



SEDLÁK & PARTNER

UNTERNEHMENSKULTUR

SYSTEMISCHER KULTURKOMPASS
UND KULTURENTWICKLUNG



DIE UNTERNEHMENSKULTUR ALS ERFOLGSFAKTOR FÜR DIE ORGANISATION



Vorstellung SEDLÁK & PARTNER



Organisations- und Kulturverständnis



Systemischer Kulturkompass und Kulturentwicklung



Veränderungen in Organisationen

ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

SEDLÁK & PARTNER



30 Mitarbeiter

Internationales Partner-Netzwerk

2 Standorte

Seit 1995 internationale Projekterfahrung

Seit 2012 eigener Standort in Shanghai

30 Jahre am Markt

Seit 1989 Mitglied im BDU

Wir erfüllen die internationalen Standards des ICMCI

33 Strategie- und Organisationsentwicklungsprojekte in den letzten 7 Jahren, davon ca. 25 in mittelständischen Familienunternehmen

Hamburg

Shanghai

www.sedlak-partner.de



SEDLÁK & PARTNER

„WIR SPIELEN GEKONNT DEN DREIKLANG ZWISCHEN STRATEGIE, ORGANISATION UND PERSONAL“

Die SEDLÁK & PARTNER Unternehmensberatung positioniert sich seit 30 Jahren erfolgreich als eine der führenden systemischen Organisationsberatungen und als Experte für tiefgreifende Transformationsprozesse im strategischen Kontext.

Das Unternehmen mit Standorten im Großraum Hamburg und Shanghai stärkt die Selbsterneuerungskraft von Unternehmen und begleitet sie dabei, die eigene Positionierung zu schärfen, organisatorische Veränderungen erfolgreich zu bewältigen sowie das Personal entsprechend zu entwickeln.

SYSTEMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG

SEDLÁK & PARTNER (2/3)



Bei der Arbeit in sehr anspruchsvollen Kundenprojekten stützen sich die Berater/innen von SEDLÁK & PARTNER auf die Systemische Organisationstheorie und befähigen Unternehmen, sich vorausschauend auf die dynamischen und disruptiven Veränderungen in ihrem jeweiligen Markt einzustellen und diese für sich zu nutzen.

SEDLÁK & PARTNER ist eine Unternehmensberatung, die einerseits die Business- und Strategie-Sicht mit der Struktur- und Personalsicht verbindet und andererseits die Paradoxie zwischen Expertenberatung und Systemischer Organisationsberatung erfolgreich managt.

„WIR BAUEN
ARCHITEKTUREN,
DIE DAS BESTE AUS
EINER ORGANISATION
HERAUSHOLEN“

SYSTEMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG

SEDLÁK & PARTNER (3/3)



Das spezifische Portfolio von SEDLÁK & PARTNER in der Beratung ist nicht an bestimmte Themen, Branchen oder Organisationen gebunden. Zu den Kunden zählen mittelständische Unternehmen, hier insbesondere Familienunternehmen und namhafte börsennotierte internationale Konzerne.

Durch unsere jahrelange Arbeit in Asien verfügen wir über ein tiefes Verständnis der Unterschiede westlicher und östlicher Kulturen und haben die Fähigkeit, diese interkulturellen Differenzen zu überbrücken.

Seit 1989 gehören wir dem BDU (Bund Deutscher Unternehmensberater) an und erfüllen damit die internationalen Anforderungen des International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI).

**GEMEINSAM MIT IHNEN SCHAFFEN WIR LÖSUNGEN,
DIE ES HEUTE NOCH NICHT GIBT**

DIE UNTERNEHMENSKULTUR ALS ERFOLGSFAKTOR FÜR DIE ORGANISATION



Vorstellung SEDLÁK & PARTNER



Organisations- und Kulturverständnis



Systemischer Kulturkompass und Kulturentwicklung



Veränderungen in Organisationen

ORGANISATIONEN

HOCHKOMPLEXE SOZIALSYSTEME (1/2)

- Das Basiselement eines Sozialsystems ist die Kommunikation
- Das wichtigste kommunikative Ereignis einer Organisation ist die Entscheidung
- Um Entscheidungsprozesse zu koordinieren, prägen Organisationen spezifische Rahmenbedingungen des Entscheidens aus. Hier spricht man von sogenannten „Entscheidungsprämissen“; die den organisationsinternen Kontext für das alltägliche Entscheiden abgeben
- Alle Entscheidungsmaterien, die unmittelbar durch Entscheidungen gestaltbar und veränderbar sind, werden als **entscheidbare Entscheidungsprämissen** bezeichnet. Hierzu gehören...
 - die sachlich inhaltliche Identität einer Organisation,
 - das Kommunikations- und Berichtswesen und
 - Personen



ORGANISATIONEN

HOCHKOMPLEXE SOZIALSYSTEME (2/2)

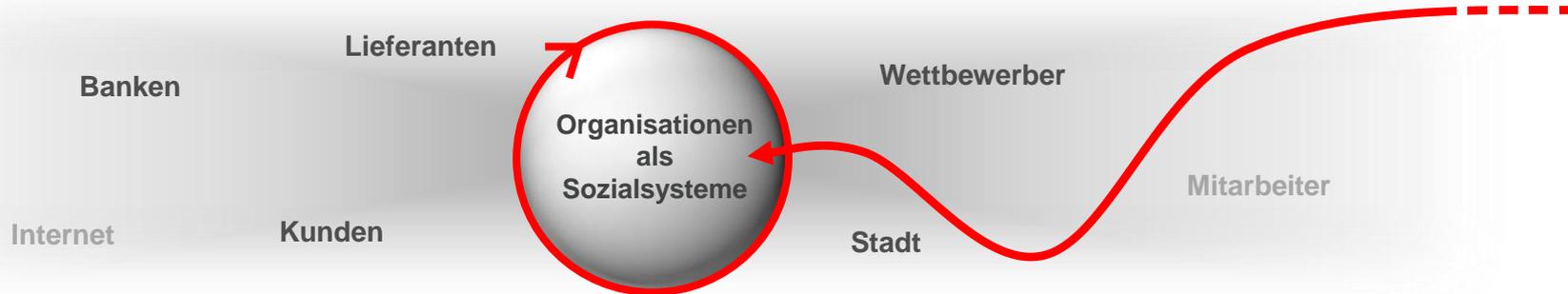
- Alles, was wir heute dem Begriff der Organisations- und Unternehmenskultur zuordnen, hat zwar einen enorm starken Einfluss auf die Verhaltenskoordination in Organisationen, entzieht sich jedoch der direkten, expliziten Beeinflussbarkeit. Hier sprechen wir von **nicht-entscheidbaren Entscheidungsprämissen**.

