

# Kulturellen Wandel erfolgreich begleiten

Der Wandel einer Organisation stellt Führungskräfte und Mitarbeiter vor große Herausforderungen. Wie Widerstände und kulturelle Barrieren durch Verhaltensänderungen nach einem erfolgreichen Übernahmeprozess überwunden werden können, zeigt das Beispiel der Rogers Germany GmbH, ehemals Curamik Elektronics GmbH, im oberpfälzischen Eschenbach. Eine bundesweit tätige Personalberatung hat den Integrationsprozess begleitet. Mithilfe der interkulturellen Teamfit-Analyse konnten Konflikte identifiziert, konstruktiv gelöst und folglich die Zusammenarbeit der Teams verbessert werden.

### Thomas K. Heiden

Die Bedenken der rund 600 Mitarbeiter waren groß, als das amerikanische Technologieunternehmen Rogers Corporation den Eschenbacher Hersteller für keramische Leiterplatten im Jahr 2011 übernommen hatte. Viele Mitarbeiter bangten damals um ihren Arbeitsplatz, nachdem ein Teil der Fertigung nach Ungarn ausgegliedert worden war. In der Integrationsphase sah es Personalleiterin Anette Enders als eine ihrer wesentlichen Aufgaben an, Überzeugungsarbeit zu leisten und den Mitarbeitern zu vermitteln, dass die amerikanische Muttergesellschaft eine langfristige Perspektive verfolgt, mit dem Ziel, die neue Tochtergesellschaft in das globale Unternehmen mit weiteren Standorten, unter anderem in den USA, Belgien, Japan und China, zu integrieren und gemeinsam weiter zu wachsen. War das Eschenbacher Unternehmen zuvor hauptsächlich auf den deutschen und europäischen Markt fokussiert, sollten nun gemeinsam mit der Mutter- und weiteren Tochtergesellschaften die Kundenbeziehungen in den USA und Asien verbessert und neue Kunden gewonnen werden. Trotz einiger interner Umstrukturierungen konnte ein Großteil der Arbeitsplätze erhalten bleiben. Im nächsten Schritt nahm das Unternehmen, das sich dem stärker werdenden Wettbewerb insbesondere aus preisgünstigen asiatischen Ländern stellen wollte, die nächste Herausforderung in Angriff: Es galt, die jeweiligen kulturellen Überzeugungen und Managementstile in den Ländern der Mutter- und Tochtergesellschaften zu identifizieren und diese in eine globale Strategie einzubinden. Alle Mitarbeiter auf die Reise des kulturellen Wandels mitzunehmen war die Devise.

Die formulierten Werte wurden daher auf allen Ebenen "top down" ausgerollt. In einem Train-the-Trainer-Seminar wurde das Senior Management – die Bereichsleiter Marketing, Forschung und Entwicklung, Operations und Personal – zu internen Trainern weitergebildet. Von November 2012 bis März 2013 fanden ganztägige Workshops an allen Standorten weltweit statt und allein in Eschenbach wurden 600 Mitarbeiter

in 20 Trainingsveranstaltungen durch das Senior Management hinsichtlich der gemeinsam entwickelten kulturellen Überzeugungen geschult. Alle Mitarbeiter sollten mit den Zielen und Werten des Unternehmens vertraut gemacht werden und diese in ihren individuellen Arbeitsalltag integrieren: Anhand von Erfolgsgeschichten lernten sie, wie man auch mit kleinen Dingen die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, aber auch Umsatzvolumen und Cash-Generierung positiv beeinflussen kann.

# Verhaltensänderungen erfordern eine Feedback-Kultur

Warum spielen vor allem die Führungskräfte eine wichtige Rolle im Veränderungsprozess? Sie sind die Richtungsgeber und Vorreiter, die in einem Unsicherheitsumfeld empathisch auf Bedenken ihrer Mitarbeiter reagieren müssen. Schon zu Beginn des Veränderungsprozesses entschloss sich die Rogers Germany GmbH daher, in die Sozialkompetenz ihrer Führungsmannschaft zu investieren. Ein externes Beratungsunternehmen wurde beauftragt, diesen Prozess auf mehreren Ebenen aktiv zu unterstützen: Ein Schwerpunkt war die Entwicklung von rund 35 Führungskräften, unter anderem Teamleitern, Schichtführern und deren Stellvertretern aus der Produktion. Mittels halbstrukturierter Interviews ermittelten die Berater





im ersten Schritt den Entwicklungsbedarf in Bezug auf fachliche und soziale Kompetenzen; dabei kristallisierten sich unter anderem die Themen "Konflikte erfolgreich lösen", "Feedback geben" und "Führen durch typspezifische Kommunikation" heraus. Ein besonderes Augenmerk lag auf der Verbesserung der Zusammenarbeit im Team.

