

Bedeutung der Unternehmenskultur für ein Unternehmen im Wandel Unternehmensberatung und Künstlerin als gemeinsame Reisebegleiter

Das Unternehmen

Solectron (Sitz in Milpitas, Kalifornien) ist ein globaler Dienstleister, mit Kernkompetenzen in den Bereichen Fertigung und Entwicklung für die internationale Elektronikindustrie. Kunden kommen aus den Branchen: Telekommunikation, Computing, Mess- und Regelungstechnik sowie Automobil und Medizintechnik. Die Solectron Deutschland, mit Sitz in Herrenberg, entstand 1996 aus der Keimzelle der Leiterplattenbestückung von Hewlett Packard.

Solectron ist ein Unternehmen im Wandel und gestaltet die notwendigen Veränderungsprozesse nach dem Prinzip kontinuierlicher Evolution. Das notwendige, einzustellende Kulturmerkmal ist für Solectron, die Entwicklung einer schnell lernenden Organisation, die ihre Zukunft kreativ und aktiv im Heute gestaltet.

Der Beratungsauftrag

Die Zusammenarbeit mit Dialog Consult hatte die Zielsetzung, die stabilen Säulen der Organisation im dynamischen Umfeld herauszuarbeiten. Es galt Kompaß (Richtung) und Netz (Sicherheit) zu finden, um die Herausforderungen von terra incognita (Zukunft) zu gestalten. Hohe Wandlungsfähigkeit galt es zu generieren auf der Basis bewußter, gemeinsamer Werte, die eine Art Leuchtturmaufgabe wahrnehmen sollen.

Im Projekt ebenfalls integriert war die Künstlerin Gisela Gucker. Bei ihrem Beratungsauftrag wiederum stand im Vordergrund, die

dynamischen Kreativitäts- und Aktionspotentiale der Mitarbeiter zu aktivieren und ihnen die Fähigkeiten und Prozesse zu vermitteln, das Gedachte, das Gesprochene in kreative Tat umzusetzen. Künstlerin und Management beschritten bewußt Neuland. In dieser terra incognita sich ständig kreativ zu bewegen, wurde als Schlüsseleigenschaft eines erfolgreichen Unternehmens wahrgenommen.

Kunst und Wirtschaft

Für die Künstlerin Gisela Gucker ist die Interaktion zwischen Kunst und Wirtschaft künstlerische Herausforderung. Interdisziplinäres Arbeiten und Teilhaben lassen am schöpferischen Prozeß ist Teil der künstlerischen Konzeption: Wahrnehmen, sehendes Verstehen, handelndes Reagieren durch Gestalten und Reflektieren, als immer neu ablaufender Vorgang, führt zum Werk, zur adäquaten Form. Dieser künstlerische Prozeß besticht durch die Analogie zu zukunftsgerichteten Arbeitsweisen in Unternehmen im Umgang mit der zunehmenden Komplexität.

K u r s m ä ß i g e Vermittlung kreativer Techniken wurde deshalb von vornherein ausgeschlossen. Vielmehr stand im Vordergrund:

Sehen lernen, Erfinden, Entwickeln von Varianten und Lösungsformen und die Umsetzung mit bildnerischen Ausdrucksmitteln. Dies wurde in einem offenen Angebot für interessierte Mitarbeiter umgesetzt. Nachfolgend werden einige Beispiele aus dieser Zusammenarbeit kurz aufgezeigt.

Beispiel: Eine Form wandelt sich

Im Kunst-Projekt „Eine Form wandelt sich“ setzte sich das Management mit der Umstrukturierung des Unternehmens bildnerisch auseinander. Spielerisches Experimentieren mit der Sprache der Formen und Farben, deren Wirkung und Bedeutungsebene war Einstieg. Als Ausgangsform standen jedem Manager ein großes Papierdreieck und eine quadratische Holzplatte zur Verfügung. Im kreativen Gestaltungsprozeß abge-

Ausgangssituation: Das heute Geglaubte und Gesagte wird morgen bereits obsolet sein.



