



Masterarbeit

Wie beeinflussen Human Resource und Interne Kommunikation kulturelle Veränderung?

Eine qualitative Untersuchung

Claudia Loosli

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Fachliche Beratung: Verena Berchtold-Ledergerber, dipl. Psych. FH/SBAP

Winterthur, Mai 2013

Diese Arbeit wurde im Rahmen des konsekutiven Masterstudienganges in Angewandter Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

Danksagung

Während dieser Arbeit haben mich zahlreiche Personen unterstützt, denen ich hiermit herzlich danken möchte.

An erster Stelle möchte ich mich bei Frau Verena Berchtold-Ledergerber für ihre unterstützende und wertschätzende Begleitung als Referentin bedanken.

Auch die Intervisionsgruppe mit meinen Studienkolleginnen gab immer wieder wertvolle Tipps, die vielen Diskussionen waren anregend und inspirierend.

Und natürlich gilt mein spezieller Dank all den Interviewpartnerinnen und -partner und den Personen, die mir den Kontakt für die Gespräche vermittelten. Ich schätzte die sehr spannenden Gespräche, die ich mit allen führen durfte, sehr. Ohne ihre Offenheit wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.

Abstract

In der vorliegenden qualitativen Forschungsarbeit wird der Frage nachgegangen, wie Human Resource und Interne Kommunikation kulturelle Veränderungsprozesse beeinflussen. Im Theorieteil werden die Aufgabenbereiche der beiden Funktionen beleuchtet. Es wird herausgearbeitet, welche Forschungsergebnisse für deren Zusammenarbeit bereits vorliegen. Weiter wird ein kurzer Abriss zu Unternehmenskultur und Veränderung im Allgemeinen und auf kulturelle Veränderungen im Speziellen gemacht.

Für den empirischen Teil werden elf offene, halbstrukturierte und Leitfaden gestützte Experteninterviews mit 13 Führungskräften der beiden Funktionen durchgeführt. Die Auswertung der Daten erfolgt gemäss der strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002).

Die Ergebnisse zeigen auf, dass grundsätzlich alle Arten von Veränderungen entweder bei den involvierten Menschen oder an den Strukturen einer Organisation ansetzen können. Da Human Resource und Interne Kommunikation den gemeinsamen Fokus auf die Zielgruppe *Mitarbeitende* haben, liegt hier auch ihr grösster Hebel. So haben sie direkte Einflussmöglichkeiten bei der Gestaltung von Beziehungen, ihrer Art und Weise, wie sie kommunizieren und der Art, wie sie ihre eigene Persönlichkeit einbringen. Hinzu kommt ihr Umgang mit Problemfeldern und den bestehenden Rahmenbedingungen. Rahmenbedingungen sind vorgegeben und können demnach weniger direkt beeinflusst werden, stehen allerdings in starker Wechselbeziehung zu den anderen Bereichen und sind demnach indirekt beeinflussbar.

Zum Abschluss der Arbeit werden mögliche Implikationen für die Praxis und mögliche weitere Forschungsmöglichkeiten formuliert.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Theoretische Grundlagen	3
2.1	Interne Kommunikation und Human Resource als Supportbereiche	3
2.2	Interne Kommunikation.....	4
2.2.1	Definition der Begriffe	4
2.2.2	Die Bedeutung der organisationsinternen Kommunikation	5
2.2.3	Aufgaben von der Interner Kommunikation	7
2.2.4	Problemfelder der Internen Kommunikation bei einem Wandelprozess.....	7
2.3	Human Resource.....	9
2.3.1	Definition der Begriffe	9
2.3.2	Aufgaben von Human Resources	9
2.3.3	Aufgabe von Human Resource im Wandel	10
2.4	Stand der Forschung: Zusammenarbeit der Supportbereiche.....	11
2.5	Unternehmenskultur	12
2.5.1	Definition der Begriffe	13
2.5.2	Unternehmenskultur als weiche Dimension mit harten Tatsachen	13
2.5.3	Aufgaben von Unternehmenskultur.....	14
2.5.4	Wirkungsweise von Unternehmenskultur	15
2.6	Veränderungen.....	17
2.6.1	Definition der Begriffe	17
2.6.2	Wie es zu Veränderungen kommt	17
2.6.3	Erfolgsfaktoren bei einem Change-Projekt	19
2.7	Kulturelle Veränderung: Organisationskultur im Wandel.....	21
3	Methode	24
3.1	Ausgangslage.....	24
3.2	Methodisches Vorgehen	24
3.3	Gütekriterien.....	25
3.4	Beschreibung der Stichprobe.....	27
3.5	Datenerhebung.....	30
3.6	Datenaufbereitung	31
3.7	Auswertung der Daten	32

4	Darstellung der Ergebnisse	32
4.1	Rahmenbedingungen von kulturellen Veränderungen	33
4.1.1	Position im Organigramm	33
4.1.2	Ziele von kulturellen Veränderungen	34
4.1.3	Erfolgsfaktor: Strukturen anpassen	35
4.1.4	Aufgaben von Human Resource und Interner Kommunikation bei einem kulturellen Change	36
4.1.5	Die Bedeutung der Führungskräfte	37
4.1.6	Unternehmenskultur: Was ist das?	38
4.1.7	Gestaltung von interner Fortbildung	39
4.2	Beziehungsgestaltung	40
4.2.1	Zusammenarbeit mit Linie, deren Mitarbeitenden und dem höheren Management	41
4.2.2	Zusammenarbeit Personelles - Interne Kommunikation	43
4.2.3	Umgang mit Mitarbeitenden	45
4.2.4	Wirkung der Persönlichkeit	46
4.3	Art und Weise der Kommunikation	48
4.3.1	Wahl der Kommunikationskanäle	48
4.3.2	Umgang mit informeller Kommunikation	49
4.3.3	Verwendung der Sprache als Intervention	50
4.3.4	Kommunikation über Sinnhaftigkeit von Strategie/Visionen	51
4.3.5	Umgang mit Feedbackschlaufen und Fehlern	52
4.4	Umgang mit Problemfeldern	54
4.4.1	Hohe Komplexität	54
4.4.2	Knappe Zeit	55
4.4.3	Spannungsfeld Flexibilität versus Stabilität	56
4.4.4	Indirekte Macht	56
4.4.5	Ängste und Widerstände von Mitarbeitenden	58
4.4.6	Scheitern des Change-Prozesses	59
5	Diskussion	60
5.1	Zusammenfassungen	60
5.1.1	Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen	60
5.1.2	Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse	63

5.2	Beantwortung der Fragestellung.....	70
5.3	Methodenkritik	70
5.4	Weiterführende Überlegungen	73
5.5	Überlegungen für die Praxis	74
6	Literaturverzeichnis	76
7	Anhang	81

Abkürzungen

CC	Corporate Communication, Interne Kommunikation
CEO	Chief Executive Officer, geschäftsführendes Vorstandsmitglied
FK	Führungskräfte
GL	Geschäftsleitung
HR	Human Resource
MA	Mitarbeitende
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen

Tabellen

Tabelle 1: Gütekriterien qualitativer Forschung und deren Umsetzung	26
Tabelle 2: anonymisierte Unternehmensprofile	Anhang B

1 Einleitung

Ausgangslage

Nach Sperka und Rosza (2007) werden in allen grossen Unternehmen routinierte Handlungsabläufe definiert und an entsprechende Akteure verteilt. Diese Abläufe werden so miteinander verknüpft, dass sie einen logischen, reibungslosen Gesamtprozess ermöglichen. Wären Unternehmen statisch aufgestellt, müsste man nur am Anfang den Prozess definieren, weitere Abstimmungsprozesse würden sich erübrigen. Allerdings ist diese Annahme eine Utopie. Im heutigen Umfeld sind Unternehmen ständig überlappenden Veränderungen ausgesetzt. Durch die hochdynamischen Anpassungsleistungen heutiger Unternehmen, bedingt durch Innovationsdruck, gesteigerte Geschwindigkeit, Marktfähigkeit etc., steigen die Anforderungen an ein funktionierendes Kommunikationssystem innerhalb einer Firma. Eine stetige Anpassung an neueste Begebenheiten ist relevant für das Überleben einer Organisation. Diese Anpassungsleistungen zeigen sich omnipräsent, sind gleichzeitig sehr komplex und facettenreich, was das Kommunizieren darüber erschwert. So gehört jeglicher Change zum Alltag aller Unternehmen. Durch diese Veränderungen ändert sich auch das Miteinander, das heisst, die Firmen passen ihre Kultur entsprechend an.

In der Praxis wird angenommen, dass die Funktionen Human Resources und Interne Kommunikation häufig nur einen indirekten Einfluss auf das Geschehen haben, weil sie keine direkten Entscheidungsbefugnisse haben. Trotzdem beeinflussen sie die Kultur eines Unternehmens durch die Art, wie sie mit einem Change umgehen, welche Sprache sie verwenden oder welche Interventionen sie einsetzen, massgeblich mit. Auch die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg beeinflusst die Organisationskultur. Wenn es erforderlich ist, interdisziplinär zu arbeiten, wie zum Beispiel bei einem kulturellen Veränderungsprozess, bei dem verschiedene Bereiche betroffen sind, kann diese Kooperation das Entstehen von etwas Neuem unterstützen.

Hinzu kommt, dass die Zielgruppe beider Funktionen die Mitarbeitenden sind, welche schlussendlich matchentscheidend sind, ob die Umsetzung von Veränderungsprojekten auch gelingt (Kobi, 2005).

In der Praxis kann es wertvoll sein, mehr über Wechselwirkungen in dem Gebiet zu wissen, damit Interventionen sowie die Zusammenarbeit entsprechend gestaltet werden kann. Forschungserkenntnisse zu diesem Themenfeld gibt es noch wenige. Das Ziel dieser Arbeit ist es, explorativ mehr Erkenntnisse dazugewinnen.

Forschungsfrage

Die vorliegende empirische Studie will untersuchen, wie Human Resource und Interne Kommunikation Cultural Change beeinflussen. Die Forschungsfrage lautet daher:

Wie beeinflussen Human Resource und Interne Kommunikation kulturelle Veränderung?

Diese Arbeit hat somit das Ziel, mehr zu den Wechselwirkungen zwischen Human Resource, Interner Kommunikation und den Themen Unternehmenskultur und Wandel herauszufinden.

Aufbau der Arbeit

Aus diesen Zielsetzungen lässt sich folgende Gliederung und Struktur ableiten: Im Theorieteil werden zuerst die beiden Funktionen Interne Kommunikation und Personelles definiert, ihre Aufgaben in einer Organisation beschrieben und ihre Rolle bei einem Veränderungsprozess erörtert. Zum zweiten wird auf das Thema Unternehmenskultur eingegangen, beschrieben, wie die Arbeit an „weichen“ Faktoren die „harten“ Geschäftszahlen beeinflusst. Anschliessend wird auf das Thema Veränderung fokussiert. Zum Schluss des Theorieteils wird auf kulturelle Veränderungen eingegangen und versucht, die verschiedenen Teile zusammenzufügen. Der empirische Teil umfasst die Beschreibung des methodischen Vorgehens, der Datenerhebung und der Auswertung. Es werden elf halbstrukturierte Interviews durchgeführt. Die Ergebnisse werden nach der Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) bearbeitet und im anschliessenden Kapitel anhand der herausgearbeiteten Kategorien deskriptiv vorgestellt und mit Textbeispielen belegt. Die Diskussion umfasst die Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte und beantwortet die Fragestellung. Zum Schluss werden mögliche Ableitungen für die Praxis beschrieben, das methodische Vorgehen kritisch hinterfragt und weiterführende Gedanken formuliert.

Abgrenzung

Obwohl nach vielen Autoren (vgl. Doppler & Lauterburg, 2008; Schein, 1992, 2010) die Wichtigkeit des Einflusses von Führung auf Kultur erwiesen ist, wird in der Arbeit dieser Aspekt nur am Rande erwähnt. Der Begriff der Organisationskultur wird nur so weit elaboriert, wie es für den empirischen Teil notwendig ist. Es wird von einer Unternehmenskultur ausgegangen, die im mitteleuropäischen Umfeld gelebt wird. Ebenso ist es nicht das Ziel

der Arbeit, die verschiedenen Kulturen der befragten Organisationen zu analysieren, so werden Instrumente zur Kulturanalyse nicht beschrieben. Ebenfalls geht es in dieser Arbeit nicht darum, eine Übersicht zu Cultural Change zu erarbeiten, dafür wird der Begriff zu uneinheitlich benutzt.

2 Theoretische Grundlagen

Als Erstes wird auf die beiden Supportbereiche Interne Kommunikation und Human Resource eingegangen.

2.1 Interne Kommunikation und Human Resource als Supportbereiche

Schulte-Zurhausen (2002) definiert ein Unternehmen als ein „zweckorientiertes, offenes, dynamisches, soziotechnisches System“ (S.36), in dem durch das Schaffen von Strukturen, einer sinnvollen Arbeitsteilung und dem Aufsetzen von formalen Regeln das Zusammenarbeiten organisiert wird, damit der Zweck der Organisation erfüllt werden kann. So werden in allen grossen Unternehmen Aufgaben und Kompetenzen zusammengefasst und an Organisationseinheiten zugeordnet. Daraus entsteht eine klare Aufgabentrennung.

Eine übliche Organisationsform dabei ist das Stab-Linien-Prinzip. Schreyögg (2012) beschreibt dies wie folgt:

Eine Arbeitsteilung orientiert sich am Entscheidungsprozess und untergliedert in Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung. [...]. Hauptziel ist es, bestimmten Instanzen Spezialisten als Berater zur Seite zu stellen, um neuere wissenschaftliche Erkenntnisse oder systematische Methoden der Problemlösung einsetzbar zu machen, ohne dabei die Instanz zusätzlich zu belasten. (S.34)

Nach Schreyögg bereiten die Spezialisten, hier der Stab, alles für eine Entscheidung vor und beraten somit die Linie, die schliesslich entscheidet. Oft stellen sie Dienstleistungen für das ganze Unternehmen zur Verfügung. Solche Dienstleistungsabteilungen sind zum Beispiel im Personalbereich, im Controlling, der Public Relation oder im Rechnungswesen zu finden. Diese Art von Organisation unterliegt der vertikalen hierarchischen Struktur, das heisst, es entsteht eine Linie von oben nach unten.

Als eine andere häufig anzutreffende Organisationsform nennt Schreyögg die Matrixform. Die Abteilungen werden nicht nur vertikal ausgerichtet, sondern auch horizontal. Dadurch soll die Integration verschiedener Sichtweisen garantiert werden. Die Aufgabe der Matrixform ist es, „die zentrifugalen Effekte, die eine komplexe Arbeitsteilung mit sich bringt, in umfassender und systematischer Weise aufzufangen und die gemeinsame Ressourcennut-

zung aus einer integrativen Perspektive zu bündeln helfen“ (S.51). Durch diese Art von Kooperation und Zusammenarbeit soll eine grössere Integrationskraft entstehen und damit eine Leistungssteigerung erfolgen. Die Gefahr allerdings liegt darin, dass die Koordinationsbemühungen und die Schnittstellenbewirtschaftung zeitintensiv sind, einen hohen formalen Aufwand benötigen und Entscheidungen damit verzögert werden.

Wie Schreyögg weiter erläutert, sind in der Praxis alle Arten von Mischformen anzutreffen. Die Abteilungen Human Resource und die Interne Kommunikation sind typischerweise als Stäbe oder als Dienstleister in Matrixformen organisiert und haben somit selten direkte Entscheidungsbefugnisse.

Als Nächstes sollen die Funktionen der beiden Supportbereiche genauer beleuchtet werden. Zuerst wird auf die Interne Kommunikation eingegangen, bevor Human Resource erläutert wird. Als Abschluss werden Erkenntnisse der Forschung über deren Zusammenarbeit vorgestellt.

2.2 Interne Kommunikation

2.2.1 Definition der Begriffe

Ahrens, Scherer und Zerfass (1995) definieren *Interne Kommunikation* als „ein inhaltliches Konzept unternehmerischen Handelns [...]. Das bedeutet, dass alle Beziehungen des Unternehmens zu Gesellschaft und Markt in eine planmässige Kommunikation integriert sind“ (S.91). Die Autoren betonen, dass Kommunikation eine Führungsfunktion ist, die als Managementaufgabe zu verstehen ist. Das heisst, dass die Interne Kommunikation der Unternehmensstrategie unterstellt ist, ihre Ziele davon ableitet und entsprechend handelt.

Brauner, Leitolf, Raible-Besten und Weigert (2001) ergänzen die obige Definition durch die interne Zielgruppe. Sie betonen die Wichtigkeit eines einheitlichen Auftretens. „Kommunikation zielt darauf ab, die medialen Inhalte auf den unterschiedlichen Kanälen intern sowie extern so zu gestalten, dass sämtlichen Zielgruppen ein vorab definiertes, einheitliches Erscheinungsbild vermittelt wird“ (S.150).

Auch Bruhn (2009, S.22; zit. nach Tedeschi, 2010) definiert Interne Kommunikation als „strategischer und operativer Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle mit dem Ziel, eine konsistente Erscheinungsform des Unternehmens zu entwickeln“ (S.17). Er weist weiter darauf hin, dass intensive Abstimmungsprozesse über Abteilungsgrenzen hinweg notwendig sind, damit nicht Defizite in der Kommunikation entstehen.

In der Praxis herrscht keine Einigkeit, wo Interne Kommunikation am besten angegliedert wird. Bei gut 38% der kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) ist die Funktion beim Marketing eingebunden. Bei gut der Hälfte der grossen Unternehmen ist sie in der Unternehmenskommunikation angeschlossen, 3 bis 4% binden die Funktion bei der Personalabteilung an (HR-Management, IK-Check, 2012).

Wie in den Ausführungen erläutert, ist somit die Interne Kommunikation gleichzeitig eine Funktion und eine Aufgabe in einer Organisation. Statt Interne Kommunikation wird diese Arbeit auch betriebliche Kommunikation, unternehmensinterne Kommunikation, Internal Relations oder Corporate Communication, kurz CC genannt (Koch, 2004). In dieser Arbeit wird der Begriff Interne Kommunikation oder CC in der Doppelbedeutung von Funktion und Aufgabe verstanden.

2.2.2 Die Bedeutung der organisationsinternen Kommunikation

Kommunikation als organisatorische Funktion lässt sich nach Sperka und Rosza (2007) grob in zwei Pole einteilen: auf der einen Seite in organisatorische Aufgaben wie zum Beispiel für die Definition von Arbeitsabläufen, die Auswahl geeigneter Instrumente zur Leistungserbringung, zur deren Evaluation und zur Umsetzung von Innovationen, bei denen es darum geht, alte Gewohnheiten durch neue zu ersetzen; und andererseits in psychologische Funktionen wie Sozialisierungsprozesse, die Begleitung von Motivationsprozessen, für das Konfliktmanagement sowie für die soziale Unterstützung und zur Auseinandersetzung mit Politik- und Machtfragen innerhalb eines Unternehmens.

Nach Pfannenberg und Zerfass (2010) hat sich in der Unternehmenspraxis unterdessen die folgende Erkenntnis durchgesetzt:

..., dass Kommunikation das Mitarbeiter- und Führungsverhalten [...], Image beziehungsweise Reputation, Finanzierungskosten und andere relevante Treiber für den Unternehmenserfolg beeinflussen kann und damit selbst ein wesentlicher Hebel für den Unternehmenserfolg ist. Aus diesen Gründen werden immer mehr Ressourcen für Kommunikation bereitgestellt. (S.9)

Damit steigen aber auch die Erwartungen an die Verantwortlichen. „Wer zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen will und hierfür erhebliche Ressourcen einsetzt, muss die Ziele so definieren und Prozesse so steuern, dass sie für das Topmanagement und andere interne Auftraggeber transparent sind“ (S.10). Das bedeutet, dass messbare Parameter immer essenzieller werden. Die Frage, wie der Erfolg von Wertschöpfungsprozessen, Wirkungszusammenhängen oder die Art von Veränderungskommunikation gemessen werden

kann, setzt voraus, dass ein gemeinsames Verständnis und gemeinsame Zielformulierungen aller Beteiligten vorliegen. In Zukunft werden Verfahren und Methoden zur Messung dieser Kennzahlen immer mehr standardisiert und die Kommunikation professionalisiert werden müssen. Diese Standardisierung wird es erleichtern, Benchmarking von einzelnen Branchen miteinander zu vergleichen und Best-Practice zu transferieren und weiterzuentwickeln. Die beiden Autoren stellen aber auch fest, dass Unternehmen das Problem zwar erkannt, aber dass erst zirka ein Drittel der Firmen auch Verfahren, die so komplexe Prozesse messen können, verwenden, um sich so einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu schaffen.

In ähnlicher Weise bestätigen Rolke und Zerfass (2010), dass diese „unsichtbaren Erfolgstreiber“ (S.50) heute immer mehr die Differenz zwischen den im Wettbewerb stehenden Unternehmen ausmacht. Diese Treiber sind allerdings schwierig zu steuern und zu erfassen. Die beiden Wissenschaftler weisen darauf hin, dass heute genau diese Zusammenhänge zwischen Kommunikations- und Unternehmenszielen die Rahmenbedingungen von Unternehmen bestimmen und neue Handlungsimpulse schaffen.

Wie aus Studien von Kaplan und Norton hervorgeht, ist Unternehmenserfolg auch von weichen Faktoren abhängig. Die Autoren fokussieren bei ihrer Forschung auf die Kommunikation und ihre äusserst komplexen Ursache-Wirkungsbeziehungen. Diese nennen sie die „logische Kette, durch die immaterielle Vermögenswerte zu materiellen Werten werden“ (2004, S.29; zit. nach Rolke & Zerfass, 2010, S.51).

Rolke und Zerfass (2010) führen dazu den Begriff der *korridoralen Kausalität* ein. Sie meinen damit, dass Kommunikationsprozesse „weder präzise prognostizierbar noch stabil sind, weil sie immer wieder durch intervenierende Faktoren beeinflussbar werden“ (S.54).

Korridorale Kausalität findet sich bei komplexen, nicht-linearen und häufig auch wechselseitigen Ursache-Wirkung-Beziehungen, deren Wirkkräfte zwar eine erkennbare Richtung haben, aber die sich kontextabhängig innerhalb von Schwankungsbreiten zeigen. Dabei handelt es sich nicht selten um Effekte, die auf mehreren Ursachen beruhen und die im Verlauf stufenweise ihren ‚Aggregatzustand‘ verändern. (S.55)

Als Beispiel nennen sie die Kommunikation, bei der etwas Gehörtes sich in Wissen verwandelt, das nun wiederum das Handeln einer Person bestimmt, was wiederum ihr Denken und Interpretieren beeinflusst. Die korridorale Kausalität fokussiert auf grosse Zusammenhänge und lässt sich nicht in Details festhalten. So können Veränderungen als Übergänge von einem Muster ins nächste verstanden und mit Hilfe bestimmter Indikatoren beobachtbar gemacht werden. Messgrößen für diese Indikatoren können die Personalkosten sein,

sich in der Verweildauer auf der Webpage einer Firma ausdrücken oder sich am Schluss in Umsatzzahlen spiegeln.

Im nächsten Unterkapitel werden nun typische Aufgaben der Supportstelle dargelegt.

2.2.3 Aufgaben von der Interner Kommunikation

Aerni und Bruhn (2008) zeigen auf, dass die Hauptaufgabe von Kommunikation darin besteht, zur Umwelt des Unternehmens eine Beziehung aufzubauen. Alle Kommunikationskanäle sind so aufeinander abgestimmt, sei das PR, Marketing, Verkaufsförderung oder die Kommunikation an alle Mitarbeitende, dass sich dadurch eine erhöhte Sicherheit ergibt, Irritationen reduziert und die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz gesteigert werden. Ebenso erleichtert wird das Ansprechen der verschiedenen Zielgruppen. Weiter können so Synergien genutzt und, es kann somit kostengünstiger produziert werden. Schnittstellen werden sichtbar und können klar bearbeitet werden. Informationsüberlastung wird vorgebeugt.

Allgemein wird ein positives Bild der Organisation gegen innen wie gegen aussen erzeugt. So kann sich ein Unternehmen positiv auf dem Markt positionieren. Ein Employer Branding entsteht, welches wiederum hilft, qualifizierte und engagierte Mitarbeitende langfristiger an die Firma zu binden, die Identität mit der Firma zu stärken und die Sinnhaftigkeit der Arbeit sichtbar zu machen. Durch die Wichtigkeit begründet, wird Kommunikation so zur Management- und Führungsaufgabe.

Doppler und Lauterburg (2002, zit. nach Kurt, 2010, S.36) machen hingegen auf ein wichtiges Problem aufmerksam: „Wir haben in der Regel kein Informationsdefizit. Im Gegenteil, wir leiden unter einer nicht mehr zu bewältigenden Informationsflut. Unser Problem ist vielmehr ein Kommunikationsdefizit“ (S.338). Das bedeutet, dass die Interne Kommunikation die Aufgabe hat, nicht nur Information zu liefern, sondern wirklich mit den Menschen in Kontakt zu treten und den Wunsch nach Dialog und Beteiligung ernst zu nehmen. Das ist besonders bei einem Wandel relevant.

Im nächsten Kapitel wird daher speziell auf die Problemfelder von CC bei einem Wandel fokussiert.

2.2.4 Problemfelder der Internen Kommunikation bei einem Wandelprozess

Nach Tedeschi (2010) kommt besonders in Change-Projekten der CC eine wichtige Funktion zu. Kommunikation wird da noch anspruchsvoller, da in einem Change-Projekt meist die Zeit knapp ist, Unklarheiten oder Ängste zusätzlich verunsichern. Die MA wollen wis-

sen, ob ein Veränderungsprojekt erfolgreich ist und inwiefern sie davon betroffen sind. Die Interne Kommunikation hilft den Mitarbeitenden, sich zu orientieren.

Wie im Kapitel der Definitionen erläutert, ist die Interne Kommunikation gleichzeitig Aufgabe wie Funktion. Fackelmann (2008) bezieht sich in ihrem Statement genau auf dieses Spannungsfeld, indem sie sagt: „Änderungen müssen *in* der Kommunikation *durch* die Kommunikation eingeführt werden. Es gibt niemanden ausserhalb des Systems, der es planen und steuern könnte“ (S.90). Wilke (1994; zit. nach Fackelmann, 2008) meint, „sieht man Kommunikation als zentrales Element jeder Organisation an, muss jede Veränderung des Systems zunächst vorrangig aus einer Veränderung der das System konstituierenden Kommunikationsmuster und -Regeln folgen“ (S.90).

Nüssmeier (2011) gibt zu bedenken, dass die Mehrheit der Manager „sich selbst als treibende Kraft hinter Change-Projekten etablieren“ (S.250) wollen. Dabei aber oft das Ziel verfehlen, in dem sie die Emotionalität, die für die Mitarbeitenden in einem Veränderungsprojekt steckt, nicht erkennen und daher sachlich kühl über den Wandel kommunizieren und so die Bedürfnisse der Belegschaft nicht adäquat abdecken. Weiter stellt sie fest, dass die Einschätzung über den Erfolg eines Projektes stark differenziert. Das Management sieht sich klar erfolgreicher unterwegs, als es die Mitarbeitenden sehen. So finden bei der Einführung einer neuen Strategie 61% des Managements, dass sie es gut machen und nur 37% der MA bestätigen das. 48% der Fachkräfte klagt, „dass die Motivation der MA in der Change-Kommunikation zu kurz kommt, nur gerade 23% der Führungskräfte sehen dies genauso“ (S.252). Das bedeutet, dass die Wahrnehmung des Management und der Mitarbeitenden sich stark unterscheidet.

Nach Koch (2004) besteht eine weitere Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit von interner Kommunikation wie es in der Wissenschaft und von Führungskräften bekräftigt wird und der Realität. Oft komme es in der Praxis zu paradoxen Umständen, dass zwar die Wichtigkeit der Kommunikation bejaht wird, gleichzeitig aber inhaltlich wie umfänglich die Aussagekraft rudimentär bleibt. So werden zum Beispiel für „die Identifikation möglicher Projektbarrieren im Durchschnitt nur 8% der Gesamtprojektzeit aufgewendet“ (S.10) und nur 3% des Gesamtbudgets steht der Internen Kommunikation für das Controlling zur Verfügung. Am meisten Geld wird für die anfängliche Situationsanalyse verwendet. Koch bemängelt, dass in der Forschung zur Internen Kommunikation oft eine systematische Aufarbeitung mit einer theoretischen und konzeptionellen Fundierung fehlt. Oft bleibt es bei praxisrelevanten aber unstrukturierten Aufzählungen.

2.3 Human Resource

Nach dieser Analyse der Internen Kommunikation wird als Nächstes näher auf den Supportbereich des Human Resources eingegangen. Auch hier werden zuerst die Begrifflichkeiten definiert und die Aufgaben erläutert, bevor auf die Rolle des Human Resource im Wandel eingegangen wird.

2.3.1 Definition der Begriffe

Vergleichbar mit der Internen Kommunikation werden auch beim Themenbereich Human Resource verschiedene Termini verwendet. In der Literatur am häufigsten anzutreffen sind Personelles, Personalmanagement, Human Resource, Human Resource Management, kurz auch HR und HRM. Nach Berthel und Becker (2010; zit. nach Tedeschi, 2010, S.14) werden darunter sämtliche Prozesse und Strategien verstanden, die mit dem Personal zu tun haben. Die Personalabteilung kann sowohl als Stabsstelle oder als Businesspartner in einer Matrixform wie auch in der Geschäftsleitung eingebunden werden. Die Begrifflichkeiten unterscheiden sich inhaltlich nicht und werden in dieser Arbeit als Synonyme verwendet.

2.3.2 Aufgaben von Human Resources

Connor und Ulrich (1996) zeigten bereits vor über 15 Jahren auf, dass die Rolle des HR eher administrativ verstanden wird und weniger in der strategischen Ausrichtung liegt. Ihre Erkenntnisse wurden bis heute mehrfach bestätigt (vgl. Long, Wan & Mohd, 2011; Raub, Alvarez & Khanna 2006; Tedeschi, 2010; Wright, 2007). Wright (2007) leitet aus seinen Erkenntnissen die Forderung ab, dass HR-Führungskräfte die Fähigkeit haben müssen, Probleme zu analysieren und effektive Lösungen für die Unternehmung zu bieten. Ist das nicht der Fall, steht dieses Manko dem HR im Wege, wirklich als strategischer Partner der Geschäftsleitung wahrgenommen zu werden und anfallende Change-Prozesse wirkungsvoll zu begleiten.

