

Scherin Beuther und Marcus Benfer

Zukunftsweisende Unternehmenskultur gestalten – ein systemisches Veränderungsprojekt

Beitrag aus dem Werk

utb.

Bernd Blessin
Alexander Wick (Hrsg.)

Führen und führen lassen in der Praxis

Fallbeispiele



Hinweise

Dieser Beitrag ist urheberrechtlich **geschützt** und darf nur von Verlag, Herausgeber oder Autor an Dritte weiter gegeben werden. Eine Verbreitung über Portale oder Internet-Download sind nicht erlaubt.

Dieser Beitrag kann wie folgt **zitiert** werden:

Beuther, S. & Benfer, M. (2016): Zukunftsweisende Unternehmenskultur gestalten – ein systemisches Veränderungsprojekt. In: Blessin, B. & Wick, A.: Führen und führen lassen in der Praxis. Konstanz und München, UVK.

Die **Seitenzählung** entspricht der Originalveröffentlichung im Buch.

Weitere Informationen unter www.uvk-lucius.de/fuehren

5.5 Zukunftsweisende Unternehmenskultur gestalten – Ein systemisches Veränderungsprojekt

von Scherin Beuther und Marcus Benfer

Führung verändert sich. In Zeiten zunehmender Komplexität und Unsicherheit, globaler Märkte und hochinformierter Kunden, die ihre Präferenzen kontinuierlich wechseln, stehen Unternehmen mehr denn je unter Innovations- und Veränderungsdruck. Das gilt auch im Banken- und Finanzsektor.

Der klassische hierarchisch-heroische Führungsansatz, bei dem einige wenige Manager an der Spitze denken und lenken und Mitarbeiter vor allem umsetzen, ist mit den Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft überfordert. Unternehmen geraten ins Hintertreffen, wenn sie sich allein auf die Intelligenz weniger verlassen (siehe Blessin & Wick, 2014, Kap. 5.4.3 zum sog. *Macher-Mythos*). Unternehmen, die immer nur so klug sind wie ihr Management, entwickeln selten innovative Lösungen.

Dementsprechend zeichnet sich gegenwärtig ein Führungsansatz ab, der auf einem anderen mentalen Modell von Führung basiert. Statt genau zu *wissen*, wo es lang geht und den entsprechenden Weg zu instruieren, wird Führung stärker zu einer Tätigkeit, die „Mehr-Hirn-Denken“ und Selbstorganisation *organisiert* und damit die Intelligenz, Kreativität und (Selbst-)Verantwortung von Mitarbeitern in den Mittelpunkt rückt. Führung fokussiert darauf, einen Kontext oder Rahmen zu kreieren und zu steuern, in dem Innovation und Veränderung stattfinden kann (siehe Blessin & Wick, 2014, Kap. 5.4.4 zum systemischen Konzept der *Kontextsteuerung*). Wesentliche Elemente eines solchen Rahmens sind es, *mehr Fragen zu stellen als Antworten zu geben* und *Mitarbeiter wie Führungskräfte dazu zu ermutigen, Neues zu erproben und sie aktiv in die Gestaltung des organisationalen Wandels einzubeziehen*. Denn nur dort, wo Mitarbeiter und Führungskräfte den Wandel mitgestalten, erproben und reflektieren können, werden sie ihn wirklich *mittragen*.

Ein derart partizipativer Ansatz, der auch die Entscheidungsstrukturen in Organisationen nicht unberührt lässt, ist eine Herausforderung und ein Lernprozess für (Top-) Manager, Führungskräfte und Mitarbeiter. Die Umschichtung eines deutlichen Mehr an (unternehmerischer) Verantwortung in Richtung Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene sowie der Mitarbeiter fordert auf allen Seiten ein Umdenken und eine kontinuierliche Reflexion der eigenen Rolle(n).

Die folgende Fallstudie spiegelt diese Herausforderung und diesen Lernprozess mit seinen Möglichkeiten und Grenzen anhand eines konkreten organisationalen Veränderungsprozesses wider.

Ausgangslage und Auftrag



**Sparkasse
Mittelthüringen**

Die Sparkasse Mittelthüringen ist die größte Sparkasse Thüringens. Rund 930 Mitarbeiter, davon ca. 100 Führungskräfte, arbeiten gemeinsam für den Erfolg des Unternehmens. Die Führungsmannschaft ist in drei Hierarchieebenen unterteilt: vier Vorstände, ca. 20 Führungskräfte der Ebene 1 sowie ca. 75 Führungskräfte der Ebene 2. Betriebswirtschaftlich ist das Unternehmen gesund. Die vergangenen Geschäftsjahre verliefen sehr erfolgreich. Als Zielmarke für

die betriebswirtschaftliche Weiterentwicklung des Unternehmens in den kommenden Jahren hat der Vorstand einen langfristigen „strategischen Zielpfad“ formuliert. Dieser dient Führungskräften und Mitarbeitern mittels Zahlen, Daten und Fakten als Orientierung und ermöglicht eine Fokussierung der Aktivitäten. Er gibt Antwort auf die Frage, welche strategischen und ökonomischen Ziele die Sparkasse im Jahr 2020 erreicht haben will. Neben dieser langfristigen Ausrichtung gibt es Jahresziele.

In Anbetracht der sich wandelnden Anforderungen an Kreditinstitute im Allgemeinen und Sparkassen im Speziellen sucht der Vorstand über bisherige Mittel und Wege hinaus Möglichkeiten, den Geschäftserfolg weiterhin sicherzustellen und gleichzeitig ein „attraktives“ Arbeitsumfeld für die Mitarbeiter zu schaffen. In diesem Zusammenhang beauftragt der Vorstand die Firma *fuehrungsimpuls* einen organisationalen Wandlungsprozess zu begleiten.

Als Antreiber dieses 2011 begonnenen Wandlungsprozesses fungiert der genannte Zielpfad.

Eines der ersten Ergebnisse der Beratung des Gesamtvorstands durch *fuehrungsimpuls* war die Überlegung, dem nüchtern-faktischen Zielpfad ein visionär-organisationales *Zielbild* zur Seite zu stellen. Das Zielbild soll sinnstiftende und emotional verankerte Antworten auf folgende Fragen geben:

- *Wie* muss in unserer Organisation *Führung und Entscheidung* gelebt, reflektiert und konzeptualisiert werden, um die Ziele des Zielpfads zu erreichen?
- *Wie* müssen wir in unserer Organisation *Mitarbeiter gewinnen und halten* und wie müssen wir als Mitarbeiter dieser Organisation miteinander kooperieren, um den Zielen des Zielpfads Rechnung zu tragen?
- *Wie* müssen wir den *Kunden* und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt unseres Agierens stellen, um wahrhaft kundenorientiert zu agieren und die Ziele des Zielpfads zu realisieren?