„Eine Form wandelt sich“ Sol Objekt 19

wandelt, durch mutige Eingriffe mit der Säge umgeformt, erfindend variiert und verändert, Fundstücke und Farbe mit verwendet, entstanden Materialbilder. Individuelle Formulierungen, visueller Vorstellungen von Wandlung. Die abschließend gemeinsame Werkbetrachtung und Besprechung war als Wahrnehmungsschulung und Integrationsmöglichkeit angelegt. Entlang bestimmter Fragestellungen konnten vorschnelle Bewertungen aufgeschoben werden und der Blick sich für andere Perspektiven und Wirklichkeiten öffnen.

Beispiel: Unternehmensgeschichten

Im Kunst-Projekt „Unternehmensgeschichten“ wurden angenommene Situationsbeschreibungen zum Miteinander im Unternehmen, von Management und KIK (eine solectronspezifische Form von Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Gremium) in Bilder umgeformt. Aus altem Holz mit Funktions- und Gebrauchsspuren wurden Tafeln gezimmert. Bretter, präzise oder großzügig geformt, beweglich oder stabil montiert, bildeten den plastischen Aufbau. Die malerische Gestaltung brachte Farbe. Die als Einzelwerk oder in Gruppenarbeit entstandenen Reliefs zeigten verschiedenste Ausformungen. Einige Teilnehmer visualisierten ihre Gedanken und Gefühle zur fiktiven Geschichte, für andere war hierdurch emotionale Entlastung möglich. Ebenso entstanden Lösungen zu wahrgenommenen Problemstellungen und differenzierte Botschaften an die Bildbetrachter. Titel wie „Information Change“, „Teambildung“ und „Platzhirsch in Serengeti“, verweisen auf die bearbeiteten Inhalte. Die dabei entstandenen Werke sind in der

Kantine präsentiert und laden zum Gespräch ein.

Schöpferisch Lernen

Die Schaffung eines kulturellen

nur von der Straße, wenn wir eine Schaufel nehmen“.

- * Es wurde gelernt Produktivität als Merkmal kreativen Verhaltens zu betrachten, um auch aus



„Platzhirsche in der Serengeti“ SoWe 040

Klimas und die Entwicklung der Unternehmenskultur war eng mit dem Erwerb bestimmter Fähigkeiten verknüpft:

- * Die am Gesamtprojekt Beteiligten haben ihre schöpferische Quelle entdeckt und Vertrauen gewonnen in das eigene kreative Vermögen. „Ich erlebe mich und andere als schöpferische Menschen“.
- * Sie lernten kreative Lösungen in der Nutzung ihres ganzen Potentials zu suchen. „Wir wissen und können mehr, als wir verbal ausdrücken können“.
- * Denken, Wahrnehmen und Tun wurden als zusammenhängende Verhaltensbausteine erkannt und erfahren. „Absichtserklärungen und Ideen bedürfen einer gestalteten Ausdrucksform“.

„Wir bekommen den Schnee

der Quantität, der Vielfalt der Ideen, Qualität filtern zu können. „Zirka neuntausend Experimente führten Edison zur Glühbirne“.

- * Ein Bewußtsein für multiple wertfreie Wahrnehmung konnte entwickelt werden um vorschnelle Bewertungen abzulegen. „Jede Plastik hat mehrere Seiten“.

Die Teilhabenden erlebten: gemeinsames schöpferisches Tun macht Spaß, hat sozialen und kommunikativen Wert.

Alle während der Projekte entstandenen Werke sind im Unternehmen präsentiert. Sie sind Erinnerungstück an die erlebten Prozesse und haben ästhetischen Wert. Ihre Botschaft bleibt nachhaltig präsent, die Werke laden auch weit nach der Entstehung zu Gesprächen ein.

Erworbene
Fähigkeiten
durch die
Zusammen-
arbeit von
Wirtschaft und
Kunst.

Selbstverständnis und Identität eines Unternehmens

Ende 2000 wurde ein zweiter Prozeß mit der Unternehmensberatung Dialog Consult initiiert, bei dem es in einem ersten Schritt darum ging, bei den Management-Teammitgliedern folgende Fragestellungen zu klären:

- * **Was will** ich in die Organisation hinein senden, was für ein Bild erzeugen? (Selbstbild)
- * **Wie** sende ich diese Message?