Gemäss Tedeschis Analyse (2010) bestätigten sich die Tätigkeiten, die dem HR in der Theorie zugeschrieben werden mit denjenigen, die tatsächlich ausgeübt werden. So erstellt das HR zusammen mit der Geschäftsleitung Personalstrategien und setzt diese in den Alltag um, verhandelt mit Gewerkschaften, definiert Werte und führt darüber mit den Beteiligten Diskussionen. Die Abteilung ist dafür verantwortlich, dass die richtigen Leute am richtigen Ort sind. So werden Anstellungsbedingungen gestaltet, Änderungskündigungen und Entlassungen ausgesprochen, Stelleninserate publiziert, Assessments durchgeführt und

neue Mitarbeitende eingestellt. Wenn die Mitarbeitenden in der Organisation sind, schaut das HR, dass sich alle entsprechend der Funktion weiterbilden können, gestaltet Veranstaltungen, Workshops, Trainings, organisiert Coachings. Das Ziel davon ist, talentierte Mitarbeitende zu fördern und zu entwickeln, damit in zukünftigen Szenarien die richtigen Leute am richtigen Ort arbeiten können. Weiter werden Mitarbeiterumfragen initiiert, um passende Messinstrumente zu haben. Die Personalabteilung begleitet Führungskräfte bei Problemen oder herausfordernden Situationen. Das Personelle hat damit Einfluss über die Führungskräfte auf die Mitarbeitenden. Dazu kommen die arbeitsrechtlichen Themen wie Versicherungen, AHV, Pensionskassenreglemente sowie das Erstellen von Lohnbändern und die gesamte Lohnadministration. Wie sich zeigt sind Personalabteilungen oft strategische Schlüsselstellen und zum Business Partner für Geschäftsleitung und Mitarbeitende geworden. So gehören auch kommunikative Massnahmen zu den Aufgaben des HRs. In diesem Punkt ist eine enge Verzahnung mit der Abteilung der Internen Kommunikation oder der Unternehmensentwicklung essenziell. Besonders bei Veränderungsprojekten wäre laut Tedeschi ein erhöhtes Engagement in diese Richtung wünschenswert.

Kats, Emmerik, Blenkinsopp und Khapova (2010) machen darauf aufmerksam, dass in der Personalabteilung sich auch kulturelle Aspekte widerspiegeln. Sichtbar werden diese Aspekte im Umgang mit den Mitarbeitenden, zum Beispiel, in welcher Form Kündigungen ausgesprochen werden, wie Trainings und Entwicklung gehandhabt wird oder wie die Laufbahnplanung innerhalb eines Unternehmens organisiert wird.

Hassan (2007) weist darauf hin, dass die Wichtigkeit des HR in Bezug auf die Entwicklung einer starken Unternehmenskultur weiterhin unterschätzt wird. In den Leitbildern einer Organisation werden zwar Ziele und Absichten formuliert. Der Autor äussert sich kritisch dazu und meint, dass „These ‚grand statements‘ remain a myth when organizations confront the reality of achieving performance objectives, budget targets and organizational change efforts“ (S.435). Seiner Meinung nach braucht es eine passende und effektive MA-Entwicklung, um eine Organisation erfolgreich weiterzubringen. Er schlägt daher vor, dass das Management zusammen mit dem HR Trainingsprogramme oder Gefässe entwickelt, die Kommunikation über Werte und deren Umsetzung in den Alltag ermöglichen, um strategische Vorteile für die Organisation zu schaffen.

2.3.3 Aufgabe von Human Resource im Wandel

Francis (2003) macht auf die Wichtigkeit vom Instrument *Sprache* im HRM aufmerksam. Sie sagt, dass man Sprache nicht nur verwendet, um über die Wirklichkeit zu reflektieren,

sondern dass diese ebenfalls Wirklichkeit erschafft. Das sei besonders wichtig, wenn das HR einen organisatorischen Wandel initiiert und begleitet.

Edgley-Pyshorn und Huisman (2011) weisen nach, dass HR in einem Change-Prozess eine Schlüsselrolle spielt, indem die Abteilung dann als Rollenvorbild für andere Abteilungen dient. Das heisst, dass das Personelle die erforderlichen Veränderungen innerhalb der eigenen Abteilung selbst umsetzt, sieht, welche Schwierigkeiten auftreten und welche Möglichkeiten es gibt, diese zu lösen.

It is therefore key for an HR department leading a change initiative to first assert themselves as a key player and as competent enough to implement a project that will work, doing so by familiarising themselves with all the intricate cultural details of each department, to then be able to communicate clearly the aim to all involved and ensure that the change is in keeping with the distinct cultural of aspects of each department. (S.622)

Danach gilt es, den Prozess eng zu begleiten, die Mitarbeitenden motiviert zu halten, sie entsprechend zu informieren, sicherzugehen, dass die Ziele und der Nutzen eines kulturellen Veränderungsprozesses klar formuliert sind und es darüber eine gemeinsame Vision im Unternehmen gibt. Weiter muss das HR darauf achten, passende Trainings durchzuführen, Änderungen und neu entstehende Bedürfnisse aufzunehmen und entsprechend anzupassen. Auch geht es darum, immer wieder die Wichtigkeit für das Bewusstsein im Wandelprozess zu betonen. Denn Prioritäten wechseln oder das Alltagsgeschäft nimmt überhand. Eines ist klar: Ein Wandel braucht Zeit. „Time is an important consideration and patience is necessary“ (S.623).

2.4 Stand der Forschung: Zusammenarbeit der Supportbereiche

Aus den vorangegangenen Ausführungen wird klar, dass es zwischen HR und CC Schnittstellen und Interdependenzen gibt. Tedeschi (2010) konnte in ihrer Arbeit nachweisen, dass vor allem Schnittstellen bestehen bei der Erstellung von Kommunikationsplänen, beim Erstellen von Analysetools, bei der Durchführung von Mitarbeitenden-Umfragen und bei der Organisation von Kader- und Informationsveranstaltungen. Abhängigkeiten stellt sie vor allem bei Informations- und Weiterbildungsveranstaltungen fest. Viele Anlässe werden von CC durchgeführt, die inhaltliche Ausrichtung wird aber meist vom HR vorgegeben. Auch die Nutzung der Kommunikationskanäle führt zu Interdependenzen und eine Abstimmung drängt sich auf. Förderlich für eine produktive Zusammenarbeit sind klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten, damit es während Veränderungsprozessen nicht zu unnötigen Machtspielen kommt. Hilfreich dazu sind regelmässige Sitzungen und Aus-

tauschplattformen zwischen den Partnern. HR, CC und das führende Management müssen am gleichen Strick ziehen.

Die Zusammenarbeit zwischen HR und CC ist jedoch noch wenig erforscht. Deekeling (2009; zit. nach Tedeschi, 2010, S.9) stellt fest, dass die beiden Bereiche oft mangelhaft zusammenarbeiten. Er begründet es mit dem mangelnden Rollen- und Aufgabenverständnis und mit unterschiedlichen politischen Interessenslagen.

Greutter und Jäggi (2010) ordern die Gründe für die mangelhafte Zusammenarbeit zusätzlich bei der Komplexität der beiden Fachrichtungen, beim verbreiteten Silodenken in Organisationen und beim Verständnis beider Funktionen als ausführendes und nicht strategisch ausgerichtetes Organ. Die Autoren zeichnen auf, dass beide Funktionen gemeinsame Ziele verfolgen. Beide Abteilungen möchten, dass die MA-Zufriedenheit steigt, dass sich die Mitarbeitenden mit der Organisation identifizieren und dass sich die Organisation als Ganzes weiterentwickelt. Ein reger Austausch und ein gemeinsames Verständnis von Werten und Unternehmenskultur sei darum ein Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Die Forderung steht im Raum, „die Komplexität und Ambiguität, Prozesse kontrollieren zu können, auch ein Stück weit zu lösen“ (S.96).

Im Gegensatz zu den erwähnten Autoren konnte Tedeschi (2010) bei ihren Interviewpartnern ein grosses Bewusstsein für eigene wie auch für Bereiche aus dem anderen Ressort feststellen. Das Personelle schätzt die interne Kommunikation als unterstützende Massnahme für die Verbreitung ihrer Themen. Die Interne Kommunikation im Gegenzug schätzt die Impulse, die sie vom HR erhält. In Tedeschis Befragung waren sich beide Bereiche einig, dass die Botschaften „koordiniert und konsistent über alle Kanäle kommuniziert werden müssen“ (S.30), damit ein einheitliches Erscheinungsbild einer Organisation entsteht. Das benötigt gewisse Abstimmungen zu Zeitpunkt sowie Inhalt einer Botschaft. So kommt auch diese Autorin zum Schluss, dass eine enge Zusammenarbeit zwischen Interner Kommunikation und Personalabteilung wünschenswert sei, damit die gleichen Botschaften transportiert werden und ein konsistentes Bild gegen aussen wie innen entsteht.

2.5 Unternehmenskultur

Als weiteres wichtiges Gebiet wird das Thema der Unternehmenskultur aufgegriffen und unter verschiedenen Gesichtspunkten analysiert. Auch hier erfolgt zuerst eine Definitionsklärung, bevor auf die unterschiedlichen Wirkungsweisen eingegangen wird.

2.5.1 Definition der Begriffe

Unternehmenskultur ist nicht abschliessend zu definieren. Es existieren unterschiedliche Konzepte, die teilweise sehr vage formuliert sind. Im alltäglichen Gebrauch versteht man unter dem Begriff *Kultur* oft Bräuche und Rituale. *Kultur* wird vom lateinischen Wort *colere* abgeleitet, was so viel bedeutet wie hegen, pflegen und bebauen. Es weist damit auf etwas Aktives hin (Kobi, 2005). Kluckhohn, Kroeber und Meyer identifizierten mehr als 150 Definitionen zu Kultur (Cameron & Quinn, 2011, S.18; zit. nach Kluckhohn et al., 1952). Der Begriff in dieser Arbeit wird verstanden, als der in den 1980er Jahren entwickelte Begriff im Zusammenhang mit Unternehmen. Er weist somit auf das Zusammenspiel von Werten, Normen und Denkmuster der Mitarbeitenden hin, die das Klima und den Umgang der Menschen untereinander prägen, was oft vor allem emotional erlebt wird. Schein (1995) als sehr prominenter Wissenschaftler, der sich intensiv mit Unternehmenskulturen auseinandergesetzt hat, definiert Unternehmenskultur als „selbstverständlich empfundene Grundprämissen, die von den Mitgliedern einer Gruppe oder eines Unternehmens geteilt werden“ (S.28). Die Kultur bildet die „Geschichte gemeinsamer Lernerfahrungen“ (S.28) ab. Schein weist weiter darauf hin, dass grosse Organisationen verschiedene Unternehmenskulturen aufweisen können. Denn jede Subgruppe entwickelt eigene Lernerfahrungen, sobald Mitglieder der Gruppe längere Zeit zusammenarbeiten. 2010 formuliert er den Begriff noch pointierter und sagt „Kultur ist eine Gruppeneigenschaft. Wenn eine Gruppe genügend gemeinsame Erfahrung hat, entwickelt sich eine Kultur“ (Schein, 2010, S.29). Baschera (2013) fasst es noch kürzer und bezeichnet die Unternehmenskultur als DNA eines Unternehmens.

2.5.2 Unternehmenskultur als weiche Dimension mit harten Tatsachen

Unternehmenskultur ist, wie vorgängig erklärt, schwierig zu messen. Laut Kobi (2005) sehen viele Manager den Unternehmenserfolg in Zahlen, Strukturen oder in Strategien und vergessen dabei, dass Menschen diese Empfehlungen schliesslich umsetzen müssen. Er betont, dass Veränderungen nicht linear verlaufen, und dass die Soziostruktur eines Unternehmens mindestens genau so viel zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Kotter und Heskett (1992; zit. nach Kobi, 2005, S.6) konnten belegen, dass „langfristiger Unternehmenserfolg mit der Qualität der Unternehmenskultur korreliert“. So kommt es, dass Unternehmen, die sich ihrer Kultur bewusst sind und bewusst auf ihre Werte achten, ein „viermal höheres Umsatzwachstum, ein achtmal höheres Beschäftigungswachstum sowie einen zwölfmal stärker wachsenden Aktienkurs“ haben. Neuere Untersuchungen

bestätigen diesen Trend (vgl. Baschera, 2013; Eccles, Ioannou & Serafeim, 2012; Hilti, 2006, 2011; Mathes & Schönborn, 2011).

Kautz (2008) ist gleicher Meinung wie Kotter und Heskett und ergänzt, dass insbesondere bei Fusionen vor allem betriebswirtschaftliche Aspekte im Vordergrund stehen, da diese standardisiert und messbar sind, wohingegen die weniger gut messbaren Faktoren kaum beachtet werden. Er plädiert dafür, dass bei einem grossen Zusammenschluss die Kultur zwingend neu definiert werden soll, um einen nachhaltigen Erfolg in Kennzahlen zu erreichen.

Die Unternehmenskultur kann in ihrer Funktion als immaterielle Ressource als Input für den Produktionsprozess eines Unternehmens angesehen werden. Immaterielle Ressourcen verfügen in der Regel über eine Hebelwirkung, da sie nicht nur gleichzeitig an mehreren Orten genutzt werden können, sondern die mehrfache Nutzung trägt zur Wertsteigerung der Ressource bei. (S.20)

Cameron und Quinn (2011) nennen Firmen wie Apple, Google, Pixar oder McDonald's als positive Beispiele, denen es bisher gelang, eine unverwechselbare Organisationskultur aufzubauen und damit Erfolg zu erwirtschaften. Gleichermassen wie die obigen Autoren sind sie der Meinung, dass für den Erfolg folgerichtig nicht nur Wirtschaftszahlen wichtig sind, sondern auch persönliche Überzeugungen, Visionen und Wertvorstellungen - alles Aspekte einer starken Unternehmenskultur.

Schreyögg (2012) macht auf das Problem der objektiven Messbarkeit aufmerksam.

Organisationskultur ist ein im Wesentlichen *implizites* Phänomen; sie lässt sich nicht direkt beobachten, sie muss vielmehr interpretativ erschlossen werden. Organisationskulturen sind Ausdruck von Überzeugungen und Handlungsmuster, die das Selbstverständnis und die Eigendefinition der Unternehmen prägen. (S.173)

2.5.3 Aufgaben von Unternehmenskultur

Über die Aufgabe von Unternehmenskultur sind sich die Autoren einig. Nach Cameron und Quinn (2011) hat eine Firmenkultur folgende Aufgaben:

To reduce collective uncertainties (that is, facilitate a common interpretation system for members), create social order (make clear to members what is expected), create continuity (perpetuate key values and norms across generations of members), create a collective identity and commitment (bind members together), and elucidate a vision of the future (energize forward movement). (S.6)

Schreyögg (2012) betont, dass sich das Verständnis der Kultur im Alltag einer Organisation niederschlägt, und meist nicht reflektiert wird, trotzdem aber Handlungsgrundlage ist. Es handelt sich dabei um ein „kollektives Phänomen, welches das Handeln des einzelnen

Mitgliedes prägt“ (S.173). Weiter weist er darauf hin, dass Unternehmenskultur ein Resultat eines Lernprozesses ist, welcher über die Zeit bestimmt, was als gut oder schlecht angeschaut wird. Diese Werthaltungen werden nicht offiziell an neue Mitarbeitende weitergegeben, sondern Kolleginnen und Kollegen geben implizit weiter, welches Verhalten von einem neuen Mitarbeitenden erwartet wird. Somit vermittelt eine Unternehmenskultur Sinn und Orientierung, „indem es Muster für Wahrnehmungsselektion und die Interpretation von Ereignissen vorgibt wie auch Reaktionsweisen durch den gesammelten Schatz an Erfahrungen vorstrukturiert“ (S.174).

Schulte-Zurhausen (2002) meint auch, dass Unternehmenskultur koordinierende Wirkung hat. Dieses Phänomen beruht darauf, dass „Unternehmensangehörige weitgehend übereinstimmende Zielvorstellungen und Präferenzen aufweisen. Sie wissen somit, welche Prioritäten in komplexen Entscheidungssituationen zu setzen sind“ (S.220).

Kobi (2005) fügt dem an, dass „Werte im Wandel Stabilität und Kontinuität sichern“ (S.9). Dieser tragende Untergrund gibt den Mitarbeitenden Sicherheit und hilft, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Weiter meint er, dass „Kultur kein Zustand ist, sondern ein dynamischer Prozess“ (S.21). Es ist ein fließendes Hin und Her auf den sich gegenüberliegenden Polen des Paradoxes Flexibilität und Stabilität.

Schein bringt es auf den Punkt, indem er sagt: „Kultur ist wichtig, denn die starken, latenten und oft unbewussten kulturellen Kräfte bestimmen, individuell wie kollektiv, Verhalten, Denkmuster und Werte“ (Schein, 2010, S.29). Somit überlegen sich Unternehmensleitung und Führungskräfte aufgrund ihrer Denkmuster und Werte Strategien und Ziele.

2.5.4 Wirkungsweise von Unternehmenskultur

Wie wirkt nun eine starke Unternehmenskultur? Schreyögg (2012) hält fest, dass empirisch bis jetzt kein Zusammenhang gefunden werden konnte zwischen dem Leistungsniveau und der Stärke einer Organisationskultur. Als positive Effekte einer starken Unternehmenskultur beschreibt auch er die Reduktion von Komplexität durch die Orientierungshilfe beim Handeln und Entscheiden. Eine reibungslosere Kommunikation, weil alle sich auf ähnliche Orientierungsmuster abstützen, damit wird auch die Entscheidungsfindung schneller. Neuerungen werden rascher umgesetzt, weil sie sich auf eine breite Akzeptanz stützen. Der Kontrollaufwand hält sich in Grenzen, da sich das System implizit selbst reguliert. Die gemeinsame Ausrichtung hilft, dass Mitarbeitende sich stark engagieren und sich von der Organisation getragen fühlen. Der Teamgeist wird gestärkt. Ein weiterer Faktor ist, dass damit Ängste und Unsicherheiten reduziert werden und zu mehr Stabilität beitragen.

Demgegenüber stehen die negativen Faktoren. Fakten, die im Widerspruch zur Unternehmenskultur stehen, werden ausgeschlossen, verdrängt oder blockiert. Das kann dazu führen, dass grundsätzliche Neuerungen schwierig umzusetzen sind. Oft wird an traditionellen Erfolgsmustern festgehalten, die vielleicht nicht mehr adäquat sind. Die mangelnde Flexibilität wird mitunter als „unsichtbare Barrieren für den organisatorischen Wandel bezeichnet“ (S.187).

Baschera (2013) nimmt in seinem Vortrag viele Voten der zitierten Autoren auf und setzt sie in Verbindung mit seinem Alltag in einem erfolgreichen Unternehmen, welches sich eine starke Unternehmenskultur auf die Fahnen schreibt und viel Engagement und Zeit dafür aufwendet. Er bezeichnet die bewusste Auseinandersetzung mit Unternehmenskultur als eine Reise, die nie zu Ende geht, die jeden Tag stattfindet und sich im Alltäglichen und Banalen widerspiegelt. Es ist ein Gestalten und ständiges Weiterentwickeln. Als Voraussetzung für eine starke Firmenkultur nennt er vor allem das Vorleben der Werte und Visionen des Topmanagements, welches sich über Visionen und Strategie einig und eine klar definierte Sicht auf die vertretenen Werte haben muss. Das Topmanagement muss bereit sein, Ressourcen dafür zu sprechen. Es braucht Flexibilität, Veränderungen anzugehen und sich auf den Prozess einzulassen. Werte werden immer über die Menschen transportiert, zum Beispiel über das Engagement aller Führungskräfte, das Commitment, welches über Jahre bewusst gepflegt werden muss. Ebenso wichtig sind regelmässige Erfolgsmessungen über Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterbefragungen sowie harte Fakten der Produktionsdaten. Werte müssen für alle verständlich und greifbar sein, es braucht Zeit und Gelegenheit für Training und Diskussionen unter Einbezug aller MA, damit eine tragfähige Basis geschaffen werden kann. Die Werte müssen auch in einem Beförderungssystem Niederschlag finden und klares Kriterium für ein Weiterkommen auf der Karriereleiter sein. Ebenso muss das Nicht-Leben der Werte sichtbare Konsequenzen zur Folge haben. Das heisst, ein weiterer wichtiger Punkt für den Erfolg einer starken Unternehmenskultur ist die Verankerung in allgemeine Geschäftsprozesse. Baschera macht pointiert darauf aufmerksam, dass Werte immer in Abhängigkeiten zu den Zielen der Unternehmung stehen müssen.

Auch Tillmanns-Estorf und Engelhardt (2011) sind dieser Meinung und bezeichnen diesen Vorgang der Anpassung von Zielen einer Organisation auf deren Werte als Corporate Identity oder Employer Branding. Sozusagen das, was eine Firma von einer anderen unterscheidet, sie einzigartig macht und zum Erfolg respektive Misserfolg beiträgt. Die beiden Autoren weisen darauf hin, dass es absolut notwendig ist, die Werte konsequent in alle Geschäftsprozesse einzubauen, damit eine nachhaltige Implementierung und Integration

möglich wird. Eine direkte Anbindung an die Geschäftsleitung ist dabei ebenso essenziell wie das Miteinbeziehen der unterschiedlichen Stakeholders. Erst dann wird die Organisationskultur zur DNA eines Unternehmens, wie unter dem Kapitel der Definitionen zitiert.

2.6 Veränderungen

In den letzten beiden Kapiteln des Theorieteils wird aufgezeigt, wie es zu Veränderungen kommt, was Erfolgsfaktoren bei einem Change-Projekt sind und was speziell bei einem Cultural Change zu beachten ist.

2.6.1 Definition der Begriffe

Veränderungen kommen in der Geschäftswelt häufig vor. Daher werden neben psychologischen Hintergründen auch die betriebswirtschaftlichen erforscht. Obwohl die Literatur zum Thema zahlreich ist, existiert keine allgemein anerkannte Definition zu Veränderungen. Nach Koch (2004) ist das Feld vor allem praxisdominiert, allerdings ohne eine gemeinsame Theoriebasis. Es ist daher nicht erstaunlich, dass unterschiedliche Begrifflichkeiten parallel verwendet werden. So sind Wörter wie Veränderung, Wandel, Change-Management, Change oder Transformation in Gebrauch. Classen und Kern (2010; zit. nach Tedeschi, 2010, S.10) fassen es wie folgt zusammen: „Unter Change Management werden die unterschiedlichsten Theorien, Ansätze, Prozesse und Methoden verstanden“ (S.42). Auch Kraus, Becker-Kolle und Fischer (2004) bezeichnen den Begriff Change Management als Meta-Begriff, der „einzelne Konzepte subsummiert, die sich durchaus ergänzen oder auch widersprechen können“ (S.15).

Die vorliegende Arbeit verwendet die Begriffe Veränderung, Change und Wandel als Synonyme.

2.6.2 Wie es zu Veränderungen kommt

„Wir leben heute in einer Zeit, in der die Vergangenheit nicht mehr genügt, um die Zukunft zu erklären“ (Cameron & Quinn, 2011, S.1; zit. nach Childress & Senn, 1995, S.3). Nach Doppler und Lauterburg (2008) folgen Innovationen der modernen Technologien in immer schnelleren Zyklen, werden die Produktezyklen kürzer, nimmt der globale Wettbewerb und die Vernetzung zu, verstärkt sich die Individualisierung von Produkten, ihre Vielfalt nimmt zu und die Kundenbindung an bestimmte Produkte oder Marken verringert sich, die Arbeitsmärkte werden liberalisiert. Dadurch werden Prozesse komplexer und können nicht mehr genau vorhergesehen werden, gleichzeitig nehmen die Ressourcen ab

und die gesellschaftlichen sowie die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verändern sich drastisch. Die Unternehmen müssen sich vermehrt an einem globalen Markt orientieren. Eine Organisation muss sich heute „permanent über den Tellerrand hinaus richten“ (S.96). Alle diese Faktoren wirken als Treiber und beschleunigen den Wandel. Cameron und Quinn (2011) bezeichnen Veränderungen daher als unverzichtbar. „Change in organizations is pervasive because of the degree and rapidity of change in the external environment. The conditions in which organization operate demand a response without which organizational demise is a frequent result“ (S.9). Sie geben das Beispiel, dass von den einhundert grössten Firmen um 1900 heute nur noch 16 existieren. Nicht nur Firmen vergehen oder entstehen neu, auch Berufsfelder sind diesen Mechanismen unterworfen: „For example, the top ten in-demand jobs in 2010 did not exist in 2004“ (S.9). Diese Zahlen zeigen auch auf, wie Entwicklung sich immer mehr beschleunigt. Greif, Runde und Seeberg (2004) machen in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, dass trotz der Schnellebigkeit und des raschen Wandels die Sehnsucht nach Stabilität hoch ist. So versprechen Beratungspersonen ihrer Kundschaft Nachhaltigkeit.

Stabilität ist in Zeiten einer Vielzahl externer Veränderungsfaktoren ein schwieriges und anspruchsvolles Ziel. [...] Selbst wenn die Veränderungen eine Zeitlang stabil sind, können sie jederzeit durch unvorhersehbare Ereignisse destabilisiert werden. Instabilität ist daher heute eine weitaus realistischere Prognose als Stabilität. (S.23).

Nach Wimmer (2011) „beruht die Leistungsfähigkeit von Organisationen ganz grundlegend darauf, dass sie Strukturen und Prozesse stabil halten“ (S.17). Gleichzeitig ist es erforderlich, dass die Unternehmen diese ständig flexibel halten, um sich an die Herausforderungen des Marktes anpassen zu können. Das führt zu „fundamental widersprüchlichen Gestaltherausforderungen“ (S.17).

Daher ist es nicht verwunderlich, dass trotz der Anstrengung vieler Firmen, sich an neue Begebenheiten anzupassen, viele Veränderungsprojekte in der praktischen Umsetzung nicht erfolgreich sind. Die Entscheidungsträger müssen zielgerichtet handeln, „obwohl ihnen relevante Informationen, um die Ausgangslage von Entscheidungen vollständig beschreiben zu können, fehlen“ (S.19). Die Entscheide werden somit komplexer und die Folgen unkalkulierbarer. Nach Wimmer wird so der kluge Umgang mit der Konfliktdynamik erfolgskritisch. Er bezeichnet diese Aufgabe als ein „nicht delegierbares Leadership-Thema“ (S.20). Wenn das nicht erfolgreich gelöst werden kann, kommt es seiner Meinung

nach zu der bekannten Spaltung, „derzufolge sich die Spitze für den Wandel zuständig fühlt und die Ebene darunter für die Funktionstüchtigkeit des Status quo“ (S.20).

Wie im vorhergehenden Kapitel aufgezeigt, bestätigen Greif et al. (2004), dass mehr als 60% der Change-Projekte ihr Ziel nicht erreichen. Das heisst, dass Veränderungen ein hohes Misserfolgspotenzial haben. In der Fachliteratur finden sich daher unzählige Ansätze, die Frage, wie ein Change-Projekt aufgebaut sein muss, damit es erfolgreich durchgeführt werden kann, zu beantworten. So wäre zum Beispiel das Drei-Phasen-Modell von Lewin (1963), der Acht-Stufen-Plan nach Kotter (1996) oder die siebenstufige Veränderungskurve nach Streich (1997) zu erwähnen.

Argyris und Schön (1978; zit. in Greif, Bernd & Seeberg, 2004, S.65-70) entwickelten den Begriff der *Lernenden Organisation*. In diesem dreiteiligen Modell unterscheidet sich der Grad der Reflexionsschleifen. Beim *single loop learning* wird ein Problem gelöst und das Erfahrungswissen damit vergrössert. Beim *double loop learning* reflektiert das Team zusätzlich den Prozess. Mit dieser Selbstbeobachtung und der Reflexion vergrössert sich auch das Wissen über das Lernen in der Organisation. Als *deutero learning* wird die oberste Stufe bezeichnet, die auch diesen Prozess des Hinterfragens, der eigenen Vorannahmen kritisch reflektiert und Verbesserungen der Lernprozesse anstrebt. Hier werden auch Misserfolge oder Critical Incidents analysiert und Veränderungen abgeleitet, somit die Gelegenheit geschaffen, gemachte Erfahrungen zu reflektieren und zu hinterfragen, um ungeeignete Grundmuster nicht kontinuierlich wiederholen zu müssen. Das Modell geht davon aus, dass Veränderungen zustande kommen, wenn die betroffenen Menschen sehen, dass auch sie sich verändern müssen. „Es setzt intelligente und selbstreflektierende Personen und Systeme voraus“ (Greif et al., 2004, S.70), wobei die Lernenden bereit sein müssen, „die Vorannahmen, Prozesse und Strukturen in ihrem Unternehmen offen zu hinterfragen und zu verändern“ (S.70).

Aus Gründen der Abgrenzung wird in dieser Arbeit nicht detaillierter auf die diversen Modelle eingegangen.

2.6.3 Erfolgsfaktoren bei einem Change-Projekt

Wie bereits mehrfach erwähnt, scheitert ein grosser Teil der initiierten Projekte. Aus diesem Grund ist es wichtig zu definieren, an welchen Faktoren Erfolg gemessen werden kann respektive wie Barrieren und Widerstände klein gehalten werden können. Auch hierzu findet sich zahlreiche Literatur. Weil in dieser Arbeit der Einfluss von Human Resource und

Interner Kommunikation im Mittelpunkt der Studie steht, wird nur sehr marginal auf das Thema *Erfolg messen* eingegangen.

Erfolg bei einem Change-Projekt wird nicht einheitlich definiert. Für die einen steht die 100% - Zielerreichung im Vordergrund und für andere spielt der Kostenfaktor oder die Zufriedenheit von Kunden oder Mitarbeitende eine grössere Rolle. Oft sind Projekte komplex und der Erfolg ist nicht sehr einfach zu messen. Wenn sich Prozesse verändern, entstehen positive wie auch negative Folgen, die nicht immer im Voraus absehbar sind (Greif, 2004).

Oft wird in der Literatur zwischen Hard Facts, die sich in quantitative Messgrössen wie Kennzahlen von Fehlertagen, Fluktuationsquoten, Serviceleistungen, Produktequalität oder Durchlaufzeit ausdrücken, und weichen Faktoren wie Orientierung und Einbezug der Mitarbeitenden, Zufriedenheit, Motivation und Akzeptanz oder Engagement, unterschieden (Kurt, 2010).

Greif et al. (2004) sagen abschliessend zum Thema Erfolg und Misserfolg von Change-Projekten Folgendes:

Was unter einem Erfolg verstanden wird, hängt nicht nur davon ab, welche Bewertungsmerkmale ausgewählt werden, sondern auch von der Gewichtung der einzelnen Merkmale nach ihrer Wichtigkeit und schliesslich von den Minimalwerten, die überschritten werden müssen, um das Ergebnis erfolgreich zu werten. (S.329)

Stach (2011, S.214) stellt die drei wichtigsten Fragen, die vonseiten HR und CC bei einem Change im Zentrum stehen, um den Erfolg eines Change-Projektes messen zu können:

1. Was braucht das Management von der Personalkommunikation in Zeiten des Wandels?
2. Welche Ansatzpunkte hat die Personalkommunikation zwischen Projekt und Linie, damit der Wandel gelingt?
3. Wie muss eine Unternehmenskultur gesteuert werden, damit sie den Prozess des Wandels von vornherein befördert?