Hierzu gehören:

- Grundüberzeugungen
- Werte
- selbstverständlich geteilte Glaubenssätze
- rituelle Kommunikations- und Verhaltensmuster



UNSER ORGANISATIONSVERSTÄNDNIS



- Organisationen selektieren ihre relevanten Umwelten, um die Komplexität zu reduzieren und um handlungsfähig zu bleiben – hierzu bilden sie eigene Beobachtungs- und Bewertungsraster aus
- Die etablierten Routinen einer Organisation im Umgang mit Impulsen von außen sind darauf ausgerichtet, jene Impulse herauszupicken, die die etablierten organisationsinternen Bilder über die Umwelten bestätigen, und abweichende Impulse herauszufiltern
- Eine Organisation sieht, was sie sieht, und sie sieht in der Regel nicht, dass sie nicht sieht, was sie nicht sieht

UNTERNEHMENSKULTUR

GRUNDTHESEN

- Kultur ist der Komplex der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen
- Grundüberzeugungen, selbstverständlich geteilte Glaubenssätze, Werte, rituelle Kommunikations- und Verhaltensmuster, etc.
- Diese Prämissen haben einen starken Einfluss auf die Verhaltenskoordination in Organisationen
- Sie entziehen sich der direkten expliziten Beeinflussbarkeit
- Sie prägen sich aus und verändern sich, indem sich durch das wiederholte Erleben ganz bestimmter Standards kollektiv reproduzierte Muster ausprägen
- Insbesondere Schlüsselspieler beeinflussen diese Muster durch wiederholt gezeigtes Verhalten
- Veränderungen dieser Prämissen können somit nicht allein dadurch in Gang gesetzt werden, dass darüber geredet wird



UNTERNEHMENSKULTUR

EIN WICHTIGES THEMA

- Die passende Organisationskultur ist ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Strategie und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens
- Obwohl Unternehmenskultur das Verhalten in Organisationen prägt, sind sich Unternehmen ihrer Kultur oft nicht bewusst
- Diverse Studien* zeigen, dass der meistgenannte Grund für das Scheitern von Strategie- und Veränderungsprozessen die Unternehmenskultur ist
- Fehlgeschlagene Kulturveränderungsprozesse führen bei der Belegschaft häufig zu Zynismus, Frustration und Vertrauensverlust in die Geschäftsleitung

*Vgl. Caldwell, 1994; CSC Index, 1994; Gross, Pascale & Athos, 1993; Kotter & Heskett, 1992.



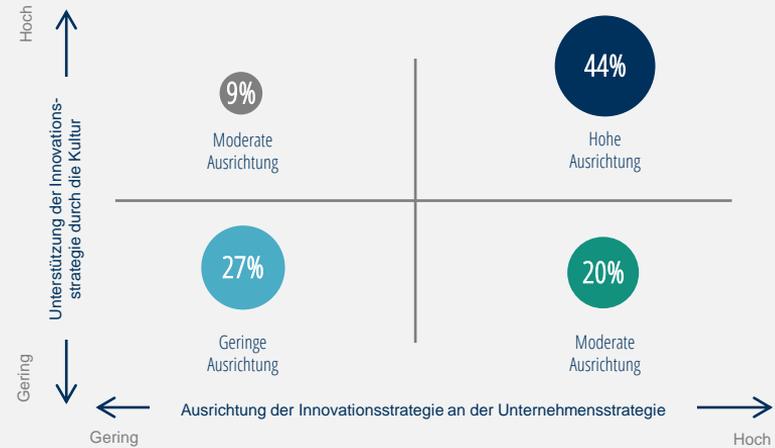
UNTERNEHMENSKULTUR

EIN SCHLÜSSELFAKTOR

- Die Studie von Booz & Company's zeigt, dass unabhängig von der Innovationsstrategie, die Kultur ein Schlüsselfaktor für den Erfolg einer Innovation ist, dessen Einfluss auf die Leistung messbar ist
- 44 % der Unternehmen gaben an, dass ihre Innovationsstrategie nicht nur auf ihre Unternehmensziele ausgerichtet sei, sondern auch durch ihre Unternehmenskultur gestützt würde. Diese Unternehmen konnten in fünf Jahren eine Unternehmenswertsteigerung von 33 % und ein Gewinnwachstum von 17 % verzeichnen
- Fred. J. Palensky (CTO von 3M): „Innovationserfolg hängt stärker von der Kultur als von der Organisationsstruktur ab.“



1. Matrix zur Ausrichtung der Innovationsstrategie an Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie



2. Wachstumsrate (CAGR)

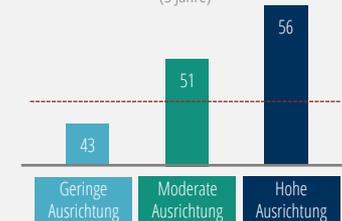
Indizierter CAGR über Untersuchungszeitraum (5 Jahre)



----- \triangle Ø aller befragten Unternehmen

3. Anstieg Unternehmenswert

Indizierter CAGR über Untersuchungszeitraum (5 Jahre)



ROBERT A. SEDLÁK

GUEST PROFESSOR ECNU, SHANGHAI

Kulturveränderung ist angesagt, wenn die bestehende Unternehmenskultur die organisationale Leistungsfähigkeit einschränkt.



Robert A. Sedlák

CEO SEDLÁK & PARTNER | Guest Professor an der ECNU, Shanghai



WAS VERSTEHEN WIR UNTER KULTUR?

(1/2)

- „Unter Kultur kann in einem gegebenen sozialen System (Spiel) die Menge an Spielregeln verstanden werden, die als selbstverständlich vorausgesetzt und angewandt werden und die erst ins Bewusstsein treten, wenn sie verletzt werden.“
- Die Struktur einer Organisation ergibt sich aus der Formalität (entscheidbare, ‚formale‘ Entscheidungsprämissen) und der Unternehmenskultur (unentscheidbare, ‚kulturelle‘ Entscheidungsprämissen) – „Alles, was unentscheidbar ist, manifestiert sich in der Unternehmenskultur. Und was sich in einem Unternehmen als Kultur manifestiert, das ist nicht entscheidbar.“

Vgl. Grubendorfer, C. (2016). *Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur*. Heidelberg.



WAS VERSTEHEN WIR UNTER KULTUR?

