Newsletter Juni 2014
Erfahrungen, Erkenntnisse, Empfehlungen

Kulturschock

WÊRTIKALE

Leitartikel:
Organisationsentwicklung ist Kulturentwicklung

Think Tank Feed:
Kultur (be-)greifbar machen S.3

Best-Practice im Gespräch:
Strukturen für Wachstum S.5
Karsten Rzepka, Inhaber der Werbeagentur Peix Healthcare Communication

---

Liebe Leserinnen und Leser,

ein Kulturschock bezeichnet den schockartigen Gefühlszustand, in den Menschen verfallen können, wenn sie mit einer fremden Kultur zusammentreffen. Die Symptome sind unter anderem Stress, Gefühle des Verlustes und der Ablehnung oder Verwirrung über die eigene Rolle und den verbundenen Rollenerwartungen. Im Idealfall integrieren wir uns in die neue Kultur, oft aber streben wir unbewusst in unsere alte Kultur zurück.

Da Unternehmen und Organisationen aus Menschen bestehen, lässt sich der Begriff Kulturschock, mitsamt seinen Auswirkungen, ohne Weiteres übertragen. Beispiele von Kulturschock gibt es in der Wirtschaftsgeschichte zur Genüge. Bekanntestes (und vielleicht teuerstes) Beispiel ist die Fusion von DaimlerChrylser. Beides internationale Konzerne, beide bauen Autos, es schien gut zu passen und funktionierte dennoch nicht. Was zurückblieb war ein aufwendiger, teurer Prozess und ein verfehltes Ziel.

Es braucht nicht gleich Megafusionen für einen Kulturschock. Jede Umstrukturierung, oder Maßnahme, die nicht mit der bestehenden Unternehmenskultur abgestimmt sind, lösen einen Kulturschock aus. Ganz gleich ob sie aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen oder Druck des Marktes überlebensnotwendig sind und umgesetzt werden müssen. Diese notwendigen Prozesse werden ganz einfach nicht angenommen.

Was hat Kultur mit Organisationsentwicklung zu tun?

Die Kultur eines Unternehmens funktioniert nach *impliziten Regeln*. D.h. allen Personen im Unternehmen ist unbewusst klar, wie die Dinge zu funktionieren haben, um erfolgreich zu sein: Das haben wir immer schon so gemacht! Dieses gewachsene und stabile Regelwerk fußt auf Überzeugungen, welche durch jahrelange Anpassungsprozesse entstanden sind, aber meist unbewusst ablaufen.

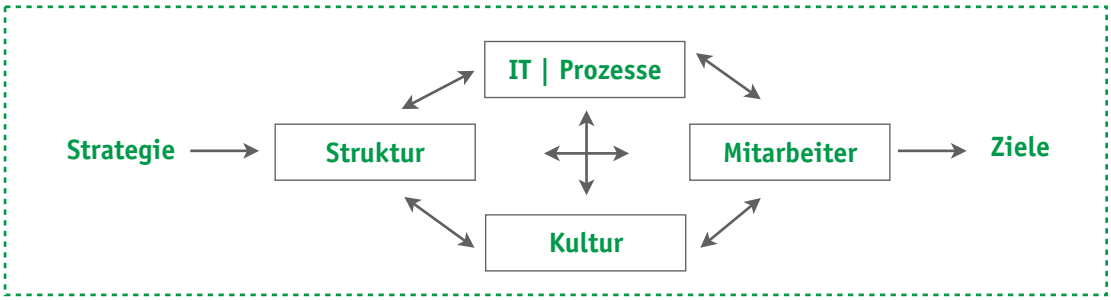
Die Unternehmenskultur ist mit unserem Immunsystem vergleichbar. Sie funktioniert zum Nutzen des Körpers bzw. des Unternehmens. Alle Eindringlinge, wie z.B. Viren oder eben Umstrukturierungen, neue Prozesse oder Maßnahmen werden bewertet und entweder angenommen oder bekämpft. Das Immunsystem stößt oft transplantierte Organe ab, obwohl diese lebensnotwendig sind. So wird auch jeder (Veränderungs-) Prozess in Unternehmen durch dieses implizite Regelwerk der Kultur auf „Passung" bewertet und entweder angenommen und umgesetzt oder aber abgestoßen, unabhängig von dessen Notwendigkeit. Wenn der Prozess nicht zur Kultur des Unternehmens passt, entsteht quasi ein Kulturschock - Mitarbeiter erleben Stress und reagieren mit Verwirrung oder gar Ablehnung. Oftmals ist den Verantwortlichen jedoch nicht klar, warum ein Ziel nicht so erreicht wurde, wie geplant.