Ein erfolgreicher Change ist nach Stach einer, in dem die Performance gesteigert und schnell auf veränderte Rahmenbedingungen reagiert werden kann und bei dem die Mitarbeitenden trotzdem zufrieden und loyal bleiben, weil sie sich mit den Zielen identifizieren können. So ist es wichtig, den Ist-Zustand exakt zu analysieren, bevor zum Soll-Zustand gewechselt werden kann. Es muss dabei für die Führungspersonen klar sein, dass „jede Optimierung auch die kulturellen und persönlichen Anforderungen an ein Unternehmen“ (S.215) verändert. Optimal für Stach ist, wenn Zielsetzung und Folgewirkung einer

Veränderung ständig abgeglichen werden. Damit wird eine verlässliche Basis gebildet, die es erlaubt, das „Was, Warum und Wie viel einer Veränderung“ (S.216) zu steuern. Ihm ist es wichtig, dass bei diesem Prozess das Management sich nicht von der Basis der Mitarbeitenden abkoppelt, sondern vielmehr die Sichtweisen der Betroffenen verbindlich vernetzt, damit die Mitarbeitenden möglichst schnell wieder zu einer Handlungssicherheit gelangen und gleichzeitig die Unternehmensziele erreicht werden können.

Auch bei einem Change ist der Gebrauch von Sprache eminent wichtig. Nach Lutz (2011) sind vor allem auch informelle Gesprächsanlässe wichtig bei einer Veränderung, seien das Gespräche während der Kaffeepausen oder über Mittag. „Gerade diese nicht-zweckgerichtete Kommunikation scheint eine besondere Rolle für die Akzeptanz von Change-Vorhaben zu spielen“ (S.66). Diese informellen Sprachanlässe haben Motivations- und Entlastungsaufgaben. Sprache wird ebenfalls als „Mittel zur Kommunikation, zur Steuerung von Einstellungen und Verhalten“ (S.65) verwendet. Die Wortwahl kann somit auch als Messinstrument dienen, indem man bewusst Schlüsselwörter oder Flagwörter verwendet, die zu der Unternehmenskultur und den angepeilten Zielen passen. So kann die Dynamik von Kommunikationsabläufen besser gesteuert werden.

Das ist besonders in kulturellen Veränderungsprojekten wichtig. Daher werden im nächsten Kapitel Massnahmen besprochen, die beim Wechsel einer Unternehmenskultur zu beachten sind.

2.7 Kulturelle Veränderung: Organisationskultur im Wandel

Kann eine Organisationskultur verändert werden? Ob Unternehmenskulturen bewusst veränderbar sind, wird kontrovers diskutiert. Cameron und Quinn (2011) zitieren Studien, die besagen, dass drei Viertel der Change-Projekte wie zum Beispiel Re-Engineerings, die Umsetzung von neuen strategischen Überlegungen oder Downsizing nicht gelangen, weil es nicht möglich war, die Firmenkultur entsprechend anzupassen: „Failure to change the organization’s culture doomed the other kinds of changes that were initiated“ (Cameron & Quinn, 2011, S.2; vgl. Caldwell, 1994; Gross, Pascale & Athos, 1993; Kotter & Heskett, 1992).

Laut Schein (1995) sind Unternehmenskulturen beharrlich und schwierig zu verändern. Sie haben die Aufgabe, das Überleben einer Organisation zu garantieren. Dabei werden äussere wie innere Anpassungsleistungen erworben, und, wenn sie einmal funktionieren, von der

Mehrzahl der Beteiligten übernommen. Auch Cameron und Quinn (2011) teilen Scheins Argumentation und ergänzen:

Culture is an enduring, slow-to-change, core characteristic of organizations [...]. Culture refers to implicit, often indiscernible aspects of organizations [...]. Culture includes core values and consensual interpretations about the way things are. (S.20)

Nach Raub, Alvarez und Khanna (2006) wird klar, dass es nur zu einer nachhaltigen Veränderung kommen kann, wenn auch die darunterliegenden Werte und Gewohnheiten entsprechend verändert werden. Sie machen den Vergleich mit dem Individuum, welches eine Veränderung umsetzen will: „Without an alteration of the fundamental goals, values, and expectations of organizations or individuals, change remains superficial and short duration“ (S.13). Kulturelle Veränderungen sind somit immer multifaktoriell und bedingen persönliche wie organisationale Anpassungen.

Kobi betont, dass eine Veränderung immer auch eine Führungskultur benötigt, die auf „Partnerschaft und Dialog“ (S.8) setzt. Auch Schein (1995) teilt diese Ansicht. Er bezeichnet Kultur und Führung als die beiden Seiten derselben Medaille. Er weist auf die Wichtigkeit von Führungspersonen hin, indem er sagt, dass diese Kulturen schaffen, gestalten und prägen, in der Art, wie sie interagieren. Weiter weist er darauf hin, dass das Commitment der Führung matchentscheidend sei. Diese müsse einen Kulturwandel wollen, die angestrebten Werte vorleben, Visionen entsprechend kommunizieren, dabei aber auch Ängste und Widerstände der Mitarbeitenden ernst nehmen und Erfolge sichtbar machen und belohnen.

Nach Kobi (2005) hat Kulturentwicklung einen langfristigen Charakter, benötigt viel Zeit, Geduld und Hartnäckigkeit. Der Wandel sei jeweils einzigartig, daher benötige es auch Gestaltungsprozesse, die sich dieser Einzigartigkeit anpassen, mit dem Bewusstsein, dass nicht alles plan- und steuerbar ist. Es brauche einen ganzheitlichen Ansatz und nicht isolierte Massnahmen. Ebenso sei es essenziell, dass ein gewisser Leidensdruck spürbar sei, da ohne diesen keine Dringlichkeit zur Veränderung erzeugt werden kann.

Als letzte Voraussetzung für einen Kulturwechsel ist für Kobi die Reflexion wichtig. Er ist der Meinung, dass es nur funktioniert, wenn sich das Management selber als Teil des Wandels versteht und bereit ist, Feedbackschlaufen einzubauen und sich anzuhören, was die Basis zum Wandel sagt. Dabei nennt er die Kommunikation als das wichtigste Element. „Kulturarbeit heisst Kommunikation- Kommunikation- Kommunikation“ (S.26). Kobi unterstreicht in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit der HR-Arbeit. „You decide on your culture when you decide on your people“ (S.26). Das heisst, dass ein Unternehmen

auch die Leute einstellen muss, die zur Kultur passen oder sich bemühen muss, Schlüsselpersonen und Know-how-Träger im Unternehmen zu halten.

Was ist nun speziell bei einer kulturellen Veränderung zu beachten? Es stehen sich drei Positionen gegenüber. Die eine Position ist der Ansicht, dass Organisationskulturen geplant verändert werden können. Die Anhänger dieser Position werden als „Kulturingenieure“ (Schreyögg, 2012, S.188) bezeichnet. Dabei wird ein Kulturwandel „planerisch entworfen und anschliessend systematisch Schritt für Schritt umgesetzt. Am Schluss steht die neue Kultur“ (S.189). Schreyögg bezweifelt, ob eine solch mechanistische Sichtweise zum Erfolg führt. Der Gegenpol sind die „Kulturalisten“ (S.189), die eine Kultur als organisch gewachsen ansehen und einer geplanten Veränderung sehr kritisch gegenüberstehen und diese als Manipulation verstehen. Dazwischen liegt die Position der „Kurskorrektur“. „Sie akzeptiert die Idee des geplanten Wandels im Sinne des Initiierens einer Veränderung in einem grundsätzlich offenen Prozess“ (S.189). Dabei ist die Ist-Kultur der Referenzwert, der zuerst analysiert und bewusst gemacht wird. Somit werden die Konsequenzen eines Wandels diskutierbar. Eine grosse Interpretationsleistung ist Voraussetzung, da, wie im vorhergegangenen Kapitel erläutert, eine Unternehmenskultur sich immer implizit zeigt. Es versteht sich von selbst, dass das mit grossen Verunsicherungen, Ängsten und Widerständen der Mitarbeitenden verbunden ist.

Es ist augenscheinlich, dass eine solche Kurskorrektur nicht schlicht angeordnet werden kann. Neue Werte lassen sich nicht befehlen. Solange sich die Umorientierung, die Assimilation neuer Annahmen und Sichtweisen nicht in den Köpfen der Organisationsmitglieder vollzieht, geht es nur um Oberflächenanpassung. Die Organisationsmitglieder müssen [...] davon überzeugt sein, dass ein Wandel notwendig ist, und motiviert sein, etwas Neues auszuprobieren. (S.191)

Für das Verständnis von kulturellen Veränderungsprojekten ist das Modell von Levy und Merry (1986) hilfreich. In ihrem Modell zeigen sie auf, dass es zwei Typen von Veränderungen gibt. Diejenige der ersten Ordnung, die vor allem auf der Stufe Unternehmensbereich stattfindet und diejenige der zweiten Ordnung, die tiefgreifender ist und Werte oder Einstellungen verändert. Wie in der Einleitung erläutert, sind es die Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten, die einen Change umsetzen. Damit ist auch ersichtlich, dass in der Veränderung zweiter Ordnung die Mitarbeitenden stark in die Planung und Umsetzung des Wechsels involviert werden müssen. Das löst bei den Betroffenen allerdings auch mehr Ängste und Unsicherheiten aus, weil die Veränderung eben tiefgründiger, das Vorgehen viel komplexer und die Auswirkungen weniger vorhersagbar sind.

Nach von Almen und Zech (2011) ist es ebenfalls hilfreich zu verstehen, dass Verhalten einer gewissen Logik folgt, welche beim Entstehen einer Gewohnheit sinnvoll war und eine gewisse Funktion erfüllte. Wenn es bei einem Prozess des Wandels zu grossen Veränderungen kommt, kann das Verlassen dieser Muster daher bedrohlich wirken. Erschwerend kommt dazu, dass viele eingeschliffene Gewohnheiten so automatisiert sind, dass sie das Tun ohne bewusstes Zutun der Beteiligten steuern. Die Autoren weisen damit darauf hin, dass Verhalten eine Eigendynamik entwickeln kann, welche immer wieder in den alten Zustand zurückkippt, um die bestehenden Gleichgewichte eines Systems wiederherzustellen. Sie nennen das „latente Regeln als Quelle dysfunktionaler organisationaler Muster“ (S.49). Diese latenten Regeln haben die Aufgabe, die bestehende Struktur zu schützen. Beim Lernen von neuen Mustern ist dieser Tatsache Rechnung zu tragen, indem bei der Reflexion nicht auf der Ebene von Person und Gruppe stehengeblieben, sondern explizit das bestehende System zum Thema gemacht wird. Mit diesen Ausführungen schliesst der Theorieteil. Es wird ersichtlich, dass bei all diesen Themen sich viele Parallelen finden lassen. Die Widersprüche sowie die Parallelen werden im Diskussionsteil vertieft diskutiert. Zuerst aber wird übergegangen zum Methodenteil.

3 Methode

Während bisher die theoretischen Grundlagen zum Thema erarbeitet wurden, wird in diesem Kapitel der Weg von der Erhebung über die Aufbereitung bis zur Auswertung der Daten dargelegt.

3.1 Ausgangslage

Das Ziel dieser Arbeit war, mehr über die Einflussmöglichkeiten von HR und CC zu erfahren, wenn es um die Gestaltung von kulturellen Veränderungsprozessen geht. Die Erkenntnisse sollen dazu dienen, die Zusammenarbeit zwischen den Funktionen zu verbessern, die Cultural Changes bewusster zu gestalten, damit eine nachhaltige Umsetzung gewährleistet werden kann.

Wie in der Einleitung dargelegt, lautet die Fragestellung: Welchen Einfluss haben HR und CC auf einen kulturellen Veränderungsprozess?

3.2 Methodisches Vorgehen

Diese Fragestellung war bis anhin noch nicht Gegenstand von Untersuchungen. Daher wurde ein qualitatives Vorgehen gewählt, welches es ermöglicht, das Feld explorativ zu

erforschen. Unter *explorativ* verstehen Bortz und Döring (2006) das systematische Sammeln von Informationen, damit Hypothesen oder Theorien generiert werden können. Dieses qualitative Verfahren erhebt subjektive Erfahrungen und Meinungen von Menschen, die Expertenwissen im untersuchten Gebiet vorzuweisen haben. Das Ziel ist, auf neue Aspekte und Wirkungszusammenhänge zu stoßen. Das erfolgt nicht beliebig. Die Art und Weise der Operationalisierung sowie die Messung und Auswahl von Untersuchungsobjekten werden von impliziten und expliziten Annahmen und vorläufigen Theorien geleitet (Bortz & Döring, 2006). Das Theoriewissen wie auch diese impliziten Annahmen fließen in dieser Arbeit in die Konzeptionierung des Frageleitfadens und der Auswertung des Datenmaterials mit ein.

Für die vorliegende Arbeit wurde für die Datenerhebung die Form des halbstrukturierten, leitfadengestützten Experteninterviews gewählt. Für Gläser und Laudel (2010) eignet sich diese Art für das Rekonstruieren von sozialen Situationen oder Prozessen. Expertinnen und Experten sind nach den beiden Autoren Menschen, die aufgrund ihrer Beteiligung sich Expertenwissen über einen gewissen Sachverhalt aneignen konnten (S.11-15). Nach Mayring (2002) gehört das Experteninterview zu den Erhebungsverfahren der problemzentrierten und fokussierten Interviews. In dieser Gruppe subsumieren sich alle offenen und halbstrukturierten Befragungen. Das Erhebungsverfahren zeichnet sich dadurch aus, dass es einerseits die Interviewpartnerinnen- und -partnern möglichst offen zu Wort kommen lässt und andererseits mit einem im Vorfeld zusammengestellten Leitfaden das Gespräch leitet, als Gerüst für das Gespräch dient und somit auf ein Themengebiet fokussiert. Das Ziel ist, das Antwortverhalten der Befragten möglichst wenig zu beeinflussen, um dem natürlichen Fluss des Gesprächsverlaufs zu folgen. Der Leitfaden gewährt eine gewisse Standardisierung und hilft beim Auswerten der Daten, die Aussagen zu vergleichen und gegenüberzustellen (Gläser & Laudel, 2010, S.42).

Die Aussagen aus elf Experteninterviews bildeten die Ausgangslage und somit auch den Kern der hier vorliegenden Studie. Die ersten drei Interviews dienten dazu, den Feldzugang zu erkunden, die Fragestellung zu präzisieren und das Forschungsdesign festzulegen.

3.3 Gütekriterien

In Anlehnung an Mayring (2002) werden im Folgenden die Gütekriterien der qualitativen Forschung aufgezählt und gezeigt, wie sie in dieser Arbeit umgesetzt wurden.

Tabelle 1: Gütekriterien qualitativer Forschung und deren Umsetzung (eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring, 2002)

Gütekriterien der qualitativen Forschung	Anwendung in der Masterarbeit
<p><i>Verfahrensdokumentation</i></p> <p>Detaillierte Dokumentation des Untersuchungsprozesses, damit der Prozess für andere nachvollziehbar ist</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Digitale Aufnahme - Gedächtnisprotokoll und Interviewbericht nach dem Gespräch - Wörtliche Transkription der Interviews - Genaue Beschreibung des Vorgehens
<p><i>Argumentative Interpretation</i></p> <p>Interpretationen müssen argumentativ erklärt werden und in sich schlüssig sein. Brüche müssen erklärt werden</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verarbeitung der Erkenntnisse aufgrund einschlägiger Literatur
<p><i>Regelgeleitetes Vorgehen</i></p> <p>Analyseschritte werden im Vorfeld festgelegt. Systematisches Vorgehen bei der Auswertung ist essenziell. Es wird schrittweise vorgegangen. Regeln werden je nach Bedarf angepasst, dies wird transparent gemacht</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verwendung eines Interviewleitfadens - Kategorienbildung anhand induktiver und deduktiver Vorgehensweise
<p><i>Nähe zum Gegenstand</i></p> <p>Nähe an der Alltagswelt des befragten Gegenstandes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Interviews fanden am Arbeitsplatz der Interviewpartnerinnen und -partner statt - Halbstrukturierter Interviewleitfaden mit offenen Fragen, damit die Interviewten eigenes einbringen können
<p><i>Triangulation</i></p> <p>Erhöhung der Qualität durch das Heranziehen mehrerer Datenquellen und Analyse-durchgänge</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Heranziehen der zusätzlichen Unterlagen wie Organigramme, Mitarbeiterzeitschriften und teilnehmenden Beobachtungen - Zusammenfassungen der Transkripte - Austausch in Intervisionsgruppe - Mehrere Analysedurchgänge bei der Datenauswertung

3.4 Beschreibung der Stichprobe

Das explorative Vorgehen hatte auch Auswirkungen auf die Stichprobenauswahl. Um Einflussfaktoren des HR und des CC auf einen kulturellen Change zu ermitteln, war es optimal, dass sich die Stichprobe möglichst heterogen zusammensetzte. Es wurden elf Interviews in neun Firmen aus unterschiedlichen Branchen durchgeführt.

Befragt wurden 13 Personen, sechs davon arbeiten im Bereich Human Resource (3 Männer und 3 Frauen), fünf im Bereich der Internen Kommunikation (3 Männer und 2 Frauen) und zwei arbeiten in beiden Bereichen (je 1 Mann und 1 Frau). Es wurden also sechs Männer und sieben Frauen befragt. Sozio-demografische Angaben wurden keine abgefragt, daher kann keine Aussage über Alter, Werdegang oder Verweildauer im Betrieb gemacht werden.

Die Interviewpartnerinnen und -partner kommen aus acht verschiedenen Branchen.

Alle Befragten arbeiten strategisch in den HR- und CC-Bereichen. Sechs der HR-Führungskräfte sind in der Geschäftsleitung als Vollmitglied, drei als Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung. Bei der Internen Kommunikation sieht es ähnlich aus. Fünf der CC-Führungskräfte sind in der Geschäftsleitung als Vollmitglied, drei als Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung und nur eine Person ist nicht in der GL vertreten.

Die untersuchten Unternehmen werden in den folgenden Unterkapiteln in Form von Kurzprofilen vorgestellt und deren Change-Projekte beschrieben. Im Anhang zeigt Tabelle 2 alle Unternehmen in einem Überblick.

Unternehmen 1

Unternehmen 1 ist global im Bereich Life Science tätig und hat eine grössere Vertretung in der Schweiz. Weltweit hat der Konzern 23'000 und schweizweit 1800 Mitarbeitende. Es wurden zwei Interviews geführt. Interviewt wurde die Führungskraft Global Corporate Communication und die HR-Führungsperson, die für die Schweizer Mitarbeitenden zuständig ist. Der oberste Personalchef global ist in der Geschäftsleitung vertreten. CC-Funktionen sind hingegen auf keiner Ebene direkt in der GL vertreten.

Die Change-Projekte sind mannigfaltig, so wurde erst kürzlich der Standort gewechselt, gleichzeitig wurden Multispace Offices eingeführt, eine Abteilung in den asiatischen Raum ausgelagert und seit drei Jahren wird sukzessiv die neue Geschäftsstrategie eingeführt. Auf der einen Seite werden Change-Prozesse projektartig organisiert, auf der anderen Seite ist es Daily Business. Je nach Thema sind verschiedene Abteilungen im Lead.

Unternehmen 2

Das Unternehmen 2 ist in der Produktion von Verpackungsmaterialien tätig. Auch diese Organisation wirkt global. Der Sitz in der Schweiz ist juristisch selbstständig und kann daher eigene Strategien fahren. Global arbeiten 33'000 und in der Schweiz 334 Mitarbeitende für diese Organisation. Es wurde ein Interview mit der Führungsperson, die gleichzeitig für HR und der CC verantwortlich ist, geführt. Sie ist in der Geschäftsleitung vertreten.

Das Unternehmen setzt sich seit einigen Jahren intensiv mit Werten auseinander und entwickelt Visionen, welche die Unternehmenskultur in den Mittelpunkt rückt. Daran wird auf allen Ebenen intensiv und nachhaltig gearbeitet. Alle Change-Projekte haben einen Zusammenhang mit der Arbeit an der Firmenkultur. Die Auswirkungen werden unter anderem an der markant höheren Performance, weniger Fehlertagen und geringeren Unfallzahlen im Betrieb sichtbar.

Unternehmen 3

Das dritte Unternehmen ist ein Transportunternehmen, welches in der Schweiz zirka 3000 Mitarbeitende beschäftigt. Das Interview wurde mit dem Businesspartner Interne Kommunikation geführt, welcher als Bindeglied zum HR wirkt. Die oberste Führungsperson, die für alle Supportbereiche verantwortlich ist, rapportiert direkt in die Geschäftsleitung und hat dabei beratende Funktion.

Auch in dieser Organisation sind Veränderungsprozesse allgegenwärtig. So wurde die Firma von Grund auf neu strukturiert, hat eine neue Geschäftsleitung, welche eine neue Geschäftsstrategie eingeführt hat und ein neues Führungsverständnis lebt. Die Auswirkungen werden sichtbar, indem Mitarbeitende mehr das Ganze sehen und abteilungsübergreifend kommunizieren.

Unternehmen 4

Das Unternehmen 4 ist eine kantonale Behörde, welche zirka 800 Mitarbeitende beschäftigt. Die Behörde bietet Dienstleistungen für die Einwohnerinnen und Einwohner eines Kantons an. Es wurde ein Zweiergespräch mit der Führungsperson von HR und CC geführt. Beide Personen haben beratende Aufgaben in der Geschäftsleitung.

Das Unternehmen ist heute ein Vorzeigeamt, welches die Kundinnen und Kunden in den Mittelpunkt stellt. Alle operativen Prozesse wurden an die neue Situation angepasst und abgeglichen. Wie im Unternehmen 3 wird mehr abteilungsübergreifend kommuniziert.

Unternehmen 5

Unternehmen 5 ist im Schweizer Detailhandel tätig und beschäftigt zirka 3300 Mitarbeitende. Es werden Konsumgüter für den täglichen Bedarf vertrieben. Auch hier wurde ein Zweiergespräch mit der Führungsperson HR und CC geführt. Beide sind Mitglieder der Geschäftsleitung mit beratenden Funktionen.

In dieser Organisation wurde der Standortwechsel zum Anlass genommen, sich als ein moderner Arbeitgeber zu etablieren. Sämtliche HR- und CC- Prozesse wurden angepasst, ein neues Leitbild und ein neues Führungsverständnis eingeführt. Heute wird von den Mitarbeitenden erwartet, unternehmerisch und eigenverantwortlich zu denken und zu handeln. Die beiden Interviewten sind in ihrer Funktion Themenhalterinnen für kulturelle Veränderungsprozesse.

Unternehmen 6

Das Unternehmen 6 ist als Industriebetrieb global tätig und beschäftigt weltweit zirka 9000 Mitarbeitende. Am Hauptsitz in der Schweiz arbeiten 1200 Menschen. Es wurden zwei Interviews geführt, eines mit der verantwortlichen Person für Interne Kommunikation und Employer Branding und eines mit einem Vertreter des HR Talentmanagements. Die Führungsperson von HR und CC ist in der GL vertreten.

Das Unternehmen steht vor der Herausforderung, die Unternehmenskultur eines mittleren KMU beibehalten zu wollen, obwohl es unterdessen ein mittlerer Weltkonzern ist. Im Bereich der Supportstellen wurde HR und CC unter eine Führung gestellt, um zu ermöglichen, enger verzahnt tätig zu sein. Die Auswirkungen zeigen sich, indem beide Abteilungen enger miteinander zusammenarbeiten und sich gegenseitig unterstützen. Dadurch wird ein gemeinsamer Auftritt gegenüber den Mitarbeitenden sichtbar.

Unternehmen 7

Das Unternehmen 7 ist ein Telefonanbieter. 3200 Mitarbeitende arbeiten im Bereich Customer Care, im Gesamtkonzern sind es 19'000 Menschen. Es werden Dienstleistungen für Kundinnen und Kunden angeboten. Das Interview wurde mit dem HR Businesspartner geführt, welcher eine Matrix-Funktion innehat und Fachverantwortung für die HR-Consulters trägt. Auch in diesem Betrieb sind HR und CC in der Geschäftsleitung vertreten. In der Telekommunikation sind Reorganisationen an der Tagesordnung. Das Unternehmen wird ständig an die bestehenden Marktverhältnisse angepasst. Change-Projekte sind somit

allgegenwärtig. Sichtbar wird das darin, dass die Mitarbeitenden reorganisationsmüde werden.

Unternehmen 8

Das achte Unternehmen ist global im Bereich Life Science tätig. Hergestellt werden pharmazeutische Produkte. 40'000 bis 45'000 Menschen arbeiten weltweit für die Organisation. In den zwei Ländereinheiten, der die Schweiz zugeordnet ist, sind es 220 Angestellte. Es wurde ein Interview mit der Führungsperson, die gleichzeitig für HR und CC verantwortlich ist, geführt. Sie ist ebenfalls in der Geschäftsleitung.

Vor 2.5 Jahre wurden die beiden Länder operativ wie strategisch zusammengeführt, sodass sie heute eine gemeinsame Vision und Unternehmenskultur teilen. Sämtliche HR-Prozesse wurden dabei angepasst.

Unternehmen 9

Das Unternehmen 9 stellt landwirtschaftliche Erzeugnisse her und vertreibt sie. Es werden 8800 Mitarbeitende in der Schweiz beschäftigt. Die Organisation ist genossenschaftlich aufgestellt. Das Interview wurde mit der Führungsperson des HR geführt. Der oberste HR-Chef übernimmt auch die Funktionen der Internen Kommunikation und ist in der GL vertreten.

Das Unternehmen ist ein Traditionsunternehmen. Es werden immer wieder neue Firmen unter das Dach der Genossenschaft eingekauft. Veränderungen werden organisch wachsend angegangen. Es gibt keine Hauruck-Übungen. Bei allen Veränderungen steht das Wohl der Mitarbeitenden im Zentrum.

Im Anhang ist eine Übersicht aller neune Unternehmen zu sehen.

3.5 Datenerhebung

Es wurden Beratungspersonen aus dem persönlichen Netzwerk der Autorin, Dozierende an den Fachhochschulen Zürich und Olten, Arbeitgeberverbände der Kantone sowie der schweizerische Verband der Arbeits- und Organisationspsychologen (SGAOP) und der Fachverein Perikom, welcher die Zusammenarbeit zwischen Personal- und Kommunikationsfunktionen verbessern will, per E-Mail angefragt, ob sie Firmen kennen, die in den letzten zwei Jahren einen kulturellen Veränderungsprozess durchlaufen haben.

Die Datenerhebung erstreckte sich über den Zeitraum von Ende August 2012 bis Ende Januar 2013 und fand am Arbeitsort der Befragten statt. Die Experteninterviews dauerten durchschnittlich 60 Minuten. Sie wurden fortlaufend transkribiert und zusammengefasst. Diese anonymisierten Kurzzusammenfassungen wurden in der begleitenden Intervisionsgruppe gesichtet und diskutiert.

Der dem Gespräch zugrunde liegende Leitfaden teilte sich in drei Teile. Im ersten Teil stellte sich die Autorin vor, legte die Absicht der Arbeit offen und präsentierte die Rahmenbedingungen der Arbeit. Ferner wurde nach dem Organigramm und der Stellung von HR und CC gefragt. Im zweiten Teil wurden Einstellungen zu kulturellen Veränderungsprojekten in den Organisationen erforscht und im dritten Teil explizite Fragen zur Rolle von HR und CC bei einem kulturellen Veränderungsprojekt gestellt. Der Leitfaden ist im Anhang einsehbar.

Aus organisatorischen Gründen wurden nicht alle Gespräche als Einzelinterviews geführt. Es ergab sich, dass zwei der elf Interviews als Doppelinterview stattfanden, das heißt, es war je eine Vertreterin aus Human Resource und Interner Kommunikation anwesend. In diese Zweierinterviews flossen damit mikropolitische Wechselwirkungen ein. So nahmen die statusgleichen Interviewpartnerinnen Bezug aufeinander, ergänzten sich, und damit geschah eine gemeinsame Reflexion der Wirkungsweisen dieser Stabsstellen. Gewisse Fragen wurden so tiefer ausgelotet als in den Einzelinterviews (vgl. Gläser & Laudel, 2010). Die Tatsache der verschiedenen Settings wurde bei der Datenauswertung berücksichtigt. Die Einzel- und Doppelinterviews wurden separat erfasst, damit eine allfällige Abweichung des Antwortverhaltens erkannt und benannt werden konnte.

3.6 Datenaufbereitung

Die Gespräche wurden digital aufgezeichnet, wörtlich transkribiert und im Anschluss aus Datenschutzgründen gelöscht. Die Transkription erfolgte nach den allgemein gültigen Transkriptionsregeln nach Kuckartz, Dresing, Rädiker und Stefer (2008). Nonverbale Botschaften wurden aus Gründen der Eingrenzung weggelassen.

Die Aussagen wurden anonymisiert, sodass möglichst keine Rückschlüsse auf befragte Organisationen möglich sind. Gewisse Kontextinformationen wurden ebenfalls weggelassen, um die Anonymität der Gesprächspartnerinnen und -partner zu wahren. Nach den Gesprächen wurden Beobachtungen in Notizform festgehalten. Diese dienten dazu, den Eindruck zu verfestigen (vgl. Gläser & Laudel, 2010; Flick, 2007).

Diverse Organigramme, Mitarbeiterzeitschriften sowie weitere Unterlagen, welche die Unternehmen zur Verfügung gestellt hatten, wurden gesichtet und für das bessere Verständnis der Hintergründe beigezogen. Sämtliche dieser Unterlagen können bei der Autorin eingesehen werden. Aus Gründen des Datenschutzes werden sie nicht dem Anhang angefügt.

3.7 Auswertung der Daten

Die Daten wurden gemäss Mayring (2002) einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Dabei wurden die Kategorien sowohl deduktiv, basierend auf der Theorie und dem Interviewleitfaden, sowie induktiv, aus den erhobenen Daten, abgeleitet und definiert. Die resultierenden Kategorien bildeten die Basis für die Beantwortung der Fragestellung. Die Kodierung wurde ohne Softwareunterstützung durchgeführt. In einem ersten Schritt wurden die Aussagen in Oberkategorien zusammengefasst, analysiert, auf wesentliche Kernaussagen reduziert und in weitere Unterkategorien eingeteilt. Die Textbausteine wurden regelgeordnet zugeordnet, damit sich keine Überschneidungen ergaben. In einem zweiten und dritten Schritt wurden diese Aussagen weiter generalisiert und mit konkreten Ankerbeispielen unterlegt. Damit ersichtlich wurde, ob sich das Antwortverhalten vom Personellen und der Internen Kommunikation unterscheidet, wurden die Aussagen separat erfasst.

Es entstanden vier Hauptkategorien, bei denen HR und CC kulturelle Veränderungen beeinflussen können. Das Kategoriensystem mit Ankerbeispielen ist im Anhang einsehbar. Die Kategorien werden im nächsten Kapitel im Detail erläutert.

4 Darstellung der Ergebnisse

Im Theorieteil wurde auf die Rolle vom Personellen (HR) und der Internen Kommunikation (CC) eingegangen und zusammengetragen, welche Studienergebnisse zu deren Zusammenarbeit vorliegen. In einem weiteren Teil wurde Wichtiges zur Unternehmenskultur und zu Veränderungen erläutert und zum Schluss ein Kapitel zu Organisationskultur im Wandel zusammengefasst.