Das Zielbild dient den Führungskräften und in der Folge den Mitarbeitern als Reflexions- und Planungsgrundlage für alle weiteren im Wandlungsprozess notwendigen Schritte. Es soll eine klare Richtung weisen und gleichzeitig keine instruierende Vorgabe sein. Es wird vielmehr im Prozess *gemeinsam erarbeitet und konkretisiert*. So entsteht eine gemeinsame handlungsgenerierende und -lenkende mentale Landkarte. Dabei findet automatisch (und gleichzeitig gewollt) die Auseinandersetzung mit den in der

Organisation dominanten mentalen Modellen, Narrativen und Verhaltensmustern statt. Konkret: Jede gemeinsame Arbeit am Zielbild thematisiert zum Beispiel immer die Frage: „Soll so, wie aktuell in der Organisation geführt wird, auch 2020 geführt werden? Welche Veränderungsnotwendigkeiten in punkto *Führung* sehen wir? Von welchen Verhaltensweisen müssen wir uns trennen, um diesen Veränderungsnotwendigkeiten gerecht zu werden? Was müssen wir anders und neu tun?“

Das Zielbild besteht aus fünf Zielbilddimensionen, die alle zum Gelingen der Organisation beitragen. Jede der Dimensionen hat Einfluss und Auswirkungen auf die jeweils anderen.

In dem von 2011 bis 2013 stattfindenden Beratungsprozess wurde zunächst die Dimension „Führung“ (2011) später die Dimensionen „Mitarbeiter“ (2012) und „Kunde“ (2013) bearbeitet.

Der Faktor „Mitbewerber“ ergab sich automatisch bei der Betrachtung der Kundendimension. Die Dimension „Träger“ stellte sich in Anbetracht der vom Vorstand formulierten Ziele als weniger erfolgskritisch dar, so dass diese im Rahmen der gemeinsamen Arbeit nicht näher beleuchtet wurde.

Zielsetzung

Als Teil seiner Visionsarbeit zu Beginn des Wandlungsprozesses formuliert der Gesamtvorstand seine (Wunsch-)Vorstellung zu *Führung* in der Sparkasse im Jahr 2020. Diese Vorstellung bleibt für den gesamten Prozess – auch über die Bearbeitung der Zielbilddimension *Führung* hinaus – handlungsleitend:

„Auch in Zeiten zunehmender Komplexität, sich ändernder Vertriebswege hoher Leistungsanforderungen arbeiten motivierte, leistungsfähige, resiliente Führungskräfte gemeinsam am Geschäftserfolg ihrer Sparkasse Mittelthüringen. Die Führungskräfte agieren weitgehend selbständig und emanzipiert als „Unternehmer im Unternehmen“. Die jeweils vorgesetzte Führungshierarchie beteiligt die ihr nachgeordnete, wo immer es nützlich und zielführend ist, an Entscheidungsprozessen. Handlungsspielräume werden verantwortungsvoll genutzt und zum Wohl der Sparkasse verwendet. Die Mitarbeiter (im speziellen die Führungskräfte) setzen sich leidenschaftlich für die Geschicke ihres Hauses ein.“

Im Beratungssystem – dem gemeinsamen Nachdenken und Agieren von Gesamtvorstand und Beratern – wird schnell klar, dass dieses Führungsverständnis nicht *vorgegeben*, sondern unter hierarchieübergreifender Beteiligung der Führungskräfte gemeinsam *erarbeitet* werden muss. Dazu gehört auch und gerade die Auseinandersetzung mit bestehenden mentalen Modellen zum Thema „Führung“ bei den Führungskräften aller Ebenen, Gesamtvorstand eingeschlossen.

Im Laufe der Arbeit an der Dimension „Führung“ rücken verschiedene Facetten in den Blickpunkt, eine der zentralen ist immer wieder die Frage nach dem Umfang und der Gestaltung von Entscheidungsspielräumen für die einzelnen Führungskräfte.

Im Fortgang des Wandlungsprozesses konturieren sich für die Zielbilddimensionen „Mitarbeiter“ und „Kunde“ ähnlich handlungsleitende Zielsetzungen wie für die Zielbilddimension „Führung“ heraus. Zu den Zielen im Rahmen der Mitarbeiter-Dimension gehören u.a. eine klare Identität als Mitarbeiter der Sparkasse Mittelthüringen auszuprägen, das Handeln nach innen und außen an den zu erarbeitenden Kernwerten der Sparkasse zu orientieren, auch in Zukunft Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden sowie die

hierarchieübergreifende Kooperation voranzutreiben. Ziele im Rahmen der Kunden-Dimension sind u.a., sich nicht als Vertriebs- sondern als Kundensparkasse zu verstehen und zu agieren und so die Kundenzufriedenheit (Qualität, Erreichbarkeit, Aufgehobensein, Fortschritt) in den Mittelpunkt des Handelns zu stellen.

Beratungsansatz

Insbesondere folgende systemtheoretisch-konstruktivistisch geprägte Überlegungen leiten die Konzeption und Realisierung des Prozesses:

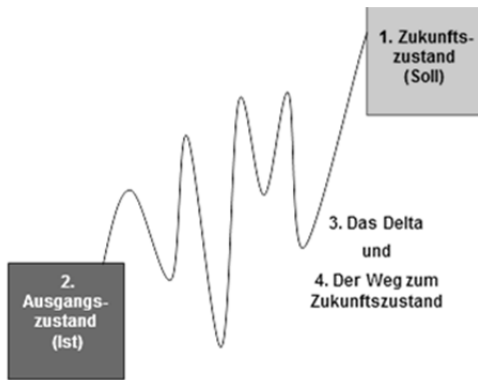
Als ‚operational geschlossene‘ Systeme prägen Organisationen im Laufe ihrer Entwicklung einen typischen sozialen „Eigensinn“ aus: bewusste und unbewusste Denk- und Verhaltensmuster sowie eingespielte Rituale. Dieser Eigensinn macht die Identität des Systems aus und grenzt es von seiner Umwelt ab. Er beeinflusst das Handeln und Entscheiden der in der Organisation tätigen Personen maßgeblich. Will ein Kulturprozess für eine nachhaltige Veränderung sorgen, müssen diese selbstorganisiert entstandenen Denk- und Verhaltensmuster thematisiert, als weiterhin hilfreich befunden oder gegebenenfalls verändert bzw. ersetzt werden. Es gilt, nützliche wie hinderliche Verhaltens-, Kommunikations- und Entscheidungsroutrinen zu erkunden und ggf. neue Muster zu etablieren.

