehmenskultur 1

- **Ein Unternehmen** ist eine Gruppe mit einer eigenen Geschichte
- Diese Geschichte spiegelt sich in **Grundannahmen** (Unbewusste selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühlen) die sich in **bekundeten Werten** (Strategie, Ziele, Philosophie) und **Artefakten** (Sichtbaren Strukturen und Prozessen im Unternehmen) manifestieren (Edgar Schein)
- **Kultur als Lebenswelt:** Kulturen müssen ihrer Struktur nach nicht unbedingt einheitlich sein (Subkulturforschung) – Kultur der Organisation stellt nur den Rahmen dar.
- **Unternehmenskultur** ist das, was alle verbindet (Kultur als Kitt) und nicht das, was alles eint (Kultur als Schablone) – erweitertes Kulturverständnis von Unternehmen (Kohäsionsorientierte Unternehmenskultur, Rathje, 2006)

## Unternehmenskultur 2

- Eine **globale Unternehmenskultur** ist damit ein einheitliches Referenzsystem, auf Basis dessen Unterschiede auf ähnliche Weise diskutiert werden können. Die Subsysteme in der Organisation bilden dabei eigene Subkulturen. Nach M & A bleiben Menschen häufig ihrer Ursprungskultur gegenüber verpflichtet.

## Warum gibt es Change Management

- Change Management ist kein Selbstzweck sondern die Antwort auf einen fundamentalen Veränderungsbedarf im Unternehmen
  - Was sind in den kommenden 3 Jahren bis 2010 die häufigsten Ursachen für Veränderungen in Unternehmen?
    - Restrukturierung/Reorganisation 49%
    - Wachstumsinitiative 38%
    - Veränderte Unternehmensstrategie 33%,
    - Kostensenkungsprogramme 32%
    - Veränderte Marktstrategie 32%
    - M & A 21 %...

(Change Management Studie 2008 Capgemini)

## Wann sind Change Prozesse erfolgreich

- Wenn Sie auf für Sie bekannte erfolgreiche Veränderungsprozesse zurückblicken... welche drei Erfolgsfaktoren waren dafür ausschlaggebend?
  - Commitment und Glaubwürdigkeit des Managements 75 %
  - Realistische klare Visionen/Zielsetzungen und Ihre Kommunikation 55%
  - Offene und klare Kommunikation Innerhalb des Projektes und gegenüber anderen Projekten/Programmen 38%
  - Professionelles Projektmanagement 32%
  - Dringlichkeit (sense of urgency) 31%
  - Teamgeist und Motivation 28%
  - ...

(Change Management Studie 2008 Capgemini)

## Aktionsfelder für erfolgreiche Change Prozesse

- Welche Erfolgsfaktoren waren bei erfolgreichen Veränderungsprozessen in Ihrem Unternehmen ausschlaggebend?
  - Mobilisierung & Commitment sicher stellen 60%
  - Organisation und Prozesse erfassen und gestalten 42%
  - Situation und Umfeld analysieren und verstehen 39%
  - Führung fördern 35%
  - Konflikte und Widerstände reduzieren oder vermeiden 26%
  - Erfolge identifizieren und verankern 21%
  - Ausrichtung und Alignment forcieren 20%
  - Strukturen und Monitoring entwickeln und aufbauen 17%
  - Kultur weiter entwickeln 16%
  - Qualifizierung und Entwicklung zielgruppenorientiert durchführen 15%

(Change Management Studie 2008 Capgemini)





## Beispiel: Einführung von Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilung bei einem Automobilzulieferer

- **Situations-/Organisationsbeschreibung:** Internationaler Automobilzulieferer mit weltweit 60.000 Mitarbeitern, Unternehmenszentrale in Frankreich
- **Herausforderung:** Unternehmensweite Einführung eines neuen Zielvereinbarungs- & Leistungsbeurteilungssystems
- **Intervention (Intern):** 3000 Führungskräfte werden innerhalb von 3 Monaten geschult. Dazu wird das einheitliche Schulungskonzept, das in der Konzernzentrale entwickelt wurde, von externen französischen Trainern, die die jeweilige Landessprache sprechen vermittelt. Das Konzept hierbei ist klar „direktiv“.
- **Kulturelle Fragestellungen:** Kulturunterschiede spielen bei der Erarbeitung des Trainingskonzepts keine Rolle.
- **Ergebnis:** Deutschland (Obwohl Mitarbeiter sich vehement gegen die Art der Einführung wehren, setzten sie das System am Ende am präzisesten um) Spanien (sind eher wohlwollend bei dem Einführungsprozess aber eher unpräzise bei der tatsächlichen Ausführung)

