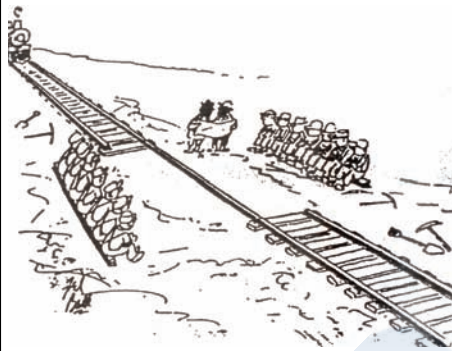




DR. HERBERT STROBL



## Culture eats strategy for breakfast!

Warum Führung, Veränderung  
und Unternehmenskultur immer  
zusammen gehören.

HR Inside Summit  
24. Sept. 2015

1

„Culture eats strategy for breakfast“ (HR Inside Summit 2015) © Dr. Herbert Strobl, MC

multiply your options



DR. HERBERT STROBL

### Ein kleines Gedankenexperiment...

Angenommen ein kleines Kind fragt Sie, welches  
Fortbewegungsmittel Ihrem Unternehmen wohl  
am ähnlichsten ist...



...was wäre Ihre erste, spontane Eingebung dazu?

...welche speziellen Eigenschaften hätte dieses Gefährt?

...was würden Ihre Kunden sagen?

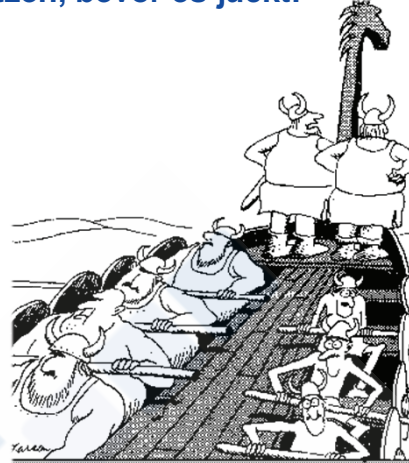
...und Ihre Mitarbeiter/Kollegen?

2

„Culture eats strategy for breakfast“ (HR Inside Summit 2015) © Dr. Herbert Strobl, MC

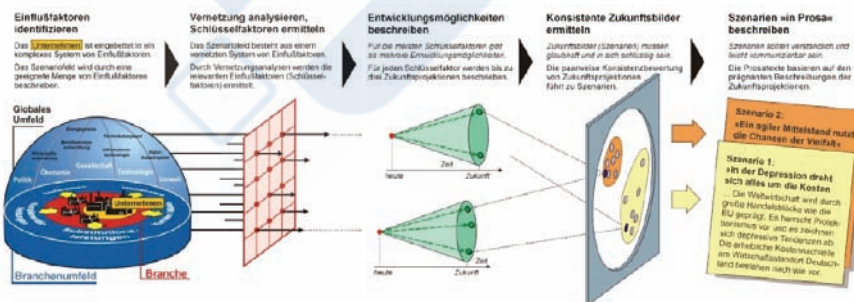
multiply your options

„Strategie heißt sich zu kratzen, bevor es juckt!“



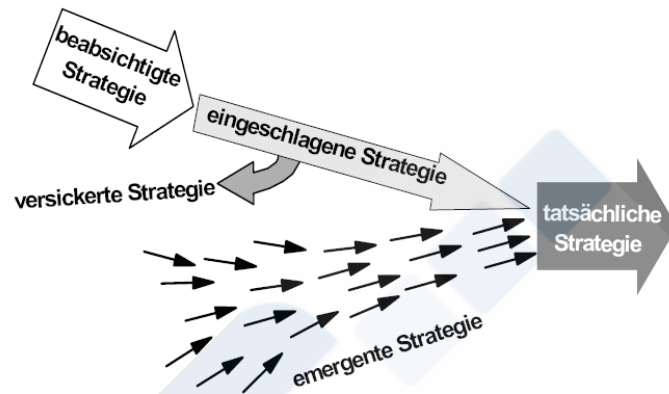
„Tja Sven... irgendwie kommt es mir auch so vor, als ob wir uns im Kreis drehen würden...“

## Der Strategieprozess klassisch

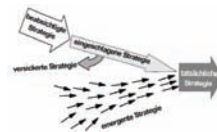


...und bei steigender Komplexität und Dynamik???