Eine der wesentlichen Möglichkeiten, vorhandene Muster bewusst zu machen und gleichzeitig durch „Probearbeiten im geschützten Raum“ einen Musterwechsel vorzubereiten, besteht aus Sicht der Berater in der Methodik „Das Thema ins Thema einführen“. Dem systemischen Konzept der Selbstreferenz (siehe Blesin & Wick, 2014: Kap. 5.4.4.) folgend sucht diese Methodik das ‚System‘ so zu ‚irritieren‘, dass selbstbezügliche Lernprozesse ausgelöst werden. Ein Beispiel: Ein Ziel und damit Thema des Kulturprozesses der Sparkasse Mittelthüringen ist die verstärkte hierarchie- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Im Verlauf des Beratungsprozesses wird daher immer wieder bewusst in hierarchie- und bereichsübergreifender Form zusammengearbeitet: in Workshops, Klausuren und Großgruppenveranstaltungen. Es geht darum, das Zielverhalten bereits jetzt zu erproben – und dies bewusst zu reflektieren. „Und wie hat heute in diesem Workshop ihre hierarchie- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit funktioniert? Was kam Ihnen so vor wie immer? Und was war neu? Und wie soll es in Zukunft sein?“ Mit Fragen wie diesen wird die Zusammenarbeit zum gemeinsamen Reflexionsgegenstand, typische Muster und Routinen werden bewusst. Und wo etwas bewusst wird, ergibt sich auch die Möglichkeit, es zu verändern.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang insbesondere die Erkenntnis, dass es organisationsweit geteilte Denk- und Verhaltensmuster gibt. „So ticken wir eben“ bringt es auf den Punkt. Will Veränderung nachhaltig und wirksam sein, geht es vor allem um die Thematisierung dieser organisationalen Ebene.

Will sich eine Organisation wie die Sparkasse Mittelthüringen auf den Weg machen, dann genügt in der Regel die im Gesamtvorstand getroffene Entscheidung „Ja, da wollen wir hin“ nicht aus. Es bedarf immer einer besonderen Aktivierung der Organisation, mit der sie sich gegen ihre eigenen Beharrungskräfte stellen muss.

Eine mögliche Form der Aktivierung liegt in der gemeinsamen Bewertung des „Gaps“ zwischen Zielbild und aktuell erlebter Wirklichkeit und der Ableitung von Handlungsnotwendigkeiten daraus.



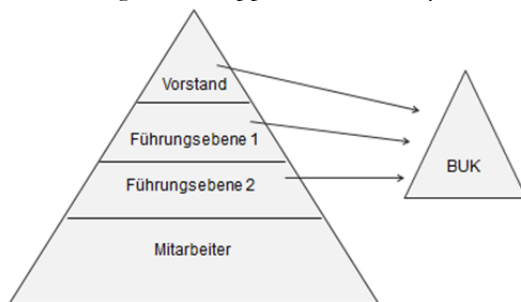
Die Blickrichtung während der einzelnen Veranstaltungen verläuft vor diesem Hintergrund in aller Regel zunächst nach vorn („Wie wäre es idealerweise?“) über den aktuellen Status Quo („Wie ist es jetzt?“) auf das Delta („Was ist denn dann zu tun, um diesen Wunschzustand zu erreichen?“ oder „Wenn wir wissen, dass es so nicht mehr funktional ist (dunkler Kasten) – wie wollen wir es stattdessen? (heller Kasten). Und wie kommen wir am besten dorthin?“

Durch die Veranstaltungen entsteht eine gemeinsame ‚Wirklichkeitskonstruktion‘, die handlungsorientierend wirken und zu Folgeentscheidungen führen soll.

Ausgehend von der Erfahrung, dass Organisationen zunächst die Tendenz haben, ihre eingeschliffenen Muster zu wiederholen und sich dadurch in ihrer bisherigen Gestalt zu erhalten („Autopoiese“, siehe Blessin & Wick, 2014: Kap. 5.4.4), geht es im Prozess darum, die Veränderungsthemen immer wieder einzuführen und Neues entstehen zu lassen. Nur so lassen sich Routinen nachhaltig ‚stören‘ bzw. ‚irritieren‘. Wesentlich für den Beratungsansatz ist es also, einen iterativen Prozess aus Impulsen und Umsetzungsphasen zu gestalten.

„Beirat Unternehmenskultur“ oder „Das Prinzip der Resonanzgruppe“

Veränderung braucht Partizipation. Nur dort, wo Menschen zur ‚Konstruktion‘ von Zukunft in ihrer Organisation beitragen können, werden sie den Wandel auch aktiv mittragen. Gleichzeitig können und wollen sich nicht sofort alle Führungskräfte und Mitarbeiter einbringen. Im Kulturprozess der Sparkasse Mittelthüringen hat diese Überlegung von Beratern und Gesamtvorstand dazu geführt, ein „resonanz- und empfehlungsgebendes Gremium“ zu bilden, den „Beirat Unternehmenskultur“. Repräsentativ besetzt mit Führungskräften aller hierarchischen Ebenen bildet diese 12 bis 14 Personen große Gruppe das Gesamtsystem „im Kleinformat“ ab. Der Beirat Unternehmenskultur steht für die Interessen- und Führungsvielfalt in der Sparkasse Mittelthüringen, gleichzeitig bilden sich in ihm auch die typischen Denk- und Verhaltensmuster der Organisation ab. Die Zusammenarbeit zwischen Gesamtvorstand, Beirat Unternehmenskultur und Beratern bildet die operative Achse des Kulturprozesses.