In diesem Teil stehen die Aussagen der 11 Interviews mit den 13 Führungskräften aus HR/CC im Zentrum. Mit Fokus auf die Fragestellung „Wie beeinflussen HR und CC kulturelle Veränderung?“ werden im Folgenden die Ergebnisse des empirischen Teils vorgestellt. Wie bereits im Kapitel 3.7 (Auswertung der Daten) erklärt, wurden die Kategorien

induktiv und deduktiv aus dem Datenmaterial der niedergeschriebenen Interviews abgeleitet und definiert. Die Kategorien beziehen sich zudem auf Kernelemente der beschriebenen Theorie im ersten Teil. Aus den Antworten der Interviewten ergaben sich folgende Kategorien: Die erste Kategorie bezieht sich auf die Rahmenbedingungen von kulturellen Wandelprozessen, die zweite auf die Beziehungsgestaltung. Bei der dritten Kategorie steht die Art und Weise, wie die beiden Stakeholders Kommunikation einsetzen im Mittelpunkt und die vierte Kategorie fokussiert auf den Umgang mit Problemfeldern im Rahmen von kulturellen Veränderungsprojekten.

Pro Kategorie werden zuerst die Ergebnisse dargelegt und anschliessend mit einem bis mehreren Ankerbeispielen belegt. Die Zitate werden mit *H* für Personen aus dem Human Resource Bereich und mit *K* für jene aus der Internen Kommunikation bezeichnet. Die Nummern dienen der Anonymisierung der Interviewpartnerinnen und -partner und sind willkürlich gewählt. Wie im Methodenteil erläutert, wurden die Aussagen von HR, CC und die beiden Doppelinterviews separat erfasst. Das Antwortverhalten unterscheidet sich kaum. Bei den Unterkategorien, bei denen Unterschiede festgestellt wurden, werden diese entsprechend ausgeführt. Die Wechselwirkungen zwischen den Kategorien werden im anschliessenden Diskussionsteil zueinander in Beziehung gesetzt. Die Zusammenfassungen pro Kategorie sind am Anfang des Diskussionsteils zu finden.

4.1 Rahmenbedingungen von kulturellen Veränderungen

In diesem Kapitel werden die Rahmenbedingungen eines Cultural Changes vorgestellt. Welche Rolle spielt die Position im Organigramm? Was sind mögliche Ziele eines Veränderungsprozesses? Welche Aufgaben übernehmen dabei HR und CC? Welche Rolle spielen die Führungskräfte und wie werden entsprechende Fortbildungen angeboten?

4.1.1 Position im Organigramm

Die Beschreibung der Position, welche die einzelnen Vertreter von HR/CC in den Organigrammen der Organisationen einnehmen, wird bereits unter der Beschreibung der Stichprobe dargestellt. In diesem Kapitel geht es um die Funktion, welche die Position im Zusammenhang mit einem kulturellen Wandel spielt. Die Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass ein wesentlicher Schlüsselfaktor für den Erfolg des Projektes darin lag, dass sie direkt dem CEO unterstellt respektive Mitglied der Geschäftsleitung sind, sodass Themen, die in der Luft liegen, gemeinsam aufgegriffen und diskutiert werden können. Ob eine direkte Mitsprache oder nur beratende Funktion möglich ist, wird als zweitrangig angesehen.

H4: Ich glaube, das ist ein Aspekt, der wichtig ist, dass wir beim CEO sind. Das ist ja genau der Change! Das sollte ja ein CEO-Thema sein und die grossen Change Enabler liegen ja typischerweise bei HR und interne Kommunikation.

Sind HR und CC als Businesspartner aufgestellt, werden sie ebenso als gleichwertige Partner angesehen, die wertvolle Impulse liefern. Oft sind sie dabei in der Organisationsentwicklung angehängt. Dort, wo die Interviewten keinen direkten Zugang zu der Geschäftsleitung haben, wird das bedauert. Diese haben das Gefühl, dass ihre Anliegen weniger Gehör finden. Als wesentlich eingeschätzt wird die Ausrichtung der Arbeit von HR und CC auf strategische Aspekte.

Als weiterer Punkt wird mehrheitlich erwähnt, wie wichtig ein einheitlicher Auftritt wirkt. Es ist essenziell, dass Äusserungen des CEO genauso ins Konzept passen wie Statements aus den Abteilungen Personelles und Internen Kommunikation. Das ist einfacher zu machen, wenn die Abteilungen im Organigramm nahe beieinanderliegen. Weiteres zu der Wichtigkeit von Kommunikation siehe weiter unten im Kapitel 4.3 *Art und Weise der Kommunikation*.

4.1.2 Ziele von kulturellen Veränderungen

Die Ausrichtung und Ziele der Change-Projekte, bei denen die Kultur im Mittelpunkt steht, sind mannigfaltig. Als Tendenz kann angesehen werden, dass der Wunsch da ist, das unternehmerische Denken von den Mitarbeitenden zu entwickeln, mehr zusammenzuarbeiten, sich zu vernetzen und das Silodenken aufzulösen. Von mehreren Vertretern wurde das Begriff ‚Gärtli denken‘ benutzt, welcher aufgelöst werden soll. Damit soll erreicht werden, dass Synergien optimal genutzt, dass die MA intrinsisch motiviert sind, sich emotional stärker mit der Firma identifizieren und das starke Gefälle von oben und unten auflöst, damit in einem Dialog gemeinsam Lösungen gefunden werden, die das Unternehmen weiterbringen.

H4: Es ist ganz klar auch ein Manifestieren von flacher Hierarchie, auf gleicher Ebene. In dem Sinn einen direkteren Zugang, informellere Wege, zu mehr Offenheit und Transparenz mit dem Ziel, pragmatischere Lösungen zu finden.

K4: Es geht viel mehr darum Eigenverantwortung zu entwickeln. Letzten Endes geht man auch davon aus, dass jeder hier drin fähig genug ist mitzudenken, mitzuüberlegen und für das Unternehmen eine beste Lösung zu finden.

Wie stark ein kultureller Wandel wirkt, ist nach Aussagen der Interviewten am besten an den Führungskräften zu sehen. Es gibt Unternehmen, da wird im Gegensatz zu früher mehr

geführt. Bei anderen haben die FK mehr Vorgaben, aber auch mehr Freiheiten, diese umzusetzen. Bei einer Organisation wird das Verbindende dadurch erreicht, dass mehr Job-Rotation möglich ist und daher Führungskräfte von verschiedenen Abteilungen sich mehr mischen. Eine weitere Auswirkung, sich intensiv mit der eigenen Kultur zu befassen, zeigt sich darin, dass sich in einer Firma durch die intensive Arbeit mit den Werten das Bewusstsein für die Zielgruppe stark verändert hat und damit die tägliche Arbeit fokussierter von sich geht. So beschreibt beispielsweise H2 die Auswirkungen ihrer Arbeit auf konkrete Messzahlen:

H2: Wir haben die Qualität um das Doppelte gesteigert. Die Fehlerquote: viel weniger Ausschuss/Abfall. Massiv viel weniger Fehltage. Die Fluktuation konnten wir runterbringen. Wir haben weniger Krankentage. Wir sind einfach schneller und besser geworden.

Das heisst, das Befassen mit dem Thema Kultur, was eher zu den weichen Faktoren zählt, hat letztlich ganz klare Auswirkungen auf harte Zahlen. Ganz allgemein wird mehrmals angeführt, dass Veränderungen von den Mitarbeitenden als positiv und als Chance und nicht mehr als Bedrohung gesehen werden. Der Umgang mit Veränderungen hat sich entspannt, was sehr wichtig ist, da Veränderungen nicht mehr der Ausnahmezustand sind, sondern ständig passieren und daher als normal angesehen werden müssen. K2 macht allerdings auch auf ein Problem aufmerksam. Oft ist es so, dass Kulturthemen wegfallen, wenn es zu schnellen Marktanpassungen kommt. Da wird Kultur als Luxus angeschaut, weil das Überleben der Firma wichtiger wird.

4.1.3 Erfolgsfaktor: Strukturen anpassen

Kernelemente des HR prägen eine Kultur wesentlich. Ist es zum Beispiel so, dass der Lohn fix ist oder hat es einen Leistungsanteil dabei? Wie wird eine Kündigung ausgesprochen? Wie wird Leistung gemessen? Wie ist das Führungsverständnis? Verändern sich Vorgaben, verändert sich auch das Verhalten der MA.

Daher bestätigen alle Interviewten, dass jegliche Art von Veränderung erst nachhaltig verankert wird, wenn auch die entsprechenden Strukturen sich mitverändern und anpassen werden. So müssen veränderte Anforderungen auch Niederschlag in der Leistungsbeurteilung finden. Wenn zum Beispiel das Ziel ist, mehr zusammenzuarbeiten, muss diejenige Person, die das gut macht, auch belohnt werden. So betonen jene Firmen, denen es gelungen ist, ihre Kultur zu verändern, dass sie im HR alle Strukturen angepasst haben. Das fängt bei der Leistungsbeurteilung an, geht über Prozesse von Mitarbeitergesprächen und hört bei

Pensionskassenreglementen auf. Die neu geschaffenen Rahmenbedingungen unterstützen das Entstehen einer neuen Kultur und sind hilfreich beim Umsetzen und Leben derselbigen.

H4: Wir haben Lohnbänder dahintergelegt. Als wir von 4 Jahren angefangen haben, hatten wir keine Bänder, sondern ein Sternengebilde und jetzt haben wir interne Salär-Equity, wo wir sagen: ok, jetzt gibt es Milchstrassen. So sehen alle Mitarbeitende, wie sie sich entwickeln können. So haben wir wirklich ALLE Prozesse den neuen Vorgaben angepasst.

4.1.4 Aufgaben von Human Resource und Interner Kommunikation bei einem kulturellen Change

Wie genau Firmen vorgehen, wenn sie einen kulturellen Wandel erreichen wollen, ist sehr unterschiedlich. Auch die Rolle der beiden Funktionen wird unterschiedlich bewertet. Oft wird erwähnt, dass HR wie CC gleichermassen Treiber für den Cultural Change sind.

K4: Es fühlt sich NIEMAND dafür verantwortlich, wenn nicht wir zwei. Alle anderen Funktionsträger verlassen sich darauf, dass wir das auch übernehmen und machen.

Gleichzeitig wird auch gesehen, dass eine Veränderung nicht von einer Stelle portiert werden kann, sondern dass Mechanismen am Werk sind, die schwierig einzuschätzen sind und eine Eigendynamik entwickeln.

H2: Es ist völlig egal, was hier [auf dem Papier] steht. Das können Sie austauschen. Es ist das Leben. Eine Kultur lebt. Es ist schlussendlich das Leben, das es lebt.

Wie K6 pointiert äussert, kann man vor allem an zwei Orten den Hebel für eine Veränderung ansetzen. Auf der einen Seite sind das die Menschen, die in einer Organisation arbeiten, auf der anderen Seite die Organisationsstrukturen, die gewisse Arbeitsweisen unterstützen oder behindern. Das Personelle wie die Interne Kommunikation sind daher gut beraten, in der operativen Umsetzung beide Pole zu beachten, wenn sie Wandel initiieren und begleiten wollen. Wie das genau aussieht, muss im Dialog mit den Beteiligten ausgemacht werden. Es gibt Organisationen, die machen das mit Roadmaps und detaillierten Projektplänen, andere haken zuerst bei den Teams und den Führungspersonen ein. Alle befragten Institutionen machen regelmässige Mitarbeiterbefragungen, um zu messen, wo sie in der Veränderung stehen. Die Erkenntnisse daraus fliessen wiederum in den Prozess ein. Mehr zum Thema Feedbackschlaufen siehe weiter unten.

Auf der einen Seite stehen wie erwähnt die Menschen, die wollen miteinbezogen werden, auf der anderen Seite sind es die Strukturen, die wie im letzten Kapitel erläutert, angepasst

werden müssen. Wie Mitarbeitende miteinbezogen werden, ist sehr unterschiedlich. Es gibt Nutzungsvertreter, Botschaftergruppen, Change-Agents oder wie die Vertreter auch immer genannt werden. Es geht dabei aber immer um das Miteinbeziehen der Betroffenen.

4.1.5 Die Bedeutung der Führungskräfte

Führungspersonen sind, wie mehrfach erwähnt, wichtig für eine Unternehmenskultur. Sie prägen das Miteinander und gehen mit gutem oder schlechtem Beispiel voran. Ist ein einheitliches Führungsverständnis da, hilft das dem Kader ebenfalls sich zu orientieren. Das HR und die Interne Kommunikation haben bei der Veränderung von Führungsstrukturen die Aufgaben, passendes Personal zu rekrutieren, HR-Prozesse entsprechend anzupassen und Fortbildungen on the job zu initiieren.

Das Verständnis von Führungskultur ist stark von der Unternehmenskultur abhängig. Verändert sich eine Unternehmenskultur hat das meist zur Folge, dass es eine grössere Fluktuation bei den Führungspersonen gibt. Mehrere Organisationen berichten unabhängig voneinander, dass sie ihre Führungscrew ausgewechselt haben, dass ein grosser Wechsel auf Managementseite stattfand und dass erst mit dem neuen Kader eine neue Führungskultur eingeführt werden konnte. Mit der Fortbildung on the job werden diese Menschen befähigt, das neue Führungsverständnis in die Praxis umzusetzen.

So hat zum Beispiel in einer Firma ein bestehender CEO neue Board-Mitglieder rekrutiert, die seine eigenen Schwächen ausgleichen und so einen stärkeren Auftritt des Management-Boards gegen aussen ermöglichen. Das hatte gemäss den Interviewten zur Folge, dass das Management überzeugter auftritt, mehr Führung übernimmt und es viel Drive in die Organisation brachte. Aufträge sind klar und die GL fordert ihre Führungspersonen der Linie stark. Diese sind motiviert und bringen eine höhere Performance. Das zeigt einmal mehr, dass eine klare Führung Mitarbeitenden Sicherheit im Alltag gibt. Bei einem weiteren Beispiel ist die Organisation stark am Wachsen, daher braucht sie mehr Kaderleute. Bei der Rekrutierung wird geschaut, dass diese Personen zur Kultur passen und optimal ihre Arbeit leisten können.

Woher nimmt man nun neue Führungspersonen? Die Meinungen gehen da auseinander. Die einen schwören darauf, dass neue Führungspersonen für das Management aus derselben Branche kommen müssen, da sie über Fachwissen verfügen und so von der Belegschaft am besten akzeptiert werden. Andere denken, dass neue Kadermitglieder aus anderen Bereichen kommen sollen, damit neue Ideen implementiert werden können oder weil ihnen die Führungsarbeit besser liegt. Wiederum andere finden, es sollen talentierte Mitar-

beitende aus der eigenen Organisation portiert werden. Dabei ist das Personelle auf eine gute Zusammenarbeit mit der Linie angewiesen.

Laut den Interviewten ist im Moment eine grosse Veränderung bei dem Verständnis von Führung feststellbar. Führen wird komplexer und damit auch schwieriger, als weitere Erschwernis hat man auch eine neue Generation, die auf den Arbeitsmarkt drängt, die andere Erwartungen an Führungspersonen mitbringt, die sich weniger gut leiten lässt. Diese gesellschaftlichen Veränderungen müssen vom HR berücksichtigt werden bei ihren Konzepten für Fortbildungen. So sagt zum Beispiel ein HR-Verantwortlicher:

H5: Ja, in einem Bild sage ich so, den Commander brauchen wir nicht mehr, sondern eher den Tour-Guide. Einer der einem von A nach B bringt. Auf der Reise aber einem nicht an die kurze Leine nimmt. Und nur in einem Extremfall muss er die Funktion eines Schiffskapitän übernehmen und klare Anweisungen geben und einfordern.

Eine wesentliche Voraussetzung für jegliche Veränderungen ist das Vorbild des Chefs oder der Chefin. Viele Mitarbeitende empfinden zum Beispiel am Anfang Veränderungen als Zumutung, wenn bestimmte Dinge mehr Zeit als früher brauchen oder es zu Unstimmigkeiten kommt, weil gewisse Vorgehen noch zu wenig kommuniziert wurden. Das heisst, Neues ist mit Aufwand verbunden und unbequem. Wenn weder die Führungspersonen noch die Vertreterinnen und Vertreter von HR und Interner Kommunikation diese Veränderungen vorleben, werden die Veränderungsprozesse nur auf dem Papier bestehen bleiben. HR wie CC können ihre Arbeit nur ausführen, wenn sie vom Management-Board unterstützt werden und damit ein einheitlicher Auftritt gegenüber den Mitarbeitenden gelingt. Führungspersonen müssen auch mal hin stehen und Widerstand aushalten können. Wenn sie beim geringsten Gegenwind einbrechen, können HR und CC ihre Arbeit nicht überzeugend ausführen.

H7: Ich glaube, ein kultureller Change kann nicht über die Bühne gehen, ohne dass sich das verantwortliche Team, das den Change etablieren will, sich dem Change auch selber stellt. Das heisst, es muss regelmässig Platz haben in einem Management-Team.

4.1.6 Unternehmenskultur: Was ist das?

Die wenigsten können Unternehmenskultur definieren. Auf die Frage „Was ist das?“ kommen meist Beschreibungen, wie die befragten Personen ihre Kultur in der Firma erleben, ob sie diese als offen bezeichnen oder verändern wollen, wie sie zu den Führungspersonen stehen oder wie in einer Arbeitsgruppe zusammengearbeitet wird. Geschichten erzählen somit verklausuliert, wie Kultur wahrgenommen wird.

Kultur wird allgemein als schwammiger Begriff gesehen, der zwar wirkt, wobei man aber oft nicht genau weiss, warum und wieso. Oft wird auf die Wichtigkeit von Führungspersonen hingewiesen. H5 formuliert es stellvertretend für viele andere so:

H5: Für mich ist die Kultur hauptsächlich geprägt durch vergangene und jetzige Führungsleistungen. Was immer passiert ist in der Vergangenheit in der Führung und auch heute passiert, prägt die Kultur immens. Für mich sind die FK, die Kultur schlussendlich bestimmen und sicher auch verändern können.

Andere stellen eher die Mitarbeitenden und die Teams in den Mittelpunkt und machen Kultur an ihnen fest. Kultur wird auch darin gesehen, wie sich eine Firma einrichtet. Zum Beispiel, wie sich das Mobiliar eines Vorgesetzten unterscheidet von dem eines Untergebenen oder wie das Personalrestaurant genutzt wird. Darf man da nur zu Mittag essen oder kann der Raum auch als Sitzungszimmer genutzt werden?

Arbeiten Unternehmen grenzübergreifend, wird auch festgestellt, dass die Landeskultur eine Firmenkultur mitprägt. Gesellschaftliche Tendenzen prägen also auch das Miteinander innerhalb einer Organisation. Werden Organisationen aus zwei Ländern zusammenschlossen, ist die verschiedene Landeskultur auch mit in einen Cultural Change einzubeziehen. Wenn beide Ländereinheiten voneinander lernen können, kann etwas Neues entstehen, das für alle Beteiligten anregend wirkt.

4.1.7 Gestaltung von interner Fortbildung

Interne Weiterbildung ist ein bewährtes Instrument, Veränderungen zu begleiten. Es wird in allen Firmen rege eingesetzt, um Cultural Awareness zu schulen und Veränderungen einzuläuten. Wie genau die Schulungen aussehen, ist sehr unterschiedlich. Das können Workshops sein, Seminare oder Teil von regulären Teamsitzungen. Mit der Ausgestaltung dieser Fortbildungen prägen das Personelle und die Interne Kommunikation wesentlich eine Kultur mit. Sie entscheiden, wie sie eine allfällige Fortsetzungsschulung aufgleisen, welche Medien sie dazu nutzen, wie sie ein Credo formulieren und weitergeben. Führungsthemen sind in jeder Organisation zentral. Das zu thematisieren, liegt beim Personellen. Die FK werden nicht nur in Seminaren trainiert, sondern auch on the job. Da hat das HR die Möglichkeit, auf die Selbstorganisation der Teams hinzuwirken. Feedbackschlaufen können eingebaut werden, welche den Austausch untereinander anregen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Förderung von Nachwuchskräften. So setzt eine befragte Firma ganz bewusst auf Nachwuchsförderung bei den Lernenden. Ihnen ist es wich-

tig, auch in Krisenzeiten, viele Lernende einzustellen und in ihrer Weiterentwicklung zu fördern. Personalentwicklung ist eine Hauptfunktion vom HR.

H6: Fangen die Kaderleute bei uns an, werden sie auch gerade in die Ausbildungen reingezogen. Wir haben die Weisung, dass nur interne die Führungsschulungen machen, diejenigen, die den Job machen und wissen, wie das geht, die gehen dann erzählen, auf was sie schauen müssen und so. Das ist auch eine Firmenkultur.

Ob Schulungen extern gegeben werden, ist wiederum firmenabhängig. Auch das Vorgehen unterscheidet sich grösstenteils. Die einen gehen sehr strukturiert vor, gehen zum Beispiel kaskadenartig von oben nach unten. Bei anderen Firmen ist es eher ein nebeneinander und etwas Organisch-Wachsendes.

Bei Changes kommt erschwerend dazu, dass die Gefahr grösser wird, fähige Mitarbeiter zu verlieren. Daher ist es essenziell, dass das HR sich vorher überlegt, wie diese gehalten werden können. Weiterentwicklung wird so eine attraktive Möglichkeit, wichtige Personen im Betrieb zu halten.

Es ist immer eine Gratwanderung, wie viel Trainings man der Belegschaft zumuten darf. Kommen zu viele Veränderungen aufs Mal auf die Arbeitenden zu, werden sie schnell überfordert und reagieren mit Widerstand, was wiederum einen Change verlangsamt.

K2: Man wollte es nicht überladen. Aber gleichzeitig merkt man, wir müssen den Kultur Wandel thematisieren, weil wir den ganzen organisatorischen Wandel nicht zum Selbstzweck gemacht haben.

Ein weiterer wichtiger Punkt in der Kaderschulung ist das Fördern von Selbstreflexion. Es geht nicht darum, ‚copy- paste‘ (K6) zu tun, sondern sich zu überlegen, wie man als Chef/ Chefin die Mitarbeitenden so fördert, dass diese selber die Lösung finden. Das HR hat die Menschen ja aus einem bestimmten Grund angestellt.

K6: Es braucht Rahmenbedingungen. Aber früher, wenn wir dann die Massnahmen oder Ziele definiert haben, dann haben wir auch grad noch die Strassenbreite definiert. Und heute ist es so, dass wir sagen: Lasst die Leute selber machen.

4.2 Beziehungsgestaltung

Aus den Aussagen der Interviews kommt stark hervor, dass Beziehungsgestaltung ein wichtiger Punkt ist, wie Führungskräfte aus dem Personellen und der Internen Kommunikation kulturelle Veränderung beeinflussen. Dabei geht es darum, wie sie Beziehung in dem Dreieck Management, der Linie und deren Mitarbeitenden im Alltag gestalten. Die eigene Persönlichkeit sowie das persönliche Auftreten kommen da besonders zum Tragen.

Die entsprechende Unternehmenskultur zeigt sich im allgemeinen Umgang miteinander sowie in der konkreten Art der Zusammenarbeit.

4.2.1 Zusammenarbeit mit Linie, deren Mitarbeitenden und dem höheren Management

Wie in der Einleitung zum Kapitel erwähnt, prägt die Zusammenarbeit von HR und CC mit der Linie und deren Mitarbeitenden, sowie dem Management eine Kultur stark mit. Diese Zusammenarbeit positiv zu beeinflussen, sehen die Interviewten als einer ihrer zentralen Aufgaben an. Wie die Zusammenarbeit organisiert ist, zeigt sich sehr unterschiedlich. So wird zum Beispiel durch regelmässige Kaderkonferenzen eine Vertrauensbasis gelegt, damit die Linie bei Problemen selbstverständlich auf das HR zukommt und sich beraten lässt, oder es gibt sogenannte ‚heures fixes‘ (K3), mit denen ein regelmässiger Austausch mit dem CEO ermöglicht wird. Gleichzeitig sehen sich HR und die Interne Kommunikation als Sparringpartner und verstehen sich als Kompetenzzentrum. Sie hinterfragen gemeinsam Ziele oder Absichten. Wichtig ist dabei, dass alle auf der menschlichen Ebene miteinander gut auskommen und eine gemeinsame Basis und Wertvorstellungen haben mit dem Ziel, die Organisation weiterzubringen.

H6: Es geht nur mit den Menschen, wie man mit denen auskommt. Linie und das Personelle, wenn man sich da auf der menschlichen Ebene versteht, dann funktioniert es.

K4: Man muss es einfach geschickt machen und die richtigen Leute involvieren. Vielleicht etwas lobbyieren, dann kann man relativ viel machen, weil wir wollen.

Die Spielregeln, wie das Zusammenarbeiten gewünscht ist, werden bei den meisten Organisationen gemeinsam erarbeitet. Wobei HR und CC im Lead sind. Dabei werden HR oder die Interne Kommunikation oft als Drehscheibe angeschaut. Auf der einen Seite sind sie das Sprachrohr des Managements, auf der anderen Seite vertreten sie die Belegschaft gegenüber der Geschäftsleitung. Das ist ein grosses Spannungsfeld, das manchmal auch zu Konflikten führt.

Wie die Zusammenarbeit konkret organisiert ist, ist sehr kulturabhängig und unterscheidet sich bei den befragten Unternehmen stark. Bei einigen wird durch Strukturen geführt, das heisst, Hierarchien wirken stark, alles ist genormt und in Prozessen hinterlegt. Andere sind trotz Grösse eher informell unterwegs und haben weniger Strukturen. Bei den Organisationen, die grossen Wert auf die Unternehmenskultur legen, wird sehr aktiv an dieser Zusammenarbeit gearbeitet. Die Befragten finden es einfacher, wenn sich alle, die in einem

Betrieb arbeiten, auf die gleichen Werte berufen. Daher finden regelmässige Events statt, um den Zusammenhalt untereinander zu stärken. Gemeinsam werden Ideen für Neuerungen lanciert und mit dem Miteinbezug aller umgesetzt.

Es geht auch darum, die Linie auf gewisse zukünftige Entwicklungen aufmerksam zu machen und gemeinsam mögliche Szenarien für eine passende Lösung zu finden. Als Beispiel sei das folgende Zitat erwähnt:

K2: Es geht einfach nicht mehr, dass einer sein Wissen hortet. Ein Beispiel ist der eine Geschäftsbereich, da werden in den nächsten 6 Jahren zirka 200 Leute pensioniert. Und wenn das Wissen nur in den Köpfen der Leute ist, da hat man ein Problem.

Wie mehrfach erläutert, sind bei dem Thema Unternehmenskultur das Personelle oder die Interne Kommunikation oft die Driver, daher kommen entsprechend viele Impulse von ihnen. Sie bringen ihre Ideen nicht nur der Linie näher, sondern beeinflussen insbesondere die Geschäftsleitung, versuchen diese mit guten Argumenten zu überzeugen, um ihre Neuerungen in der Praxis auszuprobieren. Sozusagen ein Bottom-up-approach. Das Resultat dieser Wechselbeziehungen zwischen Management, Linie und den beiden Bereichen bereichert das Zusammenarbeiten und wird beidseitig geschätzt. Durch die Arbeit der Internen Kommunikation kann ein CEO auch sicher sein, dass seine Botschaften bei der Belegschaft so ankommen, wie er oder sie es gemeint hat.

H5: Ich sehe mich mehr als Ideengeber oder Initiator für so Initiative und Projekte. Ich habe es geschafft, den CEO zu überzeugen, dass das Thema auf die Agenda kommen muss und Platz braucht, und das idealerweise mit ihm als Vorreiter und Vorbild. Es ist immer der CEO, der redet. Es hat ein anderes Gewicht, eine andere Wirkung. Und von dem her: Ja, wir haben einen Einfluss nach oben, wenn wir solche Leute gewinnen können. Aber ohne, muss ich auch sagen, dann müssen wir es nicht machen. Das geht nicht.

Die Befragten sehen sich als gleichwertige Partner an. Der CEO kann sich auf deren Entscheide genauso abstützen wie auf Entscheide von Finanzverantwortlichen der Finanzabteilung. HR und CC zeigen den Verantwortlichen auf, welche Tendenzen vorliegen und welche Konsequenzen gewisse Entscheidungen für die Organisation haben. So kommt es, dass sich HR und CC oft der Organisationsentwicklung nähern, weil sie die Organisation wesentlich mitprägen und dafür auch Verantwortung übernehmen wollen. Sie sehen ihren Hauptfokus darin, wie sie MA optimal miteinbeziehen können, wie sie die MA motivieren können, Veränderungen mitzutragen.

Heutzutage arbeiten viele grössere Organisationen in Projekten. Hier schadet eine zu grosse Hierarchiegläubigkeit dem Output. Eine Voraussetzung für ein erfolgreiches Projekt ist, dass Menschen über verschiedene Hierarchiestufen hinweg optimal zusammenarbeiten.

Diese Zusammenarbeit funktioniert nur, wenn auf gleicher Augenhöhe gearbeitet werden kann.

Kreative Köpfe der beiden Abteilungen sind darauf angewiesen, dass das Management ihnen freie Bahn lässt, Vertrauen in sie hat und ähnliche Werte als wichtig erachtet.

K6: Mein grosser Vorteil war, dass zu dieser Zeit eine Direktorin war, die ähnlich dachte wie ich. Sie sagte: 'Mach du! Du weisst, wie das geht.' Sie hatte viel Vertrauen und die Denkweise war ähnlich. Bei der Handlung gab sie mir dann freie Hand.

4.2.2 Zusammenarbeit Personelles – Interne Kommunikation

Der Zusammenarbeit der beiden Abteilungen kommt eine grosse Bedeutung zu. Bei zwei befragten Organisationen ist die Zusammenarbeit sehr eng. Die jeweils Verantwortlichen sprechen sich ab, entwickeln Ideen zusammen, besprechen sich und organisieren die Besprechungen mit dem Management gemeinsam. Die gegenseitige Position wird sehr geschätzt. In beiden Fällen ist die Zusammenarbeit auch intensiv, weil sich die beiden Führungspersonen menschlich sehr gut mögen, sich respektieren und wertschätzen. In zwei weiteren Fällen beinhaltet die Funktion gleichzeitig HR-Arbeit und die Interne Kommunikation. In einer Organisation wird nicht zusammengearbeitet. Da wird Kommunikation nur als Informationsvermittlung verstanden, der Beziehungsanteil wird negiert und damit eine Möglichkeit, Beziehung zu gestalten, vernachlässigt. In den restlichen Firmen wird je nach Thema zusammengearbeitet. Die Strukturen bestehen, werden aber unterschiedlich intensiv genutzt. Bei einigen Firmen ist die Zusammenarbeit informell geregelt, in anderen klar durch Prozesse definiert, in dritten ist es eher dem Zufall überlassen, wie zusammengearbeitet wird. Auch das ist wiederum sehr kulturabhängig. Generell ist die Zusammenarbeit in der Umsetzung der HRM-Strategie essenziell, ebenso bei grossen Change-Projekten, bei denen MA entlassen werden müssen. Da wird die Kommunikation von Anfang an miteinbezogen.