(2/2)

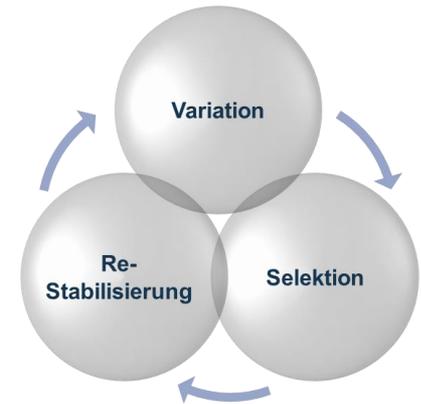
- Unentscheidbare Entscheidungsprämissen – „the elephant in the room“ – jeder sieht ihn, er wird aber nicht thematisiert. Die Entscheidungsprämissen sind dabei entschieden, aber nicht entscheidbar
- „Es bleibt schon möglich, von **der** Unternehmenskultur zu sprechen, wenn dabei ein Set, ein Komplex von Erwartungen gemeint ist. Doch dieser [...] muss nicht konsistent sein, um wirksam zu werden.“
- Unternehmenskultur ist dann stark, wenn die Entscheidungen stark von kulturellen Entscheidungsprämissen beeinflusst werden (insbesondere dann, wenn weniger formale Entscheidungsprämissen vorherrschen, wie bei Familienunternehmen)

Vgl. Grubendorfer, C. (2016). *Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur*. Heidelberg.



WIE KOMMT KULTUR ZUSTANDE?

- Niemand hat darüber entschieden, welche Kultur ein Unternehmen hat. Unternehmenskulturen entwickeln sich wie von selbst, hinter dem Rücken der Akteure. Genauso wenig, wie Unternehmenskultur „gemacht“ oder entschieden werden kann, so wenig können Akteure sie instruktiv ändern (per Anordnung) – sie lässt sich jedoch durch Interventionen beeinflussen
- Die Unternehmenskultur bezieht sich immer auf Erfahrungen, also auf die Vergangenheit. Damit wirkt sie bewahrend und kann Innovation verhindern
- „Die Evolution der Unternehmenskultur folgt dem Schema ‚**Variation, Selektion, Retention**‘ [...] Das soziale System [...] hat nicht etwa die beste Lösung gefunden, sondern irgendeine Lösung bzw. irgendwelche Lösungen.“
- „Kulturelle Muster entstehen nicht, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, sie entstehen, um unreflektierten Erwartungen zu entsprechen.“



WIE KANN MAN KULTUR BEOBACHTEN?

- Die Unternehmenskultur ist maßgeblich für Verhalten und Kommunikation in Unternehmen, sie prägt das Geschehen
- Sie kann als Deutungsrahmen oder spezielle Grammatik verstanden werden - oder als Menge an impliziten Spielregeln, die erst beobachtet bzw. erlebt werden können, wenn gegen sie verstoßen wird („Die Denkfigur des Spiels ermöglicht es einem Beobachter [...] nach Spielregeln, Mitspielern, Gewinnchancen und Verlustrisiken zu fragen, und setzt den Akzent auf den kollektiven Charakter der Kultur.“)
- Man kann Kultur am besten im Vergleich mit anderen Organisationen beobachten. Die Frage ist nicht, ob eine Organisation eine Kultur hat, sondern WELCHE Kultur sie hat und was sie von anderen Organisationen unterscheidet. Es gibt keine gute oder schlechte Organisationskultur – jedes Unternehmen hat seinen eigenen „cultural fit“



WELCHE WIRKUNG HAT KULTUR?

- Kultur ist zugleich Kommunikationsereignis und Kommunikationsstruktur – sie findet nicht in den Köpfen einzelner Individuen statt
- Unternehmenskultur wirkt für Mitarbeiter identitätsbildend – deshalb reagieren Mitarbeiter auf kulturelle Veränderungen sehr sensibel. „Hat eine Person dann einen Arbeitgeber gefunden, der ihren Vorstellungen entspricht, der zu ihr passt, so ist verständlich, dass die Person auf eventuelle Veränderungen sensibel reagiert und sie womöglich sehr kritisch hinterfragt, denn schließlich geht es hier um einen Veränderungsversuch im Hinblick auf die eigene Identität. Akzeptiert werden nur Veränderungen, die mit der eigenen Identität kompatibel sind. Es ist davon auszugehen, dass Personen, die gerne in einem Unternehmen arbeiten und dort bleiben möchten, versuchen werden, die tradierten kulturellen Regeln und damit auch die eigene Identität zu bewahren. Kulturelle Regeln wirken konservativ.“
- Unternehmenskulturen lösen Probleme für das Unternehmen, die nicht über Anweisung (formale Strukturen) gelöst werden können, und sie geben einen Deutungsrahmen für Kommunikation

KANN MAN KULTUR VERÄNDERN?

DR. NATALIE BRANDENBURG

Unternehmenskultur lässt sich nicht per Anordnung verändern – es ist aber möglich, sie zu beeinflussen. Hierzu ist es ratsam, in der Führung die Frage zu beantworten, welche organisationalen Herausforderungen es zu bewältigen gilt, um die strategischen Ziele zu erreichen. In dem Zusammenhang kann die Frage gestellt werden, wie unterstützend oder hemmend die Dynamiken der aktuell gelebten Unternehmenskultur diesbezüglich wirken. Über die somit gewonnenen Erkenntnisse können Interventionen zur Kulturentwicklung in die gewünschte Richtung wirken.



Dr. Natalie Brandenburg
Senior Beraterin | SEDLÁK & PARTNER



KULTURVERÄNDERUNG

WELCHE INTERVENTIONSMÖGLICHKEITEN SEHEN WIR?

- Es sollte immer die formale Struktur bearbeitet werden – nicht die Kultur. Wer die Unternehmenskultur verändern will, sollte sie "über die Bande anspielen". Entscheidbare Entscheidungsprämissen wie Programme, Kommunikationswege oder Personen sollten verändert werden
- Die Kultur kommentiert dann die Veränderungen – in welcher Weise das geschieht, kann nicht vorhergesagt werden
- Man sollte eine situative Vorgehensweise wählen und immer die Auswirkungen von Interventionen auf kultureller Ebene beobachten, um beim nächsten Schritt wieder neu mitdenken zu können



DIE UNTERNEHMENSKULTUR ALS ERFOLGSFAKTOR FÜR DIE ORGANISATION



Vorstellung SEDLÁK & PARTNER



Organisations- und Kulturverständnis



Systemischer Kulturkompass und Kulturentwicklung



Veränderungen in Organisationen

Unternehmenskultur greifbar und bearbeitbar machen mit dem Systemischen Kulturkompass