Dazu ermittelten die Berater individuelle Kompetenzprofile mittels der Extended DISC Methode auf Basis der vier Grundverhaltensweisen Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Konformität und setzten die von Heiden Associates entwickelte interkulturelle Teamfit-Analyse ein, um unter anderem reale und potenzielle Konflikte in der Zusammenarbeit verschiedener Teams mit interkulturellen Mitarbeitern aufzuzeigen, nachvollziehbar zu machen und konstruktiv durch Spielregeln zu lösen: Konflikte entstehen, weil Menschen auch aufgrund ihrer kulturellen Prägung unterschiedliche Kommunikations-, Entscheidungs- und Informationsstile haben, denen entsprechend sie agieren. Wenn man seine eigenen Präferenzen und die der anderen kennt - beides lässt sich aus dem Kompetenzprofil ableiten - kann man kulturelle Spielregeln erkennen und sein Verhalten danach ausrichten. Wenn ein Mitarbeiter zum Beispiel weiß, dass eine amerikanische Führungskraft zielorientiert agiert und dazu neigt, das Verhalten anderer zu kontrollieren (dies lässt sich häufig bei Menschen mit einer ausgeprägten "Dominanz"-Präferenz feststellen), sollte er in der E-Mail-Kommunikation mit dieser Führungskraft die eigenen Handlungsschritte ergebnisorientiert formulieren. Im Umgang mit einer deutschen Führungskraft mit ausgeprägter "Initiative"-Präferenz sollte man als Mitarbeiter hingegen weniger Entscheidungen kommunizieren, sondern vielmehr Hintergrundinformationen geben und den anderen in die Entscheidung einbeziehen. Denn der deutsche Managementstil zeichnet sich in der Regel durch ein umsichtiges Verhalten und einen wertschätzenden Umgang miteinander aus.

#### Das Anderssein anerkennen

Durch die interkulturelle Teamfit-Analyse lassen sich die unterschiedlichen Verhaltensmuster und Managementstile anschaulich darstellen. Indem man diese anerkennt und versucht, sie aus der Sicht des anderen nachzuvollziehen, kann gegenseitiges Verständnis gefördert werden. Wie man seinen Kollegen entsprechend den jeweiligen Präferenzen Feedback geben kann und wie man im Sinne der Gewaltfreien Kommunikation auch in kritischen Situationen klar und konsequent kommuniziert, ohne den anderen dabei persönlich anzugreifen, waren weitere Trainingsthemen (nähere Informationen zum Thema "Gewaltfreie Kommunikation" finden Sie in Die Wirtschaftsmediation, Ausgabe 4/2014, S. 38 f.). Führungskräfte schilderten anhand konkreter Beispiele aus der Praxis ihre Probleme, die in Rollenspielen gemeinsam mit den Teilnehmern analysiert wurden; darauf aufbauend wurden neue Verhaltensweisen eingeübt. Trainiert wurde zum Beispiel der Umgang mit dem Fehlverhalten eines Mitarbeiters am Arbeitsplatz. Die Führungskräfte lernten ganz konkret, wie man mit Minderleistung, Qualitätsmängeln oder dem Überziehen von Pausenzeiten umgeht und konstruktiv Feedback gibt. Dabei wurden verschiedene Methoden angewendet: zum Beispiel eine Beobachtung schildern, ohne diese zu bewerten, Ich-Botschaften verwenden und die Reflexion darüber, welche Auswirkungen das Fehlverhalten anderer auf einen selbst hat. Zu einem konstruktiven Feedback gehört auch, den Zielzustand klar zu formulieren, gekoppelt mit einer Aussage über die Konsequenz im Falle einer Fortführung des Fehlverhaltens.

# Neue Führungsrolle birgt Konfliktpotenzial

Zusätzlich fanden Einzelcoachings mit sechs Führungskräften auf freiwilliger Basis statt. Auch hierfür brachten die Führungskräfte ihre Fälle aus dem Führungsalltag mit: Wie kann ich einen Konflikt frühzeitig erkennen, und wie kann ich eine neutrale Haltung zwischen zwei Konfliktparteien einnehmen, waren zum Beispiel Fragen, bei denen der Coach Feedback



ildquelle: © Annette Ender

gab. Thematisiert wurden auch Konflikte, die unter anderem dann entstehen, wenn ein Mitarbeiter zur Führungskraft befördert wird. Für Führungskräfte ist es oftmals schwer, ihre neue Führungsrolle anzuerkennen; der frühere Kollege ist nun ein Mitarbeiter, den man führen und dem man Ziele setzen muss. Ein Lösungsansatz ist es, Glaubenssätze aufzulösen. Ein solcher ist zum Beispiel: "Ich will ein harmonisches Umfeld haben und vermeide deshalb Konflikte."