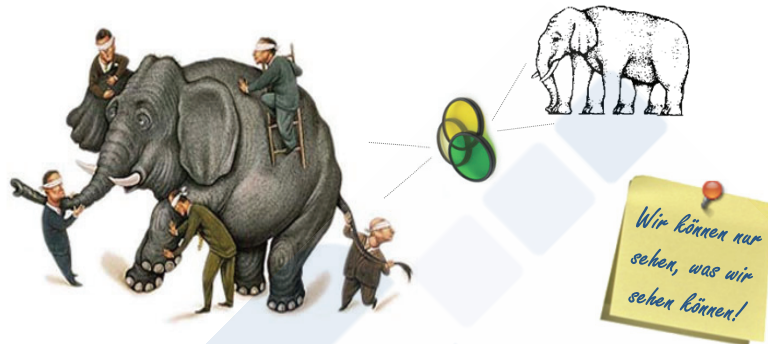
## Strategie entsteht geplant und emergent (nach Henry Mintzberg)



## Emergenz...



## Unternehmenskultur ist ein elementarer - aber meist unbemerkter - Filter im Strategieprozess



7

„Culture eats strategy for breakfast“ (HR Inside Summit 2015) © Dr. Herbert Strobl, MC

multiply your options

## Ein kleines Experiment

**7 Sekunden für ein Bild....**

8

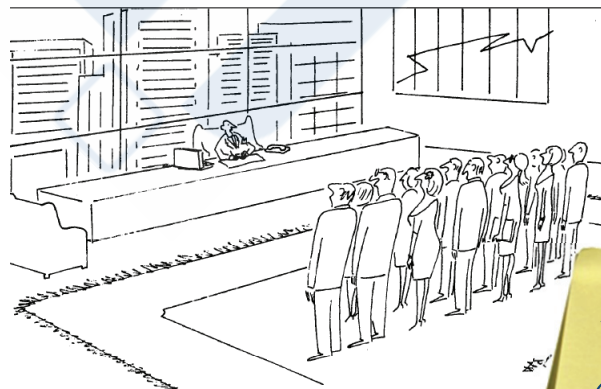
„Culture eats strategy for breakfast“ (HR Inside Summit 2015) © Dr. Herbert Strobl, MC

multiply your options

## Zusammenhang zw. Strategie & Unternehmenskultur

- **Kultur** fungiert als **WahrnehmungsfILTER**: konzentriert sich auf bestimmte Bereiche/Daten, andere werden ignoriert („**blind spots**“)
- **tiefverwurzelten Überzeugungen & unausgesprochenen Annahmen** lassen an Strategien festhalten, die als Perspektiven in der Kultur verankert sind.
- **Radikale Änderung der Strategie** basiert auf einem **fundamentalen kulturellen Wandel**
- **Wandel durch** Entstehen lassen von **systemstützenden Mustern**, die überdauern können

## Was ist Unternehmenskultur?

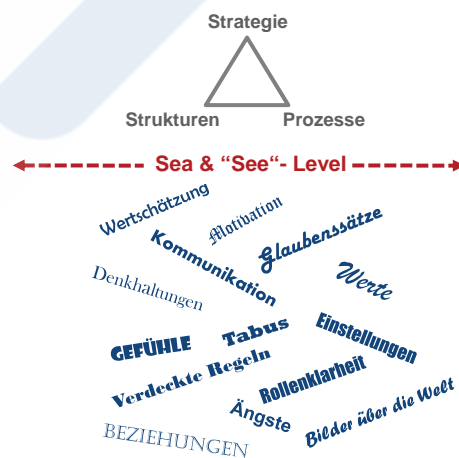
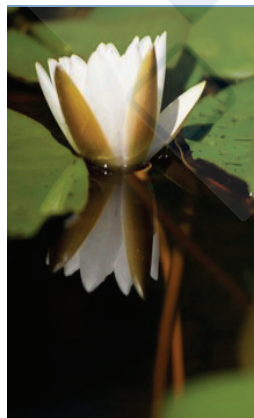