## Beispiel: Internationaler Verband für Unterkünfte mit starken unabhängigen nationalen Organisationen

- **Situations-/Organisationsbeschreibung:** Internationaler Verband mit Mitgliedern aus mehr als 80 Ländern. Die nationalen Mitglieder sind organisatorisch und finanziell komplett unabhängig vom internationalen Verband. Sie bilden die Mitglieder des internationalen Verbandes.
- **Herausforderung:** Verbesserung der Qualifikation der Manager der Unterkünfte, Einführung von Internationalen garantierten Qualitätsstandards
- **Intervention (Intern/Extern):** 1. Schritt: Entwicklung von Standards; 2. Schritt Einführung der Standards (Druck des Ausschlusses); 3. Schritt Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen; 4. Schritt Entwicklung von e-learning Tools
- **Kulturelle Fragestellung:** Spielen im Konzept insofern eine Rolle als an der Entwicklung von Anfang an Menschen aus verschiedenen Ländern beteiligt wurden
- **Ergebnis:** Je größer und stärker die nationalen Verbände sind desto weniger spielen die internationalen Vorgaben eine Rolle und je niedriger ist die Rolle der beteiligten Menschen. Auf die „notwendigen“ Standards und deren Implementierung konnten sich alle einigen. Bei der Qualifizierung beteiligten sich nur die Verbände, für die dies auch von Vorteil war.

## Beispiel: Deutschlandweite Trainingsorganisation

- **Situations-/Organisationsbeschreibung:** Deutschlandweite Trainingsorganisation mit 8 Standorten, ca. 40 festen Mitarbeitern und 200 freien Trainern plus 6 festen Netzwerkpartnern
- **Herausforderung:** Anpassung an die veränderten Marktbedingungen, neue Innovationen integrieren und mit ins Portfolio nehmen, neue selbständige Netzwerkpartner integrieren
- **Intervention (Intern/Extern):** 1. Schritt: Einführung einer neuen Struktur, die den 8 Standorten eine deutlich höhere Eigenverantwortung gibt 2. Schritt Schaffung einer Struktur, die es ermöglicht 6 feste (eigenständige) Organisationen in das System zu integrieren ohne deren Eigenständigkeit aufzugeben 3. Schritt Schaffung einer neuen gemeinsamen Klammeridentität (Außenaufttritt, Kommunikation nach Innen....) 4. Schritt Verstärkte Entwicklung der bestehenden Standorte zu einer eigenen Identität
- **Kulturelle Fragestellung:** Spielen nur im Sinne der gemeinsamen Klammer eine Rolle – aber die unterschiedlichen Unternehmens-Kulturen (flach hierarchisch, hierarchisch, Produktionsbedingungen, Leistungsbedingungen....) werden nicht beachtet
- **Ergebnis:** Beide Versuche scheitern: 1) Die regionalen Strukturen sind nicht wirklich bereit und fähig eine höhere Verantwortung zu tragen 2) Der Kooperationsverbund fällt nach kurzer Zeit wieder auseinander

## Welchen Einfluss hat Kultur auf den Change Prozess

- Kultur spielt eine bedeutsame Rolle in Change Prozessen, auch wenn das in der Praxis häufig wenig Beachtung findet.
- Im Alltag von Organisationen findet die bewusste Beachtung von Kultur in der Regel nur im Rahmen von M & A statt (Cultural Due Diligences)

## Wie lässt sich Kultur im Change Prozess sichtbar machen und berücksichtigen

1. Grundfrage: Treffen Kulturen (Subkulturen) aufeinander (M & A, Kooperation) oder geht es um die Veränderung innerhalb einer bestehenden Unternehmens-Kultur?
2. Ein hilfreicher Weg ist es den Beteiligten die Kultur sichtbar zu machen – also dem System und den Beteiligten mit Hilfe einer Kulturanalyse die Grundlage Ihrer Kulture(n) sichtbar zu machen und ggf. die länderspezifischen Kulturstandards zu verdeutlichen:
  - Typologien von Organisation erheben (Trompenaars, Deal & Kennedy u.a.) – schwierig, da schematisch und nicht holistisch
  - Kulturanalyse ggf. unter Berücksichtigung der Subkulturen
  - Länderspezifische Kultur (oder dominierende Kultur) erheben bzw. benennen
  - Reifegrad der Organisation erheben

