

Die Unternehmenskultur im Kreuzfeuer der Definitionen

Prof. Götz Piwinger

Veränderte Situationen verlangen verändertes Handeln. Äußere Veränderungen erfordern produktive Flexibilität im Unternehmen. Dies spiegelt sich im arbeitstäglichen Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter wieder.

Die große Frage, die sich vor dem Hintergrund externer Einflüsse auf die Unternehmen stellt, lautet: Wie kann man die Veränderung der Unternehmenskultur gezielt steuern? Die externen Faktoren, wie Digitalisierung, demografischer Wandel oder globaler Handel sind nicht beeinflussbar und auch nicht vorhersehbar. In der Folge ist es deshalb nicht möglich, sich auf bestimmte Situationen vorzubereiten. Trotzdem schaffen es bestimmte Unternehmen immer wieder, auch oder sogar besonders in Krisen, gute Umsätze zu erwirtschaften, indem sie spezielle Produkte oder Dienstleistungen anbieten, wie etwa die konsequente Schwerpunktsetzung auf den Onlinehandel in der Coronakrise. In veränderten Situationen entstehen sogar neue StartUps, die trotz der bürokratischen Hürden zur Unternehmensgründung in Deutschland immer noch schnell genug sind, um etablierten Unternehmen Marktanteile abzunehmen. Es geht also um nicht weniger als eine Entscheidung über die Geschäftsmodellinnovation im Spannungsfeld zwischen Unternehmensgründung und Firmenumbau auf Basis einer zielgerichteten Unternehmenskultur, um dem Innovationsdruck des Marktes konstruktiv zu begegnen. Etablierte Unternehmen müssen sich darauf konzentrieren, ihre vorhandenen Produkte und Services durch inkrementelle Innovationen immer weiter zu verbessern oder zu verkaufen. Dadurch werden diese immer komplexer und teurer und sind irgendwann im Marktsegment nicht mehr relevant, während StartUps solche Situationen als Chance erkennen und mit neuen und/oder günstigeren Technologien und Businessmodellen bedienen oder gar grundsätzlich neue Märkte schaffen, welche schrittweise wachsen und schließlich in den existierenden Markt der etablierten Unternehmen eindringen und ihn zerstören, beziehungsweise ersetzen (1).

“Culture eats strategy for breakfast” (Peter Ducker)

Die Königsdisziplin eines Unternehmens besteht in der permanenten Fähigkeit und Bereitschaft zur Veränderung. Die Fähigkeit alleine genügt nicht, denn nur die aktivierte Fähigkeit führt zur Handlungsbereitschaft. In der Covid-Krise haben wir gelernt, wie schnell auch die größten Digitalisierungsmuffel plötzlich Online-Konferenzen im Alltag nutzen. In diesem Fall kam der Handlungsdruck von außen - nämlich durch die Coronakrise. Dieser Druck war besonders stark, weil die Bewegungsfreiheit quasi spontan eingeengt wurde. Doch was ist mit anderen, externen Veränderungsimpulsen, wie Digitalisierung, Globaler Wettbewerb, Brexit, oder Demografischer Wandel? Die Unternehmen sind nicht in der Lage, Einfluss auf die Veränderungen zu nehmen, also müssen wir reagieren. Bei der aktiven Veränderungsbereitschaft geht es um die Art und Weise, konstruktiv mit der Situation umzugehen.

Während Prof. Adrian Daub in seiner “Theorie der Schöpferischen Zerstörung” (2) in Bezug auf die Disruption sinngemäß behauptet, dass sich die Entwicklungen immer stärker beschleunigen und es daher nicht mehr möglich ist, die Dinge sinnvoll zu regulieren (3), gehen wir davon aus, dass dies durch die Schaffung agiler Rahmenbedingungen im Sinne von Werte- und Kompetenzentwicklung doch möglich ist. Eine besondere Rolle dabei spielt die Verfügbarkeit digitaler Technologien, um globale Kommunikation und Kollaboration zum Zwecke des selbstorganisierten Lernens und zur skalierbaren, zielgerichteten Entwicklungssteuerung.

Somit wird klar, dass das Wertemanagement einen knallharten Wirtschaftsfaktor darstellt. Denn Werte sind unser innerer Antrieb zum Handeln. In der gezielten, aktiven Veränderung der Unternehmenskultur können wir das Handeln auf Basis von Werten verändern, jedoch nicht das tief innewohnende Verhalten, dafür wäre ein Arbeitsleben zu kurz. Doch wenn wir Werte für unsere Organisation entwickeln - dafür bieten sich bestimmte Methoden wie beispielsweise KOWEX® (4) an-, dann können wir das Handeln in praktischen Projekten auf Basis der Werte trainieren. Wenn das übergeordnete Ziel also "Veränderungsbereitschaft" heißt, dann können wir auf allen Ebenen (Führungskräfte, Teams, Personen) adäquate Werte und Kompetenzen und deren Ausprägung definieren. Daraus lassen sich in der Folge entsprechende Handlungsempfehlungen für praktische Projekte zur Entwicklung der Werte und Kompetenzen herausarbeiten.

Es ist möglich, die Bereitschaft zum dezentralen selbstorganisierten Agieren in veränderten Situationen zu trainieren und in den Unternehmensalltag zu einzubringen, indem wir uns eine zielgerichtete Strategie für die Installation von Kompetenz- und Wertemanagement überlegen. In den Zielen definieren wir die Voraussetzungen für unser Unternehmen, um beispielsweise auch in den nächsten zehn Jahren noch erfolgreich sein zu können. Die Definition erfolgt durch Analysen aus digitalen 270 Grad Feedbacks bei Führungskräften, Teams und Mitarbeitern. Aus den Ergebnissen leiten wir die Sollwerte und unsere Mission ab, um anschließend alle Beteiligten in die Kompetenzentwicklung zu bringen: Dem Weg zum selbstorganisierten Entscheiden und Handeln auf der Basis gemeinsamer Werte. Die Installation von Kompetenz- und Wertemanagement als fester Prozess im Unternehmen ist die sichere Basis, um künftigen Veränderungen gelassen entgegenzusehen.

(1) The innovators dilemma, Clayton M. Christensen, 2016, Harvard Business review press

(2) Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement: Grundlagenprozesse-Perspektiven G Bergmann, J Daub - 2008 – Springer

(3) #Akzeleration, Nick Land et al., 2013, Merve Verlag

(4) KOWEX® ist eine geschützte Marke der Orgabrain GmbH, Koblenz. Sie steht für „Kompetenz- und Wertematrix“.

Prof. Götz Piwinger ist Strategieberater für New Work-Projekte mit Schwerpunkt HR. Durch seine kombinierte Erfahrung und Technik- sowie HR-Studium lernte er, dass Methoden und Systeme immer Hand in Hand zusammenwirken müssen, um eine wertschöpfende Lösung für Unternehmen schaffen zu können. Er ist mehrfacher Preisträger des HR-Innovation Awards, entwickelte das Handlungsmodell „New Work Management Action Plan“ und schuf die Softwarearchitektur von KOWEX® für Werte- und Kompetenzmanagement. Er ist Professor für Organisationslehre an der IUE Hochschule Basel und erfolgreicher Fachbuchautor.