„Kreativabteilung, rührt Euch!“

## Was ist Unternehmenskultur?

- Jede Organisation entwickelt ihre eigene & **einmalige** Kultur. Sie **entwickelt sich** im Laufe der Zeit unbemerkt & wie **von selbst** und durchzieht **alle Bereiche**
- Sie ist **vergleichbar mit der Grammatik** einer Sprache. Wir halten uns daran, aber meist kennt man (bewusst) nicht die Regeln
- Sie ist die „Seele“ einer Organisation. Sie enthält die wichtigsten **Normen, Werte, Regeln und Glaubenssätze**, die das Verhalten der Mitglieder prägen & bestimmen (→ **Körpersprache geht vor Worten!**)
- **Kulturelle Regeln** gewinnen ihre Funktion aus der Unterscheidung richtig/falsch → **Verhaltenssteuerung & Filterwirkung**

## Unternehmenskultur hat entscheidenden Einfluss auf die „harten“ Faktoren in einer Organisation



## Ein paar empirische Zahlen zu Unternehmenskultur

**Wichtigster Faktor für überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg ist Mitarbeiterengagement (lt. jeweiligen Branchen-Top 30)**

Forschungsbericht Deutsches Ministerium für Arbeit & Soziales, 2004



**Korrelation von 86% zwischen Unternehmenskultur und Engagement der MitarbeiterInnen**

Forschungsbericht Deutsches Ministerium für Arbeit & Soziales, 2004



**Ø €50.000- 500.000 p.a. Schaden durch innere Reibungsverluste & nicht abgeschlossene Projekte (Sample 4.000 Unternehmen)**

KPMG Konfliktkostenstudie, 2009



**Bei mehr als 50% aller M&A Transaktionen wird Wert vernichtet**

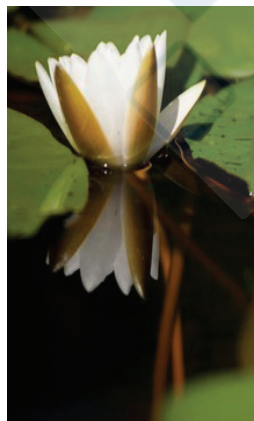
AT Kearney Studie, 2002



**Kulturelle Integration einer von sieben Erfolgsschlüsselfaktoren bei internationalen Mergern**

Habeck, Kröger, Träm im Auftrag von Daimler-Chrysler über Scheiterungsgründe von 50 internationalen Mergern, 2002

## Unternehmenskultur besteht aus mehreren Schichten - alle Ebenen sind spürbar, aber nicht alle sind sichtbar



Seerosenmodell nach Ed Schein

### Verhaltensmuster & Symbole („Artefakte“)

- künstlich geschaffene **Objekte und Verhaltensweisen**, die nach außen sichtbar sind
- z.B. Bürogestaltung, Bekleidungs Vorschriften, Umgangsformen..
- Symbolik oft nur im **Kontext** der tieferen Schichten erklärbar

←----- Sea & “See“- Level ----->

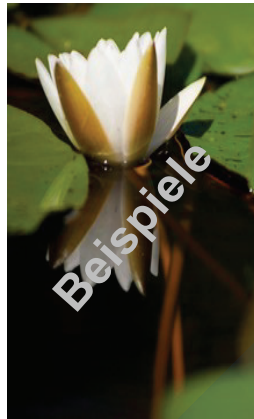
### Kollekt. Werte & Normen („Verkehrsschilder“)

- (meist) **ungeschriebene Verhaltensrichtlinien**, Maximen mit **Ge- & Verboten**, die die Organisationsmitglieder mehr oder weniger teilen
- bewusstseins- und **reflexionsfähig** - meist wenn jemand dagegen verstoßen hat („...das macht man bei uns so nicht“)