H4: Ich denke, ich wüsste gar nicht, wie ich das anders sagen soll. Es ist extrem eng verzahnt, es ist ein ständiger Austausch. Es ist fast wie so ein Hybrid.

H3: Das tönt jetzt vielleicht etwas platt, aber HR und Kommunikation müssen einfach zusammenarbeiten, weil es nicht sein kann, dass die einen was wursteln und die anderen was wursteln. Weil da macht man sich unglaublich, also abstimmen

und fachliche Meinung erfragen, Ideen austauschen. Zum Wohle des grossen Ganzen, Kooperationsbereitschaft und Offenheit.

Die gute Zusammenarbeit wird auch als Vorbildfunktion für andere Abteilungen verstanden. So wird ersichtlich, dass bei wichtigen Themen die Schnittstellen kurz zusammensitzen und gegenseitig Standpunkte austauschen, um auf kreative Lösungen zu kommen. Das Vier-Augen-System hilft, mögliche Schwierigkeiten im Voraus zu erkennen und proaktiv anzugehen. Die Interviewten finden, es hilft, ‚out of the box‘ (K4) zu denken. Sie lernen selber etwas Neues, dadurch wird ihre tägliche Arbeit für sie spannender und letztendlich ist das ein Mehrgewinn für das Unternehmen. Hier scheint auch wichtig zu sein, die Schnittstellen und Interdependenzen klar zu kennen, um situativ passend reagieren zu können.

K5: Ich denke, das Wichtigste ist der Austausch. Seit wir diese regelmässigen Meetings haben, wo der Austausch stattfindet, seitdem ist es viel besser. Weil das Verständnis für die gegenseitige Arbeit gestiegen ist, vielleicht auch der Respekt.

Überall wird die Arbeit der jeweiligen anderen Abteilung geschätzt und als Mehrwert angesehen. Das gegenseitige Verständnis ist vorhanden. Die HR-Arbeit wird dahingegen durch die Kommunikation unterstützt, dass sie sich gut positionieren kann und Veränderungen effizienter begleitet werden. Das HR kennt die Bedürfnisse der MA gut. Dieses Wissen wird der Internen Kommunikation zur Verfügung gestellt.

H5: Dieses Bild, diesen Fiebermesser der Kommunikation zur Verfügung zu stellen, wo brennt es, wo muss man sensibel sein und auf was muss man achten. Ich denke, das ist der Mehrwert, den sie von uns erwarten können. Das ist das Befruchtende für sie, dass sie sich auf eine validierte Quelle abstützen können, die eine differenzierte Sicht hat.

K2: Und das ist das Wichtigste, das im Kopf drin, dass man merkt, wir arbeiten zusammen. Wir haben ein gemeinsames Ziel. Wir haben die gleiche Zielgruppe, die gleichen Interessen.

Im Gegenzug kann das HR davon profitieren, dass über seine Produkte professionell berichtet wird, die MA diese kennen und nutzen. In einer Organisation wurde erzählt, dass sich MA Dienstleistungen wünschen, die es aktuell schon längst gibt. Aber dieses Angebot ist unter der Belegschaft nicht bekannt. Hier kann die Interne Kommunikation helfen, die HR-Arbeit transparenter zu machen und deren Wirkung zu erhöhen. Bei der Aufklärungsarbeit ist die Kommunikation wesentlich. Ein wichtiger Punkt ist dabei, Schnittstellen klar zu bewirtschaften und die Verantwortlichkeiten zu klären. Meist wird es so organisiert, dass man zusammen über Inhalt diskutiert und das Wording der Kommunikation überlässt.

Eine Organisation lädt die Gegenseite auch regelmässig zu eigener Fortbildung ein, um den Wissenstransfer und den gegenseitigen Respekt zu fördern.

Als Schwierigkeit wird das mangelnde Verständnis füreinander angesehen. Beide Abteilungen bewirtschaften ein komplexes Themenfeld, welches sich zwar an gewissen Punkten überschneidet, aber eigenen Gesetzmässigkeiten folgt. Gewisse Wechselwirkungen sind von aussen nicht immer ersichtlich. Es ist wichtig, gemeinsame Plattformen für den Austausch zu schaffen, um das gegenseitige Verständnis zu vergrössern. Das Austauschen über Kommunikationskanäle und wie sie genutzt werden sollen, erhöht die Qualität. Ein gemeinsamer Auftritt gegenüber der Zielgruppe Mitarbeitende wird gewährleistet.

H7: Da gibt es einfach verschiedene Gefässe, und dass man darüber diskutiert und vereinbart, wer ist für welches Gefäss verantwortlich, dass man sich austauscht über Botschaften und Inhalte.

In beiden Doppelinterviews wurde der Aspekt von *Frau in Führungsrolle* thematisiert. In diesen hohen Hierarchieebenen hat es nicht mehr viele Frauen. Mit dem engen Zusammenarbeiten holen sie für sich selbst Unterstützung und Motivation.

K3: Wir sind zwei Frauen, das macht extrem viel aus. Sie und ich haben alles Männer als Ansprechpartner. In dem Sinn können wir ein Frauenpäckli machen und können dann etwas lobbyieren und sagen: ‚Du, wie könnten wir...? Machen wir es doch so.‘ Und helfen uns dann auch da. Das ist gut.

4.2.3 Umgang mit Mitarbeitenden

Die Aufgabe von HR wie CC ist der gemeinsame Fokus auf die Mitarbeitende. Obwohl beide Funktionen unterschiedliche Aufgaben haben, geht es beiden darum, dass die Angestellten gute Arbeitsbedingungen antreffen und gute Leistungen erbringen, damit die Organisation floriert. Die Aufgabe vom Personellen ist, Menschen zu rekrutieren, welche die gefragte Leistung erbringen können und sie entsprechend zu fördern. Ob Menschen zur Firmenkultur passen, wird dabei schon zu erkennen versucht. Teilen die neuen Mitarbeitenden die grundlegenden Werte, werden sie wahrscheinlich länger in der Firma verweilen. Das Personal wird somit als Investition gesehen.

K6: Meine Aufgabe ist zu beeinflussen, den Mensch mit seinen Stärken in diese Funktion zu bringen, wo er seine Stärke ausleben kann, weil ich sage, die logische Konsequenz ist der Erfolg.

Der Umgang mit Mitarbeitenden ist stark geprägt von der Kultur. Wichtig bei allen ist, dass die beiden Funktionen dafür da sind, die Motivation der Belegschaft hoch zu halten, damit sie nicht Gefahr laufen, die für den Change wichtigen Personen zu verlieren. Im Gegenteil, diese zu halten und zu motivieren, den Change mitzutragen, sieht das Personelle

als eine ihrer Hauptaufgaben an; eine Aufgabe mit zunehmender Bedeutung, da in Zukunft davon ausgegangen werden muss, dass ein grösserer Fachkräftemangel entstehen wird. Das betont ein Vertreter vom HR, indem er sagt:

H7: Wenn wir aber in der Zukunft mit weniger Ressourcen auskommen müssen, dann müssen wir die Leute befähigen mitzudenken. Die Leute müssen wieder den Freiraum erhalten, dass sie quasi wieder mitdenken und mitgestalten können.

Es geht auch darum, Vertrauen in die Angestellten zu haben, darauf zu vertrauen, dass sie viele passende Lösungen für anstehende Probleme finden. Eine interviewte Person zeigte sich erstaunt, „*welche Ressourcen man hat, die man nicht weiss*“ (H2).

Mit der Haltung gegenüber gegebenen Strukturen, zum Beispiel, wie mit Kündigungen oder kranken Mitarbeitenden umgegangen wird, beeinflusst das Personelle die Kultur wesentlich mit. Werden die Regel fix oder flexibel gehandhabt? Wie wird im Fall einer Kündigung umgegangen? Werden behinderte Menschen angestellt?

Bei der Arbeit an Veränderungsprojekten ist der Einbezug der Mitarbeitenden wesentlich. Denn das Bedürfnis sich auszutauschen, aktiv mitzugestalten, ist bei motivierten Angestellten vorhanden. Erhalten sie dann auch den Freiraum, ihre Ideen einzubringen, steigt damit die Motivation.

K6: Für mich ist das A und O für einen Erfolg, dass man die Leute wirklich ihre Kreativität entfalten lässt, dass man ihnen einen Spielraum lässt. Sie bei der Lösungsfindung integrieren kann, dass der Mitarbeiter ein Teil davon wird.

Das Gefühl von Wertschätzung ist essenziell. Es muss für die Mitarbeitenden klar sein, dass ihre Arbeit und ihre Bemühungen geschätzt werden. Dabei geht es nicht um monetäre Anerkennung, sondern um das echte Gefühl von Wertschätzung.

K2: Ja, ein Sparprogramm kann man nicht ohne Leute, ohne Basis durchführen. Man ist auf die Leute angewiesen und diese müssen das auch spüren.

4.2.4 Wirkung der Persönlichkeit

Bei der Frage nach dem Einfluss von HR und CC auf kulturelle Veränderung fällt oft das Wort *Persönlichkeit*. Wenn man alle Begriffe, die dazu genannt werden, auflistet, kommt ein Persönlichkeitsprofil heraus, dem eigentlich nur Superman respektive Superwoman gerecht werden kann. Es zeigt sich klar, dass durch die eigene Persönlichkeit der Prozess am meisten beeinflusst werden kann. Demgegenüber steht die Erkenntnis der Begrenztheit und das Bewusstsein nur ein „*Rädli*“ (H7) unter vielen zu sein.

Als zentrale Fähigkeit wird oft Mut genannt. Mut, sich hinzustellen und Verantwortung zu übernehmen. Mut, Ecken und Kanten zu zeigen und wichtige Dinge einzufordern, nicht

lockerzulassen und hartnäckig dranzubleiben. Mut, Neues und auch Verrücktes auszuprobieren und sich nicht hinter Paragraphen zu verstecken. Das mutige Auftreten führt zur Authentizität und Integrität. Damit geniessen die Führungspersonen von HR und CC Glaubwürdigkeit und werden in ihren Voten ernst genommen. Das heisst, sie werden von der Linie wie auch vom Management als Partner auf Augenhöhe angesehen und respektiert. Sie können klarer und sicherer auftreten, wenn sie von einer Sache persönlich überzeugt sind und sich nicht für etwas verbiegen müssen. Es geht darum, den Spielraum, der eine Funktion mit sich bringt, bewusst mit eigenen Ideen und Projekten zu gestalten. Eine Voraussetzung dafür ist das absolute Engagement und der volle persönliche Einsatz.

K1: Der Wille, zu gestalten und auch Verantwortung wahrzunehmen. Ich würde auch sagen, es braucht ein Sich-Hinstellen und damit persönliche Verantwortung zu übernehmen.

K4: Dienstleistungen heisst ja nicht, nur das zu machen, wo man mir einen Auftrag gibt. Sondern ich denke mit und ich kann auch entscheiden, ich gehe diesen Weg oder diesen für etwas zu lösen. Und das ist dann der Unterschied.

HR- und CC-Personen müssen stark in der Kommunikation sein, fähig, empathisch auf Menschen aller Hierarchiestufen einzugehen, zu spüren, welche Anliegen da sind und oft zwischen den verschiedenen Sichtweisen übersetzen und vermitteln. H6 nannte den Begriff „*motipulieren*“. Gleichzeitig ist die Fähigkeit mit unterschiedlichen Menschen zusammenzuarbeiten wesentlich. Ferner sind Fachkompetenz und sicheres Auftreten von zentraler Bedeutung.

Ein weitere wesentliche Kompetenz ist, im richtigen Moment loszulassen, seinen Mitarbeitenden zu vertrauen, dass sie ihre eigenen Wege finden, die zum Lösen eines Problems geeignet sind, ihnen Freiräume zuzugestehen und sich damit selber nicht allzu ernst zu nehmen. Der Wert des gemeinsamen Humors oder des Erlebens von Events, wo alle zusammen Spass haben, wird nach K6 völlig unterschätzt.

Die andere Seite der Medaille vom grossen Engagement ist die grosse Belastung. Es sind sich alle einig, dass diese während der Arbeitszeit zugenommen hat. Eine gesunde Life-Domain-Balance, wie heute die Work-Live-Balance heisst, zu erhalten, ist schwierig. Besonders während Change-Prozessen werden die Leute stärker beansprucht. Engagement ist in solchen Projekten essenziell für die erfolgreiche Umsetzung. Es braucht mehr Aufwand, da Automatismen noch fehlen; durch die unklaren Prozesse, die erst am Entstehen sind, kommt es zu Überschneidungen bei Kompetenzgebieten, vielleicht auch zu Reibereien und Spannungen im Team. Es bedingt, dass Mitarbeitende von HR und CC Prioritäten setzen

und sich der Grenzen ihres Bereiches bewusst sind. Es kann auch helfen, sich auf die Rolle zu konzentrieren. Auch gilt es, sich immer wieder vom Projekt zu lösen, aktive Pausen zu gestalten und nach Möglichkeit die Verantwortlichkeiten auf verschiedene Schultern zu verteilen.

H7: Man muss selber auch immer schauen, wo man eintaucht. Man kann schon viel verändern und gestalten. Aber man muss sich immer bewusst sein, man ist nur ein Teil in dem ganzen Spiel drin. Man kann sich nicht für alles verantwortlich fühlen.

Aus eigener Betroffenheit steigt auch die Sensibilität für die Problematik des Ausgebranntführens bei den Mitarbeitenden, daher diskutierte im entsprechenden Fall das HR entsprechende Entlastungsmöglichkeiten mit den Führungsteams.

4.3 Art und Weise der Kommunikation

Aus dem Antwortverhalten der Interviewten konnte ein weiterer wichtiger Punkt destilliert werden. Es ist die Art und Weise der Kommunikation. Es gibt die formalen und die informellen Kommunikationskanäle. Die Interne Kommunikation verwaltet im Wesentlichen die verschiedenen Kanäle, um Informationen zu streuen. Dabei kommt es auch zu Schnittstellen mit dem Personellen, welche klar abgesprochen werden müssen, damit ein einheitlicher Auftritt gegen innen wie aussen - ein so genanntes Employer Branding - entstehen kann. In diesem Kapitel soll gezeigt werden, wie die Vertreter von HR und CC mit Kommunikation umgehen. Es geht dabei nicht nur um das Verteilen von Informationen, sondern um die Möglichkeiten, Dialog zu schaffen - sei das horizontal zwischen den Mitarbeitenden oder vertikal in den Hierarchien und, ganz wichtig, um die Möglichkeit von Reflexion.

4.3.1 Wahl der Kommunikationskanäle

Die meisten Firmen haben heutzutage ein gut funktionierendes Intranet und alle Mitarbeitenden eine entsprechende E-Mail-Adresse. Mitarbeitende, die keinen Computerzugang haben, müssen anders erreicht werden. Neben Intranet existieren Team-Boards, Mitarbeiterzeitungen, Newsletter, CEO-Letters, Tischaufsteller für das Personalrestaurant, Poster, Aushänge und anderes. All diese Printerzeugnisse müssen sinnvoll verlinkt werden, sodass Mitarbeitende zu Informationen kommen, dabei aber nicht in einer Informationsflut untergehen. Kommunikationskanäle müssen die Vernetzung von Gleichgesinnten innerhalb einer Firma ermöglichen.

Ein transparentes Intranet eignet sich auch gut, um Feedback einzuholen. Mehr dazu siehe im Kapitel 4.3.5 *Umgang mit Feedbackschlaufen*. Transparenz wird erreicht, indem MA zeitgleich erfahren, was auch nach aussen kommuniziert wird. Hintergrundwissen kann darüber weiter gereicht werden. Es werden Filme oder Powerpoint-Präsentationen aufgeschaltet. Der CEO wird in einer Video-Mitteilung gezeigt. Die Grenzen der Mediennutzung sind weit gefasst und hängen von der Kreativität der Verantwortlichen ab.

Daneben gibt es selbstverständlich auch mündliche Kommunikationskanäle, zum Beispiel Town-Hall-Meetings, Team-Sitzungen, Informationsveranstaltungen und so weiter. Welche Form gewählt wird, ist abhängig vom Ziel, welches mit einer Mitteilung verfolgt werden soll. Was soll kommuniziert werden? Geht es an alle oder nur an eine bestimmte Zielgruppe? Wie wird die Nachricht formuliert? Wie sollen die Mitarbeitenden involviert sein? Geht es um Information oder um ein Dialogangebot? Hier ergeben sich viele Schnittstellen zwischen HR und CC, die geklärt sein müssen, soll es nicht zu Doppelspurigkeiten kommen oder den gemeinsamen Auftritt schwächen. Auch das Wording wird abgesprochen oder übernommen, damit der Auftritt gegenüber den Mitarbeitenden überzeugt.

Wichtig für die Wahl des Kanals ist, dass der Inhalt nicht nur durch das Wort, sondern auch über Bilder transportiert wird. Je nach Art, macht daher ein gewisser Kanal mehr Sinn als der andere.

K6: Was ich gelernt habe, ist, dass ich meine Leute viel mehr begeistern und nachhaltiger wirke, wenn ich Bilder zeige und mit solchen Dingen arbeite als mit Powerpoint. Die gehen da rein und da raus (zeigt auf Ohren).

4.3.2 Umgang mit informeller Kommunikation

Neben den offiziellen Kommunikationskanälen gibt es wie oben erwähnt auch die informellen. Eine Organisation hat zum Beispiel einen unternehmenseigenen Sportclub. In Pausengesprächen wird Informelles ausgetauscht, aber auch über wichtige Belange gesprochen. Zwei Firmen haben baulich auf Grossraumbüros umgestellt und damit die Möglichkeiten für den informellen Austausch erhöht. Bei der Umstellung wird auch Wert darauf gelegt, dass nicht alle Sitzungszimmer im Voraus gebucht werden können. Bei „*eat and meet*“ (H4, K4) oder bei „*coffee and more*“ (H5, K5) ist es sehr unkompliziert möglich, sich zu treffen und auszutauschen. Diese informellen Meetings verstärken den Zusammenhang untereinander und sind unterdessen ein Teil der Firmenkultur geworden, welcher von den Mitarbeitenden sehr geschätzt wird. Man begegnet sich über Abteilungsgrenzen hinweg, merkt, woran andere arbeiten und somit steigt das Gefühl von Eingebunden-Sein und ein Gefühl für das Grosse und Ganze. Das HR und die Interne Kommunikation nutzen sol-

che Kanäle ebenso als Pulsfühler. Wo drückt es die MA? Wo sind Ängste versteckt? Wo gibt es kreative Ideen, die weiterverfolgt werden könnten?

4.3.3 Verwendung der Sprache als Intervention

Wörter tragen nicht nur Information mit, sondern wirken auch als Brücken und schaffen eine eigene Wirklichkeit. So betont K3, dass es einen grossen Unterschied macht, ob man vom Bürger oder vom Kunden redet. Es impliziert eine andere Herangehensweise. Die Wirkung steigt, wenn Begriffe massenweise gebraucht werden. So verwenden Firmen Anreden ausgiebig, zum Beispiel in der Anrede von Massenbriefen an die Kundschaft.

Eine gemeinsame Sprache trägt Bilder und Wortbilder, sogenannte Metaphern, weiter. Story telling ist eine weit verbreitete Intervention in der Internen Kommunikation. Es geht dabei darum, Informationen mit einer Geschichte zu verbinden, das heisst, es werden nicht nur harte Fakten kommuniziert, sondern diese mit einer emotionalen Ebene ergänzt. Eine gemeinsame Sprache dient als Basis, um Werte und Botschaften zu übermitteln. Sie ist somit ein Hauptinstrument, um kulturellen Wandel zu begleiten und zu gestalten.

Wie die Sprachbilder verwendet werden, wird unterschiedlich gehandhabt. Eine Organisation hat zum Beispiel eine Stiftung ins Leben gerufen, die benachteiligte Menschen mit den Produkten, welche die Firma produziert, unterstützt. Diese Bilder und Geschichten werden in der Kommunikation mit den MA immerwährend verwendet und unterstützen die Sinnhaftigkeit der zu leistenden Arbeit.

Neben der reinen Sprache wird auch die Bildsprache eingesetzt. Zum Beispiel werden in internen Kampagnen eigene Mitarbeitende abgebildet, Geschichten aus dem eigenen Betrieb erzählt. Eine Organisation hat zum Beispiel eine Moderatorin angestellt, die bei einem kulturellen Wandelprojekt die Sitzungen visuell protokollierte. Diese Bilder wurden dann im ganzen Firmengelände aufgehängt. All diese Massnahmen helfen, sich mit der Organisation zu identifizieren, sich wohlfühlen und damit eine gute Arbeitsleistung zu erbringen. Wandel wirkt so nachhaltiger, als wenn nur darüber informiert wird.

K6: Das war ein Anlass, da reden die Leute heute noch. Sie wissen den Inhalt nicht mehr genau, aber sie wissen die Botschaft, die dahinter war. Die Bilder sind irgendwie noch im Kopf.

Verrückte Ideen, die den Menschen als ganzheitliches Wesen ansprechen, kommen sehr oft gut an und entfalten Wirkung. So war der Hauptpreis für einen Wettbewerb in einer Firma das Benützen des CEO-Parkplatzes für einen Monat der grosse Renner. Eine weitere Firma organisierte eine Salsa-Party als Weihnachtsfeier.

4.3.4 Kommunikation über Sinnhaftigkeit von Strategie/Visionen

Das wichtigste für einen kulturellen Wandel ist, dass Führungskräfte sich als Rollenmodell verstehen. Mit einem profunden Verständnis für die Wechselwirkungen und Zusammenhänge können allfällige Fragen seitens der MA beantwortet werden. Vertrauen kann geschaffen werden. Es geht dabei um die zentralen Fragen, was und aus welchen Gründen man eine Veränderung einleitet und was damit besser werden soll. Diese Voraussetzungen sollen alle Mitarbeitende kennen und als sinnvoll anschauen. Damit wird es für alle einfacher, Unbequemlichkeiten von Change-Projekten zu erdulden und die Veränderungen werden von allen mitgetragen.

H4: Das Einbetten der Strategie, dass die FK mal wissen, mal hören, verstehen, um was es eigentlich geht. Dass sie Gefässe haben mit dem CEO, wo sie die Gelegenheiten haben, zu diskutieren, Fragen zu stellen. Das ist sehr wichtig. Damit fängt es überhaupt erst an.

Die Sinnhaftigkeit ist immens wichtig. Wer diese nicht nachvollziehen kann, wird bei einem Change abspringen. Firmen, die bewusst mit ihrer Kultur arbeiten, schauen, dass die Sinnhaftigkeit nicht nur ihren Führungskräften einleuchtet, sondern auch ihren einfachen Arbeitern. So betont H2 die Wichtigkeit von persönlicher Betroffenheit, indem sie sagt:

H2: Wir haben es runtergebrochen, sodass es für jedes Teammitglied einen Wert gab, nicht für die Firma. Sondern für sie persönlich heisst das was? Und was heisst das nun im täglichen Umgang miteinander?

K2: Wir merken schon, die Leute sind schon bereit, Veränderungen zu machen, aber sie müssen den SINN der Veränderung einsehen. Das ist für mich das wichtigste.

Sinnhaftigkeit lässt sich am besten von Mensch zu Mensch kommunizieren. Es braucht etwas Direktes, Unmittelbares. Die Gefahr von aufwändigen Powerpoint-Präsentationen ist, dass die Verantwortlichen sich einfach dahinter verstecken können. Es braucht den Mut, hinzustehen und Red und Antwort zu stehen.

Sinnhaftigkeit entsteht auch, wenn ein Wandel ganzheitlich erfahren werden kann. Also nicht nur mit Reglementen oder Papieren, sondern auch mit körperlichen Erfahrungen, sei das, eine Wand symbolisch einzuschlagen oder als Gruppe ein Musikinstrument zu bauen und gemeinsam danach ein Konzert zu geben. Der Humor wirkt unterstützend. Wenn Kampagnen witzig wirken, schmunzelt man und geht gerne mit. Die Strategien sind eingebunden in das grosse Ganze. So stehen nicht nur Workshops unter dem Thema, sondern auch Sommerfeste oder andere Firmenanlässe.

Wenn Mitarbeitende miteinbezogen werden und ihre Ideen einbringen können, erlangen sie eine Selbstwirksamkeit, die motivierend wirkt. Bei all diesen erwähnten Punkten wirken das Personelle und die Interne Kommunikation als „Übersetzer“, denn oft müssen gewisse Ideen des Managements so umformuliert werden, dass sie allgemein verständlich werden.

Bei Kaderleuten setzt man voraus, dass sie mit Veränderungen professionell umgehen können. Eine Führungsperson von der Internen Kommunikation meinte allerdings, dass man oft vergisst, dass auch diese nicht sicher sind, ob sie nach einer Reorganisation noch einen Job haben. Daher setzt diese Organisation vermehrt auf Kaderkommunikation, damit diese Führungspersonen wirklich mit gutem Beispiel vorausgehen können und ihre Mitarbeitenden motivieren können, den kulturellen Wandel mitzuziehen. Er meint, dass man zuerst die Führungspersonen von einem Cultural Change überzeugen muss, bevor man die Mitarbeitenden miteinbeziehen kann. Mit entsprechender Weiterbildung gibt man ihnen Informationen, befähigt sie, mit kommenden Problemen umzugehen und fördert den Austausch untereinander. Es geht darum, die FK beim Prozess zu begleiten und sie nicht alleine zu lassen.

K2: Wenn der Chef zweifelt, da hat man ein Problem. Dann geht es nicht. Fertig! Wenn sich der Chef nicht an das hält, was von oben gesagt wird, weshalb soll sich dann der MA daran halten?

4.3.5 Umgang mit Feedbackschlaufen und Fehlern

Feedbackschlaufen dienen der Reflexion. Change-Projekte sind oft sehr komplex und vielschichtig, das heisst, sie können nur bis zu einem gewissen Grad vorbereitet werden. Nicht alle Eventualitäten können jedoch berücksichtigt werden. Um diese Tatsachen optimal einzubeziehen, sind Reflexionsschlaufen essenziell. Fehler können nicht vermieden werden, wichtig dabei ist nur, wie damit umgegangen wird. Ein bedeutendes Schlagwort in diesem Zusammenhang ist die Fehlerfreundlichkeit. Wird einem der Kopf abgeschlagen, wenn man etwas falsch macht? Oder wird es als Chance verstanden, etwas zu verbessern?

K6: Bei uns ist ein Fehler einfach eine Situation, die einfach nicht ganz so ist, wie wir wollen und nicht, wenn ein Fehler passiert, Schuldige zu suchen. Sondern, wenn ein Fehler passiert, zu analysieren: Warum haben wir die Abweichung? Was ist die Alternative? Was ist der Grund? Und welche Massnahmen treffen wir, um das zu korrigieren. Und das ohne abzuwerten.

Feedbackschlaufen laufen nicht nur intern, sondern kommen auch von aussen ins Unternehmen zurück. So erzählt K4, dass ihr Unternehmen von aussen im Moment sehr gute Presse hat, Leute sind überrascht über ihre Arbeitsweise.

K4: Jetzt erleben wir die Kommentare von extern, die alle schwärmen und sagen: ‚Läck, ist das cool.‘ ‚Läck ist das gut.‘ Ich glaube, das sind solche Sachen, die intern so extrem abfärben und wo wiederum dazu führen: ‚Ich arbeite eigentlich in einem coolen Unternehmen‘.

Die Verantwortlichen begleiten diesen Prozess und stellen fest, wenn es ein Thema gibt, welches noch genauer unter die Lupe genommen werden muss. Wie diese Feedbackschlaufen heissen, ist sehr unterschiedlich. Das Ziel bleibt aber gleich, nämlich der Einbezug der Direktbetroffenen, die durch ihre Expertise kreative Lösungen erarbeiten können. Der Austausch erfolgt über die Hierarchiestufen hinweg, oft werden auch die Sozialpartner, wie zum Beispiel Gewerkschaften, miteinbezogen. Anhand solcher Rückmeldungen werden dann entsprechende Möglichkeiten entwickelt, um anstehende Probleme zu lösen.

In einer Firma wurden die Diskussionen über die Werte so weit standardisiert, dass jeweils nach einer Teamsitzung dem CEO ein Protokoll weitergeleitet werden musste. Die HR-Verantwortliche sammelte diese und verdichtete die Berichte. Die Quintessenz wurde schlussendlich in der Geschäftsleitung vorgestellt und im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur und deren Entwicklung diskutiert. Damit wurde die Schlaufe geschlossen und Erkenntnisse flossen zurück, was wiederum die Basis für das weitere Vorgehen bildete.

Eine weitere verbreitete Idee ist die des Change-Agents. Das sind Personen, die in den Teams den Puls fühlen und entsprechende Votes zurückkommunizieren. Auch hier ist gewährleistet, dass sich die Schlaufen schliessen und Erkenntnisse in den weiteren Verlauf eines Projektes einfließen.

Lernschlaufen können auch an regulären Sitzungen stattfinden. Da ist es wesentlich, dass FK für gemeinsame Diskussionen dazu Zeit einplanen. Das bedingt, dass sie wissen, wie sie Sitzungen leiten und gestalten wollen. Es muss also im Voraus überlegt werden, was über welchen Informationskanal gesendet werden muss, wer anwesend sein soll und wie das Vorgehen aussieht. Auch in diesen Punkten sind die Vorgesetzten Rollenvorbilder. Kann ein Chef/eine Chefin zu ihren Fehlern stehen, wird das auch für die Mitarbeitenden eine Möglichkeit.

Weitere Möglichkeiten, Feedbackschlaufen zu setzen, sind die modernen Kommunikationskanäle wie Intranet, Blogs oder Twitter und Co. Die werden in einigen Firmen bereits miteinbezogen. Eine Voraussetzung, dass diese Systeme funktionieren, ist die direkte Bewirtschaftung der Kanäle. Die MA müssen innerhalb nützlicher Frist merken, dass ihr Feedback angekommen ist und was damit gemacht wird. Kommt lange keine Antwort, versanden die Rückmeldungen. Intranet und ähnliche Kanäle ermöglichen auch, dass die

Rückmeldungen nicht nur via HR und CC gehen, sondern dass alle Mitarbeitende Feedback geben können. So kommt es zu einem echten Austausch, der wiederum die Identifikation mit dem Unternehmen stärkt.

H7 betont, dass alle Wandel-Themen auch unangenehme Nebenwirkungen haben. Es geht darum, sich deren bewusst zu sein und sie entsprechend zu kommunizieren oder mit ihnen irgendwie umzugehen. Es ist besonders für Führungskräfte wichtig, im Voraus zu überlegen, was sie ihren MA zumuten. Mit Instrumenten, mit denen die MA ins Boot geholt werden, können ungute Nebenwirkungen abgefedert werden.