Begleitet von den Beratern bereitet der Beirat Unternehmenskultur (in der Grafik BUK) inhaltlich die einzelnen Veranstaltungen (z.B. Führungskräfteklausuren) im Rahmen des Kulturprozesses vor und nach. Im Vorfeld sorgt er für die Erhebung der Fragestellungen, Themen, Erfolgskriterien und Handlungsnotwendigkeiten für die

Klausuren. Im Nachgang dient er als Reflexionsorgan und Empfehlungsgeber in Richtung Vorstand. Er unterbreitet dem Gesamtvorstand Vorschläge und gibt Resonanz zu dem, was in punkto Kulturprozess im Unternehmen „läuft“.

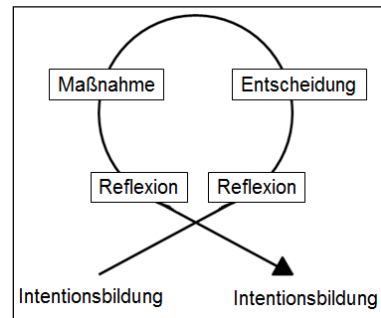
Doch der Beirat Unternehmenskultur ist noch mehr: Er ist Erprobungs- und Reflexionsraum für hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikation, ein Ort, wo die Organisation ihre gemeinsamen Verhaltensmuster kennenlernen und reflektieren und gleichzeitig über Handlungsalternativen nachdenken kann. „So, wie wir heute in diesem halbtägigen Workshop miteinander gearbeitet und diskutiert haben – soll es so zukünftig sein? Ist das der Weg, wie wir miteinander reden und umgehen müssen, um die Sparkasse noch weiter nach vorne zu bringen? Oder brauchen wir Handlungsalternativen? Und welche Empfehlungen ergeben sich für uns daraus für den Vorstand?“ Mit selbstreferentiellen und unterschiedsbildenden Fragen wie diesen setzen sich die Mitglieder des Beirats immer wieder auseinander – und prägen so die Inhalte und die Richtung des Veränderungsprozesses maßgeblich mit.

Der „Rhythmus“ des organisationalen Wandels

Das Kernelement des organisationalen Wandels besteht – abstrakt gesprochen – im kontinuierlichen Zusammenspiel von Intensionsbildung, Reflexion und Entscheidung in Form einer Schleife.

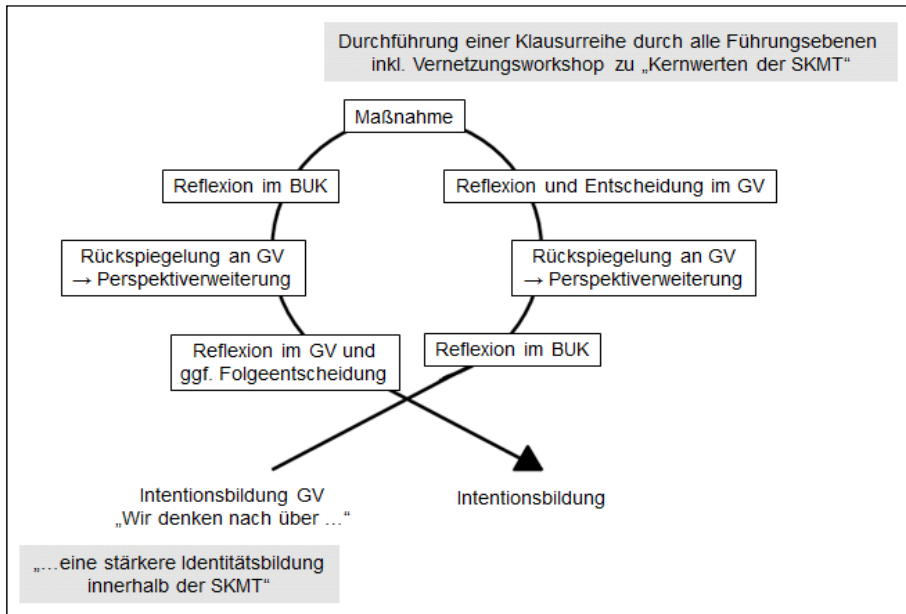
Für die partizipative (und innovative Dimension) in dieser Schleife sorgen der Beirat Unternehmenskultur sowie die verschiedenen Führungskräfteklausuren und Vernetzungs-Workshops, an denen Gesamtvorstand sowie Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene beteiligt sind.

Nach der auf der folgenden Seite abgebildeten Schleife laufen so gut wie alle im Rahmen des organisationalen Wandlungsprozesses durchgeführten Maßnahmen.



Die Schleife [GV für Gesamtvorstand] ist somit das architektonische Grundelement des Lern- und Veränderungsprozesses in der Organisation. Wichtig ist hier die Betonung der *Prozesshaftigkeit*. Veränderung wird nicht linear verstanden, sondern iterativ und zirkulär (vgl. Blessin & Wick, 2014: Kap. 5.4.3). Aufgabe von *fuehrungsimpuls* als Berater ist hierbei sowohl die Konzeption der einzelnen Schritte (z.B. Kurz-Workshop Beirat Unternehmenskultur, Kurz-Workshop Gesamtvorstand, Gesamtvorstands-/Führungskräfte Ebene-1-Klausur usw.) als auch deren moderierende und beratende Durchführung.

Zur Moderation der einzelnen Schritte gehört häufig der Einbau eines selbstbezüglich-reflexiven Elements, mit dem die Akteure in die Lage versetzt werden, ihr Handeln „auf dem Spielfeld“ im Nachhinein von der „Tribüne“ aus zu reflektieren bzw. zu ‚rekonstruieren‘. Dazu werden zum Ende einer Sitzung des Beirats Unternehmenskultur Fragen gestellt wie z.B.