### Grundannahmen über die Welt („Autopilot“)

- für selbstverständlich gehaltene, **unbewusste Überzeugungen**, deshalb nicht bewusst reflektiert
- grundlegende gemeinsame Orientierungs- und Vorstellungsmuster
- letztlich Quelle der **Werte** des Handelns

## Unternehmenskultur besteht aus mehreren Schichten - alle Ebenen sind spürbar, aber nicht alle sind sichtbar



Seerosenmodell nach Ed Schein

### Verhaltensmuster & Symbole („Artefakte“)

- Großraumbüros oder geschlossene Türen...
- Dunkler Anzug oder Freizeitkleidung...
- Eigene Parkplätze für Manager oder für Kunden...

←----- Sea & "See"- Level ----->

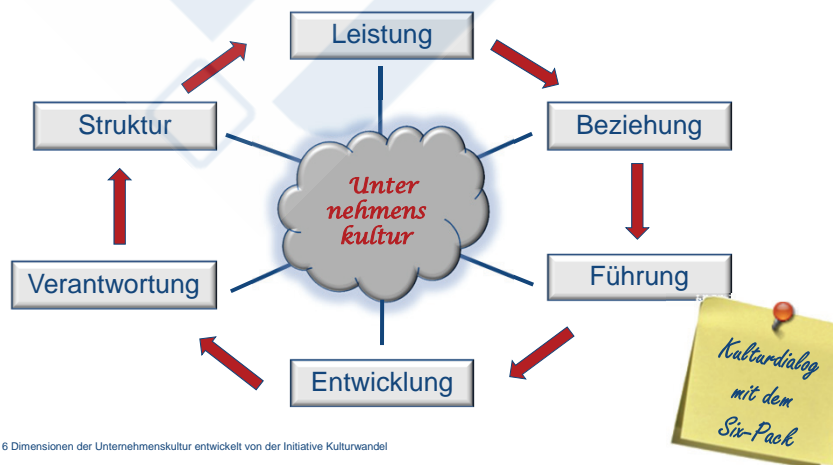
### Kollekt. Werte & Normen („Verkehrsschilder“)

- Sollen Mitarbeiter möglichst eigenständig arbeiten oder haben sie geringen Entscheidungsspielraum...
- Bei Fehlern eher Suche nach Schuldigen oder Lösungen...
- Was wird in der Org. als besonders gut bzw. schlecht angesehen...

### Grundannahmen über die Welt („Autopilot“)

- Sind Mitarbeiter die wichtigste Ressource oder ein Kostenfaktor...
- Welche Bedeutung hat der Umgang mit natürlichen Ressourcen...
- Haben wir auch einen sozialen Auftrag...
- Vertrauensvorschuss oder Kontrolle ist besser...

## Unternehmenskultur lässt sich nicht verordnen... aber sie lässt sich zielgerichtet zum Wachsen bringen



6 Dimensionen der Unternehmenskultur entwickelt von der Initiative Kulturwandel



## „Zukunftsanalyse“ zur Kulturgestaltung

**Leistung als Aspekt der Unternehmenskultur**  
(Bitte kreuzen Sie jene Einschätzung je Aussagenblock an, der Sie am meisten zustimmen)

	Trifft gar nicht zu	Trifft manchmal zu	Trifft häufig zu	Trifft immer zu
Wir kennen die Unternehmensziele und identifizieren uns damit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei uns wird jeder seine persönliche Leistung einbringen kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Informationen und Leistung der uns kennen und performen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei uns gibt es ein hochentwickeltes Instrumentarium der Leistungserhebung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter in unserer Organisation übernehmen gerne Verantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wachstumsziele wichtiger ist uns als Beiträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei uns ist Regelmäßigkeit wichtiger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Keine externe Analyse, sondern **interner, strukturierter Diskurs** über eigene Kultur
- Solution Focused Rating** zur method. Unterstützung (Zielbild & Beiträge)
- Je **komplexer** die Umwelt, **desto wichtiger** wird die Unternehmenskultur