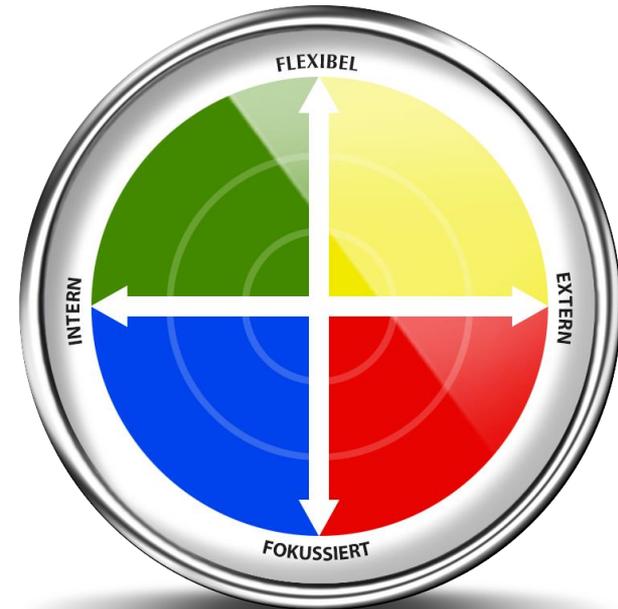


DER SYSTEMISCHE KULTURKOMPASS

(1/3)



Die vier verschiedenen möglichen Ausprägungen/Dimensionen einer effektiven Organisation



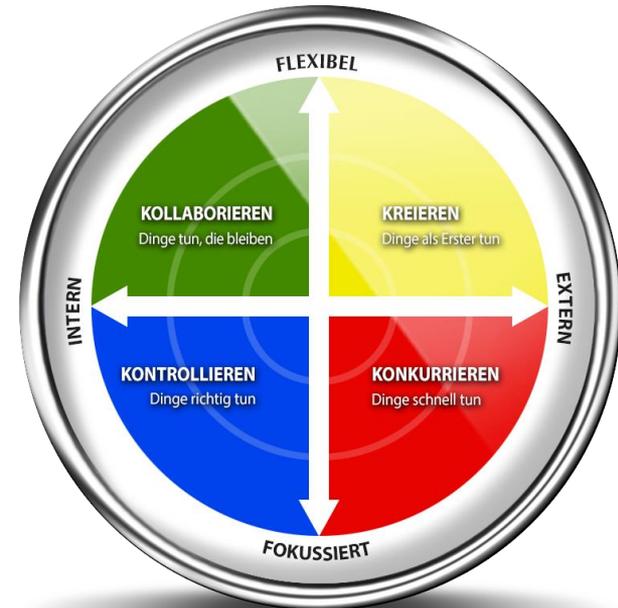
DER SYSTEMISCHE KULTURKOMPASS

(2/3)



Die Werte der diagonal gegenüberstehenden Quadranten konkurrieren miteinander.

Man muss sich für einen Fokus entscheiden!

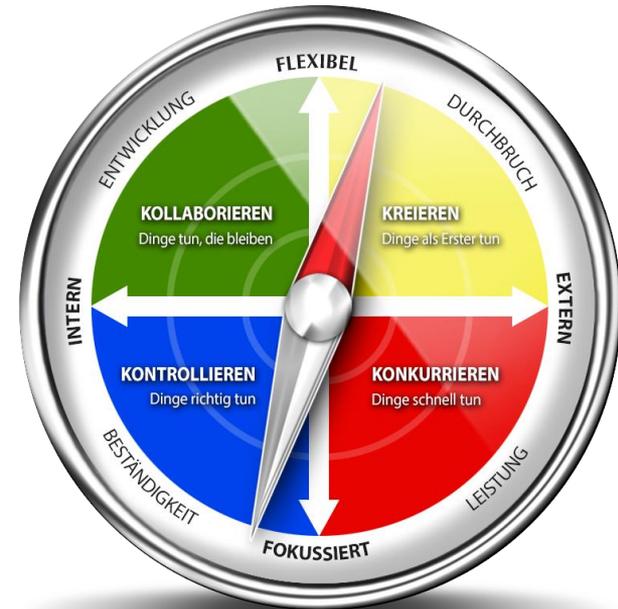


DER SYSTEMISCHE KULTURKOMPASS

(3/3)



Der Schwerpunkt der Unternehmenskultur liegt in der Regel in einem der vier Quadranten



UNTERNEHMENSKULTUR MESSEN

KATEGORIEN DES SYSTEMISCHEN KULTURKOMPASSES

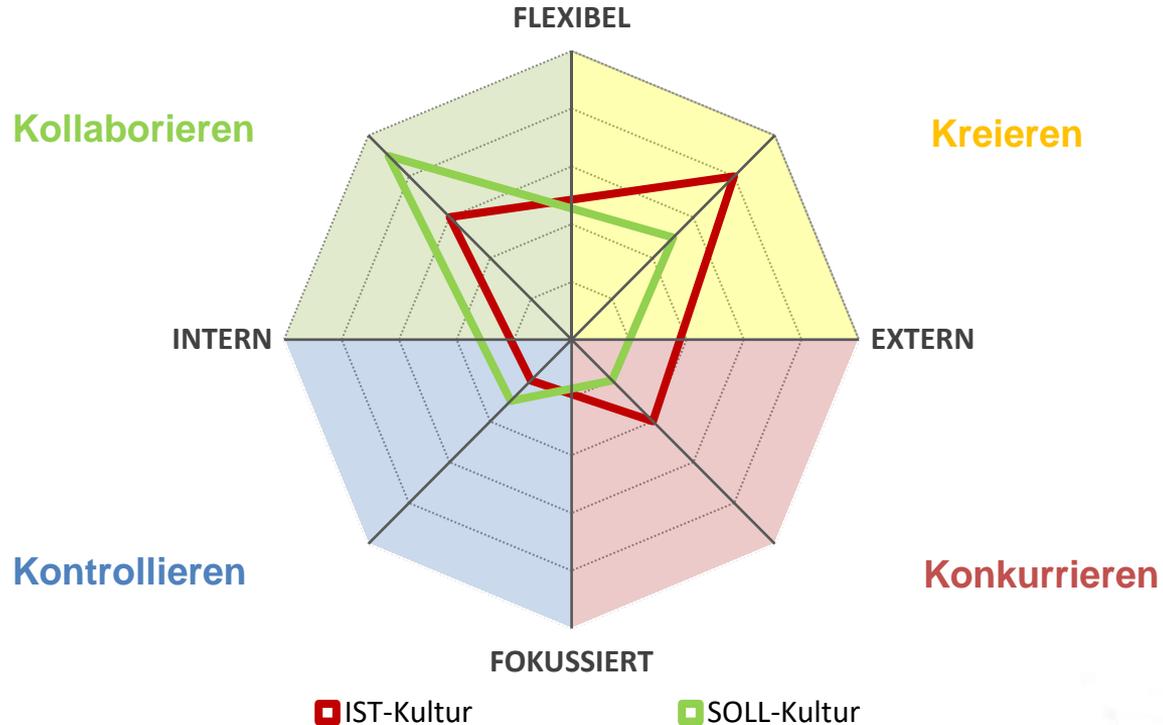
Sechs Kategorien, bei deren Messung die Kultur einer Organisation deutlich wird:

- Hauptmerkmale der Organisation
- Führung in der Organisation
- Umgang mit Mitarbeitern
- Klebstoff der Organisation
- Fokusthemen der Organisation
- Erfolgskriterien in der Organisation



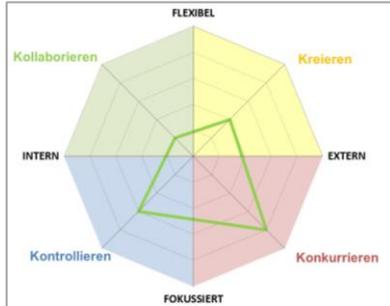
AUFBEREITUNG IST- UND SOLL-SITUATION

NEUTRALISIERTES BEISPIEL

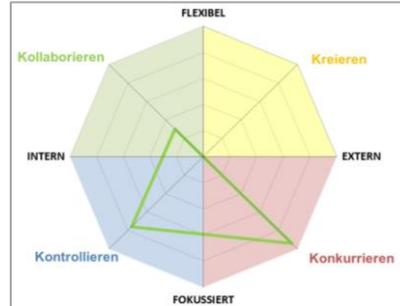


UNTERSCHIEDLICHE ORGANISATIONSKULTUREN

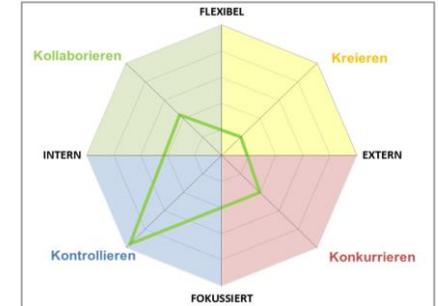
BEISPIELE ZUR VERDEUTLICHUNG



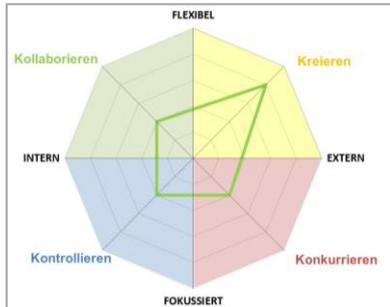
Multinationales Produktionsunternehmen



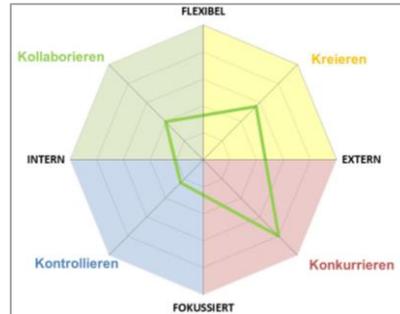
IT-Unternehmen



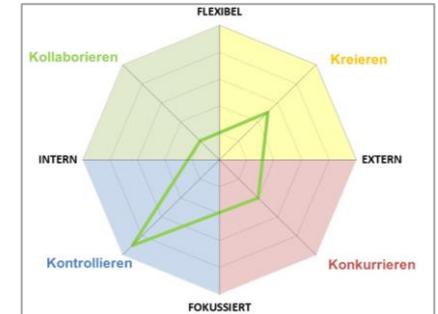
Regierungsbehörde



High-Tech Hersteller



Schnell wachsendes Finanzunternehmen



Produzent von Normteilen

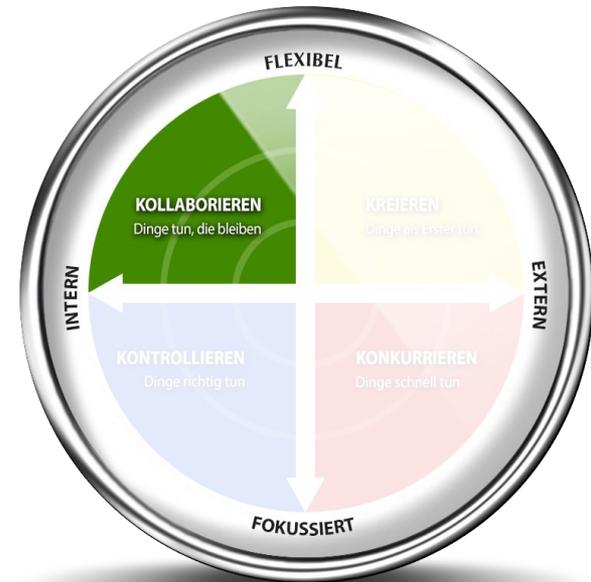
KOLLABORIEREN – DINGE TUN, DIE BLEIBEN

GRUNDORIENTIERUNG: ENTWICKLUNG



- **Hauptmerkmal**
Klan-Kultur, Team-Kultur
- **Führung**
Mentoren und Facilitatoren
- **Umgang**
Angenehmes Arbeitsklima, hohes Engagement, Wertschätzung
- **Klebstoff**
Loyalität und Tradition
- **Fokusthemen**
Langfristiger Erfolg durch Personalentwicklung, Zusammenhalt und hohe Arbeitsmoral
- **Erfolgskriterien**
Sensibilität gegenüber Kunden, hohes Verantwortungsbewusstsein für Menschen

Teamwork, Mitwirkung, Konsensbildung



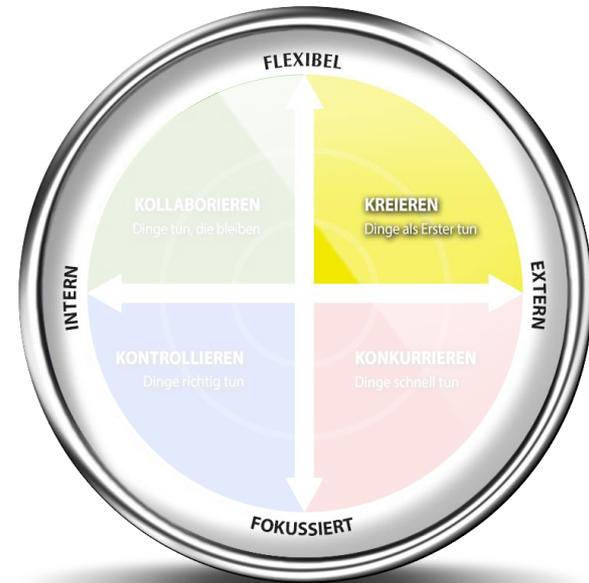
KREIEREN – DINGE ALS ERSTER TUN

GRUNDORIENTIERUNG: DURCHBRUCH



- **Hauptmerkmal**
Flexible Organisation, Open System
- **Führung**
Risikofreudige Innovatoren
- **Umgang**
Dynamisch, kreatives Miteinander, unternehmerisch
- **Klebstoff**
Engagement, Experimentierfreudigkeit, Innovation
- **Fokusthemen**
Vorreiter sein, Wachstum, Akquise neuer Ressourcen
- **Erfolgskriterien**
Einzigartige, neue Produkte oder Services;
Produktführerschaft

