

# NEWSLINE

## KULTUR UND STRUKTUR IM UNTERNEHMEN.

Welche Rolle spielen die sogenannten „weichen Faktoren“ in Change-Prozessen?

**I**n Zeiten digitalen Wandels und demographischer Entwicklung werden Change-Projekte immer wichtiger. Denn mit steigenden Zuwanderungsraten, gepaart mit einem massiven Fachkräftemangel, wächst die Notwendigkeit, Organisationen auf kontinuierliche Veränderungen auszurichten. Dreh- und Angelpunkt aller Transformationsprojekte sind dabei immer die verantwortlichen Veränderer sowie die Führungskräfte im Unternehmen.

**Auch in diesem Jahr bleibt Change Management ein Top-Thema der deutschen Wirtschaft und des strukturellen und gesellschaftlichen Wandels.**

Eine wichtige Voraussetzung besteht darin, dass die Organisation die eigenen kulturellen Muster kennt, da diese einen wesentlichen Rahmen darstellen, auf denen die Schritte in einem Veränderungsprozess abgestimmt werden. Oft gilt es, Kulturmerkmale bewusst zu ändern, um die Veränderungsziele erreichen zu können. Andere Merkmale dagegen müssen geschützt und erhalten werden, um die Organisation in der Unsicherheit einer Veränderung zu stabilisieren.

Kern vieler Veränderungsprozesse ist der Aufbau einer Organisationsstruktur, die eine flexible Anpassung an die stetigen Veränderungen der Rahmenbedingun-

gen und an die Erwartungen der Mitarbeiter, Kunden und Stakeholder erlaubt. Die Unternehmenskultur beeinflusst, ob neue Instrumente genutzt werden, um die Potenziale zu erhöhen oder ob

Daher beschäftigen wir uns in der aktuellen NEWSLINE mit dem Schwerpunktthema, welchen Einfluss Unternehmenskultur und Organisationsstruktur auf Ihr Unternehmen haben.



sie nur dem Vertrauten und Gewohnten ein neues Gewand verleihen sollen. Die Evaluation von Veränderungsprozessen zeigt eindeutig, dass sich die gleichen Instrumente je nach Unternehmenskultur anders entwickeln und einen unterschiedlichen Wirkungsgrad entfalten.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und freue mich wieder auf Ihr Feedback!

Ihre Jennifer Reckow

### KULTUR ALS INNOVATIONSMOTOR.

Mit der eigenen Unternehmenskultur erfolgreich werden. **Seite 2**

### TIPPS FÜR MOTIVIERTE UNTERNEHMENSKULTUR.

Folgen Sie dem Leitfaden aus unserem processline-Prinzip! **Seite 3**

### VdU WIRTSCHAFTSTREFF.

Die kleine wirtschaftspolitische „Elefantenrunde“ in Rheinland-Pfalz. **Seite 4**

# KULTUR ALS INNOVATIONSMOTOR.

Wie Unternehmen ihr eigenes ICH einsetzen können, um erfolgreicher zu werden.

**D**ie Unternehmenskultur ist das Kriterium, welches ein Unternehmen von Wettbewerbern unterscheidet und aufzeigt, in welchen Gewohnheiten sich die Organisation von anderen abhebt. Sie ist unter Umständen aber auch genau der Faktor, der verhindern kann, erfolgreicher oder innovativer zu sein als die anderen.

**Bisher nutzen nur wenige Organisationen das Konzept der Kultur gezielt als Methode, um ihre geschäftliche Entwicklung voranzubringen.**

Als Unternehmenskultur versteht man die eingebürgerten Überzeugungen und Normen, die darüber bestimmen, „wie wir hier arbeiten“. Wichtig dabei ist eine klare Verbindung zwischen der Zielkultur und der übergreifenden Strategie des Unternehmens. Auf der Grundlage einer klaren Vorstellung von angestrebter Kultur und Verhaltensweisen können Führungskräfte die Mitarbeiter dann mit ihrem eigenen Verhalten bewusster und effektiver beeinflussen.

