

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 konnten, zeigt das Beispiel der Rogers Germany GmbH, ehemals Curamik Electronics GmbH, im oberpfälzischen Eschenbach. Die bundesweit tätige Personalberatung Heiden Associates hat den Integrationsprozess begleitet. Mit der von ihm entwickelten interkulturellen Teamfit-Analyse können Konflikte identifiziert, konstruktiv gelöst und folglich die Zusammenarbeit von Teams verbessert werden.

Die Bedenken der rund 600 Mitarbeiter waren groß, nachdem 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 wurde. 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 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, galt es nun, gemeinsam mit der Mutter- und weiteren Tochtergesellschaften die Kundenbeziehungen in den USA und Asien zu verbessern und neue Kunden zu gewinnen. 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, also Bereichsleiter Marketing, Forschung und Entwicklung, Operations und Personal, zu internen Trainern weitergebildet. Von November 2012 bis März 2013 fanden ganztägige Workshops weltweit an allen Standorten statt und allein in Eschenbach wurden 600 Mitarbeiter in 20 Trainingsveranstaltungen durch das Senior Management hinsichtlich der gemeinsam entwickelten kulturellen Überzeugungen geschult. Jeder Mitarbeiter sollte mit den Zielen und Werten des Unternehmens vertraut gemacht werden und diese in seinem eigenen Arbeitsalltag integrieren: An Hand von Erfolgsgeschichten lernten sie, wie man 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.

Heiden Associates wurde beauftragt, auf mehreren Ebenen diesen Prozess aktiv zu unterstützen: Ein Schwerpunkt war die Entwicklung von rund 35 Führungskräften, unter anderem Teamleiter, Schichtführer und deren Stellvertreter 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 von 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, entsprechend denen sie agieren. Wenn man seine eigenen Präferenzen und die der anderen kennt –beides lässt sich aus dem Kompetenzprofil ableiten -kann man sein Verhalten auf den Einzelnen entsprechend einstellen und auch entsprechende kulturelle Spielregeln daraus ableiten. Zur Erklärung: Wenn ein Mitarbeiter zum Beispiel weiß, dass eine amerikanischer Führungskraft zielorientiert ist und dazu neigt, das Verhalten anderer zu kontrollieren (das lässt sich häufig bei Menschen mit einer ausgeprägten „Dominanz“-Präferenz feststellen), sollte man in der Email-Kommunikation mit der Führungskraft beispielsweise die eigenen Handlungsschritte ergebnisorientiert formulieren. Im umgekehrten Fall sollte man im Umgang mit einer deutschen Führungskraft mit ausgeprägter „Initiative“-Präferenz weniger Entscheidungen kommunizieren, sondern viel mehr Hintergrund-Informationen geben und den anderen in Entscheidung einbeziehen. Denn der deutsche Managementstil zeichnet sich durch ein gründliches Verhalten und einen wertschätzenden Umgang miteinander aus.

Das Anderssein anerkennen

Durch die interkulturelle Teamfit-Analyse kann man die unterschiedlichen Verhaltensmuster und Management-Stile 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 der 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. Führungskräfte schilderten anhand konkreter Herausforderungen aus der Praxis ihre Probleme, die in Rollenspielen gemeinsam mit den Teilnehmern analysiert wurden; darauf aufbauend wurden neue Verhaltensweisen eingeübt. Geübt wurde zum Beispiel der Umgang mit dem Fehlverhalten eines Mitarbeiters am Arbeitsplatz. Die Führungskräfte lernten ganz konkret, wie man zum Beispiel mit einer Minderleistung, Qualitätsmängeln oder dem Überziehen von Pausenzeiten umgeht und konstruktiv Feedback gibt. Dabei wurden verschiedene Methoden angewendet: zum Beispiel eine Beobachtung zu schildern, ohne diese zu bewerten, Ich-Botschaften zu verwenden und die Reflexion darüber, welche Auswirkungen das Fehlverhalten 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 Themen, für die der Coach Feedback gab. Thematisiert wurden auch Konflikte, die zum Beispiel dann entstehen, wenn ein Mitarbeiter zur Führungskraft befördert wird. Für Führungskräfte ist es oftmals schwer, ihre neue Führungsrolle anzuerkennen; der frühere Kollege ist nun 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, diesem nicht aus dem Weg zu gehen, sondern ihn bewusst einzugehen, ihn auszuhalten und den Konflikt auch als Chance zur Verbesserung einer Situation oder einer Beziehung zu sehen. Eingesetzt wurden im Coaching auch zirkuläre Fragen, zum Beispiel: „Wie nimmt mein Mitarbeiter mein Verhalten wahr?“ 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 Mitarbeiter zu kommunizieren“, sagte eine Führungskraft im Anschluss an das Coaching.

Für führungskritische Situationen wurde darüber hinaus auch die Methode des so genannten 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 bekam der Coachee eine klare Rückmeldung über sein Verhalten. Auf dieser Grundlage entwickelte er gemeinsam mit dem Coach konkrete Maßnahmen für neue Verhaltensweisen.

Spielregeln für eine offene Kommunikation mit interkulturellen Partnern

Das Unternehmen will weiter daran arbeiten, eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und der Wertschätzung zu stabilisieren. Regelmäßige Feedback-Gespräche und Spielregeln für eine offene Kommunikation sind wichtige Tools. Durch die Trainings zum kulturellen Wandel, so die Überzeugung der Personalleiterin Anette Enders, haben die Mitarbeiter gelernt, dass gezieltes Feedback etwas Positives ist und der Entwicklung der Mitarbeiter dient. Die Umsetzung dieser Form des Feedbacks war eine weitere Herausforderung in einem 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 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 tolle 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 Verhaltenstile in 55 Sprachen durchgeführt werden kann.

Dadurch können länderübergreifend mit der gleichen Methode Verhaltensstile analysiert und Konfliktpotenziale aufgezeigt werden. Dies führt zu einer hohen Akzeptanz bei den Teilnehmern und fördert die Umsetzung der im Teamfeedback gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen. Nachdem in der Phase I insbesondere Führungskräfte höherer Ebenen im Fokus standen, sollen in der Phase II unter anderem Nachwuchsführungskräfte gecoacht werden. Je nach Bedarf können die Coachees der ersten Runde weiterhin begleitet werden.

Annette Neumann