H7: Wir haben sogenannte Improvement Circles, wo MA sich regelmässig austauschen und Prozessverbesserungen diskutieren und vorschlagen. Wir haben dann so Improvement Circles bewusst mit einem Zusatzauftrag mandatiert. 'Besprecht das Thema und lotet mal selber aus, was gibt es für Vor- und Nachteile?' Und haben so negative Auswirkungen von Veränderungen transparent und diskutierbar gemacht. Und diese Resultate haben wir dann wieder im Management-Team kommuniziert.

4.4 Umgang mit Problemfeldern

Bei jedem Change werden Organisationen mit Problemfeldern konfrontiert. Im letzten Kapitel der Ergebnisdarstellung werden diese Probleme in Clustern zusammengefasst. Wie nun HR und CC auf solche Spannungen und Konflikte reagieren, prägt eine Kultur wesentlich mit. Sie werden auch bei diesen Themen zu Rollenvorbildern für ihre Mitarbeitenden.

4.4.1 Hohe Komplexität

Die Komplexität einer kulturellen Veränderung wird unterschiedlich eingestuft. Alle Befragten haben im Alltag eine Lösung für dieses Problemfeld gefunden. Für die Mehrheit wird mit Hilfe von guter Planung, Vorbereitung und genügend Ressourcen die Komplexität so reduziert, dass sie kein Problem mehr darstellt. Das erfordert eine interdisziplinäre Zusammenarbeit.

Kultur wird zwar als schwer messbar bezeichnet, das Erleben derselbigen wirkt aber als sehr konkret und wird daher als wenig komplex wahrgenommen.

K1: Es ist eine sehr persönliche Einschätzung. Ich selber habe eine Meinung und ein Gefühl. Das ist vielleicht nicht hoch professionell und formell, aber es ist für mich relevant. Ich finde es relativ einfach zu beurteilen, ob eine Kultur intakt ist oder nicht.

Nur für zwei Personen ist die Komplexität ein grosses Thema. Die beiden Personen sehen sie als willkommene Herausforderung an, die sie gerne anpacken. Sie bauen dazu Feedbackschlaufen ein und diskutieren mit ihren Teams mögliche Lösungen.

H7: (lacht). Das ist wohl die Herausforderung an unserem Job. Die Frage ist dann immer, was muss man begleiten.

4.4.2 Knappe Zeit

H2: Kulturelle Veränderung braucht Zeit. Man muss sich Zeit nehmen für so was. Wenn Sie das Gefühl haben, Sie wollen die Kultur entwickeln und nichts dazu tun, das geht nicht. Man muss etwas dazu machen. Es ist so ein On-going-Prozess.

Alle sind sich einig, dass eine kulturelle Veränderung ein Prozess ist, der viel Zeit und Engagement benötigt. Menschen brauchen Zeit, sich an Neues zu gewöhnen. Oft stellen HR und CC auch erst nach einer gewissen Weile fest, dass sich etwas verändert hat. So kommen auf einmal Vorschläge aus der Linie, die am Anfang des Projektes noch unvorstellbar gewesen wären.

Im Umgang mit der Zeitknappheit geht es darum, bewusst einen Fokus zu legen, sich auf Wichtiges zu beschränken oder sich trotz Zeitdruck Zeit für Diskussionen, Einzelgespräche oder Teamsitzungen zu nehmen.

Eine der grossen Herausforderungen für CC und HR ist es, der Linie den Zeitaspekt transparent zu machen.

H7: Das ist wohl eine der grössten Herausforderung und Aufgabe eines Businesspartner: Der Zeitaspekt in der Linie drin transparent zu machen, dass wir nicht sagen, wir wollen das erreichen und morgen kann man es messen. Das funktioniert nicht.

Eine sorgfältige Planung wird oft über den Haufen geworfen, wenn es zu schnellen Markt-anpassungen kommt. Dann wird die Kulturentwicklung hintenangestellt und verliert an Wichtigkeit. Statt sich Zeit für das Beenden eines angefangenen Projektes zu nehmen, wird bereits eine neues Change-Projekt lanciert. Häufen sich solche Vorkommnisse, resultiert eine gewisse Reformmüdigkeit. Die Mitarbeitenden glauben nicht mehr, was der CEO mitteilt, da die Umsetzungszyklen sich fast überholen. Der Sinn, sich an Neues anzupassen, fällt weg, weil der Wechsel so beschleunigt wird.

H7: Man reorganisiert lieber wieder einmal mehr, anstatt sich den eigentlichen Problemen der Auswirkungen der Reorganisation zu stellen.

4.4.3 Spannungsfeld Flexibilität versus Stabilität

Es gibt Organisationen, die sehr schnelllebig sind und andere, die bedächtiger organisiert sind. Damit stellt sich die Frage nach Flexibilität und Stabilität sehr unterschiedlich. Für die einen ist Flexibilität eine Voraussetzung, um sich optimal an Marktumstände anzupassen. Für andere ist Stabilität und Tradition eine Basis für ihren Geschäftserfolg.

Kommt es wegen Change-Projekten zu vielen Wechseln, stellt das Personelle fest, dass ein Teil der Mitarbeitenden damit überfordert ist und mit Ängsten reagiert. Oft sinken dabei die Werte der Mitarbeiterzufriedenheit in den regelmässig durchgeführten MA-Umfragen. Es wird hingegen auch festgestellt, dass die Schnelllebigkeit von Prozessen Mitarbeitende anzieht, welche die Vielfalt und Dynamik mögen.

K5: Wir leben ja auch von der Flexibilität, wir müssen agil sein. Weil wir sind ja, .. wir haben nicht so viele etablierte Prozesse. Wir brauchen Leute, die so arbeiten können, die dann aufdrehen können, wenn sie selber einen Weg finden müssen. Wenn wir merken, dass ein Mitbewerber was macht, was wir übersehen haben. Wir können extrem schnell handeln.

Die Frage nach dem richtigen Mass zwischen Flexibilität und Stabilität kann demnach nicht beantwortet werden. Es gibt dabei kein Richtig oder Falsch, sondern nur passend. So versucht das Personelle, die passende Person zur ausgeschriebenen Stelle zu finden, welche sich optimal in die bestehende Unternehmenskultur einpasst.

4.4.4 Indirekte Macht

Wie im Kapitel 4.4.1 *Stellung im Organigramm* gesehen, haben Personelles und Interne Kommunikation keine direkten Machtbefugnisse. Sie dienen als Dienstleister- oder Supportstellen. Indirekte Macht haben sie hingegen sehr wohl. Beim Beantworten der Frage, wie sie damit umgehen, in der Nähe der Macht zu sein, ohne selber Macht zu besitzen, kamen sehr unterschiedliche Antworten.

In den beiden Doppelinterviews wurde diskutiert, dass der Begriff *Macht* als Unwort wahrgenommen wird, dessen Wichtigkeit vollkommen überschätzt wird. Die vier Chefinnen agieren subtil und sehen ihren Einfluss in der Beratung des Managements. Wenn sie dieses beeinflussen und steuern können, fühlen sie sich machtvoll. Für sie kommt es nicht darauf an, wer am Schluss sich hinstellt und das Machtwort ausspricht. Diese Haltung wurde von den Frauen selber aber auch kritisch hinterfragt. Denn auch sie wünschen sich manchmal ein „*Schulter-Touch wie es bei den Männern üblich ist*“ (K4), das heisst, eine

offizielle Anerkennung ihres Erfolgs. Weiter wird von den Frauen betont, dass man Freude an Entscheidungen haben und sich den Konsequenzen selbstbewusst stellen muss.

H4: Natürlich macht es mehr Spass, weitreichendere Entscheidungen zu fällen. Also ich stelle mich vor den Verwaltungsrat und ich habe mich entschieden, ich möchte den und den Prozess verändern und ich gehe mit dieser Idee, mit der Begründung vor den Verwaltungsrat. Und wenn der dann mich köpft, dann gehe ich da wieder raus. Und wenn der das gutheisst, dann haben wir eine Entscheidung gefällt, die 200 bis 300 Leute beeinflusst. Darum geht es mir mit in der Nähe der Macht, dass wir was mit Kraft unserer Überzeugung verändern können.

Die Chefinnen haben Freude am Gestalten und nehmen sich den Spielraum, den sie in ihrer Position innehaben und setzen ihn bewusst ein. Sie wollen durch ihren Einsatz die Organisation weiterbringen.

Diejenige Person, welche die Reden für den CEO schreibt, merkt an, dass sie manchmal das Gefühl habe, schon fast zu viel Einfluss zu nehmen. Die Person beschreibt, dass die Themen, die sie vorschlägt, meist Gehör finden und schneller in Prozesse einfließen als solche von anderen Abteilungen. Durch die enge Zusammenarbeit mit dem CEO beeinflusst sie und platziert Themen, die ihr wichtig sind. Es ist eine Art Ghostwriter-Funktion. Also auch eine Macht, die sich im Hintergrund bewegt, ohne selber sichtbar zu werden. Die HR-Spezialisten äussern sich hingegen, dass die Qualität guter HR-Arbeit sich dadurch auszeichnet, dass man von der Linie bei Bedarf automatisch hinzugezogen wird, da man als verlässlicher Partner wahrgenommen wird, deren Beratung zum Mehrwert beiträgt. Diese Beratung wird auch hier als subtiler Einflussfaktor gewertet.

H5: Es ist eine viel subtilere Form von Machtausübung und Führung, indem du mehr lenkst als final entscheidest. Das ist vielleicht auch manchmal die Schwierigkeit im HR generell, dass du häufig in der Situation bist: Du kannst nicht den ‚final call‘ machen, aber als glaubwürdiger Partner wird so entschieden, wie du dir das vorstellst und den Entscheid vorbereitest.

Als weitere Variante, mit dem Dilemma umzugehen, beschreibt eine Person, dass sie dann oft die Faust im Sack macht oder gewisse Entscheide aussitzt mit dem Wissen, dass früher oder später wieder eine Reorganisation Dinge ändert, die im Moment ihrer Ansicht nach suboptimal laufen. Eine weitere Person sieht die indirekte Macht als Teil ihrer Rolle. Vor allem in schwierigen Momenten, bei denen es um Entlassungen von Mitarbeitenden geht, bildet diese Rolle einen Schutz und hilft, Härtefälle auf Distanz zu halten, damit die persönliche Betroffenheit sich im Rahmen hält.

4.4.5 Ängste und Widerstände von Mitarbeitenden

Es besteht die einhellige Meinung, dass Ängste und Widerstände der Mitarbeitenden offen angesprochen werden sollen. HR wie die Interne Kommunikation sehen hier eine ihrer Aufgaben, mit den MA den Kontakt so zu pflegen, dass diese die Möglichkeit haben, Unstimmigkeiten anzusprechen, ohne Angst vor Repressalien haben zu müssen. Sie sehen sich dabei als Übersetzer, um Dinge zu klären oder ins richtige Licht zu rücken. Oft geben allerdings nicht die grossen Veränderungen am meisten zu reden, sondern kleine alltägliche Dinge, wie zum Beispiel ‚Luftwirbler statt Handtücher auf den Toiletten‘ (K5). Fragen werden nach Möglichkeit direkt beantwortet.

Mögliche Widerstände und Ängste werden in mehreren Organisationen schon bei der Planung des Changes mit den Führungskräften thematisiert. Diese sind dann entsprechend vorbereitet, wenn ihre Mitarbeitenden zu ihnen kommen und können das bereits in einem frühen Stadium auffangen. Die Firmen investieren somit in die Kader-Kommunikation.

H7: Man hat sehr schnell ganz einfache Hilfsmittel etabliert, wo wir sogenannte On-boarding-Workshops gemacht haben, wo man mit den Führungskräften angeschaut hat, welche Befürchtungen, Ängste wohl kommen würden. Sie einfach zu befähigen, mit dem Thema umzugehen. Weil wir der Meinung sind, Ängste und Befürchtungen kann man nicht nehmen, sondern man muss schauen, dass sie angesprochen werden und diskutierbar werden.

Nur eine Person aus der Internen Kommunikation bezeichnet Druck als etwas Wesentliches, um Veränderungen anzugehen. Je nach Phase, in der das Projekt steckt, geht sie über Widerstände hinweg und ignoriert sie, damit der Druck steigt und die MA gezwungen sind, sich den Veränderungen anzupassen. Eine weitere Person vertraut auf die Selbstregulierung vom System. Sie meint, dass Teams auftretende Probleme beim Zusammenarbeiten in Eigenregie lösen müssen. Sie bezeichnet das als Führungsaufgabe der Linie.

In einer Organisation kam es gar nicht zu grossen Ängsten, weil die gesamte Geschäftsleitung den Wandel so motiviert anging, dass alle voller Motivation folgten. Auch hier zeigten sich nur bei kleinen Dingen Unstimmigkeiten. Die waren jeweils sehr schnell geklärt. Weiter wurde beobachtet, dass es nur einige wenige „Stänkerer“ (H4) gibt, die grosse Mehrheit aber wenig Einwände hat.

Wenn Neuerungen Fuss fassen und sich durchsetzen, nehmen die Ängste meist ab. Neue Muster fangen an, sich zu etablieren und Vorteile vom Wandel werden für die Mitarbeitenden sichtbar. Durch das konkrete Ausprobieren fällt somit die Bedrohung weg.

4.4.6 Scheitern des Change-Prozesses

Das Thema Scheitern wird auf drei unterschiedliche Arten angegangen. Bei der ersten Art bestehen Instrumente, die automatisiert angewendet werden. Zum Beispiel wird eine SWOT-Analyse gemacht, um das Risiko, bewährte Mitarbeitende zu verlieren, abzuschätzen, es werden Feedbackmöglichkeiten für Mitarbeitende eingebaut oder Weiterbildungen geplant.

Die zweite Art nimmt die Mitarbeitenden von Anfang an mit ins Boot nimmt und bespricht mit ihnen ihre Ängste und Anliegen.

Die häufigst anzutreffende Art ist diejenige, bei der das Scheitern keine Option ist. Die Führungspersonen sind zum Beispiel so stark motiviert vom Neuen und können das mit so grosser Überzeugung vertreten, dass die Mitarbeitenden sich mit grosser Motivation auf das Neue einlassen.

K6: Sehr wahrscheinlich haben wir den Leuten signalisiert: 'Scheitern ist keine Option, ihr könnt alles andere als Option brauchen, aber Scheitern nicht.' Dabei ist die Art und Weise vom Auftreten und der Überzeugtheit in der Kommunikation und in der Körpersprache so gewesen, dass wir eine grosse Sicherheit gegeben und für alle klar war, es kann nur erfolgreich sein. Aber als Führungskraft muss man selber daran glauben.

Bei einem Doppelinterview war das Scheitern ebenfalls kein Thema. Die Chefinnen überlegten auf Nachfragen, woran sie ein Scheitern bemerkt hätten und kamen auf die neue Generation von Führungskräften. Wenn diese FK gekündigt hätte, wäre ihrer Meinung nach die Neuausrichtung der Organisation gescheitert. In der Realität ist es allerdings so, dass diese den kulturellen Wandel massgeblich mittragen.

Bei einem Unternehmen war die Person der Kommunikation überzeugt, dass alle Projekte in den letzten acht Jahren erfolgreich waren. Scheitern von Projekten kennt sie demnach nicht.

Bei einer weiteren Organisation schwang der Gedanke ans Scheitern hingegen immer mit. Interventionen wurden immer sehr selbstkritisch hinterfragt und die Unsicherheit, ob die Mitarbeitenden mit eigenen Ideen kommen und ob die Motivation hoch gehalten werden kann, war ein ständiger Begleiter des Change-Prozesses.

H2: Es ist jedes Mal ein Thema. Was, wenn es nicht funktioniert? Was wenn die Leute sagen, jetzt spinnen die aber völlig? Aber am Schluss ist es ein daran Glauben und Dranbleiben. Ich glaube, bei 50% die scheitern, die bleiben einfach nicht dran. Wir haben immer wieder diskutiert: Was wenn nicht? Aber wir hatten nichts zu verlieren.

Das Dranbleiben bedeutet auch, das Thema immer wieder aufzugreifen, genügend Ressourcen zu sprechen, sich mit neuen kreativen Ideen zu engagieren und letztlich auf die MA zu vertrauen, dass sie den Prozess mittragen.

Eine weitere Person betont, dass mit der entsprechenden Vorbereitung und aktiven Auseinandersetzung mit kritischen Aspekten der involvierten Führungskräfte das Scheitern minimiert werden kann. Dabei werden auch Fehler, die passierten, angesprochen und analysiert, damit die richtigen Schlüsse daraus gezogen werden können. Wichtig dabei ist das Vorbild des Managements, das für Planungsfehler, die ihm unterlaufen, hinsteht und sich auch dafür entschuldigt.

Mit dieser Erläuterung wird nun der Ergebnisteil abgeschlossen.

5 Diskussion

Dieser Arbeit liegt die Frage zugrunde, wie Human Resource (HR) und Interne Kommunikation (CC) kulturelle Veränderung beeinflussen. Als Basis zur Beantwortung dieser Frage werden im folgenden Kapitel die zentralen Aspekte der Literaturrecherche und die wichtigsten Ergebnisse der empirischen Untersuchung zusammengefasst und in Zusammenhang gebracht. Anschliessend wird die Fragestellung beantwortet und Methodenkritik geübt. Abgeschlossen wird diese Arbeit mit weiterführenden Überlegungen und Anregungen für die Umsetzung in der Praxis.

5.1 Zusammenfassungen

5.1.1 Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen

Unternehmen organisieren sich unterschiedlich, indem sie Aufgaben und Kompetenzen verschiedenen Organisationseinheiten zuordnen. Eine häufige Art ist das Stab-Linien-Prinzip. Dabei ist es so, dass der Stab alles für Entscheidungen vorbereitet und die Linie dabei berät, selbst aber keine direkte Entscheidungsmacht hat. Ebenfalls oft anzutreffen ist die Matrixform. Dabei ist die Ausrichtung neben der vertikalen auch in horizontaler Richtung gewährleistet, dadurch werden verschiedene Sichtweisen integriert und es kommt zu einer optimalen Nutzung der Ressourcen. Das Personelle und die Interne Kommunikation sind typischerweise oft in diesen beiden Formen organisiert und fungieren als Dienstleister für die Linie (siehe 2.1).

Die Interne Kommunikation koordiniert einen einheitlichen Auftritt gegen innen wie aussen. Ihre Ziele sind idealerweise von den Unternehmensstrategien abgeleitet. Für diese Arbeit braucht es Abstimmungsprozesse über Abteilungsgrenzen hinweg. Wo CC ange-

gliedert ist, wird in der Praxis unterschiedlich gehandhabt. Oft ist die Abteilung entweder beim Marketing oder bei der Unternehmenskommunikation angegliedert; weniger oft beim Personal. CC ist gleichzeitig eine Funktion sowie eine Aufgabe in einer Organisation. Pfannenberg und Zerfass (2010) sehen in der Internen Kommunikation einen wesentlichen Hebel für den Unternehmenserfolg, da ihre Aufgabe neben organisatorischer Art auch psychologische Funktionen wie Sozialisierungsprozesse oder das Begleiten von Motivationsprozessen während Veränderungen beinhaltet. Dieses Employer Branding, wie der einheitliche Auftritt auch genannt wird, hilft den Mitarbeitenden, sich zu orientieren, Sinnhaftigkeit von Strategien zu verstehen und steigert die Akzeptanz für gewisse Veränderungen und die Identifikation mit der Organisation (siehe 2.2.2).

Die Wichtigkeit der Internen Kommunikation ist im Steigen begriffen. Damit verbunden sind höhere Erwartungen. Es wird nach messbaren Parametern gefragt, die transparent machen sollen, welchen Mehrwert diese Arbeit beinhaltet. Das ist insbesondere sehr anspruchsvoll, weil Kommunikation nicht linear funktioniert, sondern in wechselseitigen Ursache-Wirkungsbeziehungen steht, welche kontextabhängigen Schwankungen unterworfen und wenig präzise prognostizierbar sind. Vor allem bei einem Wandelprozess ist die Arbeit der Internen Kommunikation wesentlich, da bei knapper Zeit und der Verunsicherung der Mitarbeitenden Orientierungshilfe unterstützend wirkt. Doppler und Lauterburg (2002) beklagen in diesem Zusammenhang, dass in unserer Zeit häufig nicht ein Informationsdefizit herrscht, sondern dass zu wenig Dialog stattfindet. Viele Manager, die sich als treibende Kraft hinter einem Change sehen, nehmen die Emotionalität, die ein Wandel auslöst, nicht wahr und kommunizieren sehr trocken und kühl. Mitarbeitende werden in ihren Ängsten nicht erkannt, gehen in den Widerstand und blockieren die beabsichtigte Veränderung (siehe 2.2.3).

Die Hauptaufgabe des Personals ist es, die passenden Mitarbeitenden an den passenden Ort zu wählen. Zweitens ist es wichtig, talentierte Leute innerhalb des Unternehmens zu fördern und zu entwickeln, damit diese den zukünftigen Anforderungen gewachsen sind und optimalen Output kreieren. Die Art, wie das HR mit den Angestellten umgeht, prägt eine Unternehmenskultur wesentlich mit. Francis (2003) macht dabei auf die Wichtigkeit von Sprache als Interventionsinstrument aufmerksam. Sie sagt, dass Sprache eine Wirklichkeit beschreibt und sie gleichzeitig auch erschafft. Deshalb ist eine enge Zusammenarbeit mit der Internen Kommunikation wesentlich, um eine gemeinsame Vision der Zukunft entstehen zu lassen (siehe 2.3.3). Die gewinnbringende Zusammenarbeit der beiden Abtei-

lungen wird verhindert durch unklare Verantwortlichkeiten bei Schnittstellen, Machtspiele, ausgeprägtes Silodenken oder die Komplexität der Fachgebiete.

Nach verschiedenen Autoren gibt es keine einheitliche Definition von Unternehmenskultur (siehe 2.5.1). Eine Unternehmenskultur entsteht durch das Zusammenspiel von Werten, Normen und Denkmustern der Mitarbeitenden und Führungspersonen. Wie Kobi (2005) sagt, ist diese nicht ein Zustand, sondern ein Prozess. Es ist die Handlungsgrundlage für alltägliches Handeln und Entscheidungen. Die Werte müssen sich auch in Strategien, Visionen der Organisation wiederfinden und mit den allgemeinen Geschäftsprozessen unterlegt sein. Kotter und Heskett (1992) konnten belegen, dass diese impliziten Phänomene, die man kaum messen kann, sehr subtil im Untergrund wirken und nur interpretativ erschlossen werden können, die harten Geschäftszahlen aber trotzdem wesentlich beeinflussen. Somit ist klar, dass Kultur als immaterielle Ressource und als Hebel zur Wertsteigerung dient (siehe 2.5.2). Unternehmenskultur gibt den Angestellten Orientierung, koordiniert Ziele, reduziert Komplexität und gibt Sicherheit in den dynamischen Prozessen von Wandel und Veränderung. Das daraus entstehende System reguliert sich selbständig und ist Veränderungen gegenüber eher resistent. Diese Stabilität gilt als Basis für Sicherheit, macht ein Unternehmen einzigartig und unterstützt die Identifikation mit der Firma. Baschera (2013) bezeichnet daher die Kultur als DNA eines Unternehmens.

Ursachen von Veränderungen sind mannigfaltig. Treiber sind unter anderem die Entwicklung moderner Technologie, die Liberalisierung der Arbeitswelt, die Globalisierung der Anbietermärkte oder die kürzeren Produktezyklen. Dadurch werden Prozesse komplexer, entwickeln sich weniger linear und sind daher weniger kalkulierbar. Dadurch wird Wandel unverzichtbar. Firmen müssen sich den Begebenheiten anpassen, um überlebensfähig zu bleiben. Führungspersonen müssen Entscheide treffen, ohne relevante Informationen zu haben und ohne zu wissen, welchen Impact ihre Entscheidung für das Unternehmen birgt. Durch diese hohe Komplexität ist der Umgang mit dieser Konfliktdynamik nach Wimmer (2011) auch ein Leadership-Thema, welches nicht delegierbar ist (siehe 2.6.2). Es ist nicht erstaunlich, dass mit diesen Voraussetzungen 60% der Change-Projekte nicht erfolgreich zu Ende geführt werden können. In der Literatur stehen viele Antwortversuche, wie es trotz den schwierigen Bedingungen zu nachhaltigen Lösungen kommen kann. Oft betont wird dabei die Bereitschaft, Reflexionsschlaufen einzubauen, um neue Erkenntnisse aus dem Prozess einfließen zu lassen.

Ob Unternehmenskulturen veränderbar sind, wird kontrovers diskutiert (siehe 2.7). Einheitlich wird dargestellt, dass es viel Zeit, Geduld und Hartnäckigkeit braucht, denn lieb

gewonnene Gewohnheiten sind dem Bewusstsein schlecht zugänglich, da sie oft automatisch ablaufen. Ebenfalls gleicher Meinung sind die Autoren bei dem Fakt, dass Veränderungen nur greifen, wenn tiefliegende Werte und Gewohnheiten angegangen werden. Ansonsten ist das Zurückfallen in alte Gewohnheiten unausweichlich. Das bedingt, dass Unternehmen sich ihrer Kultur bewusst sind. Es muss allen Beteiligten klar sein, dass neue Werte sich nicht verordnen lassen. Die Veränderung muss zuerst in den Köpfen geschehen und findet erst dann im Alltag Niederschlag. Widerstände seitens von Mitarbeitenden machen auf Themen aufmerksam, die noch zu wenig Sinn machen und wo der Nutzen der Veränderung für die Beteiligten noch nicht ersichtlich ist. Das gilt es aufzunehmen und entsprechend anzupassen. Hier wird nochmals ersichtlich, dass Kulturentwicklung nicht ein Resultat, sondern ein andauernder Prozess bleibt.

Es wird darauf hingewiesen, wie wichtig bei einer kulturellen Veränderung das Commitment der Führungsebene ist. Führungskräfte müssen die Veränderung vorleben und sich vor allem als Teil des Wandels verstehen. Neben dem Vorbild ist es ihre Aufgabe, schnelle Erfolge sichtbar zu machen, regelmässige Erfolgsmessungen durchzuführen, zum Beispiel in Form von Kundenzufriedenheit, Personalfuktuation oder anderen harten Fakten.

Die Interventionen vonseiten HR oder CC sollen aufeinander abgestimmt sein und sich nicht in einzelnen Massnahmen verlieren. Auch bei der Arbeit dieser beiden Stakeholders ist die Reflexion wesentlich, das heisst, implementierte Feedbackschlaufen müssen während des ganzen Wandelprozesses fix eingeplant sein. Ein weiterer wesentlicher Punkt ist der Miteinbezug der Mitarbeitenden. Denn ohne diese ist ein Wandel nicht umsetzbar. Diese Zusammenfassung schliesst mit Kobis (2005) Zitat: „You decide on your culture when you decide on your people“ (siehe 2.7).

5.1.2 Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse

Im Folgenden werden die vier Hauptkategorien (Rahmenbedingungen von kultureller Veränderung/ Beziehungsgestaltung/ Art und Weise der Kommunikation/ Umgang mit Problemfeldern) mit den wichtigsten Forschungsergebnissen aus den elf Interviews kurz zusammengefasst dargelegt.

Rahmenbedingungen von kultureller Veränderung

Allgemein gesprochen sind Change-Themen Bereiche, für die das oberste Management die Verantwortung trägt. Mithilfe eines Changes wird zum Beispiel eine Organisation neu ausgerichtet oder Anpassungen an die Herausforderung des Marktes werden lanciert. All das

beeinflusst die strategische Ausrichtung einer Firma. Je näher Human Resource und Interne Kommunikation im Organigramm beim oberen Management angeordnet sind, desto mehr werden sie in diese strategische Planung eingebunden. Das bedeutet auch, dass diese beiden Abteilungen mehr Einfluss haben, wenn sie selber Mitglied der Geschäftsleitung sind. Ob dabei das volle Stimmrecht gegeben ist oder ob es nur in Form von beraterischer Funktion vorliegt, ist dabei zweitrangig. Dadurch, dass HR, CC und das Management zusammen Strategien diskutieren, nimmt deren Einfluss automatisch zu.

Wird ein Veränderungskonzept zusammen geplant, passen die Äusserungen von Management auf der einen Seite und HR/ CC auf der anderen zusammen und erlauben so einen gemeinsamen Auftritt gegenüber den internen und externen Ansprechpersonen. Das wirkt auf einen Veränderungsprozess unterstützender, als wenn Statements widersprüchlich sind und die Mitarbeitenden verunsichern.

Die befragten Unternehmen wollen mit ihren kulturellen Veränderungsprojekten das unternehmerische Denken bei ihren Mitarbeitenden entwickeln, mehr Transparenz ermöglichen und Synergien nützen, um ihre Firmen auf dem Markt positiv positionieren zu können. Vor allem wird am Thema *Zusammenarbeit* gearbeitet. Das bestehende Silo- respektive „Gärtlidenken“ soll abgelöst werden durch einen Gesamtblick auf die Organisation (siehe 4.1.2).

Wie einige Interviewten aussagten, hat sich aufgrund der kulturellen Entwicklung ihr Blick auf die Zielgruppe *Mitarbeitende* grundlegend geändert. In allen Organisationen werden Mitarbeitende heute als eine eigene Anspruchsgruppe angesehen, wie auch Kunden eine Anspruchsgruppe sind. Das Bewusstsein, dass mit einem überzeugenden Employer Branding die MA nachhaltiger an eine Firma gebunden werden können, verbreitet sich. Das ist besonders im Hinblick auf die Zukunft wichtig, sollte der Fachkräftemangel vermehrt einsetzen.

Der Erfolg eines Cultural Changes wird an harten Geschäftszahlen gemessen. So führt eine befragte Person aus, dass ihre Firma die Qualität der Produkte um das Doppelte gesteigert hat, dass die Fehlerquoten massiv abnahmen und dass die Krankentage sich minimierten. Als Nebeneffekt des Wandels wurde mehrfach erwähnt, dass die Menschen Veränderungen positiver gegenüberstehen und diese mehr als Chance als als Risiko bewerten. Der Erfolg des Wandels wird mithilfe von regelmässig durchgeführten MA-Befragungen gemessen (siehe 4.1.2).

In gewissen Firmen besteht allerdings die Gefahr, dass kulturelle Themen wegfallen, wenn es zu schnellen Anpassungen an neue Marktverhältnisse kommt. Da wird Kultur schnell

mal ein Luxusthema. Bei Firmen, bei denen Kultur in eine ganzheitliche Unternehmensstrategie eingebaut ist, bleibt jedoch Kultur der wesentliche Bestandteil jeglicher Veränderung.

Bei Veränderungen kann grundsätzlich an zwei Orten der Hebel angesetzt werden: einerseits bei den Strukturen und andererseits bei den Menschen (siehe 4.1.4). Das heisst, die Strukturen sollen ein optimales Arbeiten ermöglichen und die Mitarbeitenden bei ihrer Arbeit unterstützen. Dabei entstehen wechselseitige Ursache-Wirkungsbeziehungen, die sich gegenseitig bedingen. Daher ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor eines kulturellen Wandels, dass die Strukturen sich an die Neuerungen anpassen. Aufgrund des Fokus auf MA werden HR/CC oft als Treiber oder Themenhalter eines kulturellen Wandels angesehen, denn ohne das Mitwirken aller ist ein Kulturwechsel nicht möglich.