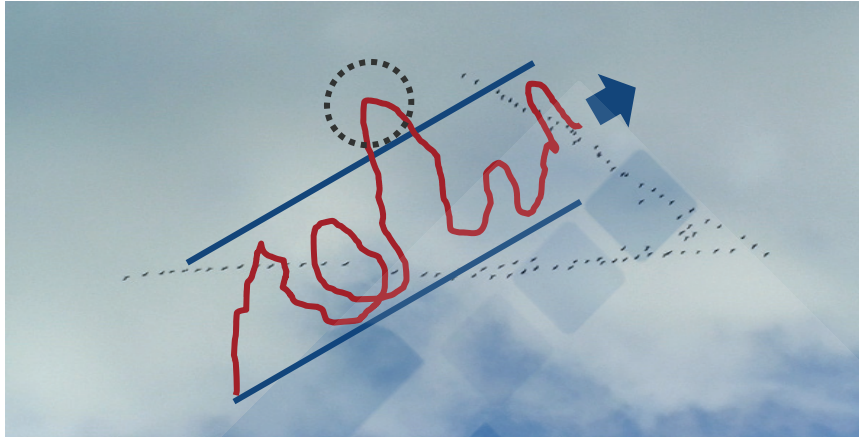
## Führung als Aspekt der Unternehmenskultur

(Bitte kreuzen Sie jene Einschätzung je Aussagenblock an, der Sie am meisten zustimmen)

	Trifft gar nicht zu	Trifft manchmal zu	Trifft häufig zu	Trifft immer zu
Wir suchen Lösungen nicht Schuldige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehler werden bei uns aktiv als Quelle für Lernen benutzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir begrüßen das Stellen von Fragen und Querdenken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Führungskräfte vereinen im allgemeinen Fach- und Führungskompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei uns gibt es Reflexion über die Wirkung von Führungsinstrumenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei uns gibt es kontinuierliche Ausbildungen/ Weiterentwicklung zum Thema Führung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei uns werden Mitarbeitergespräche zur Karriereplanung und Weiterentwicklung benutzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*einige Beispielfragen zum Aspekt „Führung“*

## Komplexitätsbewältigung durch gestärkte Selbstorganisationsfähigkeit



19

„Culture eats strategy for breakfast“ (HR Inside Summit 2015) © Dr. Herbert Strobl, MC

multiply your options

## Selbstorganisationsfähigkeit

- **Je komplexer das Umfeld, desto nützlicher**
  - **Puffereffekte** gegen direkte Übersteuerung/realitätsfremde Regulierung
  - Eigenständige **Problemlösungskapazität** dort **wo** es (schnell) **notwendig** ist
- **Steigende Emergenz von Lösungspotenzialen** verglichen mit isolierter Einzel(teil)betrachtung
- **Kunst = Balance** zw. rahmengebender, notwendiger Führung und komplexitäts-reduzierender Selbstorganisation **zu finden**



20

„Culture eats strategy for breakfast“ (HR Inside Summit 2015) © Dr. Herbert Strobl, MC

multiply your options

## „Flughöhen managen etc.“

- Führung: **in komplexen Systemen** lässt sich keine Sicherheit erzielen → **Expertensteuerung nicht möglich**
- **Anderes Führungsverständnis notwendig**
  - **Subsidiarität** fördern und fordern
  - Mehr Leadership & weniger Management („Kulturgärtner“)
  - **Ambiguitätstoleranz**
  - **Schleifengänge** hin zum Ziel akzeptieren (Muster erkennen, statt Probleme analysieren)
  - **Systeme & Grenzen** im Fokus
  - „**Flughöhen**“ je nach Kontext variieren (thematisch: Lupe ↔ Satellit; Wahrnehmungsquelle: Hirn ↔ Bauch/Intuition)

„Manchmal kann das, was zählt, nicht gezählt werden und das was gezählt werden kann, zählt nicht.“

(Albert Einstein)

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Dr. Herbert Strobl, MC**  
[www.herbertstrobl.cc](http://www.herbertstrobl.cc)  
[office@herbertstrobl.cc](mailto:office@herbertstrobl.cc)  
+43 664 2319233