- „Wie ist es uns heute gelungen, hierarchieübergreifend zusammenzuarbeiten?“
- „Welche typischen Verhaltensmuster haben sich gezeigt?“
- „Was war anders (und wirksam) und wie können wir das beibehalten?“

Für alle am Prozess Beteiligten besteht in der konsequenten Anwendung dieser Schleife eine große Herausforderung:

- Für den Gesamtvorstand, der sich nun nicht nur mit einem Resonanz-, Empfehlung- und Feedback gebenden Gremium wie dem Beirat Unternehmenskultur konfrontiert sieht, sondern auch immer wieder von der Tribüne beobachten und reflektieren soll, wie er auf den Spielfeldern der vorstandsinternen Kooperation und des Auftretens innerhalb Organisation agiert und wahrgenommen wird.
- Für die Führungskräfte der Ebene 1 und 2, die hierarchieübergreifende Kooperation zunächst wirklich einüben und sich gleichzeitig in die neue Rolle einfinden müssen, als *Unternehmer im Unternehmen* mehr Verantwortung für die Mitgestaltung der Zukunft der Sparkasse zu übernehmen.
- Für die Mitglieder des Beirats Unternehmenskultur, die in den Workshops des Beirats an sich selbst den Konflikt zwischen eingeübten Routinen und der Erprobung neuer Verhaltensweisen erleben und sich gleichzeitig in der ungewohnten Rolle befinden, Geschehnisse im Unternehmen auf einer Metaebene zu reflektieren und gleichzeitig dem Gesamtvorstand gegenüber Empfehlungen aussprechen und Feedback geben.

Im Zusatzdokument *Erarbeitung und Einführung von Unternehmenswerten (2012)* wird das Architekturprinzip an einem Beispiel aus dem Veränderungsprozess konkretisiert.

Das entsprechende Dokument finden Sie online unter <http://www.uvk-lucius.de/fuehren> oder durch Scannen dieses QR-Codes.



Ergebnisse des Gesamtprozesses 2011–2013

Aus Sicht des Kunden

Die Sparkasse Mittelthüringen formulierte u.a. folgende Ergebnisse des Kulturprozesses:

„Zwischen allen Führungsebenen wurden im Rahmen des Veränderungsprojekts Diskussionen über Rolle, Auftrag und Selbstverständnis von Führung initiiert. Hierdurch konnte das gegenseitige Verstehen unmittelbar gefördert werden. Gleichzeitig wurden weitere regelmäßige Anlässe im Sparkassenalltag für hierarchie- und fachübergreifenden Dialog etabliert: beispielsweise wurde der Neujahrsempfangs als ein Forum des gemeinsamen Rückblicks aller Führungskräfte auf das vergangene Geschäftsjahr in Verbindung mit einer Würdigung des Erreichten neu etabliert, der Geschäftspolitische Dialog als eine Regelveranstaltung, die den Führungskräften Raum für geschäftspolitische und strategische Gespräche schafft, eingeführt und die Klausuren der Führungsebene 2 ermöglicht. Letztere fördert die Vernetzung der Führungskräfte der 2. Ebene untereinander und eröffnet ein Forum für Austausch und Beteiligung.

Sämtliche Klausuren wurden auf Grundlage des Feedbacks der verschiedenen Bedürfnisgruppen geplant – insbesondere mit Rückgriff auf die hierarchieübergreifende Arbeit des Beirats Unternehmenskultur, der dem Vorstand gegenüber als resonanz- und empfehlungsgebendes Gremium diente. Darüber hinaus wurden Vorstandsbesuche vor Ort als ebenenübergreifende Identifikations- und Diskussionsplattform für Führungskräfte und Mitarbeiter eingesetzt.

Beobachtbar war die zunehmende Selbstverantwortung der Führungskräfte der 1. Ebene in Bezug auf die Mitgestaltung von Veränderungsvorhaben. Dies zeigte sich z.B. in Form der Verantwortung für die Gestaltung der Führungskräfte 1-Klausur oder des aktiven Feedbackgebens in der Führungskräfte1-Sitzung dem Vorstand gegenüber. Der Handlungsspielraum für Beteiligung von Führungskräfte der 2. Ebene durch die Führungskräfte der 1. Ebene wurde vergrößert und schriftlich fixiert. Von Seiten der Personalentwicklung wurde neben der Planung und Begleitung des Veränderungsvorhabens gemeinsam mit dem Beraterteam die Entwicklung weiterer Führungsinstrumente eingeleitet und die operative Führung in ihren Aufgaben unterstützt, die sich durch den Verlauf des Kulturprozesses ergaben.“

Aus Sicht der Berater

Die Ergebnisse sind insbesondere auf zwei Ebenen erzielt worden.

Auf einer **normativen, rahmengebenden Ebene** wurden die Zielbilddimensionen *Führung*, *Mitarbeiter* und *Kunde* mittels Sichtung und Reflexion bestehender Routinen, mentaler Modelle und Materialien vergegenwärtigt, diskutiert, bestätigt oder hinterfragt und um neue Überlegungen ergänzt. Sowohl Beirat Unternehmenskultur und Gesamtvorstand als auch die Klausuren der Führungskräfte der Ebenen 1 und 2 beschäftigten sich mit Fragen wie „Wie erleben wir Führung, Mitarbeiter- und Kundenorientierung

gegenwärtig?“ (IST), „Wie müssten Führung, Mitarbeiter- und Kundenorientierung gelebt werden, um die Ziele des strategischen Zielpfads angemessen und wirksam zu realisieren?“ (SOLL) und „Wie schließen wir die Lücke zwischen IST und SOLL?“

Auf einer **prozessualen Ebene** wurde – beim Erarbeiten der jeweiligen Zielbilddimension – das mögliche Führungs-, Entscheidungs- und Kommunikationsverhalten der Zukunft bereits erfahren und reflektiert.

In diesem Zusammenhang ist die Arbeit des Beirat Unternehmenskultur und deren Wirkung besonders hervorzuheben:

Der Beirat Unternehmenskultur hat die in den Geschäftspolitischen Dialogen und Führungskräfte-Klausuren entstandenen Themen systematisiert, mit Feedback und Handlungsempfehlungen an den Vorstand versehen und diesem zunehmend selbstsicher und konstruktiv-kritisch präsentiert. Daraufhin hat sich der Gesamtvorstand mit nahezu allen vom Beirat empfohlenen Themen befasst und in der Folge entsprechend notwendige Entscheidungen getroffen und kommuniziert. So haben beispielsweise die Geschäftspolitischen Dialoge sowie Klausuren der Führungsebenen 1 und 2 zu Themenfeldern wie Beteiligung der Führungskräfte, Zielsystem, Personalentwicklung, Information und Kommunikation, Vergütung etc. geführt, die nach der Aufarbeitung durch den Beirat Unternehmenskultur und der Präsentation derselben vor dem Gesamtvorstand in konkrete Maßnahmen und Entscheidungen überführt wurden. Der Beirat hat sich im Prozessverlauf zunehmend als Gremium innerhalb der Sparkasse etabliert und war gleichzeitig Experimentierraum sowie Empfehlungsgeber für den Gesamtvorstand.