Ob eine kulturelle Veränderung Fuss fasst, wird unter anderem an dem Verhalten der Führungskräfte gemessen. FK prägen eine Kultur wesentlich mit. Ihr Führungsverständnis, ihr Vorbild wirkt auf die Unterebenen und bietet einen sicheren Rahmen, in dem MA arbeiten können. Daher ist es nicht erstaunlich, dass es oft zu einer grossen Fluktuation kommt, die Führungscrowd manchmal schon fast ausgewechselt wird, wenn die Kultur ändert. Generell wird angemerkt, dass das Führen anspruchsvoller geworden ist. Die Komplexität nimmt zu, die Veränderungen kommen immer in einem schnelleren Rhythmus, aber auch die Anforderungen seitens MA an die Vorgesetzten nehmen zu. So ist heute ein Commander weniger gefragt als ein Tour-Guide (siehe Zitat von H5, 4.1.5). Gleichzeitig wird erwartet, dass Vorgesetzte sich hinstellen und eine Entscheidung gegen Widerstand durchzusetzen können; gleichzeitig aber auch genügend Freiräume für das eigenständige Entwickeln von Neuem gewähren.

Was Unternehmenskultur wirklich ist, wird von den Interviewten vor allem in Bildern und Geschichten erzählt. Klare, einfache Definitionen werden nicht genannt. Nebenbei wird erwähnt, dass eine Landeskultur eine Firmenkultur mitprägt. Diese Tatsache ist im internationalen Kontext im Auge zu behalten.

HR/CC's beliebteste Methode, um einen Change anzugehen, sind Fortbildungen. Im Gestalten dieser Veranstaltungen prägen sie eine Kultur wesentlich mit. Sind es Workshops in kleinen Teams oder Grossgruppenveranstaltungen? Werden diese intern geleitet oder wird eine externe Person beigezogen? Wird mit traditionellen Methoden gearbeitet oder mit kreativen Ideen Neues ausprobiert?

Nicht nur ein neuer Wandel wird mit Fortbildung initiiert, sondern im Alltag werden auch Führungskräfte geschult und weiterentwickelt, Lernende als Nachwuchskräfte nachgezo-

gen oder die Reflexionsfähigkeit aller gefördert. Hier wird also auf der Seite *Mensch* versucht, den Wandel positiv zu beeinflussen.

Beziehungsgestaltung

Das anschliessende Kapitel beschreibt die Bedeutung von der Beziehungsgestaltung. Sie ist ein weiterer wesentlicher Punkt bei der Einflussnahme auf eine kulturelle Veränderung. Sie zeigt sich einerseits in der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Stakeholders (Management/Linie/HR/CC) als auch im Umgang untereinander. Auch bei diesem Aspekt wird versucht, auf Seite *Mensch* Einfluss zu nehmen.

HR und CC bezeichnen sich selbst als Sparringpartner, die der Linie sowie dem Management beratend zur Seite stehen. Die interviewten Personen sind sich den Wechselbeziehungen zwischen den Bereichen sehr bewusst, nutzen dieses Wissen, machen dabei auch auf zukünftige Tendenzen aufmerksam oder auf Auswirkungen gewisser Entscheide für die Gesamtorganisation. Damit werden sie als gleichwertige Partner in der Entwicklung von Strategien geschätzt, auf deren Begründungen CEOs sich abstützen können, um zu einer profunden Entscheidung zu kommen.

Das Personelle wie die Interne Kommunikation ist bei ihrer Arbeit auf eine produktive Zusammenarbeit mit den anderen angewiesen, da sie als Stabsstelle respektive als Businesspartner keine direkten Machtbefugnisse haben. Sie verstehen sich als ein Kompetenzzentrum zu Fragen rund um die Mitarbeitenden. Dabei wirken sie wie eine Drehscheibe. Auf der einen Seite sind sie dabei Sprachrohr für das obere Management gegenüber den MA, auf der anderen Seite kommunizieren sie die Anliegen der Belegschaft hin zum Management.

Fusst diese Zusammenarbeit auf einer gemeinsamen Wertebasis, gelingt die Kooperation einfacher, als wenn der gemeinsame Grundboden fehlt. Vor allem in der Zusammenarbeit untereinander liegt ein grosses Potenzial. Gelingt diese gut, wirkt das wie ein Vorbild für andere Abteilungen, die auch zusammenarbeiten. Das gemeinsame Arbeiten, Austauschen oder Entwickeln von Ideen von HR und CC hilft, ‚*out of the box*‘ (siehe Zitat von K4, 4.2.2) zu denken, den gewohnten Referenzrahmen zu verlassen, um auf neue Einfälle zu kommen und generiert einen Mehrwert. Das Personelle gibt der Internen Kommunikation Kenntnisse, wie die Angestellten ticken. Im Gegenzug kommuniziert die Interne Kommunikation Themen von Human Resource professionell, sodass die Botschaften aus einem Guss bei der Zielgruppe ankommen und eine gewisse Wichtigkeit erhalten. Dieser Wissenstransfer hilft wiederum, das Employer Branding auszubauen. Gemeinsame Plattformen

zwischen HR und CC, sei das informeller oder formeller Art, unterstützen diesen Austausch oder machen ihn auch erst möglich. Auch in dieser Zusammenarbeit ist die Grundlage der gegenseitige Respekt, die Wertschätzung sowie das Verständnis für die jeweilige andere Arbeit. Ebenso wichtig ist die Absprache bei der Zusammenarbeit, um Doppelspurigkeiten zu vermeiden und Interdependenzen zu klären. Zum Beispiel: Wer kommuniziert über welchen Kanal? Wie werden die Schnittstellen bewirtschaftet? Wer ist wo im Lead und trägt welche Verantwortung?

Immer wieder wurde die Wichtigkeit der eigenen Persönlichkeit betont. Es scheint so, dass der Prozess mit einem mutigen Auftreten, das gleichzeitig auch sehr durch Empathie geprägt sein muss, als am wirkungsvollsten angesehen wird, wenn es um den Transfer von Wandel geht. Dabei wird an Führungskräfte im HR/CC die gleich hohen Anforderungen gestellt wie an andere Führungskräfte in der Organisation. Das heisst, es wird erwartet, dass der Chef oder die Chefin persönlich sehr engagiert und überzeugt von der Sinnhaftigkeit der Veränderung ist, gut kommunizieren kann, Verantwortung übernimmt, kreative Ideen für anspruchsvolle Problemstellungen entwickelt, gleichzeitig streng und hartnäckig sich gegen Widerstände durchsetzt sowie aber auch weich und beweglich auf individuelle Bedürfnisse von Einzelnen eingehen kann. Es wird ferner vorausgesetzt, dass er oder sie selbstständig denken und handeln kann, den eigenen Spielraum der Funktion optimal ausnützt und den Willen zum Gestalten hat. Natürlich sollte er oder sie auch fachkompetent sein, ein sicheres Auftreten haben und humorvoll sein. Es ist eine Profilvergabe, die schwer zu erreichen ist. Wie wir unter den Rahmenbedingungen gesehen haben, spielt allerdings nicht nur das Individuum eine Rolle, sondern das System selbst auch. Daher wird engagierten Führungskräften auch immer wieder gespiegelt, dass sie eigentlich nur ein Rädli im System sind (siehe 4.2.5). Die grosse Belastung durch übermässiges Engagement kann auch eine Gefahr fürs Ausbrennen sein. Da einen gesunden Ausgleich zu finden, ist anspruchsvoll.

Art und Weise der Kommunikation

Die Art und Weise von Kommunikation ist ein weiterer sehr wichtiger Punkt beim Beeinflussen von kultureller Veränderung (siehe 4.3). Ein heutiges Problem ist die Informationsüberflutung. Die Hauptaufgabe der Internen Kommunikation ist es, Informationen so zu bündeln, dass MA das Gefühl haben, genügend zu wissen, ohne im Meer von Informationen unterzugehen.

Es gibt eine Vielzahl von Informationskanälen. Die können schriftlich oder mündlich verlaufen, können formell oder informell organisiert sein. Das Ziel der Bewirtschaftung all dieser Medien ist es, einen konzisen Auftritt zu ermöglichen, welcher die Organisation ihrem gesetzten Ziel näher bringt. Hier muss unterschieden werden zwischen Inhaltsinformationen, wie Fakten oder Mitteilungen von Entscheidungen und um Prozessinformationen, das heisst Erklärungen, wie es weiter geht oder was die nächsten Schritte sind. Das Management vermittelt häufig Inhalte. Die Betroffenen wären allerdings mehr an Prozessinformationen interessiert.

Ein wichtiger Aspekt, damit ein kultureller Wandel möglich werden kann, ist der Miteinbezug der Mitarbeitenden. Auch hier sind die beiden Funktionen führend bei der Implementierung von solchen Diskussionsmöglichkeiten. Die Mitarbeitenden wollen heutzutage mitreden und mitgestalten. Überlegungen wie die folgenden bringen einen Mehrwert. Es geht dabei darum, Dialogmöglichkeiten zu initiieren, damit ein spannendes Miteinander möglich wird. So könnte man fragen: Wie müssen Büros konzipiert sein, damit ein einfaches, schnelles Miteinander möglich wird? Wie können die Anliegen der MA aufgegriffen werden? Wo tauschen sich die MA aus? Welche informellen Möglichkeiten sind gegeben? Was sollte man da ausbauen?

Neben der Wahl des Kanals ist auch die Sprache essenziell. Es ist den Verantwortlichen sehr bewusst, dass Sprache eine Doppelfunktion hat, gleichzeitig also als Medium für das Kommunizieren eingesetzt wird sowie als Instrument, um zu beeinflussen, dient. Sprache erschafft sich eine eigene Wirklichkeit. Welche Bilder, Wortbilder oder Ausdrücke transportiert das Gewünschte am effizientesten? Wie kann man diese mit der emotionalen Dimension verknüpfen, sodass sich die MA angesprochen fühlen? Story telling ist dabei eine weit verbreitete Methode. Diese Instrumentarien und das Wissen der Linie und dem Management zur Verfügung zu stellen, ist eine Hauptaufgabe von HR und CC. Die Wahl der Sprache hilft auch, die Sinnhaftigkeit von Visionen und Strategien zu transportieren. Wenn Mitarbeitende sowie Führungskräfte wissen, weshalb es zu einer Veränderung kommt und wie diese in das grosse Ganze eingebettet ist, tragen sie Unannehmlichkeiten auch eher mit. CC dient da oft als Übersetzer und Vermittler.

Ein weiterer wichtiger Punkt, bei dem Sprache auch eine wichtige Rolle spielt, ist das Schaffen von Feedbackschlaufen. Diese dienen dazu, Fehler, die passieren, zu korrigieren, Erkenntnisse aus dem Prozess in das laufende Verfahren einzubauen und wiederum die Direktbetroffenen ins Boot zu holen. Es eignet sich auch als Methode, um Ängste der MA zu thematisieren. Ängste führen oft aus Überforderung zu Widerständen. Auf dieser Me-

taebene werden gewisse Zusammenhänge sichtbarer als im alltäglichen Arbeiten. Wichtig bei der Gestaltung von Feedbackschlaufen ist, dass die Schlaufen geschlossen werden und so Erkenntnisse in den laufenden Prozess einfließen und den weiteren Verlauf des Projektes beeinflussen. Eine weitere Spielart ist das Ansprechen kommender Ereignisse, um beispielsweise Führungskräfte im Voraus mit möglichen Hindernissen zu konfrontieren, so dass sie beim Auftreten des selbigen im Alltag bereits mental vorbereitet sind und die auftretenden Frage der MA souverän und überzeugend beantworten können und dabei die erforderliche Sicherheit ausstrahlen. Solche Feedbackschlaufen sind in den Strukturen zu hinterlegen. Es genügt nicht, dies einmal zu machen. Wie bei allen kulturellen Veränderungen braucht es lange, daher ist ein Dran-Bleiben essentiell. Das immer wieder daran erinnern, es wieder aufzugreifen, es in eine andere interessante Form zu bringen, all das liegt in der Aufgabe der Verantwortlichen.

Die Antworten zum Umgang mit Macht, ohne selber Macht zu haben, waren sehr aufschlussreich. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, mit indirekter Macht umzugehen. Eine ist, mit Umdeutung zu reagieren, indem Macht abgewertet und als unwichtig und überschätzt dargestellt wird. Eine weitere Möglichkeit ist, im Hintergrund zu arbeiten, sozusagen Ghostwriter-Funktionen zu übernehmen. Das heisst auf der einen Seite, dass die finale Verantwortung bei jemand anderem liegt, aber auch, dass man bei Erfolg selber nie die Lorbeeren erhält. Weiter kann man lobbyieren und den Spielraum, die eine Funktion hat, voll ausnutzen. Eine letzte Möglichkeit ist, die Faust im Sack zu machen und Unangenehmes auszusitzen mit dem Wissen, dass die nächste Reorganisation schon in der Warteschlange ist. Ganz allgemein wird von HR/CC darauf hingewiesen, dass mit dem Beraten der Linie Meinungen sehr subtil weitergegeben werden und wenn diese den Mehrwert schätzen, kommen sie bei Fragen rund um die Mitarbeitende automatisch auf die Vertreterinnen und Vertreter vom Personellen zu.

Umgang mit Problemfeldern

Bei der letzten Kategorie wird der Umgang mit Problemfeldern zusammengefasst (siehe 4.4). Bei den befragten Problemfeldern werden *hohe Komplexität* sowie *Spannungsfeld Flexibilität versus Stabilität* nicht als problematisch eingeschätzt. Eine wichtige Knacknuss hingegen ist der Umgang mit der knappen Zeit. Da hilft nur das Fokussieren auf Wesentliches. Aus lauter Zeitknappheit darf man sich nicht verführen lassen, wichtige Elemente, wie zum Beispiel das gemeinsame Diskutieren auf der Metaebene, wegzulassen. Das spart zwar im Moment Zeit, längerfristig gesehen allerdings nicht. Es stellt sich auch die Frage,

ob Zeitknappheit nicht auch einfach vorgeschoben wird, um nicht an wirklich heiklen Themen arbeiten zu müssen. Effizienz und Effektivität ist nicht das Selbe, wird aber oft verwechselt.

Als letztes Konfliktfeld wurde das Scheitern angesprochen. Hier gibt es mehrheitlich vier Möglichkeiten zu reagieren. Man kann Instrumente wie die SWOT-Analyse im Vorfeld oder Feedbackschlaufen einbauen. Man kann Beziehungen in den Mittelpunkt stellen und intensiv mit allen Betroffenen kommunizieren und interagieren. Oder die Initianten des Changes sind so euphorisch und überzeugend unterwegs, dass ein Scheitern gar keine Option mehr ist. Oder man kann einfach die Faust im Sack machen und auf baldige Veränderung hoffen.

5.2 Beantwortung der Fragestellung

Das meiste, was im empirischen Ergebnisteil beschrieben wird, deckt sich weitgehend mit der zitierten Literatur der verschiedenen Autoren und Autorinnen. Zum Abschluss der Arbeit sollen markante Parallelen zwischen Theorie und Empirie diskutiert werden. Zuerst zur Erinnerung nochmals die Fragestellung. Sie lautet:

Wie beeinflussen Human Resource und Interne Kommunikation kulturelle Veränderung?

Unterschiedliche Autoren betonen die Wichtigkeit von Human Resource und Interner Kommunikation bei kulturellen Veränderungen (vgl. Edgley et al., 2011; Pfannenbergl & Zerfass, 2010; Sperka & Rosza, 2007). Laut Bruhn (2009) ist dabei die Hauptaufgabe, ein konsistentes Erscheinungsbild zu entwickeln, dafür ist eine interdisziplinäre Zusammenarbeit nötig. Das wird von allen Interviewpartnern bestätigt. Es gibt klare Aussagen der Befragten, die besagen, dass eine starke Unternehmensmarke als Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung eines Change-Projektes angesehen wird. Dabei ist das organisatorische Verzahnen von HR/CC mit dem Management wichtig (vgl. Tedeschi, 2010).

In dieser Studie kann einmal mehr bestätigt werden, dass sich das Auseinandersetzen mit der eigenen Kultur, mit der Art und Weise, wie zusammengearbeitet wird, die Gewinnzahlen eines Unternehmens stark beeinflusst. Somit können die Aussagen von Kotter und Heskett (1992), dass weiche Faktoren harte Unternehmenszahlen stark beeinflussen und Kautz' (2008) Aussage, dass Unternehmenskultur eine „immaterielle Resource zur Wertsteigerung“ sei, bestätigt werden. Dabei wird die Aussage von Hassan (2007), dass es al-

leine mit Leitbildern nicht getan ist, von der Praxis vollumfänglich geteilt. H2 sagt explizit, dass Kultur nur durch das Leben derselbigen entsteht und sich weiterentwickelt.

Doppler und Lauterburg (2002) stellen fest, dass MA mit Informationen überflutet werden, aber nicht immer genügend Angebote zum aufrichtigen Dialog zu finden sind. Das wird in der Realität so bestätigt. Hier sehen sich die Vertreter von HR/CC gefordert. Es ist ein immerwährender Balanceakt, wie viel Kommunikation es braucht und wo es zu viel oder zu wenig ist. Feedbackschlaufen helfen, „dysfunktionale Muster“ (Almen und Zech, 2011) zu erkennen und besprechbar zu machen. Auch da sind die Befragten sich einig und versuchen solche Dialogangebote so zu gestalten, dass eben nicht nur viel Information zugänglich ist, sondern das Bedürfnis der MA, sich einzubringen und in Dialog zu kommen, berücksichtigt werden kann. Ein Befragter beschreibt sogar ein Projekt, welches „vom Monolog zum Dialog“ (K2) heisst.

Als weiteres werden von den befragten Unternehmen Räumlichkeiten immer öfters so gestaltet, dass der informelle Austausch vereinfacht möglich wird. Angestellte treffen sich vermehrt in informeller Art beim Kaffee in halb-öffentlichen Räumen und diskutieren wichtige Anliegen. Der Blick auf das Ganze und die Transparenz werden so verstärkt, da man sieht, was andere Abteilungen machen. Lutz' (2011) Aussagen bestätigen, dass informelle Gesprächsanlässe die Akzeptanz von Wandelprojekten unterstützt, weil das Austauschen miteinander motiviert und entlastet.

Pfannenberg und Zerfass (2010) stellen fest, dass Kommunikation ein wesentlicher Hebel für den Unternehmenserfolg darstellt. Lutz (2012) und Francis (2003) weisen unabhängig voneinander auf die Wichtigkeit von Sprache hin. Sprache wird ihrer Ansicht nach verwendet, um über Wirklichkeiten zu reflektieren und gleichzeitig diese Wirklichkeit zu erschaffen. Sprache steuert ebenso Einstellungen und Verhalten der einzelnen. Die Bedeutung von Sprache ist den Befragten sehr bewusst. So setzen viele in der Kommunikation über Organisationskultur nicht nur die Sprache als Instrument bewusst ein, sondern nutzen dazu Bilder und Metaphern, um den Sinn von Strategien und Visionen zu kommunizieren und dadurch wirklich werden zu lassen. Je kreativer diese Umsetzung ist, desto mehr Spass macht es und das Engagement der MA steigt.

Wie Schreyögg (2012) beschreibt, zeigt sich Unternehmenskultur an impliziten Phänomenen, sie lässt sich oft nicht direkt beobachten und muss interpretativ erschlossen werden. Daher verwundert es nicht, dass die Befragten oft Geschichten und Anekdoten erzählten, wenn nach ihrer Kultur gefragt wurde. Auch betonten alle einhellig, dass es viel Zeit und Engagement braucht, wenn eine Kultur verändert werden soll. Das bestätigt das Literatur-

studium von Schriften von Schein (2010) oder Kobi (2005). Auch das regelmässige Messen von Erfolg, wie in der Literatur empfohlen (vgl. Pfannenbergs & Zerfass, 2010; Greif et al., 2004), wird standardmässig durchgeführt. Hier fragt es sich allerdings, ob alleine quantitative Erfolgszahlen die Komplexität der Wandelprozesse genügend abbilden oder ob es nicht auch qualitative Angaben benötigt, um eine profunde Aussage zum Erfolg machen zu können.

Wenn man die Zusammenfassung der Ergebnisse liest, ist man schnell verleitet, die Kategorien als Teile von einem Ganzen anzusehen. Das ist nicht so. Es sind nicht Teile, die sich klar voneinander abgrenzen lassen. Vielmehr sind es Aspekte eines Ganzen. Rolke und Zerfass (2010) nennen es *korridorale Kausalität*. Das heisst, die Wirkweisen laufen nicht-linear ab und haben wechselseitige Ursache-Wirkungsbeziehungen, die sich kontextabhängig äussern und instabil wirken. Schein (1995) bezeichnet Führung und Kultur als zwei Seiten der gleichen Medaille. Viele Voten der Interviewten bestätigen diesen Sachverhalt. Wenn nun *korridorale Kausalität* am Beispiel Führung betrachtet wird, sieht man, dass die Kategorie *Führungskräfte* unter Rahmenbedingungen aufgelistet ist, gleichzeitig wirkt aber die Art und Weise der Kommunikation sowie die Beziehungsfähigkeit sowohl von den Führungskräften selber wie auch vom HR/CC wechselseitig aufeinander ein. So wirken Feedbacks von aussen zum Beispiel durch positive Presse genauso auf Prozesse ein wie die bewusste Auseinandersetzung mit Feedbackschleifen während Veränderungsprozessen selber, oder eine spezifische Art der Weiterbildung hat wechselwirkende Funktion auf das Miteinander und somit Einfluss auf die Zusammenarbeit zwischen Linie, Management und dem Personellen wie der Internen Kommunikation.

Zum Schluss kann die Ausgangsfrage wie folgt beantwortet werden:

Veränderungen an einer bestehenden Unternehmenskultur können bei den involvierten Menschen wie an den Strukturen einer Organisation ansetzen. Weil Human Resource und Interne Kommunikation den gemeinsamen Fokus auf die Zielgruppe *Mitarbeitende* haben, liegt hier auch ihr grösster Hebel, um kulturelle Wandel zu initiieren. Beide werden oft als Thementräger und Treiber von Unternehmenskultur gesehen. Sie haben direkte Einflussmöglichkeiten bei der Gestaltung von Beziehungen, ihrer Art und Weise, wie sie kommunizieren und der Art, wie sie ihre eigene Persönlichkeit einbringen. Hinzu kommt ihr Umgang mit Problemfeldern und den bestehenden Rahmenbedingungen. Rahmenbedingungen sind vorgegeben und können demnach weniger direkt beeinflusst werden, stehen allerdings in

starker Wechselbeziehung zu den anderen Bereichen und sind demnach indirekt beeinflussbar.

5.3 Methodenkritik

Um den Einflussmöglichkeiten von Human Resource und Interner Kommunikation auf kulturelle Veränderungen auf die Spur zu kommen, hat sich die qualitative und damit die explorative Herangehensweise bewährt. Das vorliegende Thema ist aktuell und stiess bei den Befragten auf reges Interesse. Der benutzte Interviewleitfaden war so offen, dass er ein Eingehen auf die spezifischen Eigenheiten der einzelnen Interviewpartnerinnen und partner ermöglichte und gleichzeitig genügend Struktur vorgab, welche bei der anschliessenden Bildung des Kategoriensystems hilfreich war. Die Interviews lieferten wesentliche Informationen über Wandelprojekte und die Rolle, welche HR/CC dabei spielen.

Die Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) eignete sich gut, um die Informationen aus den Interviews zu ordnen und zu analysieren. Eine Stärke der Studie war das Miteinbeziehen der vierköpfigen Intervisionsgruppe. So konnten Einschätzungen unter der Berücksichtigung des Vier-Augen-Prinzips verifiziert und somit objektiviert werden. Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Aussagen in den Interviews Selbsteinschätzungen von HR/CC sind. Das heisst, dass eventuell die Mitarbeitenden einer Organisation andere Meinungen vertreten und den Einfluss vom Personellen und der Internen Kommunikation anders einschätzen würden. Diese Anspruchsgruppe wurde in der Studie nicht berücksichtigt.

Trotz der individuellen Kulturansätze, welche die Befragten erläuterten, konnten die gemachten Aussagen generalisiert und zueinander in Beziehung gesetzt werden. Die Rahmenbedingungen wurden dabei nur rudimentär untersucht, die Unternehmenskultur der einzelner Firmen nicht analysiert.

Eine weitere methodische Einschränkung ist, dass soziodemografische Angaben nicht erfragt wurden. Es bleibt somit unklar, ob gewisse Aussagen der Interviewten auch mit ihrem Erfahrungshintergrund zusammenhängen. Quantitative Aussagen konnten mit diesem Approach nicht gemacht werden, dazu müssten quantitative Methoden zugezogen und die Stichprobe erweitert werden.

5.4 Weiterführende Überlegungen

Die Arbeit an Kultur braucht viel Zeit, Engagement und Frustrationstoleranz der Beteiligten. Wie in Praxis sowie Theorie ersichtlich, sind viele Wandelprojekte nicht erfolgreich, werden abgebrochen oder versanden. Wie weit die Nachhaltigkeit bei den befragten Unternehmen anhält, müsste daher mit einer Langzeitstudie untersucht werden. Das bedingt,

dass bei verschiedenen Messpunkten über eine längere Zeitachse deren Kulturentwicklung verfolgt würde. Dazu würde sich wahrscheinlich ein Einzelfall besser eignen als eine Übersicht über verschiedene Branchen.

Eine weitere spannende Forschungsfrage wäre, ein Forschungsdesign zu entwickeln, das die verschiedenen Wirklichkeiten der Stakeholders (Management, Linie, Mitarbeitende, Führungskräfte, Personelles, Interne Kommunikation) abbildet und in Beziehung setzt und daraus Handlungsoptionen ableitet.

Unternehmenskultur zeichnet sich dadurch aus, dass sie Organisationen derart prägt, dass sie sich voneinander unterscheiden. Eine spannende Weiterführung wäre zu sehen, welche Unternehmenskultur von HR/CC am gewinnbringendsten beeinflusst werden kann. Es ist nicht anzustreben, *the one best way* zu finden. Eher ins Auge zu fassen wären verschiedene Herangehensweisen, welche die vertiefte Arbeit an einer Organisationskultur unterstützen und einen Mehrwert für die Organisation bieten.

5.5 Überlegungen für die Praxis

Um die Arbeit abzurunden, soll nun zum Schluss nochmals auf die zentralen Erkenntnisse, welche für die Praxis relevant sein können, eingegangen werden.

- Je näher HR/CC im Organigramm dem Management zugeordnet ist, desto mehr kommt es zum direkten Austausch und zu gemeinsamen Diskussionen. Das bewirkt, dass der Auftritt gegen innen wie aussen kongruenter wirkt und mehr überzeugt. Die Einflussmöglichkeiten von HR/CC auf strategische Überlegungen nehmen zu.
- Unternehmenskultur sollte als fester Bestandteil einer gesamtheitlichen Unternehmenspolitik und -entwicklung verstanden werden. Die Auseinandersetzung mit den eigenen Werten vertieft das Verständnis untereinander und bildet so ein tragendes Fundament für Zeiten, wo es hektisch und chaotisch zu und her geht.
- Für Veränderung jeglicher Art kann entweder beim Menschen oder bei der Struktur angesetzt werden. Das heisst, dass die Menschen beim Wandel direkt einbezogen werden, sodass sie Ideen einbringen und genügend Freiräume erhalten, diese auch umzusetzen. Veränderungen müssen schliesslich in den Strukturen Niederschlag finden.
- Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle und müssen frühzeitig ins Boot geholt werden und während des Wandels bei der Führung ihrer MA unterstützt werden. FK als Tour-Guide statt als Commander sind vorzuziehen.

- Der Nutzen einer Veränderung muss klar kommuniziert werden, sodass alle Beteiligten deren Sinnhaftigkeit kennen. Dadurch steigt die Motivation, sich zu beteiligen und zu engagieren.
- Prozesse, wie sie bei einem Cultural Change entstehen, sind komplex, nicht-linear und daher kaum planbar. Das bedingt, dass bewusst Feedbackschlaufen eingebaut werden, die es erlauben, Fehler oder Abweichungen vom Vorgesehenen zu besprechen und die Erkenntnisse daraus wiederum in den Prozess einzuspeisen, sodass ein ständiger Lernverlauf möglich wird. Damit entsteht eine Kultur der Fehlerfreundlichkeit. Es gelingt, auf einer Metaebene über Ängste, Widerstände sowie kritische Themen wie zum Beispiel Scheitern zu diskutieren und die Erkenntnisse proaktiv zu nützen. Die Menschen kommen sich näher, fühlen sich vertrauter und arbeiten produktiver. Mit Feedbackschlaufen werden auch MA und ihre Erfahrungen in der Praxis miteinbezogen. Daneben hilft das interdisziplinäre Arbeiten, über den Referenzrahmen hinweg zu denken, auf kreative Ideen zu kommen, die neu sind oder Mut bei der Umsetzung brauchen.
- Die Bedeutung der Sprache darf nicht unterschätzt werden. Sprache bildet eine eigene Wirklichkeit. Sie ist unter anderem das Medium für einen echten Dialog. Sprache wirkt nicht nur durchs Wort, sondern auch durch Bilder und bildet eine Brücke zur emotionalen Ebene der betroffenen Menschen. Mit Sprache lässt sich die Beziehung zu Mitarbeitenden aktiv gestalten. Ideen können so formuliert und in Geschichten verpackt werden, dass MA begeistert werden, die Sinnhaftigkeit des Wandels nachvollziehen können und die Veränderung mittragen.
- HR/CC müssen sich bewusst sein, dass sie mit ihrer Persönlichkeit wirken. Sie sind Rollenvorbilder, sie gestalten Prozesse mit. Es gilt, den Spielraum, welche eine Funktion hat, auszuloten und voll zu nützen oder auch den Mut zu haben, ungewöhnliche Dinge einzufordern.