Individuelle Initiative und Freiheit



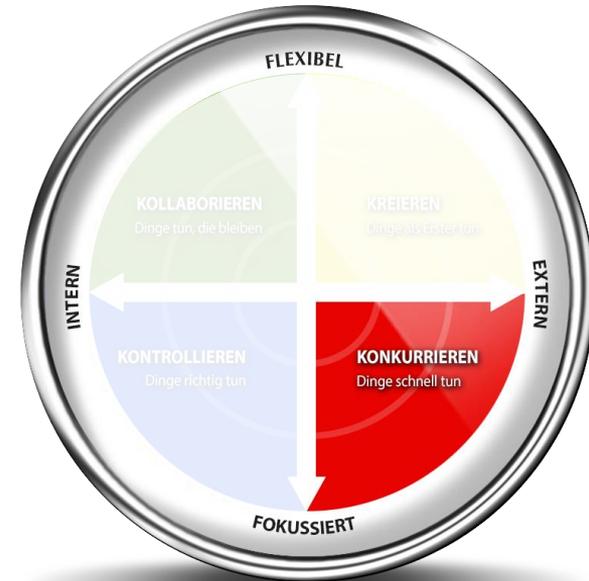
KONKURRIEREN – DINGE SCHNELL TUN

GRUNDORIENTIERUNG: LEISTUNG



- **Hauptmerkmal**
Marktorientierung, Rational Goal
- **Führung**
Kämpfer, fordernd, belastbar
- **Umgang**
Leistungs- und zielorientiert
- **Klebstoff**
Gewinnen wollen, gute Reputation, Erfolg
- **Fokusthemen**
Das Erreichen von messbaren Zielen und Vorgaben
- **Erfolgskriterien**
Marktanteil und Marktpenetration

Produktivität, Effizienz, Wettbewerbsfähigkeit



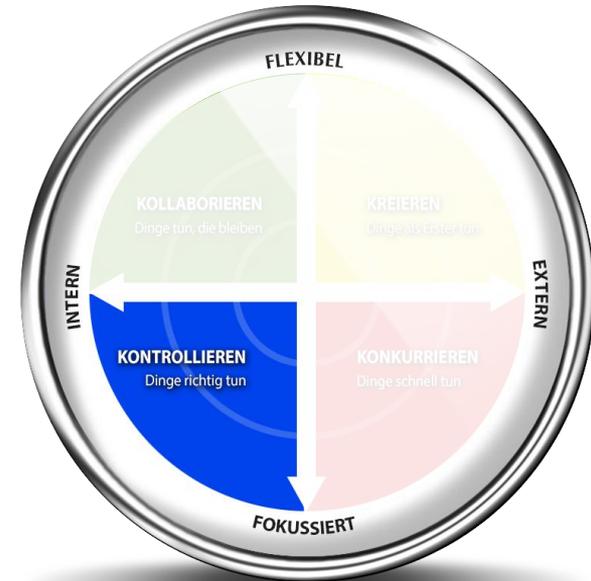
KONTROLLIEREN – DINGE RICHTIG TUN

GRUNDORIENTIERUNG: BESTÄNDIGKEIT



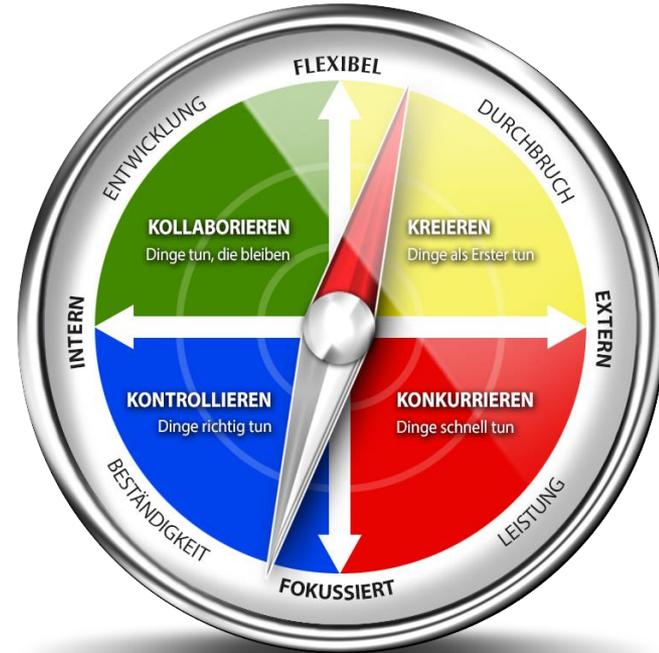
- **Hauptmerkmal**
Ausgeprägte Hierarchiestrukturen, Prozessorientierung
- **Führung**
Gute Koordinatoren und Organisatoren, Effizienz
- **Umgang**
Formal, höflich, sicherer Arbeitsplatz, klare Zuständigkeiten
- **Klebstoff**
Formale Regeln, Richtlinien und Grundsätze
- **Fokusthemen**
Stabilität und Performance bei effizienten, reibungslos laufenden Prozessen
- **Erfolgskriterien**
Verlässliche Lieferzeiten, reibungslose Abläufe, niedrige Kosten

**Sicherheit, Vorhersehbarkeit,
Verlässlichkeit, Aktenmäßigkeit**



Mit dem Kulturkompass wird es möglich...

- den dominanten Kulturquadranten der Organisation zu erkennen
- den Grad der Dominanz im Quadranten festzustellen
- Diskrepanzen zwischen tatsächlicher und gewünschter Kultur zu ermitteln
- Stärken und Schwächen des jeweiligen Kulturtyps zu beschreiben
- Organisationskultur zu besprechen und zu bearbeiten



ERFASSUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR

SMARTE KOMBINATION VON QUANTITATIVER UND QUALITATIVER ANALYSE



Online-Befragung

(quantitativ)

Kompakte und spezifische Erfassung von Informationen zu relevanten Parametern der Unternehmenskultur über eine Online-Befragung



Interviews und Fokusgruppen

(qualitativ)

Validierung der Online-Befragung, Aufnahme von Zwischentönen, Erklärung von Widersprüchen, Konkretisierung von Erfolgs- und Risikofaktoren