Bemerkenswerte Entwicklungen waren auch hinsichtlich der Führungskultur festzustellen:

Zunächst einmal wurden die Rolle der Führungskräfte und deren Selbstverständnis bewusst wahrgenommen, kritisch reflektiert und neuerlich bestimmt (Zielbilddimension *Führung*). Ein gemeinsames Werteverständnis, das allen bei der Sparkasse beschäftigten Mitarbeitern als Handlungsrahmen und Orientierungsgröße dient, wurde von den Führungskräften gemeinsam entwickelt und eingeführt (Zielbilddimension *Mitarbeiter*). Die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden der Sparkasse Mittelthüringen wurden in Relation zum Leistungsversprechen gestellt (Zielbilddimension *Kunde*). Die Bearbeitung sämtlicher Zielbilddimensionen (Führung, Mitarbeiter, Kunde) erfolgte hierarchieübergreifend in unterschiedlichsten Konstellationen. Durch wiederholten Perspektivwechsel, durch Reflektieren der eigenen Kommunikations- und Handlungsmuster und durch das Hinterfragen der etablierten Entscheidungs- und Zusammenarbeitsmodi im Rahmen des Gesamtprozesses veränderte sich die Kommunikation innerhalb der Führungsmannschaft zusehends. Das Dialogische, die Betonung des WIR, die bewusste Auseinandersetzung mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten beim Führungshandeln hinsichtlich Mitarbeiterorientierung und Ausrichtung auf den Kunden sowie die stärkere Beteiligung der Führungsmannschaft an konzeptionellen und strategischen Überlegungen waren im Beirat Unternehmenskultur, beim Neujahrempfang, bei den Geschäftspolitischen Dialogen und in den Führungskräfte-Klausuren beobachtbar.

Fazit zum organisationalen Wandlungsprozess

Aus Sicht des Kunden

Zusammenfassend reflektiert die Sparkasse Mittelthüringen den Prozess wie folgt:

„Die Anforderungen an adressatengerechte Kommunikation der Führungskräfte, um die Motivation und Identifikation unserer verschiedenen Mitarbeitergruppen zu erhalten, sind in den letzten Jahren gestiegen. Nicht immer gelang es uns, diesen Anforderungen gerecht zu werden und unseren Mitarbeitern die Bedeutung ihrer Arbeit für den Gesamterfolg zu erklären. Strategische Zielgrößen haben dabei eine grundlegende Orientierung jedoch nur eine geringe motivierende Wirkung erzeugen können. Die Situation wurde dadurch verschärft, dass unsere Führungskräfte in ihrem Selbstverständnis von Führung sehr unterschiedlich aufgestellt waren. Abteilungs- und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit wurde nicht von allen Führungskräften als nützlich angesehen. Ein Konsens über die zu erreichenden Ziele sowie eine gemeinsame Vorstellung über das „Wie erreichen wir unsere Ziele?“ bestand nicht.

Wir haben erlebt, dass infolge der verschiedenen Veränderungen das Zugehörigkeitsgefühl zu unserer Sparkasse bei Führungskräften und Mitarbeitern in den vergangenen Jahren schrittweise abgenommen hat. Das hat uns sehr beunruhigt, ist doch Mitarbeitermotivation und -identifikation wesentlich für nachhaltigen Geschäftserfolg. Und nimmt doch die Führungskraft mit ihrem Verhalten wesentlichen Einfluss auf Mitarbeitermotivation und -identifikation.

Der von uns daraufhin gemeinsam mit *fuehrungsimpuls* eingeleitete Kulturprozess sollte der Weiterentwicklung unserer Führungskultur dienen, die Identifikation aller Führungskräfte über alle Führungsebenen der Sparkasse stärken und die Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften fördern, um auch künftig dem Anspruch einer vertriebsorientierten, schlagkräftigen, selbstbewussten und nachhaltig zukunftsfähigen „Top-Sparkasse“ gerecht zu werden.

Im Laufe dieses stellenweise sehr zähen und mühsamen Prozesses haben wir ein besonderes Augenmerk auf eine stärkere Beteiligung unserer Führungskräfte insbesondere unserer Gruppen- und Geschäftsstellenleiter sowie die Institutionalisierung eines hierarchie- und fachübergreifenden Dialoges zwischen Vorstand und Führungskräften gelegt.

So haben wir u.a. den Geschäftspolitischen Dialog etabliert. Hier haben alle Führungskräfte die Gelegenheit sich über strategische Themen dialogisch auszutauschen. Dieses Angebot wird von unseren Führungskräften recht unterschiedlich angenommen und wir lernen und arbeiten noch an einer nützlichen Form des Dialoges.

In unsere Führungsklausuren sind wir mit unseren Führungskräften in die Diskussion über Rolle, Auftrag und Selbstverständnis von Führung gekommen. Die Ergebnisse dieser Diskussion haben wir in den Leitlinien des Personalmanagements aufgenommen. Die konsequente Umsetzung der formulierten Ansprüche ist knochenharte Tagearbeit, die noch nicht von jeder Führungskraft verinnerlicht wurde.

Ein wesentliches Ergebnis des Dialoges ist der Wunsch unserer Führungskräfte nach mehr Beteiligung. So haben wir noch keine abschließende Sicherheit darin, wie und in welcher Tiefe strategische Themen gerade mit unseren Gruppen- und Geschäftsstellen-

lenleiten diskutiert werden sollen. Zudem fordert uns die eindeutige und verbindliche Kommunikation von Entscheidung immer wieder heraus. Haben unsere Führungskräfte Entscheidungen verstanden, heißt das nicht gleichzeitig, dass sie mit diesen auch einverstanden sind und die Umsetzung erfolgt. Darauf einzugehen verlangt Geduld und Konsequenz von uns, die sind wir nicht gewohnt.

Schnell und konkret konnten wir jedoch den Rahmen der Beteiligung unserer Gruppen- und Geschäftsstellenleiter gerade bei ihren ureigenen Führungsthemen neu stecken. Dabei hat uns das Bewusstmachen unserer bereits existierenden Führungsinstrumente unterstützt.

