

Wenn eine Katastrophe den Kulturwandel anstößt | Whitepaper



Was man aus unbeabsichtigtem Kulturwandel lernen kann	Seite 03
Der Hintergrund: Eine stolze Geschichte	Seite 03
Die Veränderung beginnt	Seite 03
Heute: Harte Zeiten und die Reaktion auf Risiken	Seite 04
Kultur definieren und messen	Seite 06
Abweichungen der Kultur sehen	Seite 09
Blaues Verhalten in der Welt von Rot und Grün	Seite 10
Die Rolle der Führungskräften	Seite 11
Die Zukunft von EF Engineering	Seite 11

Was man aus unbeabsichtigtem Kulturwandel lernen kann

Das Thema Organisationskultur wird schon seit Langem viel diskutiert, der Schwerpunkt in der Debatte hat sich allerdings verlagert und weiterentwickelt von der Frage:

1. Ob Organisationen eine Kultur haben? (haben sie), über
2. Wie die Kultur die Unternehmensleistung beeinflusst (das tut sie), bis schließlich hinzu
3. Wie die Kultur verändert werden kann, um die sowohl für die Wirtschaft und für die Mitarbeiter förderlichsten Verhaltensnormen zu entwickeln.

Artikel über den Kulturwandel haben in der Regel Erfolgsgeschichten zum Gegenstand, die effektiven Turnarounds, die positiven Extremszenarien und die besten Verfahren zur Förderung einer anpassungsfähigen, kooperativen, befähigenden, leistungsstarken, konstruktiven Organisationskultur. Die hier erzählte Geschichte ist eine gänzlich andere - es ist ein Beispiel dafür, wie die Organisationskultur verändert werden kann, wenngleich ein warnendes.

Wenn wir über Kultur sprechen, müssen wir verstehen, dass Kultur von der Geschichte und der Führung bestimmt wird; dabei geht es jedoch weniger um bedeutungsvolle Geschehnisse in der Vergangenheit. Es sind die Lehren, die wir und unsere Führungskräfte aus diesen Erfahrungen gezogen haben, die uns leiten und die Kultur prägen.

Der Hintergrund: Eine stolze Geschichte

Über fünfzehn Jahre lang schätzte und förderte ein kleines Ingenieurbüro („EF Engineering“) eine konstruktive Kultur, in der sich die Mitarbeiter in der Entscheidungsfindung unterstützt fühlten, im Eingehen angemessener Risiken bestärkt wurden, Kunden zufriedengestellt und neue Geschäftsfelder aufgebaut wurden. Offene, produktive Kommunikation wurde erwartet und unterstützt, und viele Jahre lang ermöglichte diese Kombination von technischer Expertise, partnerschaftlich kommunizierenden Arbeitsgruppen und selbstwirksam agierenden Mitarbeitern ein florierendes Geschäft.

Die Veränderung beginnt

Während die zielorientierte und kooperative Kultur zu einer Geschichte von hoher Leistung, langfristigem Wachstum und geschäftlichen Erfolgen führte, nahm die Kultur infolge einer Unternehmenskrise und der Reaktion der Führungsspitze darauf, eine Wende hin zu aggressiven und passiven Verhaltensnormen. Als ein langjähriger Geschäftspartner seine Rechnungen nicht mehr bezahlen konnte, erlebte EF Engineering einen erdrückenden finanziellen Verlust, der gleichzeitig mit einem seit Kurzem sehr schwierigen wirtschaftlichen Umfeld auftrat. Obwohl die Eigentümer ihre Ressourcen bündelten, um die Finanzen auszugleichen, stellte das Trauma der Krise einen scharfen Einschnitt für die Führung und die Kultur dar.

Trotz, und vielleicht zum Teil auch wegen, der mangelnden Kontrolle über die Situation, verinnerlichten die Führungskräfte dieses Problem und begannen ihr Team als Quelle für weitere potenzielle Probleme zu sehen. Da auf diese Krise mit defensivem und angstgesteuertem Verhalten reagiert wurde, wandelte sich eine Kultur der Autonomie und Innovation schnell zu einer Kultur der autoritären Führung und der zentralisierten Entscheidungsfindung. Ein Mitarbeiter berichtete: „Danach [nach dem finanziellen Verlust] änderte sich alles. Die Führungskräfte wollten an jeder Entscheidung persönlich beteiligt sein. Und niemand will erwischt werden, wenn er einen Fehler macht. Es ist mörderisch. Man überdeckt Unwissenheit mit Arroganz und verlagert den Schwerpunkt auf Konfrontation, anstatt den Fehler zu korrigieren und aus ihm zu lernen“.

