

## 9.7.4 Managementinstrument: Kultur managen – Integration von Strategie-, Struktur- und Kulturveränderung

Im Folgenden wird ein Vorgehen zum geplanten *Kulturwandel* beschrieben, das die Ergebnisse der Kulturdiagnose integriert. Voraussetzung für die Anwendung dieses Managementinstruments ist also die Dechiffrierung der Organisationskultur, insbesondere die Aufdeckung von Widersprüchen zwischen Artefakten und propagierten Werten.

Vorgehen beim Kulturmanagement:

1. Wählen Sie einen Wert, den Sie für bedeutsam halten für die weitere Entwicklung Ihrer Organisation und bei dem Sie einen Widerspruch zwischen Artefakten und diesem Wert identifiziert haben. Beispiel: Hohe Innovationskraft als Wert im Kontrast zu seltener Angebotsneuentwicklung bzw. fehlender Erschließung neuer Zielgruppen.
2. Überprüfen Sie, ob dieser Wert in Ihrer strategischen Gesamtpositionierung zum Ausdruck kommt. Das könnte am Beispiel der hohen Innovationskraft durch eine Formulierung erfolgt sein wie: »Unsere Organisation ist in der Region als herausragend innovativer Anbieter von beruflicher Qualifizierung bekannt.« Wenn Ihre gesamtstrategische Positionierung den angestrebten Wert nicht ausdrückt, formulieren Sie gegebenenfalls eine passendere neue. An dieser Stelle steht der behandelte Wert noch einmal auf dem Prüfstand: Ist er wirklich so wichtig für Ihre Organisation, dass sich die strategische Ausrichtung daran orientieren sollte? Nur dann wäre ein initiiertes Kulturwandel lohnend und erfolgversprechend.
3. Formulieren Sie im nächsten Schritt strategische Ziele zum angestrebten Wert. Stellen Sie sich dazu Fragen wie: Wodurch zeichnet sich eine besonders innovative Beratungsorganisation aus? Woran wäre die hohe Innovationskraft erkennbar? Strategische Entwicklungsziele für den Wert hohe Innovationskraft könnten sein:
  - Neue Angebote werden systematisch entwickelt und vermarktet.
  - Neue Zielgruppen werden systematisch und nachhaltig erschlossen.
  - Die Angebote werden gemäß aktueller fachlicher und methodischer Standards gestaltet.
  - Hohe Innovationskraft wird in unserer Außendarstellung als Merkmal unserer Organisation kommuniziert.
  - Ein Ideenmanagement, das alle Beschäftigten integriert, wird aufgebaut.(Zum grundsätzlichen Vorgehen bei der Entwicklung strategischer Ziele vgl. Kapitel 3 »Strategisches Management«.)
4. Formulieren Sie für jedes Ziel Indikatoren, anhand derer Sie zu einem definierten Zeitpunkt (z. B. nach einem Jahr) feststellen können, ob Sie Ihre strategischen Entwicklungsziele erreicht haben (zur Formulierung von Indikatoren vgl. Kapitel 4 »Zielmanagement«). Prüfindikatoren für das strategische Entwicklungsziel »Neue Angebote werden systematisch entwickelt und vermarktet« könnten sein:
  - Geeignete Verfahren zur Erschließung des Bedarfs an neuen Beratungsangeboten sind etabliert und werden halbjährlich eingesetzt.
  - Benchmarking zur Überprüfung des Angebots relevanter Wettbewerber findet zweimal jährlich statt.
  - Ein Verfahren zur systematischen Angebotsentwicklung ist organisationsstrukturell eingeführt.

- Drei neue Angebote sind konzipiert und als Pilotprojekt getestet.
  - Zwei neue Angebote sind in das reguläre Angebotspektrum dauerhaft aufgenommen.
5. Überlegen Sie, welche strukturellen Voraussetzungen die Umsetzung der strategischen Ziele erleichtern könnten. Im Beispiel könnten folgende Maßnahmen strukturell hilfreich sein:
- Teams bilden, die sich jeweils um ein für die Entwicklung von Angebotsinnovationen wichtiges Thema kümmern (z. B. Bedarfserschließung, Benchmarking, Konzeption, Pilotierung);
  - Ideenfindungsworkshops in definiertem Turnus durchführen;
  - Schlüsselprozess Angebotsinnovationen definieren und Aufgaben und Verantwortlichkeiten eindeutig zuordnen (zur Definition von Schlüsselprozessen vgl. Kapitel 5 »Prozessmanagement«).
6. Überlegen Sie nun, wie Sie Innovationen kulturell befördern können. Vergegenwärtigen Sie sich dazu die Elemente der Kulturprägung wie z. B.:
- Reaktionen der Führung/Vorbildverhalten: Leben die Führungskräfte Innovationsfreudigkeit vor?
  - Kriterien für die Zuweisung von Ressourcen und Status: Wird Innovationskraft belohnt? Stehen Mitarbeitenden dafür Zeitkontingente zur Verfügung?
  - Geschichten, Legenden, Mythen und Parabeln: Welche Erfolgsgeschichten zu Angebotsinnovationen gibt es? Werden diese aktiv in der Organisation erzählt?
  - Gebäude und räumliche Anordnung/Ausgestaltung: Passen Gebäude und/oder räumliche Ausgestaltung zu einer herausragend innovativen Beratungsorganisation? Welche Veränderungen sind möglich, um Innovationskraft zu symbolisieren?

Neben der zeitlichen und institutionellen Integration von strategischer, struktureller und kultureller Veränderung ist eine weitere wesentliche Bedingung für gelingenden Kulturwandel, dass die Leitung der Organisation ihre Aufgaben beim geplanten Kulturwandel kennt und erfüllt. Dazu gehören neben ihrer Vorbildfunktion u. a. die Vermittlung von Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung bei gleichzeitiger Würdigung der alten Organisationskultur, die Schaffung einer inspirierenden positiven Vision, die Förderung von Subkulturen und Parallelsystemen als Inseln des Wandels sowie die Etablierung von Strukturen, die die neue Kultur befördern (z. B. projektbezogene Kooperationsformen mit veränderter Zuweisung von Entscheidungsbefugnissen und neuer, arbeitsförderlicher Aufteilung der Räumlichkeiten). Anders als die Zuständigkeit für bestimmte, in Veränderungsprozessen anfallende Einzelaufgaben lässt sich die grundsätzliche Verantwortlichkeit für die Veränderung nicht delegieren – sie liegt und bleibt bei den Führungskräften. Die Leitung ist Initiator, Motor und Korrektiv der Veränderung, was natürlich nicht ausschließt, dass anstehende Entscheidungen partizipativ vorbereitet und die wesentlichen Betroffenen als Beteiligte angehört werden. Die Integration der Mitarbeitenden ist nicht zuletzt deshalb unverzichtbar, um im Wandel psychologische Sicherheit zu schaffen und neue Perspektiven aufzuzeigen.