Hierzu geführte Einzelinterviews im Management-Kreis zeigten ein breites Spektrum an unterschiedlichen Bildern. Das Management-Team formulierte daraufhin den Wunsch, Rückmeldungen aus der Organisation zu erhalten, um zu erfahren, was bei den Organisationsmitgliedern ankommt. Hierzu wurde das KIK hinzugezogen, welche auch in den weiteren Phasen als wichtiger Promoter in der Organisation wirkte:

- * **Was** für Bilder **werden** durch uns momentan in der Organisation erzeugt? (Fremdbild)

Angefüllt mit diesen Ergebnissen ging es im zweiten Schritt um die Schaffung eines **gemeinsamen** Bildes, welches bewußt in die Organisation hinein gesendet werden sollte. Als Ergebnis ergaben sich folgende, tragende Säulen:



„Nur durch eine Kombination aus Erfolg, Vertrauen sowie Spaß an

und bei der Arbeit kann das Unternehmen langfristige Zukunftsorientierung sicherstellen. Wenn eine der drei Säulen unterrepräsentiert ist, schwankt unser Haus der Zukunft.“

Nach der gemeinsamen Erarbeitung der Kerninhalte (Was wollen wir senden?) wurden in mehreren Workshops, Wege im Unternehmen gesucht, welche den Sinn der Säulen im täglichen Geschäft zeigen können (Wie wollen wir senden?). Eine Wegmarkierung ist für die Säule „Vertrauen“ das Thema „Führungsguidelines kommunizieren“, für die Säule „Erfolg“ das Thema „Benchmarks setzen“. Die Frage der konkreten Maßnahmen wurde zuerst für und von der Management-Ebene beantwortet. Von vornherein war klar, daß einerseits nicht alle erarbeiteten Maßnahmen auch direkt durch das Management-Team umgesetzt werden können, sondern die gesamte Organisation benötigt wird. Andererseits die Säulen nur Wirkung zeigen, wenn weitere Organisationsmitglieder in den Prozeß eingebunden sind und eigene Umsetzungsmaßnahmen beisteuern. Die Fortführung auf zwei weitere Ebenen fand bis heute in zwei Open-Space-Veranstaltungen mit jeweils ca. 60

Personen statt. Im Vordergrund stand stets folgende Fragestellung: „Wie leben wir konkret Erfolg, Vertrauen und Spaß **in unseren** Bereichen/Schnittstellen?“. Ein Kernpunkt dieser Veranstaltungen war, daß die vorgelagerte Führungsebene zusammen mit Teilen des Management-Teams die bisherigen Ergebnisse in Markstände vorstellt und den Prozeß selbst steuert. Hier wurde für die Organisation sichtbar, daß die drei Säulen bereits tragfähig sind. Des weiteren war nicht die breite Sammlung von Absichtserklärungen „man könnte/sollte“ Ziel, sondern ihre Umsetzung in unmittelbare Handlung.

Rück- und Ausblick: Kunst und Unternehmensberatung als gemeinsame Reisebegleiter

Daß die gemeinsame Arbeit von Kunst und klassischer Managementberatung zu einem gewinnbringenden Zusammenspiel wird, ist u. E. nicht von vornherein definiert. Grundsätzliche Übereinstimmung im Verständnis, was im Zusammenhang mit Unternehmenskultur erfolgreiche Wegbegleitung bedeutet, sollte vorhanden sein:

Hauptbasis: „Hilf mir es selbst zu tun“ bzw. „Wer das Problem hat, hat auch die Lösung“

Beratung im Zusammenhang mit Unternehmenskultur zeichnet sich nicht durch Wissensvermittlung aus. Der Berater ist vielmehr Reisebegleiter und schafft einen Rahmen, in der eine Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmenskultur möglich wird.

Die Arbeit an der Unternehmenskultur bedarf der Eigendynamik der Organisation – sie kann nicht von außen stattfinden, nur von außen unterstützt werden.

Es bedarf verschiedenster Perspektiven und Zutrittsmöglichkeiten, die den Organisationsmitgliedern zur Verfügung gestellt werden müssen. Dadurch können Unterschiede in der subjektiven Wahrnehmung aufgearbeitet und die hohe Komplexität von Unternehmenskultur greifbar, und diskutierfähig gemacht werden.

Arbeit an/mit der Unternehmenskultur ist meist eng mit individuellem Lern-/Veränderungsbedarf im Denken, Wahrnehmen, Reden und Handeln gekoppelt. Die Bereitschaft dafür muß entwickelt werden.