KULTURANALYSE UND KULTURENTWICKLUNG

ÜBERSICHT DES PROZESSES



	Analyse	Design	Intervention/Umsetzung
Themen	<p>Auftragsklärung</p> <ul style="list-style-type: none"> Definition der Ausgangssituation und der Ziele Klärung der Projektleitung Identifizierung der zu involvierenden Organisationseinheiten/Mitarbeiter/ externe Stakeholder <p>Online-Befragung</p> <ul style="list-style-type: none"> Aufbau und Durchführung einer maßgeschneiderten Online-Plattform zur Ermittlung der Ist-Kultur und der organisationalen DNA Auswertung der Ergebnisse <p>Interviews/Fokusgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> Validierung der Fragebogenergebnisse und Erhebung von Sichtweisen einer möglichen Soll-Kultur 	<p>Auftraggeber-Gespräch I</p> <ul style="list-style-type: none"> Aufbau einer Projekt-Governance (Rollen und Verantwortungen, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen für das Projekt) Definition neuer Kommunikations- und Entscheidungsplattformen Konzeption geeigneter organisationaler und personaler Maßnahmen Zeit- und Prozessplanung inkl. Gestaltung eines regelmäßigen Fortschritts-Monitorings Identifikation der beteiligten Zielgruppen Abschätzung der benötigten internen Ressourcen Erarbeitung eines Vorschlags zur begleitenden internen und externen Kommunikation 	<p>Auftraggeber-Gespräch II</p>
Dauer und Teilnehmer	<p>Auftragsklärung: 1 Tag, Auftraggeber</p> <p>Online-Befragung: 2 - 3 Wochen, Mitarbeiter</p> <p>Interviews/Fokusgruppen: 1 -2 Wochen, Schlüsselspieler</p>	<p>1 - 2 Wochen</p> <p>Beratungssystem bestehend aus externen Beratern und internen Schlüsselspielern</p>	<p>1 - 2 Jahre</p> <p>Kritische Masse aller Zielgruppen</p>
Ergebnis	<p>Eine validierte Ist-Kultur und ein repräsentatives Erwartungsbild bzgl. der Elemente der Soll-Kultur</p>	<p>Maßgeschneiderte Interventions- und Lernarchitektur</p>	<p>Kulturentwicklung</p>

Interner und externer Kommunikationsprozess



DIE UNTERNEHMENSKULTUR ALS ERFOLGSFAKTOR FÜR DIE ORGANISATION



Vorstellung SEDLÁK & PARTNER



Organisations- und Kulturverständnis

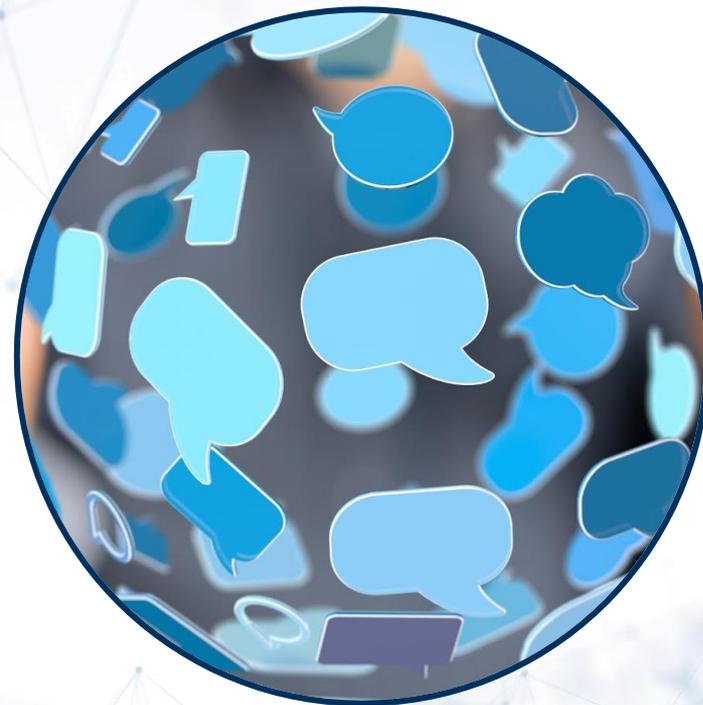


Systemischer Kulturkompass und Kulturentwicklung



Veränderungen in Organisationen

Wie kommt Veränderung in Organisationen zustande?



ORGANISATIONALE WIRKLICHKEIT

- Die Ziele einer einschneidenden Organisationstransformation lassen sich nicht im Zwang – aus der Hierarchie heraus – erreichen. Transformation fordert Verzicht, Engagement und Kreativität – **nichts davon lässt sich erzwingen**
- Man muss zunächst nüchtern zur Kenntnis nehmen, dass die vorhandene Energie einer Organisation darauf gerichtet ist, den **Status Quo** und **bisher eingespielte Routinen aufrechtzuerhalten**
- Je mehr in der Vergangenheit optimiert und rationalisiert wurde, umso weniger „**freischwebende**“ **Ressourcen** sind vorhanden, die für den Transformationsprozess zur Verfügung stehen
- Die bestehenden Ziele und die damit verknüpften persönlichen Interessen der Akteure sorgen dafür, dass die vorhandene Energie auf die **Beibehaltung des Bestehenden** gerichtet ist

NOTWENDIGE GRUNDHALTUNG

VORAUSSCHAUENDE SELBSTERNEUERUNG (1/4)

- Es muss ein **Zutrauen** in die Innovationskraft der Peripherie vorhanden sein
- Die meisten Chancen sind nicht planbar, sondern entstehen **ungeplant** an Stellen, an denen man sie nicht vermutet hätte
- Das Management muss dem **Zufall** eine Chance geben
- Es bedarf der Einsicht, dass Neues aus dem **Widerspruch** entsteht
- **Fehler** sind an sich etwas Wertvolles, wenn sie systematisch genutzt werden, um aus ihnen zu **lernen**
- **Perfektionismus ist der Feind des Neuen!** Es müssen auch unfertige Ideen einen Wert haben. Es bedarf einer Kultur dahingehend, dass nicht alles perfekt ausgefeilt sein muss, bevor es an die innerbetriebliche Öffentlichkeit gelangt



NOTWENDIGE GRUNDHALTUNG

VORAUSSCHAUENDE SELBSTERNEUERUNG (2/4)

- **Experimente** und die damit möglichen Misserfolge müssen zugelassen werden, sofern daraus gelernt wird. Scheitern in einer Sache ist durchaus erlaubt, wenn es zu neuen Überlegungen und Erkenntnissen führt
- **Neue Mitarbeiter** sind wichtige **Ressourcen**, um Veränderungsbedarfe und Chancen zu identifizieren – es gilt, ihr Anderssein gezielt für Veränderungsimpulse zu nutzen
- Die **Führung** muss die Notwendigkeit sehen, sich **selbst im Hinblick** auf ihre Funktionstüchtigkeit zu beobachten und weiterzuentwickeln
- Begegnungen mit **Organisationsfremden** sind gewünschte und wichtige Anlässe, um blinde Flecken zu entdecken