> Organisationsentwicklung: ein planbarer Prozess oder „Versuch und Irrtum" ?

Newsletter Juni 2014
Erfahrungen, Erkenntnisse, Empfehlungen

Kulturschock

WÊRTIKALE



Wie gelingt es, Organisationsentwicklung erfolgreich zu gestalten?

Unternehmen sind ständigen Veränderungen unterworfen. Entsprechende Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Organisation werden aufgesetzt. Dabei wird aufwendig geprüft, ob die IT, Strukturen und Kompetenzen, also die Mitarbeiter, für die neue Ausrichtung passen. Der Faktor Kultur wird jedoch häufig vergessen. Sie haben nun zwei Möglichkeiten:

Möglichkeit A - die Fahrt ins Blaue

Die notwendigen Prozesse werden entwickelt und per Dekret umgesetzt, fast ein bisschen wie *„Versuch und Irrtum"*. Das kann funktionieren oder einen Kulturschock auslösen.

Möglichkeit B - der Weg zum Ziel

Sie lernen ihre Kultur kennen, sie bleibt keine *„Black Box"*. Die notwendigen Maßnahmen werden in Abstimmung mit der Unternehmenskultur entwickelt. Das erscheint auf den ersten Blick aufwendiger, mindert jedoch in beträchtlichem Maße das Risiko des Scheiterns - das Immunsystem des Unternehmens, die Kultur, stößt die Maßnahmen und Prozesse nicht ab. Das Ergebnis ist ein planbarer Prozess, der zum Ziel führt.

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter mitarbeiten!

Wie die Wissenschaft seit Jahren zeigt, steigt das Engagement der Mitarbeiter, wenn sie den Sinn ihrer Arbeit verstehen. Was bedeutet das für die Vermeidung eines Kulturschocks?

Die Ziele und Prozesse einer Organisationsentwicklung müssen den Mitarbeitern klar sein: Warum ist dieser Prozess (so und nicht anders) notwendig? Was ist der Beitrag jedes Einzelnen zur Erreichung der Ziele? Die Einbeziehung der Mitarbeiter erhöht den Erfolg. Dafür müssen die Führungskräfte und Mitarbeiter an die unternehmerischen Ziele „andocken" können. Aus diesem Grund sind Transparenz und Klarheit von Zielen und Maßnahmen wichtige Erfolgskriterien.

Fazit

- *Vermeiden Sie einen (teuren) Kulturschock!*
  Bevor neue Prozesse innerhalb einer Organisationsentwicklung aufgesetzt und implementiert werden, sollte geprüft werden, ob das Immunsystem - ihre Unternehmenskultur - diese zulassen oder abstoßen wird. Lernen Sie Ihre Unternehmenskultur z.B. mit dem **Wertikale Kultur-Monitor** kennen und stimmen Sie ihre Maßnahmen darauf ab.
- *Ermöglichen Sie Sinn!*
  Erst wenn Mitarbeiter verstehen, warum sich Dinge ändern, warum neue Abläufe oder Tools notwendig sind, können sie engagiert mitarbeiten. Sie werden nicht „geschockt" sondern dazu motiviert, Teil der Maßnahmen oder des Entwicklungsprozesses zu sein. Der Kulturschock bleibt aus! ■

Kulturschock

WÊRTIKALE

Think Tank Feed:

Für die Umsetzung innerhalb von Kulturprozessen nutzen wir auch Lösungsansätze aus anderen Fachbereichen. Hier erhalten Sie Einblicke in neue Denkansätze.

"**Kultur (be-)greifbar machen**" - haptische Medien schaffen Erlebnisse!

*Ein Beitrag von unserem Kooperationspartner **Olaf Hartmann** - Gründer und geschäftsführender Gesellschafter von Touchmore, Mitbegründer des Multisense Instituts für multisensorisches Marketing und Experte für haptische Medien in Markenkommunikation und Verkauf*

Mitarbeitermotivation und -bindung entstehen nicht (nur) durch Gehalt und Bonusvereinbarungen. Bonusvereinbarungen haben sogar negative Auswirkungen auf die kognitiven und kreativen Leistungen von Mitarbeitern. Faire Entlohnung ist zwar unverzichtbar, aber Loyalität und Leistung beruhen hauptsächlich auf Einem: intrinsischer Motivation. Und die entsteht aus dem Bedürfnis, Teil von etwas Größerem zu sein, sich für ein bedeutsames Ziel zu engagieren. Die interne Kommunikation vor allem bzgl. der Unternehmensziele ist deshalb nicht nur wichtig, sie ist entscheidend für den langfristigen Erfolg jedes Unternehmens. Zudem liegt gerade im Mitarbeiterverhalten ein enormes Potenzial für die externe Markenbildung - Mitarbeiter sind Markenbotschafter. Auch aus diesem Grund ist es wichtig, dass Mitarbeiter die Unternehmenswerte und Führungsleitlinien kennen und sich mit diesen auch identifizieren.