Im nächsten Schritt wurden Glaubenssätze aus der Vergangenheit hinterfragt, aufgelöst und durch gemeinsam neu erarbeitete Glaubenssätze ersetzt. Wichtig im Umgang mit einem Konflikt ist es, diesem nicht aus dem Weg zu gehen, sondern ihn bewusst anzunehmen, ihn auszuhalten und auch als Chance zur Verbesserung einer Situation oder einer Beziehung zu betrachten. Eingesetzt wurden im Coaching auch zirkuläre Fragen, zum Beispiel: "Wie nimmt mein Mitarbeiter mein Verhalten wahr?" (weitere Informationen zum Thema "Zirkuläre Fragen" finden Sie in Die Wirtschaftsmediation, Ausgabe 1/2014, S. 9). Hierbei ging es darum, die eigene Position aus einer anderen Sicht zu hinterfragen, mit dem Ziel, verhärtete Positionen aufzulösen. "Durch das Coaching fiel es mir leichter, klar meine Erwartung und auch meine Bedürfnisse gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern zu kommunizieren", meinte eine Führungskraft im Anschluss an das Coaching.

Für führungskritische Situationen wurde darüber hinaus auch die Methode des sogenannten Schatten-Coachings eingesetzt. Dabei begab sich der Coach in die reale Führungssituation. Er setzte sich hinter den Coachee und schaute ihm zum Beispiel bei einem Mitarbeitergespräch über die Schultern. Daraufhin gab er dem Coachee eine klare Rückmeldung über dessen Verhalten. Auf dieser Grundlage entwickelten beide gemeinsam konkrete Maßnahmen für neue Verhaltensweisen.

# Spielregeln für eine offene Kommunikation mit interkulturellen Partnern

Das Unternehmen will künftig weiter daran arbeiten, eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und der Wertschätzung zu stabilisieren. Regelmäßige Feedback-Gespräche und Spielregeln für eine offene Kommunikation sind dabei besonders wichtig. Durch die Trainings zum kulturellen Wandel, so die Überzeugung der Personalleiterin Anette Enders, haben die Mitarbeiter gelernt, dass gezieltes Feedback etwas Positives ist und ihrer eigenen Entwicklung dient: "Die Umsetzung dieser Form des Feedbacks war eine weitere Herausforderung in ei-



Abb.: Anette Enders, Human Resources Manager der Rogers Corporation.

nem globalen Unternehmen und insbesondere im asiatischen Kulturkreis. In der Zusammenarbeit mit den interkulturellen Kollegen, zum Beispiel aus den USA, erlebt das Unternehmen, wie individuelles Loben motiviert und zum "Wir"-Gefühl beitragen kann. Kollegen in Asien und den USA können von uns lernen, Dinge offen, direkt und wertschätzend anzusprechen. Andererseits können wir lernen, bei der Kommunikation sensibler und weniger konfrontierend auf das Gegenüber einzugehen und dessen Interessenlage zu verstehen. Die interkulturelle Zusammenarbeit ist für beide Seiten sehr befruchtend und bietet für den einzelnen Mitarbeiter gute Entwicklungschancen. Die geringen Fluktuationsraten zeigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind."

Die Stärkung der Führungs- und Kommunikationskompetenz sowie die Bearbeitung interkultureller Konflikte werden weiterhin ein Trainingsschwerpunkt bleiben. Konfliktpotenziale lassen sich insbesondere bei multikulturellen Teams sehr anschaulich mittels der Extended DISC Methode aufzeigen, da die Analyse der präferierten Verhaltensstile in 55 Sprachen durchgeführt werden kann. Dadurch lassen sich länderübergreifend Verhaltensstile analysieren und Konfliktpotenziale aufzeigen. Dies führt zu einer hohen Akzeptanz bei den Teilnehmern und fördert die Umsetzung der im Teamfeedback gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen. Nachdem in einer ersten Phase insbesondere Führungskräfte höherer Ebenen im Fokus standen, sollen in der zweiten Phase unter anderem Nachwuchsführungskräfte gecoacht werden. Je nach Bedarf können die Coachees der ersten Runde weiterhin begleitet werden.

Personalberater und Systemischer Business Coach **Dr. K. Thomas Heiden** und seine Kollegen von Heiden Associates (Berlin/Dortmund/Stuttgart/Wiesbaden) unterstützen Technologiefirmen (Start-ups bis mittelständische Unternehmen) beim Executive Search, bei Management Audits, Führungskräfteentwicklung und Coaching. Die von ihm entwickelte Teamfit-Analyse berücksichtigt das Teamumfeld bei den genannten Themen als einen wichtigen Entscheidungs- und Erfolgsfaktor bei Personalentscheidungen.