Die Diskussionen zur Dimension „Führung“ haben unseren Blick für die Bedeutung von Führung für die Mitarbeiteridentifikation und -motivation und damit für den Unternehmenserfolg wieder geschärft. Wir haben die Ergebnisse des Prozesses dokumentiert, haben Spielräume unserer Führungskräfte ausdehnt. Wir haben jedoch auch erkannt, dass ein gemeinsames Führungsverständnis ein Ergebnis von dauerhaftem Austausch, kritischer Reflexion, Feedback, dem aktiven Zuhören, der Bereitschaft unterschiedliche Perspektiven einzunehmen und der konsequenten Umsetzung von Vereinbarem ist.

Besonders förderlich für unseren Kulturprozess ist die Begleitung durch externe Berater. Die Berater von *fuehrungsimpuls* sensibilisierten uns für die im Führungsalltag immer wieder auftretenden nützlichen und weniger nützlichen Muster in Kommunikations- und Entscheidungsprozessen. Mit ihrer Unterstützung haben wir Neues ausprobieren und die Erfahrungen daraus in eine Routine überführen können. Dabei hat sich der Beirat für Unternehmenskultur als besonders nützlich erwiesen.“

Aus Sicht der Berater

Mit zeitlichem Abstand betrachtet zeigt sich, wie sehr Organisationen sich gegen Impulse und Einflussnahme auf eingespielte Routinen, langjährig angewendete Verhaltensweisen und etablierte mentale Modelle (insbesondere durch Außenstehende) wehren. Die Selbsterhaltungskräfte (vgl. ‚Autopoiese‘, Blessin & Wick, 2014: Kap. 5.4.4) sorgen für die Konstanz der etablierten Kommunikations-, Entscheidungs-, Kooperations- und Denkmuster.

Nur durch permanente selbstreferentielle Wiederholungsschleifen, in denen Themen, Denkanstöße und Verhaltensalternativen in Erinnerung gerufen, erlebt und erprobt werden, wird die Brille in Frage gestellt, durch die Welt gesehen wird und werden Muster thematisiert, die sich im Business nicht mehr als funktional erweisen. Und dies geschieht um so wahrscheinlicher je besser es gelingt, die sich in der Umwelt des Systems abspielenden Veränderungen in die ‚Sprache der Organisation‘ zu übersetzen, so dass Handlungsdruck entsteht.

Im besten Fall bewegt sich die Organisation auf ein anziehendes Zukunftsbild hin, dazu muss es allerdings von möglichst vielen der Organisationsmitglieder als reizvoll erlebt werden – eine hohe Kunst bei der Unterschiedlichkeit der Handlungsmotive. Ein partizipativer Führungsansatz bietet an dieser Stelle sowohl das Nutzbarmachen der kollektiven Intelligenz zur gemeinsamen ‚Konstruktion‘ einer Zukunftsaussicht als geteilter mentaler Landkarte als auch die Reduktion antizipierter und in jeder Verände-

rung auftretender Widerstände. Voraussetzung hierfür ist ein im Vorfeld der Partizipation getroffenes bewusstes Ja der Entscheider zu den Folgen dieses Ansatzes.

Grundsätzlich bedarf es der Entschiedenheit und des Durchhaltevermögens auf Seiten der Veränderungsinitiatoren sowie des fortwährenden Informierens, Feinjustierens, Erklärens, Vereinbarens und Nachhaltens, um das beharrende System zu einem Richtungswechsel zu ‚ver-führen‘. Zusätzlich ist das rollenmodellhafte Verhalten der Promotoren bezüglich der angestrebten Veränderung und damit die eigene Veränderungs- und Selbstreflexionsbereitschaft vonnöten, um die erforderliche Glaubwürdigkeit und Energetisierung in der Organisation zu erzeugen.

Im Einzelnen waren nachfolgende Faktoren für die erfolgreiche Realisierung der o.g. Ergebnisse ausschlaggebend:

Die Verständigung des Gesamtvorstands zu Beginn des Prozesses über das Warum und Wohin der Veränderung (und somit die Formulierung des Ist- und Zielbildes) ist von grundlegender Bedeutung. Sie erfolgte zunächst aus Sicht der Einzelpersonen und anschließend mit Blick auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Gesamtvorstand. Dieses Vorgehen ermöglichte den Initiatoren das bewusste Wahrnehmen ihrer eigenen mentalen Modelle, ein Klärung des persönlichen Rollenverständnisses, das Formulieren von Anforderungen an den Veränderungsprozess, so dass eine gemeinschaftliche Basisentscheidung bezüglich der gewünschten Veränderung getroffen werden konnte.

Die fortwährende zum Teil auch anstrengende, nervenaufreibende Revision, Reflexion und Auswertung der einzelnen Prozessschritte erforderte von Seiten des Vorstandes Folgeentscheidungen bezüglich der Feinjustierung und weiteren (Neu-)Ausrichtung des Veränderungsprozesses. Kulturentwicklung wurde als ein (auch über die Beratungsbeziehung hinaus) fortlaufender *Prozess* erlebt.

Die Einbindung des Vorstands in sämtliche Veranstaltungen sorgte für eine konstante Einordnung des jeweiligen Prozessschrittes in den Gesamtkontext. Der Vorstand wurde als „Owner“ und Promotor des Veränderungsprozesses sichtbar und erzeugte so „Veränderungsenergie“.

Erst die Vernetzung der Ziele des Kulturprozesses mit den betriebswirtschaftlichen „hard facts“ und den strategischen Zielen des Unternehmens, machte den Prozess zu einem sinnvollen und in den betrieblichen Ablauf integrierten Handlungsstrang. Der gesamte Kulturprozess diente der Erreichung des Unternehmenszieles. Auf diese Weise konnte sukzessive eine Bereitschaft geschaffen werden, sich abseits der zu erreichenden „hard facts“ verbunden mit zusätzlichem Zeitaufwand mit den kulturellen „soft facts“ auseinanderzusetzen.

Im Sinne einer Eindeutigkeit und Einheitlichkeit im Kommunizieren und Handeln gegenüber der Führungsmannschaft war die im Prozessverlauf entstandene stärkere Vernetzung der Vorstandsmitglieder und fortgesetzte ausführlichere Verständigung über die Zielbilder der einzelnen Vorstandsmitglieder von großem Wert. Der Vorstand wurde zunehmend als Einheit unterschiedlicher Persönlichkeiten wahrgenommen. Dies führte auf Seiten der angesprochenen Führungskräfte zu mehr Sicherheit und Orientierung.