Wie erreichen Sie Ihre Mitarbeiter?

Wie im Leitartikel beschrieben ist es bei Themen der Unternehmenskultur von wesentlicher Bedeutung, dass die Mitarbeiter sich mit den Erwartungen und Aufgaben persönlich auseinandersetzen können. Es müssen Erlebnisse geschaffen werden. In internationalen Konzernen oder auch Unternehmen mit vielen Mitarbeitern in der Fläche ist dies besonders herausfordernd. Was bleibt jedoch nach diesen Erlebnissen? Was nehmen die Mitarbeiter nach diesen Eindrücken und Momentum mit in den Arbeitsalltag? Hier können Objekte eine wichtige Rolle spielen. Denn der Mensch verdichtet von jeher Erinnerungen und Erfahrungen leicht in Objekte.

Lernen mit Hirn, Herz und Hand

Personal- und interne Kommunikationsmanager profitieren dabei von den Erkenntnissen des multisensorischen Marketings: Unser Gehirn stuft multisensorische Signale als relevanter und glaubwürdiger ein als „einsinnige". Die multisensuale Verstärkung erhöht unsere Gehirnaktivität um das 10fache und die Informationen dringen so leichter in unser Unterbewusstsein. Warum? Informationen verarbeiten wir mit zwei Systemen. Unser Bewusstsein im expliziten System verarbeitet gerade einmal 40 Bits pro Sekunde - das sind drei bis vier Worte. Unser implizites System verarbeitet dagegen 11 Millionen Bits pro Sekunde. Mit dem impliziten System nehmen wir Informationen zuerst wahr und verarbeiten sie - an unserer bewussten Wahrnehmung vorbei. Eine Entscheidung, die sich für das implizite System - den Bauch - gut anfühlt, setzen wir um, ohne sie vorher aufwendig reflektiert zu haben. Und so funktioniert auch die Kultur in einem Unternehmen - implizit.

Wir können uns versehen, aber nicht „verfühlen".

Kulturschock

WÊRTIKALE

Auch in der Kommunikation von Kulturprozessen gilt also, die Mitarbeiter müssen über multisensorische Erlebnisse erreicht werden. Ein Sinn ist dabei besonders hilfreich: der Tastsinn. Er gibt uns ein Gefühl der Wahrheit. Er und die damit verbundene Motorik erzeugen eine Reihe von psychologischen Effekten, die für die interne Kommunikation von großem Nutzen sind.

Wir können uns versehen, aber nicht „verfühlen".

Haptische Medien erzeugen spielerische Aufmerksamkeit. Wer spielt, ist offener gegenüber Neuem, lernt schneller und besser. Was wir in unseren Händen halten und was wir berühren, nehmen wir schneller in Besitz - das erhöht den subjektiven Wert einer Botschaft und macht sie attraktiver (Endowment-Effekt).

Ein weiteres wesentlicher Effekt haptischer Medien ist der Priming-Effekt. Haptische Signale stimulieren unser Verhalten. Lebensläufe auf einem schweren Klemmbrett erscheinen uns kompetenter, weiche Oberflächen stimmen uns wohlgesonnener. Und wenn wir dann mit dem Medium auch noch etwas tun (Tu-Effekt), speichert unser Gehirn die Informationen auch noch leichter ab.

Mit dem Haptik-Effekt Botschaften verankern und zur Umsetzung motivieren.

Mit haptischen Medien vermitteln wir Informationen also glaubwürdig und halten sie in Erinnerung; sie kommunizieren Wertschätzung und motivieren zum Handeln. ■

Wie sieht das in der Praxis aus?