**Verbindende Kultur und inspirierende Führung**

Welchen großen Einfluss Struktur, Kultur und Führung gemeinsam auf den Geschäftserfolg haben, zeigen die Studien

von Frau Prof. Dr. Heike Bruch von der Uni St. Gallen. Sie hat für den Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Soft Skills den Begriff der „Organisationalen Energie“ geprägt.

Die Ergebnisse ihrer Untersuchung an über 800 Unterneh-



men sind eindeutig: **Es besteht eine starke Korrelation zwischen einer verbindenden Kultur mit einer inspirierenden Führung und dem Unternehmenserfolg.**

Wenn Kultur als ein Thema erkannt ist, das es zu fördern lohnt, so sind schnell positive Ergebnisse feststellbar. Der Fokus auf diese Themen verbessert die Wahrnehmung im gesamten Unternehmen und steigert zum Beispiel die Motivation der Mitarbeiter und damit auch die Kundenbegeisterung.

**Veränderung der Organisation und Unternehmenskultur.**

Sie als Unternehmer oder Manager haben das Ziel, Ihr Unternehmen langfristig leistungsfähig aufzustellen. Allerdings ist dies nur durch eine regelmäßige, zielgerichtete Anpassung

Arbeitsprozesse führt, nur für sich genommen, zu keiner echten bzw. nachhaltigen Unternehmensveränderung. Ist eine echte Weiterentwicklung der Organisation gewünscht, dann ist der Veränderungsprozess eine größere und komplexere Aufgabe. Sehr viel größer, als

des Unternehmens an die sich schnell verändernden Rahmenbedingungen möglich.

Neue Geschäftsmodelle entstehen, welche die Notwendigkeit zur Veränderung der Organisation und insbesondere auch der Unternehmenskultur nach sich ziehen. Wenn es darum geht, ein Unternehmen in eine gewünschte Richtung zu bringen, dann ist dies eine ganzheitliche Entwicklungsaufgabe.

Das Einführen einer neuen Organisationsstruktur und neuer

einem viele Veränderungskonzepte glauben machen wollen.

**Weg von hierarchischen Organisationsformen!**

Unternehmen müssen sich von einer heute vielfach ausgeprägten funktionalen, hierarchischen Organisation hin zu einer prozessorientierten, evolutionären Organisation entwickeln, da diese Unternehmensform unter den heutigen Rahmenbedingungen viel dynamischer agieren kann und das Innovationspotenzial erhöht.



Ebenso wie Menschen können sich auch Unternehmen und Organisationen in unterschiedlichen Stufen weiterentwickeln. Die jeweilige Entwicklungsstufe, auf der sich ein Mensch oder ein System befindet, prägt dessen Kultur, Vorgehens- und Denkweisen sowie seine Organisationsstruktur. Auch die Probleme, die jemand oder ein System hat, sind dadurch geprägt.

# TIPPS FÜR EINE DYNAMISCH MOTIVIERENDE UNTERNEHMENSKULTUR.

Folgen Sie dem Leitfaden aus unserem processline-Prinzip!

Natürlich lässt sich eine Unternehmenskultur nicht von heute auf morgen neu gestalten. Kultur entsteht durch Kommunikation und Interaktion und kann nur so auch nachhaltig und wirksam verändert werden. Dabei haben sich einige einfache Schritte als praktikabel herauskristallisiert, die wir auch das processline-Prinzip nennen: verstehen. verantworten. verändern.