Heute: Harte Zeiten und die Reaktion auf Risiken

Ein Verlust dieser Größenordnung kann organisatorische Veränderungen bewirken, was auch auf EF Engineering zutraf. Im Zuge der finanziellen Schwierigkeiten, veränderte die Führung die grundlegende Strategie, man wurde risikoscheuer und förderte eine Kultur der Aggressivität, in der man Risiken, aber in dem Zuge auch jegliche Chancen vermied.

Heute wird die Kultur als intolerant und nicht kooperativ beschrieben; 60- bis 80-Stunden-Wochen sind die Norm, und niemand nimmt seine bezahlte Freizeit in Anspruch. Die Entscheidungsfindung dauert ewig. Das Wachstum liegt auf Eis. Führungskräfte reden nicht miteinander. Und wenn doch, kommt es oft zu Auseinandersetzungen, es dauert Tage diese aufzulösen, was wiederum den Fortschritt blockiert und das Einhalten von Fristen gefährdet. Führungskräfte der oberen Hierarchieebene legen einen zu starken Fokus auf ihr Wissen und ihre Erfahrung, was sich unweigerlich auf die Entscheidungen der Ingenieure und anderer Fachleute auswirkt. Dieses Verhalten bremst die Produktivität aus und erdrückt Innovation.

Wenn jedoch alle Entscheidungen von einer Person getroffen werden müssen, kann dies die Reaktionsfähigkeit beeinträchtigen. „Wenn Führungskräfte nicht einverstanden mit den Methoden sind, sind sie nicht bereit, den Mitarbeitern, die das Fachwissen besitzen einfach zu vertrauen. Mir wurde einmal gesagt: ‚Sie treffen keine Entscheidungen. Sie stellen die Informationen bereit, damit ich Entscheidungen treffen kann.‘ Das Mikromanagement bremst uns. Niemand will einen Ball zugespielt bekommen.“

Ein Beispiel dafür, dass die zentralisierte Entscheidungsfindung zu unbeabsichtigten Ergebnissen führen kann, ereignete sich, als der Präsident von EF Engineering selbst einen Marketingflyer für eine bevorstehende Messe entwickelte. Ohne sich mit jemandem zu abzustimmen, nannte er das Produkt Diversified Onboarding Resource Collator (DORC) – das anders geschriebene, aber gleich ausgesprochene englische Wort dork bedeutete für die amerikanischen Messteilnehmer leider so viel wie Trottel. Darüber hinaus gab es zahlreiche Tippfehler und andere Schnitzer, da das Dokument im völligen Alleingang ausgearbeitet worden war. Der Kunde, für den DORC angefertigt worden war - einer der wichtigsten Kunden von EF Engineering - sah den Flyer und stellte Fragen zu dem Produktnamen, aber es wurde immer noch nicht darauf eingegangen.

Mitarbeiter streiten miteinander, keiner will nachgeben. Einige versuchen zu überleben, indem sie besonders hart arbeiten und nach perfekten Ergebnissen streben. Andere versuchen, sich zurückzuhalten und keine Aufmerksamkeit zu erregen. Aus diesen Gruppierungen sind Cliques entstanden, die nicht gut zusammenarbeitende Teams bilden und, die keiner klaren Vision für den Unternehmenserfolg folgen.

Einige Teammitglieder sind erfolgreich damit gewesen, den Ideen des Chefs zu folgen, obwohl ihnen das Wissen für eine fundierte Meinung vollkommen fehlt. Schmeicheleien erkaufen diesen Personen Vergünstigungen, wie weniger strenges Nachverfolgen von aufgezeichneten Stunden und Entscheidungen. Dies führt aber dazu, dass diese Mitarbeiter früher gehen oder später zur Arbeit kommen, oder dazu, dass Entscheidungen aus der Hüfte getroffen werden. Ein Günstling der Führungskräfte zu sein ist aber kein Hinweis auf erfolgreich erledigte Aufgaben. Ein Teammitglied nutzte die Gefälligkeit der Führung, indem er sich zusätzlichen Urlaub und andere Vergünstigungen erlaubte, aber niemand wollte ihn in seinem Team, die Kunden arbeiteten nicht gerne mit ihm, und er hatte den Ruf, Aufgaben nicht zu erledigen. Am Ende nutzte er seinen hohen Rang bei EF Engineering, um das Angebot eines anderen Unternehmens anzunehmen. „Obwohl er bei den Führungskräften so einen guten Ruf genoss, was er erreicht hatte, indem er all ihren Ideen zugestimmt hatte, wurde er von Kunden als die Person die bei EF Engineering ‚am wenigsten drauf hat‘ beschrieben.“