## Wie lässt sich Kultur im Change Prozess sichtbar machen und berücksichtigen

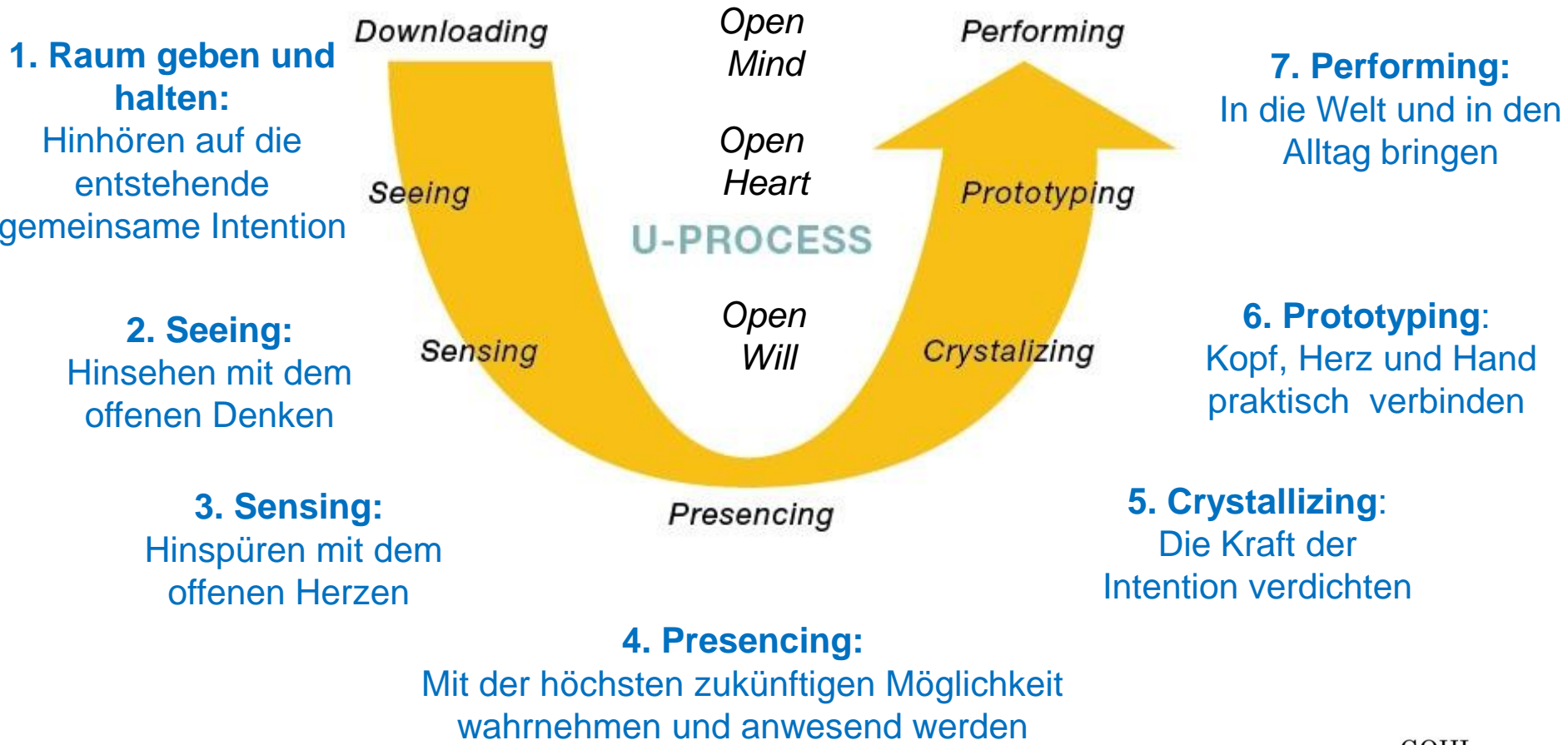
3. Die (Unternehmens) Kultur muss im Rahmen der Hypothesenbildung berücksichtigt werden. „Kulturelle Brille“/Haltung ist notwendig.
4. Intervention muss kulturspezifisch und ggf. Unternehmenskultur - spezifisch erfolgen
5. Intervention in unterschiedlichen Subsystemen kann unterschiedlich sein – je nach kultureller Ausprägung
6. Je stärker das Wir-Gefühl der Beteiligten ist (zum Beispiel durch einen bedeutsamen Gegner) desto geringer ist der Einfluss der dahinter liegenden Kultur(en) auf den Change Prozess
7. Die Theory U ist ein hilfreicher Ansatz um solche Prozesse zu begleiten, auf die Kultur zu achten ohne Sie in den Mittelpunkt zu stellen.