Dieses Prinzip dient als Leitfaden für die Veränderung. Jedoch ist die Veränderung der Kultur durch eine spürbare Verankerung in der Organisation zu gestalten und durch ein konsequentes und wertschätzendes und geduldiges Vormachen und Nachhalten umzusetzen. Es ist ratsam, ggf. mit externer Unterstützung, diese Schritte mit möglichst vielen Betroffenen gemeinsam durchzugehen. Um den Ist-Zustand und den künftigen Soll-Zustand der Unternehmenskultur zu erfassen, gilt es

spezielle Schlüsselwerte zu bestimmen, die sich u. a. an den Fragen: „Woran glauben wir? Wofür stehen wir? Wie wollen wir miteinander umgehen?“ orientieren.

Ob eine Kultur „gut“ ist, hängt von ihrer spezifischen Art im Abgleich mit der gewünschten Strategie ab. Daher werden bei der Sollkultur Fragen nach „Welche Entwicklungen kommen auf uns zu?“ oder „Was wollen wir erreichen?“ beantwortet. Mit den gesammelten Informationen zu Visions- und Strategievorstellungen kann dann gemeinsam der passende Typ für die zukünftig gewünschte Kultur festgelegt werden.

In der Phase „verantworten“ geht es darum, die Frage nach dem „Mehrwert“ der Veränderung zu beantworten und für einige Schlüsselwerte des Wandels selber Symbole, Rituale und Geschichten zu finden. Hier setzt insbesondere die Arbeit der Internen Kommu-

nikation und die Kreativität der Mitarbeiter ein.

Für die Phase „verändern“ müssen auf strategischer Ebene die relevanten Schlüsselmaßnahmen für den angestrebten Wandel herausgearbeitet werden. Ebenso sollte das Management entscheiden, welche Themen und Aspekte im Unternehmen komplett einzustellen sind, welche weiter betrieben werden

sollen und welche neu gestartet oder ausgebaut werden müssen.

Operativ muss der Wandel geplant und durchgeführt werden. Hierbei können die Maßnahmen von der Beauftragung von Change Managern, über das Aufstellen von Projektplänen bis hin zur klaren und transparenten Kommunikation von Zielen und Meilensteinen reichen.

## DAS PROCESSLINE-PRINZIP.

### verstehen.

- / Wie „tickt“ die Firma/der Unternehmensbereich heute?
- / Was steckt hinter dem Wunsch der Veränderung?

### verantworten.

- / Was ist das gemeinsame Verständnis über die zukünftig gewollte Kultur?
- / Was ist das Merkmal, an dem die Veränderung als erfolgreich anerkannt wird?

### verändern.

- / Was muss auf strategischer und operativer Ebene dafür getan werden?

## IHK-PFALZ-WAHL 2016.

In eigener Sache: Die Vollversammlung braucht Ihre Stimme!

Die IHK Pfalz vertritt die Interessen der Wirtschaft. Die Vollversammlung bestimmt die Grundsätze der IHK-Arbeit und nimmt damit Einfluss auf die Ausrichtung der wirtschaftspolitischen Interessenvertretung. Sie entscheidet über den Haushalt, die Höhe von IHK-Beiträgen und wählt das Präsidium. Das „Parlament der Wirtschaft“ wird für sechs Jahre gewählt und besteht aus 89 Mitgliedern. Alle

Vollversammlungsmitglieder arbeiten ehrenamtlich.

**Sie können per Briefwahl im Zeitraum vom 7. März bis 6. April 2016 mitbestimmen, wer Ihre wirtschaftlichen Interessen in der IHK-Vollversammlung vertreten wird.**

Gerne stelle ich mich dieser Verantwortung. Mein Interesse ist es, die Wirtschaft und ihre Belange verantwortlich

vor Politik und Gesellschaft zu vertreten. Denn Unternehmertum verdient die Beachtung und Wertschätzung, die seiner wirtschaftlichen Bedeutung gerecht wird. Dieser Verantwortung gehe ich bereits seit über 13 Jahren als Geschäftsführerin der processline GmbH nach. Die Region liegt mir sehr am Herzen, genauso wie das Unternehmensinteresse, das für mein Handeln natürlich grundsätzlich entscheidend ist.



Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mich bei Ihrer Wahlentscheidung berücksichtigen und mir Ihre Stimme für die Wahl als Mitglied in die Vollversammlung der IHK geben.

Jennifer Reckow

# VdU WIRTSCHAFTSTREFF.

Die kleine „Elefantenrunde“ in Rheinland-Pfalz; Landau/Pfalz, 11. Februar 2016

**A**ls Vorbereitung auf die Landtagswahlen in Rheinland-Pfalz veranstaltete der VdU Landesverband Pfalz/Saar eine „Elefantenrunde“ mit hochrangigen Kandidaten für den rheinland-pfälzischen Landtag.

Die processline GmbH war mit unserer Geschäftsführerin Jennifer Reckow, als Moderatorin des Plenums, der optimale Ansprechpartner für diese Veranstaltung. Mit gezielten Fragen zum Parteiprogramm zur Förderung der Wirtschaft sorgte sie für informative Kurzweil.

Jennifer Reckow engagiert sich beherzt für ihr Ehrenamt als Vorstandsvorsitzende des Landesverbands Pfalz/Saar beim VdU und stellt sich nun auch zur Wahl für einen Sitz in der Vollversammlung der IHK, um künftig noch intensiver die Belange der Wirtschaft vor Politik und Gesellschaft vertreten zu können (siehe hierzu auch unseren Beitrag auf Seite 3).



V.l.n.r.: Petra Dick-Walther, Direktkandidatin auf Platz 10 der Landesliste der FDP; Jennifer Reckow, Landesverbandsvorsitzende VdU Pfalz/Saar; Alexander Schweitzer, Vorsitzender der SPD-Fraktion im Landtag RLP; Bettina Sabbath, VdU; Eveline Lemke, Spitzenkandidaten von Bündnis 90/Die Grünen für die Landtagswahlen RLP 2016, Staatsministerin für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung und Stellv. Ministerpräsidentin in Rheinland-Pfalz; Melanie Kell, VdU; Martin Brandl, wirtschafts- und energiepolitischer Sprecher der CDU-Landtagsfraktion und Landtagsabgeordneter in Rheinland-Pfalz; Carola Frank, VdU.



## AUSBLICK BRANCHENTERMINE UND VERANSTALTUNGEN.

Bildnachweis Titel / Seite 2:  
©rawpixel.com - fotolia.com

- 07.03.-06.04.16 **IHK Pfalz Vollversammlungswahl**
- 02.-03.06.2016 **Prozess-Management 2016**  
**11. Dialog-Forum für Organisation & Unternehmensstrategie, Wien**
- 07.-09.06.2016 **ANGACOM Messe, Köln**
- 16.-18.06.2016 **VdU Jahresversammlung, Weimar**
- 05.-06.07.2016 **BDU Sommertagung des Fachverbandes Change Management**  
Sommerhausen

### Buchtipp!



Für „fundamentale Zeitenwenden“ – so Rudolf Mann, ehemals Chef-Controller der Oetker-Gruppe, heute selbständiger Unternehmensberater, sind die überkommenen Planungs- und Kontrollinstrumente sowie Organisationsstrukturen unangemessen. Mann bietet in seinem Buch „Das ganzheitliche Unternehmen“ eine Alternative zur (ingenieur-) wissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre an, die „in mehr als hundert Unternehmen seit zwölf Jahren erprobt sei und mehr als fünfzigprozentige Produktivitätssteigerungen erbracht“ habe.

Das ganzheitliche Unternehmen, Schäffer-Poeschel Verlag, ISBN-10: 3791008919

## KONTAKT

Jennifer Reckow  
Geschäftsführerin

+49(0)6232 670 60-0  
jreckow@processline.de

processline GmbH  
Wormser Landstraße 261  
67346 Speyer

[www.processline.de](http://www.processline.de)