6 Literaturverzeichnis

- Aerni, M. & Bruhn, M. (2008). *Integrierte Kommunikation*. Zürich: Compendio.
- Ahrens, R., Scherer, H. & Zerfass, A. (1995). *Integriertes Kommunikationsmanagement*. Frankfurt am Main: FAZ Institut.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organisational learning. A theory of action perspective*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley.
- Baschera, P. (2013, März). *Unternehmenskultur als Treiber des langfristigen Geschäftserfolgs. Persönliche Entwicklung als Basis der Unternehmensentwicklung*. Vortrag gehalten am IAP-Impuls 2013 zum Thema ‚cultur matters‘. Zürich.
- Berthel, J. & Becker, F. (2010). *Link Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit* (9. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Brauner, D., Leitolf, J., Raible-Besten, R. & Weigert, M. (2001). *Lexikon der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit*. München: Oldenbourg Verlag.
- Bruhn, M. (2009). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, Strategische Planung und operative Umsetzung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Caldwell, B. (1994). Missteps, Miscues. *Information Week*. 20 June. In: C. Long et al., Internal consultation skill and linkage with the critical strategic roles of HR practitioners in Malaysia. *Journal of Management Development*, 30 (2), 160–174
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Childress, J. & Senn, L. (1995). *In the Eye of the Storm*. Los Angeles: Leadership Press.
- Classen, M. & Kern, D. (2010). *HR-Businesspartner, die Spielmacher des Personalmanagements*. Köln: Luchterhand.
- Conner, J. & Ulrich, D. (1996). Human resource roles: Creating value, not rhetoric. *Human Resource Planning*, 19, 38–51.
- Deekeling, E. (2009). *Kommunikation im Corporate Change-Massstäbe für eine neue Managementpraxis* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (12. Aufl.). Frankfurt/ New York: Campus Verlag.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (10. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

- Eccles, R. G., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2012). The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance. *Journal of International Business Studies* 43, 834–864.
- Edgley-Pyshorn, C. & Huisman, J. (2011). The role of the HR department in organisational change in a British university. *Journal of Organizational Change Management*, 24 (5), 610–625.
- Fackelmann, B. (2008). *Spezifika der internen Kommunikation des öffentlichen Sektors und ihre Auswirkungen auf Veränderungsprozesse*. Dissertation, Universität Hamburg, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung*. Reineck bei Hamburg: Rowohlt.
- Francis, H. (2003). HRM and the beginnings of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (3), 309–327.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.
- Greutter, B. & Jäggi, A. (2010). Interne Kommunikation. Ein unausgeschöpftes Potential. *Persönlich*, 6, 94–96.
- Gross, T., Pascale, R. & Athos, A. (1993). The Reinvention Roller Coaster. Risking the Present for a Powerful Future. *Harvard Business Review*, 97–107. Zugriff am 3.11.2012 unter <http://hbr.org/1993/11/the-reinvention-roller-coaster-risking-the-present-for-a-powerful-future/ar/1>
- Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*. 31 (6), 435–448.
- Hilti (2011). *Jahresbericht*. Zugriff am 3.11.2012 unter http://www.hilti.com/holcom/page/module/home/browse_main.jsf?lang=de&nodeId=-8344.
- Hilti (2006). *Jahresbericht*. Zugriff am 3.11.2012 unter http://www.hilti.com/holcom/page/module/home/browse_main.jsf?lang=de&nodeId=-8344.

- HR-Management (2012). *IK-Check*. Zugriff am 8.10.2012 unter http://www.haufe.de/personal/hr-management/interne-kommunikation-selten-in-personalerhand_80_69654.html.
- Kaplan, R. & Norton, P. (2004). *Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kats, M., Emmerik, H., Blenkinsopp J. & Khapova, S. (2010). Exploring the associations of culture with careers and the mediating role of HR practices. *Career Development International*, 15 (4), 2010, 401–418.
- Kautz, G. (2008). *Unternehmenskultur im Umfeld von Fusionen und Übernahmen und die Auswirkung auf Unternehmenskennzahlen*. München: GRIN Verlag GmbH.
- Kluckhohn, C., Kroeber, A. & Meyer, W. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge Massachusetts: Peabody Museum.
- Kobi, J. (2005). *Unternehmenskultur. Weiche Dimension, harte Tatsachen*. Zürich: Spektramedia.
- Koch, A. (2004). *Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmerische Kommunikation bei Veränderungsprozessen*. Marburg: Tectum Verlag.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. & Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kraus, G., Becker-Kolle, C. & Fischer, T. (2004). *Handbuch Change Management*. Berlin: Cornelsen.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kurt, R. (2010). *Modell der Erfolgsfaktoren im Change Management für den Veränderungsprozess Transformation@CUC*. Masterthesis, MAS Corporate Development. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Levy, A. & Merry, U. (1986). *Organizational Transformation: Approaches, Strategies, Theories*. New York: Praeger.
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.
- Long, C., Wan, I. & Mohd, S. (2011). Internal consultation skill and linkage with the critical strategic roles of HR practitioners in Malaysia. *Journal of Management Development*, 30 (2), 160–174.
- Lutz, B. (2011). Die Sprache im Change Management- linguistische Anmerkungen zu Verständlichkeit, Terminologie und Akzeptanz. *Organisationsentwicklung*, 4, 65–69.

- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mathes, S. & Schönborn, G. (2011). *Unternehmenskultur als strategische Herausforderung*. Zugriff am 3.11.2012 unter http://www.deepwhite.com/vortraege_unternehmenskultur/.
- Nüssmeier, K. (2011). Interne Kommunikation und moderne Kommunikationsmedien. Change-Prozesse effizient unterstützen. In: W. Jäger (Hrsg.), *Personalkommunikation* (S.249–262). Köln: Luchterhand.
- Pfannenber, J. & Zerfass, A. (2010). Entwicklung des strategischen Kommunikations-Controlling in Deutschland. In: J. Pfannenber & A. Zerfass (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation - Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis* (S.7–14). Frankfurt am Main: Frankfurt Allgemeine.
- Raub, S., Alvarez, L. & Khanna, R. (2006). The different roles of corporate and unit level human resources managers in the hospitality industry. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (2), 135–44.
- Rolke, L. & Zerfass, A. (2010). Wirkungsdimension der Kommunikation. In: J. Pfannenber & A. Zerfass (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation* (S.50–60). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Schein, E. (2010). *Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/ New York: Campus Verlag.
- Schreyögg, G. (2012). *Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schulte-Zurhausen, M. (2002). *Organisation* (3.Aufl.). München: Franz Vahlen.
- Sperka, M. & Rosza, J. (2007). *Kommino. Fragebogen zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Stach, T. (2011). Der goldene Pfad. Ansätze für erfolgreiche Personalkommunikation im Change. In: W. Jäger (Hrsg.), *Personalkommunikation* (S. 213–226). Köln: Luchterhand.
- Streich, R. (1997). Veränderungsmanagement. In: M. Reiss, L. von Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change-Management-Programme, Projekte und Prozesse* (S.237–255). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Tedeschi, A. (2010). *Das Zusammenspiel zwischen Human Resource und Interner Kommunikation in Change Prozessen*. Zürich: IAM, Institut für Angewandte Medienwissenschaften Departement Angewandte Linguistik.
- Tillmanns-Estorf, B. & Engelhardt, A. (2011). Starke Marken wirken von innen. In: W. Jäger (Hrsg.), *Personalkommunikation* (S. 65–75). Köln: Luchterhand.
- Von Almen, F. & Zech, A. (2011). Musterwechsel in Organisationen. Latente Organisationsregeln als Schlüsselfaktor gelingenden Change-Managements. *Organisationsentwicklung*, 4, 49–55.
- Wilke, H. (1994). *Systemtheorie II, 2. Interventionstheorie: Grundzüge einer Theorie in komplexen Systemen*. Stuttgart: UTB.
- Wimmer, R. (2011). Die Zukunft des Change Management. *Organisationsentwicklung*, 4, 16–20.
- Wright, C. (2007, July). New perspectives in the study of professionalism: reconnecting professional organizations with professional occupations. *Paper presented at the 5th International Critical Management Studies Conference, Manchester Business School, Manchester*.

7 Anhang

Anhang A

Anhang B

Anhang C

Interviewleitfaden

Anonymisierte Unternehmensprofile

Kategoriensystem

Interviewleitfaden: Cultural Change und der Einfluss/ die Rolle von Human Resource und Interner Kommunikation auf diesen Veränderungsprozess

Gesprächsbeginn

Als Einstieg findet die Kontaktaufnahme mit der Interviewpartnerin/ dem Interviewpartner statt. Dazu werden die folgenden Informationen gegeben:

- Begrüssung, Vorstellen und Dank für die Bereitschaft, ein Interview zu geben
- Ziel und Inhalt des Interviews: Kurze Erläuterung, in welchem Zusammenhang das Interview durchgeführt wird (Masterarbeit an der ZHAW-P, qualitative Studie mit 12 halbstrukturierten Interviews, GesprächspartnerInnen sind Führungskräfte aus HR und Interner Kommunikation, KMUs)
- Angaben zum zeitlichen Rahmen: 45- 60'
- Ablauf des Interviews: Das Interview ist als offenes Gespräch gedacht.
- Erlaubnis zur digitalen Aufnahme: Die im Interview erhobenen Daten werden nach den Regeln des Datenschutzes vertraulich behandelt. Die digitale Originalaufnahme wird nach der Transkription gelöscht; die Informationen, die ich von Ihnen erhalte, werde ich vollständig anonymisieren, wissenschaftlich auswerten und nur im Rahmen meiner Masterarbeit weiterverwenden.
- Offene Fragen seitens der Interviewpartnerin/ des Interviewpartners?
- Als Einstieg in das Gespräch wird das Thema des Interviews erläutert: Es gibt viele Faktoren, die eine kulturelle Veränderung beeinflussen. Ich möchte mit dieser Studie explorativ erforschen, welchen Einfluss das HR und die interne Kommunikation auf einen kulturellen Veränderungsprozess ausüben, welche Rolle sie dabei spielen und wie die Stabstellen zusammenarbeiten, um den cultural change nachhaltig zu unterstützen. Forschungsergebnisse zu diesem Themenfeld gibt es noch wenige.

Hintergrundinformationen

Weiblich: / Männlich: / HR: / CC:

Organigramm? Wo steht HR/ CC?

Aktuelle Funktion und Aufgabe:

Führungsperson von wie vielen Personen/ Führungsstufe:

Einsitz in Geschäftsleitung:

Halbstrukturiertes Interview

Einstieg: cultural change

1. Beschreiben Sie bitte, **wie sieht der cultural change bei Ihnen aus?**
 - a. Was kommt Ihnen zuerst in den Sinn?
 - b. Wie sind Sie konkret vorgegangen?
2. Welche **Auswirkung** hat dieser Prozess auf Ihre Firmenkultur?
3. Was ist das **Ziel** der Veränderung?
 - a. Wie beurteilen Sie die Zielerreichung?
 - b. In welcher Phase der Veränderung stecken Sie momentan?
 - c. Was sind die Herausforderungen? Stolpersteine? Chancen?
4. Wie gehen Sie mit den **Ängsten, Widerständen** der MA um?
 - a. Wie reagieren die MA? Wird change als Chance oder als Belastung angesehen?
 - b. Wie gehen Sie mit unterschiedlichen Perspektiven um, die zu Konflikten führen?
 - c. Wie wird das Scheitern thematisiert?
5. Welche Rolle spielt die **Führungskraft** bei cultural change?
 - a. Geschäftsleitung?
 - b. Informelle Kommunikation?
6. Veränderungen entwickeln sich oft nicht linear sondern in nicht-linearer Art und Weise und sind daher oft nicht genau vorhersehbar. Dadurch wird alles sehr **komplex**. Wie gehen Sie damit um?
 - a. Veränderungen brauchen Zeit, oft fehlt diese aber. Wie gehen Sie mit der **knappen Zeit** um?
7. Welches sind Ihrer Meinung nach, die **grössten Einflussfaktoren und Steuerungsgrößen**, damit ein cultural change überhaupt gelingt?
 - a. Was sind die aktuellen Herausforderungen bei einem cultural change für CC/HR?
8. Wie geht es nun weiter? Wie planen Sie die **Nachhaltigkeit** mit ein?

Weiterführende Fragen zu der Rolle von HR/CC bei einem cultural change

1. Welche **Rolle spielt dabei das HR/CC?**
 - a. Wer hat den **Lead** bei solchen Prozessen?
 - b. Wie und von wem werden Entscheidungen getroffen?
 - c. Umgang mit Linie?
2. Welchen **Einfluss** hat das HR/CC bei einem kulturellen Veränderungsprozess?
 - a. Wie zeigt sich das konkret?
 - b. An was sieht man den Einfluss?
 - c. Wie gestalten Sie Ihren Handlungsraum?
3. Welche **Instrumente** wenden Sie an, um MA/HR/CC/GL zu unterstützen, zu beeinflussen?
4. Wie arbeiten Sie HR/CC zusammen?
 - a. Können Sie das genau beschreiben?
 - b. In welchen Bereichen erleben Sie die **Zusammenarbeit** als gut, fruchtbar und wo nicht?
 - c. Woran machen Sie das fest, an was macht sich das bemerkbar?
 - d. Wenn Sie vollkommen frei bestimmen könnten, was wäre für Sie eine ideale Zusammenarbeit?
 - e. Gibt es do's and don'ts für die Zusammenarbeit?
 - f. Welchen Stellenwert hat die Zusammenarbeit HR/CC?
 - g. Was beeinflusst die Zusammenarbeit der beiden Abteilungen im Veränderungsprozess am stärksten?

5. Wie gehen Sie damit um, dass Sie in der Nähe der **Macht** sind, ohne selber Macht zu besitzen?
6. Change-Prozesse zeichnen sich aus durch das Dilemma von Bewahren (Stabilität, Tradition) und verändern (Flexibilität, Innovation).
 - a. Wie wirkt sich dieses **Paradox** auf die Praxis aus?
 - b. Gibt es da unterschiedliche Sichtweisen HR/CC?

Schluss

- Gibt es etwas, das im bisherigen Gespräch nicht erwähnt wurde, was für Sie aber wichtig ist?
- Was hat das Gespräch angeregt, ausgelöst-P
- Gibt es noch offenen Fragen zum Vorgehen?
- Vielen Dank für das spannende Gespräch. Darf ich bei Unklarheiten nochmals auf Sie zukommen?
- Verabschiedung

	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3	Unternehmen 4	Unternehmen 5	Unternehmen 6	Unternehmen 7	Unternehmen 8	Unternehmen 9
Branche	Life science	Produktionsbetrieb	Transportunternehmen	Behörde	Detailhandel	Industrie	Telefonanbieter	Life science	Landwirtschaft
Produkte	Produkte für Tierernährung, Human Nutrition und Personal Care	Verpackungen	Dienstleistungen	Dienstleistungen	Konsumprodukte des täglichen Gebrauchs	Hörgeräte und Hörimplantate	customer care	Pharmazeutische Produkte	Handel mit landwirtschaftlichen Erzeugnissen
Ist HR/CC Teil der Geschäftsleitung?	HR global ja CC global nein	ja	erweiterte GL mit Beratungsfunktion	erweiterte GL mit Beratungsfunktion	erweiterte GL mit Beratungsfunktion	ja	ja	ja	ja
Anzahl Mitarbeitende	23'000 global 1800 in der Schweiz	33'000 global 334 in der Schweiz	ca 3000	ca. 800	ca. 3300	9000 global 1200 in der Schweiz	ca. 3200	120000 global ca. 230 in den beiden Ländereinheiten	ca. 8800
Wie sieht der cultural change aus?	Standortwechsel, Einführung multispace offices, Einführung der neuen Geschäftsstrategie, Outsourcing einer Abteilung	seit 6-7 Jahren intensive Auseinandersetzung mit Werten und deren Umsetzung im Geschäftsstrategie Alltag	Reorganisation und Einführung neuer Geschäftsstrategie	operative Prozesse an Unternehmenskultur angleichen	Einführung von multispace offices, Anpassen sämtlicher HR- und Kommunikations-Strategien	Zusammenlegung aller Kommunikationsabteilungen mit dem HR unter einer Chefin	Reorganisation	Zusammenlegen von 2 Ländereinheiten, Einführung einer gemeinsamen Unternehmenskultur	Übernahme von weiteren Geschäftsbereichen
Interview-PartnerInnen	HR Europa CC global	HR/CC in Personalunion	CC	HR und CC	HR und CC	HR und CC	HR	HR/CC in Personalunion	HR
Anzahl Interview-PartnerInnen	2	1	1	2	2	2	1	1	1
		3 Vorinterviews		2er Gespräch	2er Gespräch				

Kategoriensystem mit Ankerbeispielen

Rahmenbedingungen von kulturellen Veränderungen

Position im Organigramm

K2: Man hat alle Unterstützungsbereiche des CEOs in einen neuen Bereich zusammengefasst, der Unternehmenssteuerung heisst.

K3: Bei uns bleibt CC eine Stabsstelle, wie es sein sollte. Mit GL-Einsatz, kein Stimmrecht. Wobei wir haben noch nie abgestimmt. Aber mitreden, ganz aktiv. Im Grunde genommen bin ich ein volles Mitglied. Wenn es um Fachliches geht, halte ich mich draus, logisch.

H5: Wichtig ist, denke ich, dass das Ganze integriert ist. Das ist schlussendlich, dass Konzeptäusserungen, Statements aus einem Guss kommen.

H6: Wir sind direkt am CEO angehängt, er ist der oberste Personaler.

Ziele von kulturellen Veränderungen

H2: Es ist kein Gärtlidenken mehr. Es ist arbeitsübergreifend.

H7: Es sind eher weiche Faktoren. Wir wollen die Durchlässigkeit im Unternehmen erhöhen. Dass sich die Leute auch mehr bewegen können, selber intern im Unternehmen. Wir wollen, dass die Teamleiter schneller oder eher aus einem Bereich in einen anderen wechseln und da als Führungskraft arbeiten. Also Jobrotation.

K3: Persönlicher und näher. Das ist für mich der Kulturwandel.

K5: Wir haben vorher gar nicht an intern gedacht- an die MA. Schon deshalb ist das Bewusstsein, wer die Zielgruppe ist, ganz anders.

Erfolgsfaktor: Strukturen anpassen

H4: Im dem nächsten Cycle, wo wir auch anfangen, Leistungen zur Beurteilungen an die Forderungen anzupassen.

H5: Ich denke, über gewisse HR Kernprozesse prägt man die Kultur schon auch mit. Die Art und Weise, wie man zahlt, wie leistungsorientiert beispielsweise eine Entlohnung ist, prägt eine Kultur und da ist das HR im driving seat und bestimmt das.

K1: Eigentlich ist das change management von einem Schlagwort zu einem Erfolgskriterium geworden. Weil unsere Welt sich derart massiv und schnell verändert, dass die Fähigkeit eines Unternehmens sich schnell und gut und effizient anzupassen, survival of the fittest, sehr wichtig wird.

Aufgaben von Human Resource und Interner Kommunikation bei einem kulturellen Change

H4: (lacht) Ich glaube, wenn wir beide uns nicht um die Kultur kümmern würden, ... K4: Extrem! Es fühlt sich **niemand!!** dafür verantwortlich, wenn nicht wir zwei.

H1: Ja, ich muss natürlich auch einen HR Projektplan erstellen, was alles mit MA zu tun hat. Wir haben mile stones gemacht, wenn Kommunikation wieder stattfindet.

H2: Dann haben wir eine Kampagne gemacht und zu jedem Wert eine Comic-Plakat gestaltet und aufgehängt. Wir haben in der Produktion Fotos gemacht und diese dann vercomict. Das sind also Leute, die bei uns arbeiten. Die MA hatten einen Bezug zur Geschichte und konnten diese nachvollziehen. Das war lustig, es wurde darüber geredet.

K6: Wir machen alle 2 Jahre eine Umfrage und da können die MA beurteilen, wie sie uns sehen.

Die Bedeutung der Führungskräfte

K4: Wir hatten zu der Zeit auch einen CEO, der ins gleiche Horn geblasen hat und das hilft extrem.

K5: FK spielen eine sehr wichtige Rolle; vor allem durch ihre Vorbildfunktion. Also, es gibt bei uns die Idee, dass das Management das auch vorlebt, wie wir die Werte umsetzen und auch die Art der Kommunikation und der Umgang mit den Menschen.

H5: Wir hatten eine grössere Initiative, dass wir den Focus auf Führungskräfte-Entwicklung legen. Weil es ein Thema ist, wenn du wächst, nimmt die Anzahl der FK auch zu.

H4: Dass die FK befähigt sind, dass neue Führungsverständnis zu leben.

H5: Führung, bin ich überzeugt, verändert sich auch über die Jahrzehnte.

Unternehmenskultur: Was ist das?

H5: Es ist ja ein etwas schwammiger Begriff. Viele tun sich schwer, den zu definieren.

H7: Wenn der Chef-Chef hier durch läuft, ich kann zu dem und dem hallo sagen und sagen, wie es mir geht.

K5: Wir wollen die Kultur nicht ändern, die ist super. Wenn wir andere Firmen kaufen, schauen wir, dass die auch diese Kultur bekommen und dass wir unsere Kultur nicht verlieren.

K6: Das ist eine Unternehmenskultur, wo wir hier eine flache Hierarchie haben im Sinne von ‚wir sind alle per du‘.

Gestaltung von interner Fortbildung

K1: Ganz konkret kann man sagen, sind es Workshops (WS). Zuerst ist eine Basis, was will man überhaupt? Und dann sind es WS, wo man mit den MA das teilt und mit ihnen das diskutiert und überlegt, wie man das umsetzen kann.

K1: Man löst sich graduell los vom externen Moderator und macht das immer mehr intern.

H4: Wir fangen an, die FK zu schulen. Wir definieren, was braucht es jetzt. Wir haben jetzt Verkaufsleiter, die wir neu rein geholt haben. Da haben wir ein Schulungsprogramm entwickelt, dass die möglichst schnell geschult werden auf die Führungsgrundsätze, etc.

H6: Wir haben angefangen so genannte MIR Werkstätte zu machen. MIR heisst *miteinander Ideen realisieren*.

Beziehungsgestaltung

Zusammenarbeit mit Linie, deren Mitarbeitenden und dem höheren Management

H5: Im HR redet man ja viel von Businesspartner. Ich denke, er (CEO) kann auf unsere Entscheide genau so abstützen wie auf den Entscheid vom CFO, der ihm die Zahlen und Entwicklungen bringt.

K5: Der CEO hat wirklich gesehen, welche Themen wir bearbeiten, dadurch dass wir so nahe an ihm dran sind.

H6: Auf der einen Seite sind wir der verlängerte Arm der GL um das umzusetzen, was die wollen. Und auf der anderen Seite sind wir der Befürworter des Personals.

H6: Linie und Personal, wenn man sich da auf der menschlichen Ebene versteht, dann funktioniert es. Wenn man sich auch mal was sagen kann und der andere akzeptiert das. Das nächste Mal ist es umgekehrt.

Zusammenarbeit Personelles - Interne Kommunikation

K4: Für mich ist eigentlich HR der wichtigste Gesprächspartner, ganz klar. Anders funktioniert das nicht.

K5: Da haben wir auch wieder Einfluss genommen aufs HR, dass wir ihnen gesagt haben: 'Leute, ihr macht super Sachen, aber kein Mensch weiss es.'

K5: Ich glaube wirklich, die offene Kommunikation und das Verständnis für die gegenseitige Arbeit ist wichtig.

H5: Ich bin überzeugt, dass man die HR Arbeit über die interne Kommunikation viel besser positionieren kann oder dann eben auch Veränderungsprozesse viel wirkungsvoller begleiten kann.

H5: Häufig fehlt dann aber das gegenseitige Verständnis. Die Wirkungsmechanismen der Kommunikation sind häufig Leuten, die im HR sind, nicht ganz geläufig und umgekehrt.

Umgang mit Mitarbeitenden

K6: Für mich ist das A&O für einen Erfolg, dass man die Leute wirklich ihre Kreativität entfalten lässt, dass man ihnen einen Spielraum lässt.

H2: Es ist das Vertrauen auf die Leute. Ich bin immer wieder erstaunt, was die 13 Leute aus dem Boden stampfen.

H6: Und wenn jemand lange da ist, wenn irgendwas nicht mehr so gut ist, gibt man ihm eine Chance und schaut, dass es geht.

Wirkung der Persönlichkeit

K1: Der Wille zu gestalten und auch Verantwortung wahrzunehmen. Ich würde auch sagen, es braucht

ein sich-Hinstellen, persönliche Verantwortung übernehmen.

K6: Die Implementation ist so etwas von personenzentriert und hängt von Personen ab, dass das beste Konzept in der Implementierung schlecht ist, nicht zum Erfolg führt, dafür ein weniger gutes Konzept zum Erfolg führt.

H4: Und das zweite ist, dass wir als Persönlichkeiten wirklich differenzieren über Mut und Authentizität.

H6: Und dann denke ich immer wieder als Person, wie man auf die Leute wirkt, ist wichtig.

Art und Weise der Kommunikation

Wahl der Kommunikationskanäle

K3: Wir haben keine Mitarbeiterpublikation. Aber wir haben heute ein **lebendiges** und **gutes** Intranet als wirklich sehr wichtige Kommunikationsplattform.

H2: Die Teamboards finde ich sehr wichtig, die sind immer aktuell und werden gelesen und beachtet.

K5: Wir haben einen CEO Letter wieder ins Leben gerufen.

H7: Was spannend war, war, dass sich die Diskussionen angefangen haben zu regulieren. Dass MA gegen MA geschrieben haben. 'Das kann man doch nicht so sehen, dass muss man auch anders sehen.' oder 'das stimmt doch nicht, schau es doch so und so an.' Also, ... dass sich das Forum angefangen hat, sich selber zu regulieren, ohne dass wir eine Antwort schreiben mussten.

Umgang mit informeller Kommunikation

H4: Wir hatten ewiges Thema mit Besprechungsräumen. Heute ist bewusst die Hälfte nicht buchbar. Man zieht sich da kurz zurück. Es wird vielmehr einfacher, informeller miteinander kommuniziert.

H2: Es gibt den Austausch untereinander. Wenn ich am Mittag in den Sportklub oder in die Kantine gehe, man bekommt halt Sachen mit über xy. Das sind wichtige Informationskanäle.

K4: Dass wir effektiv auch plötzlich mit Leuten zusammenreden, die man vorher höchstens über Email oder Telefon, wenn es gut kommt. Im Sinne von übers ‚Gärtli uss‘.

Verwendung der Sprache als Intervention

K6: Während dieser beiden Tage Initialzündung haben wir eine Expertin zu gezogen, die visualisiert, was in Meeting passiert, visuell darstellt. Die Bilder sind irgendwie noch im Kopf.

H1: Wir haben auch fixiert, so dass jeder dasselbe sagt. Das ist ganz, ganz wichtig. Die Kommunikation nach aussen, das war ein Brief, Präsentation. Aber jedes Gespräch, das wir nachher mit den MA gemacht haben, haben wir zu 2 (HR und Management) gemacht, damit wir dasselbe sagen.

K5: Wir haben die xx-Werte präsentiert, die haben wir uns erarbeitet aus lauter Interviews und Gesprächen mit MA und dargestellt und visualisiert wird es mit Bildern von **echten** MA.

H6: Dass man einfach die gleiche Sprache redet.

Kommunikation über Sinnhaftigkeit von Strategie/Visionen

H4: Da macht sie unglaublich viel interne Kommunikationsarbeit, damit die FK die Strategie verstehen.

H2: Wir haben es runter gebrochen, so dass es für jedes Teammitglied einen Wert gab, nicht für die Firma, sondern für **sie** persönlich, heisst das was? und was heisst das im täglichen Umgang miteinander?

K6: Mensch zu Mensch Kommunikation, keine ppt, keine Floskeln, mit den Leuten an den Tisch sitzen, erklären, was man warum so macht.

K2: Wir merken schon, die Leute sind schon bereit, Veränderungen zu machen, aber sie müssen den **Sinn** der Veränderung einsehen. Das ist für mich das Wichtigste.

Umgang mit Feedbackschlaufen und Fehlern

K1: Reflexion erfolgt ständig und informell, aber es gibt ja auch ein Tool, ein konkretes, und das ist das so genannte engagement survey.

K6: Ich bin der Meinung, dass Fehler lediglich eine Abweichung von dem, was man ursprünglich wollte und was man erreicht hat, ist.

H7: So genannte improvment circles, wo MA sich regelmässig austauschen und Prozesse - verbesserungen diskutieren und vorzuschlagen können.

H7: Die Prozesse laufen mal per se. Die Frage ist dann immer, was muss man begleiten und wo muss man vielleicht auch x ein Focusthema aus einem Veränderungsthema machen, um genau hinzuschauen.

Umgang mit Problemfeldern

Hohe Komplexität

K1: Das ist interessant, weil meine Reaktion auf Ihre Aussage ist: Ich weiss gar nicht, ob es so komplex ist. Ich denke, Kultur ist ja sehr erlebbar.

H4: Ich finde, das hier im Haus, das ist nicht so komplex. Die grössere Komplexität haben wir jetzt tatsächlich an der Front.

H5: Es wird auch immer wie schwieriger, wenn man grösser ist, um die Gesamtorganisation zu erreichen.

Knappe Zeit

H5: Knappe Zeit ist immer knapp. Ich denke, es wird schneller gerannt. Wir haben jetzt aber mit der neuen Führung mehr Fokus. Dass man lieber weniger macht, dafür für das genügend Zeit hat.

K2: Das Hauptproblem ist die fehlende oder sehr knappe Zeit. Es geht so schnell.

H7: Die Schwierigkeit ist mehr mit dem Management Team die Geduld zu finden, sich Zeit zu nehmen.

H3: Es geht nicht von heute auf morgen. Es braucht Zeit. Wir bleiben etwas ‚drannen‘.

Spannungsfeld Flexibilität versus Stabilität

K5: Wir leben ja auch von der Flexibilität, wir müssen agil sein.

H7: Es gibt gar keine Ordnung mehr, Leute hätten gerne Sicherheit und Guidelines, es ändert sich aber alles wieder.

Indirekte Macht

K4: ...und der mit keine Macht haben, wissen Sie, das ist ein Cliché. Ich denke, wir haben wesentlich mehr Macht, als wir offiziell vielleicht meinen.

K5: Ich habe das Gefühl, dass ich viele Möglichkeiten habe, Themen zu beeinflussen. Dadurch dass ich ja so eng mit ihm (=CEO) zusammen arbeite.

H5: Es ist eine viel subtilere Form von Machtausübung und Führung, indem du mehr lenkst als final entscheidest.

H4: Nahe bei der Macht zu sein? ... Man muss einfach die Freude haben, Entscheidungen zu fällen und die Courage haben, die Konsequenzen dieser Entscheidungen auch zu tragen. Dann ist das für mich auch gar keine Frage von **Macht**, sondern es geht darum: Ich habe wirklich Freude an Entscheidungen fällen.

H7: Das ist Bestandteil meiner Rolle (lacht).

Ängste und Widerstände von Mitarbeitenden

K4: Ich denke auch, dass da mit einer etwas anderen Kommunikation wesentlich viele Ängste rausnimmt und unter Umständen eben so ein wenig den Tick: 'ah, man kann es ja auch so anschauen.'

K5: Wir versuchen sehr offen darauf einzugehen.

H2: Man redet darüber und spricht es an. Vor allem hier, als wir merkten, dass Unsicherheiten da sind.

H7: Wir haben mit ihnen WS gemacht, wo man mit ihnen angeschaut hat, welche Befürchtungen, Ängste wohl kommen würden. Zuerst mit dem Management Team, welche Fragen und Themen kommen könnten. Sie einfach zu befähigen, mit dem Thema umzugehen. Weil wir der Meinung sind, Ängste und Befürchtungen kann man nicht nehmen, sondern man muss schauen, dass sie ausgesprochen werden und diskutierbar werden.

Scheitern des Change-Prozesses

K6: Das Wort scheitern haben wir nicht einmal ausgesprochen.

H2: Es ist **jedes Mal** ein Thema. Was wenn es nicht funktioniert?

H1: Wir haben ganz kurz im Management besprochen, was sind Risiken?

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: