

ChannelPartner

Business | Marge | Profit

Medienplattform für den ITK- und CE-Handel

jetzt online bestellen:
www.actebispeacock.de
Bestell-Hotline: 02921 / 99-4444



Channel Partner 2008

Customer Satisfaction



Christian N., Focus Sales Manager

Drucker von HP sorgen für saubere Ausdrücke – farbige Finger gibt's höchstens beim Eierfärben.

HP Officejet Pro
L7590 (CB822A)



- > Bei Registrierung unter www.hp.com/de/garantie kostenlose 3 Jahre Garantie + schwarze XL-Tintenpatrone
- > Drucken und Kopieren mit bis zu 35 Seiten / Min. in s/w und 34 Seiten / Min. in Farbe
- > 4 einzelne Tintenpatronen

Art.-Nr. 1390586

219,- €

HP LaserJet
P1006 (CB411A)



- > Druckgeschwindigkeit 16 Seiten / Min.
- > 8 MB Speicher
- > 150 Blatt Papierzuführung + 10 Blatt Mehrzweckzuführung
- > USB 2.0 Schnittstelle
- > Druckleistung 5.000 Seiten / Monat
- > 3 Jahre Garantie unter www.hp.com/de/garantie

Art.-Nr. 1382818

90,- €

HP Color LaserJet
1600 (CB373A)



- > Druckgeschwindigkeit bis zu 8 Seiten / Min. in s/w und Farbe
- > HP Image Ret 2400 mit bis zu 600 dpi
- > 16 MB RAM
- > 250 Blatt Papierzuführung (max. 500 Blatt)
- > High-Speed USB 2.0
- > Druckleistung bis zu 20.000 Seiten / Monat

Art.-Nr. 1259191

130,- €

HP Color LaserJet
2605DN (Q7822A)



- > Druckgeschwindigkeit bis zu 12 Seiten / Min. in s/w und 10 Seiten / Min. in Farbe
- > HP PCL 5e/6, PS3 Emulation
- > 64 MB RAM (max. 320 MB)
- > 250 Blatt Papierzuführung (max. 500 Blatt)
- > USB 2.0
- > Embedded Ethernet Printserver

Art.-Nr. 1265033

298,- €



PROJEKTOR
Händler testen für Händler
ChannelPartner
NEC NP310
1,7

er im Test

Lens-Shift, viele Anschlussmöglichkeiten (unter anderem auch WLAN) lassen ihm zufolge wenige Wünsche offen. Deshalb auch die Gesamtnote 1,7. Bei allem Lob gab es auch Kritik: an den Lüftergeräuschen, die den Einsatz in mittelgroßen Konferenzräumen fast schon ausschließen, und am HEK versus Online-Preis.

Lesen Sie weiter auf Seite 2



ISSN 1864-1202

13743#V-1009182564#1208
00983
Büro für Bildung & Kommunikation
Herrn Bernhard Kuntz
Eichbergstr. 1
64285 Darmstadt

Postvertriebsstück (PvAG)
B-13743
106 Business Media GmbH, 00 CSJ, Postfach 140220, 80469 München
Entgelt bezahlt



Die Bildung einer Unternehmenskultur

Wie „tickt“ Ihre Firma?

Unternehmenskultur ist mehr als Mitarbeiterpflege, meint Dr. Georg Kraus.*

Es geht vielmehr um Dinge, die starken Einfluss auf Erträge und Marktanteile haben.

Die meisten Unternehmensführer unterschätzen, welche Chancen, aber auch Risiken, in den sogenannten Soft Facts für das Erreichen der Ziele schlummern. So kann beispielsweise eine hoch motivierte Mannschaft scheinbar Unmögliches erreichen. Ein Team, das hingegen innerlich gekündigt hat, wird auch einem wirtschaftlich gesunden Unternehmen großen Schaden zufügen.

Mehr als „Sozial-Klimbim“

Trotzdem wird in den meisten Betrieben nicht bewusst an der Unternehmenskultur gearbeitet. Soft Facts lassen sich eben nicht so einfach erfassen wie Unternehmenszahlen. Häufig werden Kulturfragen auch als „Sozial-Klimbim“ abgetan, der viel Zeit und Geld kostet. Tatsächlich dauert es seine Zeit, aus behördenähnlich agierenden Unternehmen kundenorientierte Dienstleister zu machen. Drei, fünf oder gar zehn Jahre muss man bei größeren Organisationen schon einkalkulieren. Denn um

wahrhaben wollen: Die Einstellung der Mitarbeiter zur Firma und zu Kollegen wirkt sich direkt auf Ertrag und Erfolg des Arbeitgebers aus.

Am Ball bleiben und Konsequenz zeigen

Oft scheitert auch der Versuch, die Kultur eines Unternehmens zu verändern. Warum? Viele Unternehmensführer formulieren zwar entsprechende Entwicklungsziele, doch kaum sind sie verkündet, wenden sie sich anderen Dingen zu. Die Aufgabe, die Entwicklungsmaßnahmen einzuleiten und umzusetzen, delegieren sie. Die Botschaft, die bei den Mitarbeitern ankommt, ist: So wichtig kann das Ganze für unsere Chefs nicht sein,

kündigt und dann doch nur verschoben oder abgesagt.

Wenn Unternehmensleiter einen kulturellen Wandel wünschen, müssen sie dies durch ihr Verhalten dokumentieren. Sie müssen ihren Mitarbeitern die „neue“ Kultur vorleben. Es funktioniert nur so - oder gar nicht.

Die richtigen Signale aussenden

Bevor man die Kultur im Unternehmen ändert, muss man erst




einen solchen (mental) Turn-around zu vollziehen, genügt es nicht, Strukturen zu verändern. Die Mitarbeiter müssen auch neue Denk- und Handlungsmuster entwickeln und neue Denk- und Handlungsroutinen aufbauen. Das erfordert seine Zeit,

Trotzdem sollte man den Versuch wagen, denn auch wenn viele Firmeninhaber das nicht

sonst würden sie sich selbst darum kümmern.

Fatal wird dieses Signal, wenn die Unternehmensführung zudem widersprüchliche Botschaften an die Mitarbeiter sendet. So wird verkündet, man wolle die Nummer eins in Sachen Kundenorientierung werden, die Leistung der Mitarbeiter wird aber weiterhin nur am Ertrag gemessen. Oder es werden regelmäßige Mitarbeitergespräche ange-

herausfinden, wie die Firma aktuell „tickt“. Hilfreich beim Ermitteln ist es, sich folgende Fragen zu stellen:

- Wie werden die Mitarbeiter primär motiviert? Über Gehalt, Provisionen, (öffentliche) Anerkennung, Druck, durch Information, Partizipation?
- Wie und nach welchen Kriterien werden neue Mitarbeiter ausgewählt, und nach welchen Kriterien finden Beförderungen statt?
- Wie ist der Umgang der Mitarbeiter? Ist er eher partnerschaftlich oder hierarchisch?
- Was wissen die Mitarbeiter 

über die Kunden und wie behandeln sie diese? Wie Bittsteller, wie Auftraggeber, wie Freunde/ Partner?

• Was ist in dem Unternehmen/ Bereich tabu? In welche Fettnäpfchen darf man auf keinen Fall treten?

Vorsicht bei Fusionen und Umstrukturierungen

Besonders wichtig ist es, sich mit solchen Fragen zu befassen, wenn weitreichende Veränderungen anstehen - also zum Beispiel Organisationen umstrukturiert oder gar fusioniert werden sollen. Sonst ist die Gefahr des Scheiterns groß — zum Beispiel, weil Bereiche oder gar Unternehmen (vorschnell) zusammengefasst werden, deren Kulturen nicht „zusammenpassen“.

Ist dies der Fall, dann sollten die Kulturen in der Regel zunächst erst angenähert werden, bevor eine Fusion erfolgt. Sonst macht sich bei den Betroffenen Unzufriedenheit und Unsicherheit breit. Die Identifikation mit der Arbeit und die Loyalität sinken. Das schlägt sich auch in der Qualität der Arbeit nieder, was wiederum die Kunden spüren. Folglich sinkt auch ihr Vertrauen in das Unternehmen.

Wenn grundlegende Veränderungen anstehen, sollten Unternehmensführer sich nie aus-

schließlich auf ihre Einschätzung der Unternehmenskultur verlassen. Denn sie sind ein Teil der Organisation und prägen deren Kultur mit. Sie sind keine objektiven Beobachter. Dies gilt insbesondere für die Personen, die ganz oben in der Hierarchie stehen. Sie haben zwar Zugang zu (fast) allen Daten, aber die weichen Informationen dringen nur gefiltert zu ihnen empor. Sie haben zudem aufgrund ihrer Funktion eine andere Sicht auf die Organisation als beispielsweise die Mitarbeiter in Produktion oder Verkauf. Deshalb sollten Unternehmensführer bei umfassenden Veränderungen eine Unternehmenskulturanalyse durchführen lassen - von externen Spezialisten. Denn sie haben den neutralen Blick und einen großen Koffer an Methoden für solche Analysen.

Drei Ebenen der Unternehmenskultur

Der US-amerikanische Organisationspsychologe Edgar Schein, einer der Väter der Organisationsberatung, unterscheidet drei Ebenen, auf denen sich eine Unternehmenskultur manifestiert.

• Sichtbare, aber interpretationsbedürftige Symbole: Ist die Architektur modern oder klassisch? Werden Großraum- oder Einzelbüros bevorzugt? Wie kleiden

sich die Mitarbeiter? Wie ist der Umgangston? Wie sind die Gehälter gestaffelt? Wie präsentiert sich das Unternehmen nach außen - in Stellenanzeigen, Broschüren, dem Internetauftritt?

• Teilweise unsichtbare Normen: Gibt es Leitlinien oder eine formulierte Vision? Wird diese im Alltag gelebt? Wie ist die Einstellung zu den Mitarbeitern? Werden sie eher zu gegenseitigem

ren wieder verkaufen. Leider werden den Verantwortlichen die Versäumnisse in der Planungsphase meist erst im Laufe des Fusionsprozesses bewusst. Dann ist es aber oft schon zu spät, die Weichen neu zu stellen. Denn grundlegende Entscheidungen sind bereits umgesetzt.

Den Veränderungsprozess gezielt steuern

Zum Steuern des Veränderungsprozesses werden außerdem Parameter benötigt, aus denen sich ablesen lässt: Hat sich etwas verändert? Befinden wir uns noch auf dem richtigen Weg? Sonst ist bei Bedarf kein korrigierendes Eingreifen möglich. Aus diesem Grund führen viele Unternehmen bei größeren Changeprojekten nach der ersten Kulturanalyse im Zwei-, teilweise sogar Ein-Jahres-Rhythmus (abgespeckte) Folgeanalysen beispielsweise in Form von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen durch.

Diese Folgeanalysen haben auch die Funktion, Veränderungen sichtbar zu machen. Denn gerade weil Kulturveränderungen so lange dauern, haben die Beteiligten zuweilen das Gefühl: „Da bewegt sich gar nichts. Wir kommen nicht voran.“ Entsprechend wichtig ist es, **auch** kleine Fortschritte zu erfassen und zu dokumentieren, damit die Beteiligten nicht resignieren, sondern voller Mut weiter voranschreiten. (MF)

CP

Unternehmenskultur: Praxistipps

1. Erst analysieren, dann ändern: Wie tickt das Unternehmen momentan? Das ist die erste Frage, die zu beantworten ist. Nur so lässt sich sicherstellen, dass Änderungsprozesse am richtigen Hebel ansetzen.

2. Fragen stellen: Um die Kultur des Unternehmens zu charakterisieren, sind beispielsweise folgende Fragen geeignet: Wie wird motiviert? Nach welchen Kriterien werden Mitarbeiter ausgewählt? Wie werden Kunden behandelt? Was ist in der Organisation tabu?

3. Außensicht mit einbeziehen: Wer selbst Bestandteil des Unternehmens und damit der Unternehmenskultur ist, kann kein objektiver Beobachter sein. Deswegen empfiehlt es sich bei grundlegenden Veränderungen, Außenstehende mit ins Boot zu holen.

4. Änderung fängt oben an: Auch die Männer und Frauen in den oberen Führungsetagen müssen die „neue“ Unternehmenskultur vorleben. Es genügt nicht, eine Änderung nur über das mittlere Management einzuführen.

5. Ungeduld zügeln: Einstellungen und Werte ändern sich nicht von heute auf morgen. Deshalb muss eine Veränderung der Unternehmenskultur als langfristiger Prozess angelegt sein. Ein Minimum von drei Jahren ist realistisch.

Verständnis oder zu Konkurrenzverhalten ermutigt? Sollen sie eher selbstständig arbeiten oder haben sie geringe Entscheidungsspielräume? Welche Geschichten über den Firmengründer oder Führungskräfte kursieren im Unternehmen? Was wird dabei als besonders gut, was als besonders schlecht dargestellt?

• Unsichtbare, meist unbewusste Basisannahmen: Dies sind selbstverständliche Annahmen, die nicht mehr hinterfragt werden. Ist der Mensch grundsätzlich eher gut oder schlecht? Welche Rolle spielt die Arbeit im Leben eines Menschen? Wie sollte der Umgang mit Mensch und Umwelt gestaltet sein?

Alle diese Faktoren zu erfassen, erscheint auf den ersten Blick aufwändig - und ist manchmal auch übertrieben. Wie wichtig aber eine fundierte Kulturanalyse ist, zeigt sich darin, wie oft Fusionen zwar auf dem Papier vollzogen werden, aber nicht die erhofften Synergien bringen. Oder darin, wie häufig Konzerne andere Unternehmen kaufen und sie nach wenigen Jah-



•**Dr. Georg Kraus** ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal,

für die 45 Berater und Trainer arbeiten. Er ist Mitherausgeber des „Handbuch Change-Management“, dessen 2. Auflage im April 2006 im Cornelsen Verlag erschienen ist.

Kontakt und Infos:

Tel. 07251 989034
E-Mail: info@kraus-und-partner.de
www.kraus-und-partner.de