## Ein Weg zur Schaffung des Wir Gefühls: Theory U und der Presencing Prozess

- Presencing (Wortschöpfung von „present“ und „pre-sensing“)- von der entstehenden Zukunft her lernen
- Die U - Theory zielt auf einen **substantiellen Wandel im Denken und Handeln der Angehörigen einer Organisation**. Stärker als eine klassische Problemlösung ist der U – Prozess auf die **gemeinsame Schaffung neuer Wirklichkeiten** ausgelegt, indem er das Lernfeld und die Aufmerksamkeit auf kommende Chancen und Situationen konzentriert.
- U Theory und der Presencing Process wurde am MIT in Boston von Claus O. Scharmer und anderen entwickelt.
- Grundannahmen zum Lernen
  - Learning by reflecting on the experiences of the past (act - observe - reflect - plan – act)
  - Learning by presencing emerging futures



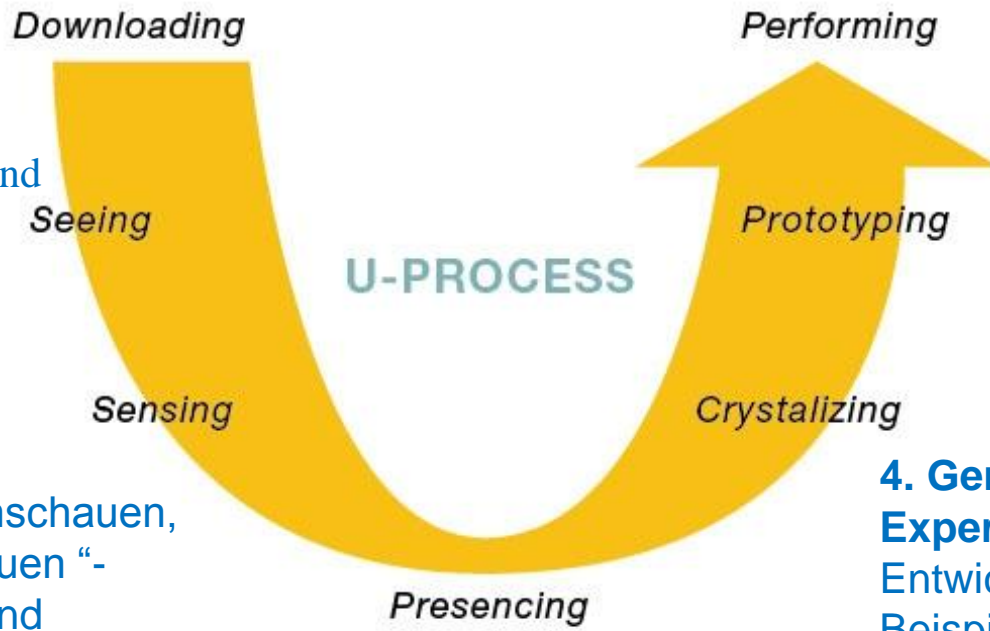
# 7 Kernfähigkeiten menschlicher, sozialer und kreativer Kompetenz







# 5 Grundbewegungen



## 1. Gemeinsame Intentionsbildung:

Den gemeinsamen Grund entdecken und freilegen

## 2. Gemeinsame Wahrnehmung:

„Hinschauen, hinschauen, hinschauen“-gehe zu den Orten und Menschen, die für Deine Situation wichtig sind und höre mit offenem Denken und Herzen zu.

## 3. Gemeinsame Willensbildung:

Geh zu einem Ort der Stille und lass das innere Wissen entstehen (Presencing).

## 5. Gemeinsame Gestaltung:

Umsetzung des Neuen, so dass Handeln und Wahrnehmung vom Ganzen her möglich

## 4. Gemeinsames Experimentieren:

Entwickle Prototypen von Beispielen des Neuen, um die Zukunft im Tun zu erkunden

## Quellen

- Schein, E. (2003) Organisationskultur
- Rathje, S., Juch, S., Köppel, p. (2007) Cultural fit oder fit for culture? In Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik
- Change Management Studie 2008 – Capgemini Consulting
- Scharmer, C. Otto (2007). Theory U: Leading from the Emerging Future As It Emerges. The Social Technology of Presencing
- Senge, P., C. O. Scharmer, J. Jaworski, and B. S. Flowers. (2004). Presence: Human Purpose and the Field of the Future

[www.presencing.com](http://www.presencing.com)

[www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com)

[www.theoryU.com](http://www.theoryU.com)



Herzlicher Dank für  
Ihre Aufmerksamkeit!

**Gohl & Pakleppa – partnership for development**

Bennauerstrasse 31, 53115 Bonn, Germany

Tel: +49 - 228 – 98164 – 60

[www.partnership-for-development.org](http://www.partnership-for-development.org),

[pakleppa@partnership-for-development.org](mailto:pakleppa@partnership-for-development.org)

partnership for development