NOTWENDIGE GRUNDHALTUNG

VORAUSSCHAUENDE SELBSTERNEUERUNG (3/4)

- Es muss die Notwendigkeit gesehen werden, dass der Selbsterneuerungsprozess **zusätzlicher Kommunikationsräume** und Settings bedarf, um den Selektionsprozess adäquat zu gestalten
- Es muss die Notwendigkeit gesehen werden, bestehende Abläufe permanent und schonungslos in Hinblick auf Wertschöpfung zu **optimieren** und gleichzeitig Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um Innovation und Kreativität zu kreieren und dann auch zu realisieren (**kreative Zerstörung**)
- Selbsterneuerung findet auf den Ebenen **Variation, Selektion und Re-Stabilisierung** statt – hierfür sind Ressourcen notwendig



NOTWENDIGE GRUNDHALTUNG

VORAUSSCHAUENDE SELBSTERNEUERUNG (4/4)

- Es bedarf einer Haltung, die eine **paradoxe Ressourcenausstattung** zulässt – nämlich zur ständigen Optimierung bestehender Routinen und Prozesse sowie für die Entdeckung und Realisierung des Neuen; Letzteres fußt auf einem scheinbar (!) nicht-wertschöpfenden Ressourcen-Pool
- Um eigene Handlungschancen zu entdecken und zu realisieren, dürfen ungelöste **Probleme der Organisation** in ihren Ursachen und in ihren Lösungsmöglichkeiten **nicht externalisiert** (auf nicht beeinflussbare Instanzen) werden
- Für all das benötigt eine **Organisation geeignete Kommunikationsstrukturen** und Akteure innerhalb und außerhalb der Organisation



ANFORDERUNGEN AN DAS MANAGEMENT

VORAUSSCHAUENDE SELBSTERNEUERUNG



- Variation: Genau beobachten, ob die relevanten Umwelten in der Organisation „auf dem Schirm“ sind, sodass Entwicklungen in diesen relevanten Umweltsegmenten frühzeitig registriert und als Veränderungsimpulse genutzt werden können (z.B. spezifische Formen der Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden oder Forschungseinrichtungen, Entwicklungspartnerschaften mit Lieferanten) – hier geht es um das ständige Feinjustieren der Umweltsensibilität
- Selektion: Regelmäßige Anlässe schaffen, in denen die Eindrücke, die aus diesen unterschiedlichen Umwelten registriert worden sind, auf ihre strategische Relevanz ausgewertet und entsprechende Schlussfolgerungen gezogen werden
- Bestehende Auswertungsstrukturen regelmäßig hinterfragen
- Die Auswertungsrountinen auf allen Hierarchieebenen einrichten, um das Wesentliche zu erkennen und das Unwesentliche zu ignorieren
- Re-Stabilisierung: Dafür sorgen, alte Routinen mit der entsprechenden Aufmerksamkeit und Konsequenz durch neue zu ersetzen
- Im Hier und Jetzt gut performen und gleichzeitig offen für Anregungen, neue Chancen und Gelegenheiten sein

DIE FÄHIGKEIT, PARADOXIEN ZU MANAGEN

(1/5)



sich **assoziiieren**

(in Gemeinschaft mit anderen
sein)



sich **dissoziieren**

(sich herausnehmen, auf
Distanz gehen, für sich
sein, auch gegen andere
entscheiden können)

DIE FÄHIGKEIT, PARADOXIEN ZU MANAGEN

(2/5)



Selbstbeobachtung,
Selbstreflektion

→ **Entschleunigung**



In Aktion sein,
Handlungsorientierung,
sich durchsetzen,
zum Abschluss kommen

→ **Beschleunigung**

DIE FÄHIGKEIT, PARADOXIEN ZU MANAGEN

(3/5)



Prozesse strukturieren,
für Ordnung
und Regeln sorgen



Freiräume schaffen,
die Neues zulassen
(Bestehendes und
Etabliertes auflösen)

DIE FÄHIGKEIT, PARADOXIEN ZU MANAGEN

(4/5)



Für den eigenen Verantwortungsbereich sorgen, abgrenzen, vor Irritationen schützen, für **Konzentration** und **Fokussierung** sorgen



Relevante **Beunruhigungen** von außen einspeisen, sich für Ungewöhnliches von außen offen halten

DIE FÄHIGKEIT, PARADOXIEN ZU MANAGEN

(5/5)



Exploitation

Bestehendes Wissen und den vorhandenen Erfahrungsschatz für Problemlösungen gezielt ausschöpfen
(auf Wissen setzen)



Exploration

Sensibel sein für alle Entscheidungslagen, in denen es auf einen gekonnten Umgang mit Nichtwissen ankommt: auf die Suche gehen, die richtigen Fragen stellen



SEDLÁK & PARTNER

SEDLÁK & PARTNER

DIE FÜHRENDE SYSTEMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG
UND EXPERTE FÜR TIEFGREIFENDE TRANSFORMATIONSPROZESSE



GESTALTEN SIE MIT UNS DIE ZUKUNFT

DIE NÄCHSTEN SCHRITTE

Im nächsten Schritt ist es für beide Seiten wichtig zu erfahren, wie wir **Sie konkret unterstützen** können und inwieweit wir mit unserem Leistungsportfolio **für Ihre Organisation einen echten Mehrwert** leisten können.

Die **gegenwärtige Situation** erfordert besondere Maßnahmen: Um zeitnah mehr über Sie und Ihre konkreten Bedarfe zu erfahren, empfehlen sich aktuell die **folgenden Kommunikationskanäle**:

Online-Dialog

Vereinbaren Sie mit unserem Office einen Termin für eine **kostenlose Erstberatung** im Online-Dialog. Sie erhalten einen Link* zu einer Online-Besprechung. Wir besprechen Ihr Anliegen und konkretisieren die Erwartungen an ein gemeinsames Projekt.



Telefongespräch

Vereinbaren Sie einen Telefontermin mit unserem Office. Unsere Berater werden sich flexibel auf Ihre zeitlichen Möglichkeiten einstellen. Wir besprechen Ihr Anliegen und konkretisieren die Erwartungen an ein gemeinsames Projekt.



Gerne nehmen wir Ihre Fragen und Wünsche entgegen



Frédéric Sedlák

Tel. +49 4102 6993 0
f.sedlak@sedlak-partner.de



Julia Kobert

Tel. +49 4102 6993 21
kobert@sedlak-partner.de



Adrian Lindel

Tel. +49 4102 6993 22
lindel@sedlak-partner.de





SEDLÁK & PARTNER

SEDLÁK & PARTNER

WIR STÄRKEN DIE SELBSTERNEUERUNGSKRAFT IHRER ORGANISATION