Ausgangssituation: Das Haus der Zukunft – Zusammenarbeit mit Dialog Consult.

Rück- und Ausblick des Auftraggebers: Thomas Schädler, Vice President Germany

Der Weg ist das Ziel

Aus meiner Sicht als Auftraggeber ist durch die Zusammenarbeit eine Veränderung von innen nach außen erfolgt, die in ihrer Richtung und in ihrem Beitrag nachhaltig ist. Die Umsetzung des Wortes in die Tat konnte für alle Mitarbeiter und Netzwerk-Partner (Kunden/Lieferanten) des Unternehmens als erfolgreiches Rollenmodell vorgelebt werden. Daß dies uns gelungen ist, wurde uns in vielfältiger Weise bestätigt. Unsere eigenen Kunden wurden durch die erlebten Veränderungen in der Art inspiriert, daß Sie z.B. selbst mit der Künstlerin Gisela Glucker Kontakt aufgenommen haben und selbst aktiv wurden. Wir stehen

sicherlich am Anfang des Weges, aber wir haben das notwendige Vertrauen durch den Prozess in die Organisation hinein gebracht, daß die Organisation sich weiter erfolgreich entwickelt. Vor allem konnte der Spaß an Veränderungsprozessen (Häutungen) verstärkt werden.

Die Autoren:

Der ausführliche Artikel wurde veröffentlicht in: Schädler, T.; Glucker, G.; Horender, U.: Reisespuren eines Unternehmens im Wandel, Organisationsentwicklung, 04/2002, S. 20-27.

Ihre Ansprechpartner zum Thema „Unternehmenskultur“ sind:

Hans-Martin Ehmann und Prof. Dr. Eduard Jochum

DIALOG CONSULT GMBH,
Kiefernweg 9, D-70597 Stuttgart,
Tel. +49-711-76 78 936
Fax. +49-711-7678938
ehmann@dialog-consult.com
jochum@dialog-consult.com

Die DIALOG CONSULT GMBH ist eine international tätige, deutsche Unternehmensberatung, die schwerpunktmässig in folgenden Geschäftsfeldern tätig ist:

Management Consulting

Wir entwickeln gemeinsam mit unseren Kunden umsetzungsorientierte Konzepte zur mittel- bis langfristigen Neuausrichtung.

Change Management

Wir gestalten gemeinsam mit unseren Kunden die Wege des Wandels eingefahrener Verhaltensweisen und Prozesse in der Organisation. Dabei binden wir die beteiligten Mitarbeiter nachhaltig ein.

Skill Development

Wir vermitteln Wissen und entwickeln bei den Führungskräften und Mitarbeitern die Fähigkeiten, die für die Erreichung der Unternehmensziele und für den Umgang mit dem ständigen Wandel erforderlich ist.

Die Projekt- und Führungserfahrungen in Organisationen unterschiedlichster Art und Größe. Im Rahmen projektgebundener Zusammenarbeit stehen uns 50 weitere kompetente Leistungsträger zur Verfügung.

Mit unseren Kunden entwickeln wir Unternehmen ganzheitlich, indem wir neue Sichtweisen und Expertisen einbringen, Veränderungsprozesse anstoßen, begleiten und neue Fähigkeiten einüben. Komplexe Aufgabenstellungen unserer Klienten lösen wir im strukturierten Dialog. Branchenspezifisches Know-how, vernetztes Denken und Handeln sowie die Anwendung modernster betriebswirtschaftlicher Instrumente sind unsere Kernkompetenzen.

Unsere Erfahrung hat uns gezeigt: Wir finden mit Ihnen gemeinsam den Weg zum Erfolg. *Ihr Unternehmen hat die Ressourcen.*



Impressum

Herausgeber:
DIALOG CONSULT GMBH,
Kiefernweg 9, D-70597 Stuttgart,
Tel. (0711) 76 78 936
Fax. (0711) 76 78 938

Internet: www.dialog-consult.com
E-Mail: info@dialog-consult.com
Gestaltung und Inhalt:

Seite 4 Ulrike Horender, Dr. Roland Förster

Unsere 30 permanenten Mitarbeiter in Beratung und Training verfügen neben ihren fachlichen und methodischen Qualifikationen auch über umfangrei-