Die Stärkung der Reflexionskompetenz vor allem im Vorstand und im Beirat Unternehmenskultur durch Spiegelung, Rückfragen, Selbstbeobachtung, Perspektivwechsel,

Bewusstmachen mentaler Modelle und Erprobung von Musterwechseln während der gemeinsamen Sitzungen und Klausuren ermöglichte der Organisation auch außerhalb der begleiteten Prozessabschnitte sich als lernende Organisation selbst zu betrachten. Gleichwohl zeigte sich gerade hier eine der größten Herausforderungen des Gesamtprozesses. Neben der Bewältigung der Anforderungen und Stressoren des Tagesgeschäfts galt es, dem Veränderungsgeschehen und hier insbesondere der Etablierung neu erlernter mentaler Modelle und kommunikativer Vorgehensweisen angemessene Übungs- und Umsetzungszeit einzuräumen.

Der partizipative Ansatz brachte diverse Vorteile für den Beratungsprozess und gleichermaßen Herausforderungen für das Klientensystem mit sich. Die Integration der gesamten Führungsmannschaft führte von Anfang an zu einer Perspektivvielfalt in allen drei Zielbilddimensionen. Allein die Menge der geäußerten Ansichten und Erfahrungen führte naturgemäß zu einer immensen Steigerung der Komplexität und gleichzeitig zu einem differenzierten Blick auf ein Thema. Hier galt es, einen Balanceakt zwischen Erweiterung und Reduktion der Komplexität zu wagen. Nachdem die Sparkasse Mittelthüringen (wie andere Organisationen auch) diverse Veränderungsprozesse mit und ohne externe Begleitung absolviert hatte, die (wie in anderen Organisationen auch) nicht immer zum gewünschten Erfolg führten oder bis zum Ende durchgehalten wurden, stieß das Beteiligungsangebot nicht sofort und bei allen Beteiligten auf Interesse. Mit Aufmerksamkeit wurde beobachtet, wie die in Aussicht gestellten Versprechen eingelöst und die als notwendig identifizierten Entscheidungen getroffen wurden. Bis zum Ende des Beratungsprozesses blieb eine gewisse Form von „Ungläubigkeit“ an der Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Partizipation bestehen.

Das Konzept „Beirat Unternehmenskultur“ als „Systemabbild im System“ diente sowohl Reflexions- als auch Erprobungsraum (Exploration). Hier konnten eingespielte Denk- und Verhaltensmuster erkannt, unterbrochen und neue erprobt werden. Alle durch den Veränderungsprozess betroffenen und am Geschehen beteiligten Führungsebenen (Vorstand, 1. und 2. Führungsebene) arbeiteten im Beirat Unternehmenskultur zusammen, erlebten und identifizierten an sich selbst organisationale mentale Modelle und Routinen (Isomorphie) und probierten Musterwechsel miteinander aus. Hier eröffnete sich umgehend ein Spielfeld, auf dem neue Spielzüge erlebt, reflektiert und auf Nützlichkeit für die Organisation hin bewertet werden konnten. Zu Beginn sorgte die gefühlte Reduktion des Arbeitstempos im Vergleich zu den bewährten Alltagsroutinen für Ungeduld und Zweifel an der Wirksamkeit dieser Institution. Das prozessuale, selbstbeobachtende Vorgehen stand zunächst der Outputgetriebenheit gefühlt im Weg. Diese Irritation hatte zur Folge, dass dieses zentrale Gremium im Verlauf des Beratungsprozesses grundlegend in Frage gestellt und in Zusammenhang damit auch der Beratungsansatz hinterfragt wurde. Der Gesamtvorstand entschloss sich nach einem Grundsatzgespräch den Beirat Unternehmenskultur weiterzuführen.

Literatur

Blessin, B. & Wick, A. (2014): Führen und führen lassen (7.A.). Konstanz und München, UVK.

Autor-Kurzprofile



raterin und als systemischer Coach.

Sie ist Geschäftsführerin von *fuehrungsimpuls*. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Begleitung von Organisationen und Einzelpersonen in Veränderungsprozessen. *fuehrungsimpuls* stellt je nach Beratungsziel, -inhalt und -umfang spezielle Beraterteams zusammen.



Marcus Benfer berät Organisationen in Veränderungsprozessen, coacht Managementteams und Führungskräfte und entwickelt Führungsprogramme für internationale Unternehmen. Einer seiner Schwerpunkte ist die konkrete Umsetzung strategischer Veränderungsentscheidungen als Prozess, in dem gemeinsam Musterwechsel im Denken und Verhalten initiiert und erprobt werden. Er begleitet seit über 10 Jahren Organisationen, Führungskräfte und Teams in ihrer Entwicklung. Er verfügt über eine mehrjährige Ausbildung als systemischer Organisationsberater und Coach. Mit *fuehrungsimpuls* arbeitet Marcus Benfer seit Jahren als freier Berater eng zusammen.

Managementkompetenz für Führungskräfte



Der erfolgreiche Klassiker von Oswald Neuberger ist in der 7. Auflage in gebundener Form und umfangreichen Online-Materialien erschienen. Er gibt einen Überblick über die wichtigsten Ansätze und Befunde der Führungsforschung und kommentiert sie kritisch. Viele Fallbeispiele aus der Praxis unterstützen das Verständnis.



In Anlehnung an das erfolgreiche Handbuch werden in der Praxisausgabe unterschiedliche Probleme aus der Personalführung lösungsorientiert aufbereitet. Dabei kommen Praktiker aus verschiedenen Branchen zu Wort. Sie beschreiben unterschiedlichste Führungsansätze sowie Diversity, Führungswirksamkeit, Führung in Veränderungsprozessen und virtuellen Teams im heutigen Führungsaltag.

Bestellformular

Hiermit bestelle ich ☐ Ex. von:

Bernd Blessin, Alexander Wick
Führen und führen lassen
Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung
7., vollständig überarbeitete Auflage
2013, 532 Seiten, Hardcover
ISBN 978-3-8252-8532-6, 49,99 €

Hiermit bestelle ich ☐ Ex. von:

Bernd Blessin, Alexander Wick (Hrsg.)
Führen und führen lassen in der Praxis
Fallbeispiele
2016, 386 Seiten, Broschur
ISBN 978-3-8252-8657-6, 34,99 €

Hochschule/Unternehmen

Name

Straße/Nr.

PLZ/Ort

E-Mail

Datum/Unterschrift