Quadratisch - praktisch - gut. Genau wie seinen Markenslogan kommunizierte Ritter Sport mit dem **faltwerk Magic Cube**® in quadratischer und spielerischer Form seine Unternehmenswerte. Ein großer Vorteil: Die Würfel schmücken die Schreibtische der Mitarbeiter - so bleiben die Werte täglich im Blick. Auch in Besprechungen oder beim Nachdenken zieht der Würfel die Hände magnetisch an und entfaltet spielerisch seine Botschaft.

Die **Endlosfaltkarte logoloop**® erzählt in 4 Schritten Geschichten, vermittelt Werte und verankert Gelerntes.

Melden Sie sich bei Interesse gerne mit der Empfehlung von Wertikale bei Touchmore.

Über Touchmore

Touchmore ist auf Haptik in der Markenkommunikation, im Dialogmarketing und der Verkaufsförderung spezialisiert. 20 Innovations-, Kommunikations- und Designpreise bestätigen das, was die Kunden an Touchmore schätzen: Innovative Ideen, effektive Medien und Liebe zum Detail.

www.touchmore.de

Kulturschock

WÊRTIKALE

Best-Practice im Gespräch:

Bei unserer Arbeit begegnen uns außergewöhnliche Persönlichkeiten, die uns mit ihrem engagierten Einsatz für ihr Unternehmen wirklich begeistern.

"Strukturen für Wachstum"

Ein Interview mit Karsten Rzepka, Geschäftsführer der Werbeagentur Peix Healthcare Communication

Lieber Herr Rzepka, Peix hat in den letzten Jahren ein schnelles und starkes Wachstum verzeichnet. Dadurch musste Ihre Organisation verändert werden. Hat dies zu einem "Kulturschock" geführt?

Karsten Rzepka: Den Kulturschock konnten wir glücklicherweise vermeiden, aber ein paar Irritationen gab es schon. Um das starke Wachstum effizient umsetzen zu können, benötigten wir eine neue Struktur, insbesondere in der Führung, sowie die dazugehörigen Kompetenzen. Dank der Kulturanalyse von Wertikale haben wir unsere Agentur besser verstanden und ein konkreteres Bild von den notwendigen Strukturen für das Wachstum bekommen. Auf dieser Basis konnten wir den anstehenden Veränderungsprozess sehr gut planen und die Führungskräfte und Mitarbeiter dabei früh einbinden. Nach der Umsetzung der veränderten Führungsstruktur haben Workshops und Einzelcoachings zur individuellen Kompetenzentwicklung ihr Übriges getan. Es war uns bei all dem wichtig, allen das absolut erforderliche Vertrauen in die neue Struktur und Führung zu geben.

Sie führen Peix seit 20 Jahren mit Herzblut. Wie übertragen Sie Ihre Begeisterung auf die wachsende Zahl von Mitarbeitern?

Karsten Rzepka: Ich teile meine Begeisterung mit den anderen - strukturell und persönlich. Vision, Ziele und Werte von Peix spiegeln ja unser aller Begeisterung für kreatives Arbeiten mit und für Menschen wider. Die neue Struktur sorgt dafür, dass alle, vor allem auch die Teamleiter diese verbindlichen Parameter kennen, akzeptieren und sich daran messen lassen. Damit haben wir es geschafft, dass Begeisterung quasi „systemimmanent" ist.

Zudem sollen Agenturmeetings noch kommunikativer werden. Es soll ein reger und regelmäßiger Austausch stattfinden, damit alle über Peix informiert sind, aber auch der Raum für den Wissenstransfer zwischen den Abteilungen entsteht.

Ich werde zukünftig auch mit jedem Mitarbeiter ein- bis zweimal im Jahr Mittagessen gehen.

Was sind Ihre nächsten Schritte?

Karsten Rzepka: Dieses Jahr wollen wir unsere veränderte Struktur weiter schärfen und festigen. Es ist jetzt wichtig, in der neuen Zusammensetzung die Abläufe zu prüfen und ggf. noch effizienter zu gestalten, aber dabei nicht bürokratisch zu werden. Unser Ziel ist es weiterhin, den gesetzten Exzellenzanspruch in alle Bereiche der Agentur zu übertragen, um die gewohnt hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen.

Wir müssen aber bei allen Strukturthemen und neuen Prozessen weiterhin darauf achten, dass wir die Eckpfeiler unserer Unternehmenskultur - und damit auch die Eckpfeiler unseres Erfolgs - nicht unbeachtet lassen. Gegebenenfalls steht dafür am Ende des Jahres nochmals eine Kulturanalyse von Wertikale (*Wertikale Kultur-Monitor*) an.

Herzlichen Dank für das Gespräch!