Diese Veränderungen waren aber auch für die Kunden nicht vorteilhaft. Ein Ingenieur beschrieb die Kundenbeziehung mit folgenden Worten: „Sie lieben die Ergebnisse, aber hassen die Prozesse“. Interne Meinungsverschiedenheiten werden in Kundengesprächen offen ausgetragen, Termine werden nicht gehalten, weil die Entscheidungen gelähmt sind und über mehrere Instanzen gehen müssen. Das Handeln wie unter Notfallbedingungen ist üblich, wobei Entscheidungen auf der Grundlage dessen getroffen werden, was überhaupt in diesem Umfeld funktionieren kann und nicht, was das Beste wäre. Doch trotz dieser kulturellen Herausforderungen sind die Mitarbeiter „an Bord“, weil sie die Herausforderungen genießen, die ihre Rolle als Ingenieur ihnen bieten. Dennoch erbringen diejenigen Unternehmen die besten Leistungen, in denen die Kultur die Mitarbeiter dazu befähigt, die Herausforderungen am Arbeitsplatz besser zu bewältigen, und wo die Kultur nicht eine weitere Herausforderung für den Mitarbeiter darstellt, die es zu bewältigen gilt.



Die Kultur definieren und messen

Wie sieht die Kultur bei EF Engineering aus: Die Ist-Kultur

Die Organisationskultur wird von Normen oder Verhaltensmustern, die in einem Unternehmen funktionsübergreifend bestehen bestimmt, und genau das misst das Organizational Culture Inventory® (OCI®). Effektive Organisationen fördern und unterstützen konstruktives Verhalten der Führungskräfte, der Teams und der einzelnen Mitarbeiter.

„Wissen ist Macht“ ist ein geflügeltes Wort, und Instrumente wie das Organizational Culture Inventory® (OCI®) liefern eine genaue Momentaufnahme der Verhaltensweisen, von denen die Mitarbeiter glauben, dass sie ihnen dabei helfen in die Organisation zu passen. Es ist ein mächtiges Werkzeug, das dazu verhilft zu verstehen, was wirklich in einer Organisation vor sich geht und warum. Das OCI® misst zwölf verschiedene Verhaltensstile, die in drei „Cluster“ gruppiert sind: Konstruktive Verhaltensweisen, Passiv/Defensive und Aggressiv/Defensive Verhaltensweisen.



Konstruktive Verhaltensstile beinhalten, dass man mit Menschen interagiert und Aufgaben in einer Weise löst, die auf Zufriedenheit und Wachstum abzielt. Mit diesen Verhaltensweisen stehen in enger Verbindung:

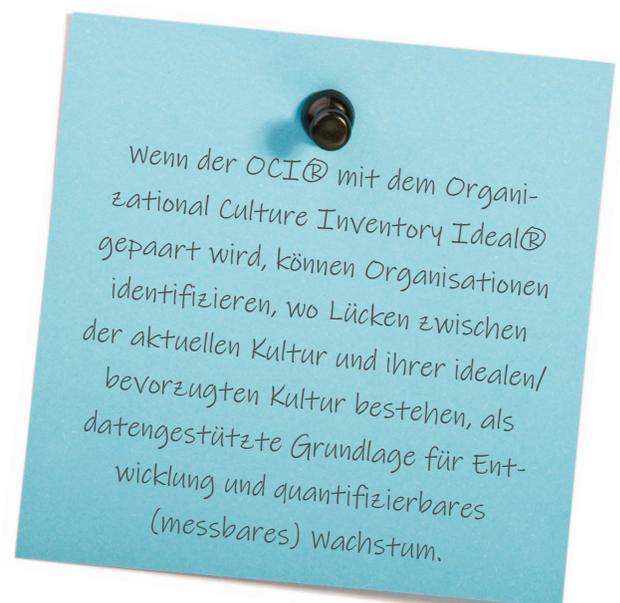
- Streben nach Exzellenz
 - Arbeiten, um Ziele zu erreichen
 - Innovation und kreatives Denken
 - Effektiv und zusammen mit anderen Menschen arbeiten
 - Förderung des Lernens und einer offenen, effektiven Kommunikation
-

Passiv/Defensive Verhaltensstile beschreiben Kulturen, in denen von den Menschen erwartet wird, dass sie im Umgang miteinander vorsichtig sind und ihre eigene Sicherheit schützen. Mit diesen vier Verhaltensweisen stehen in enger Verbindung:

- Entscheidungen und Verantwortung werden auf andere verlagert
 - Konflikte werden vermieden
 - Man arbeitet, um das grade noch akzeptable Mindestmaß zu erreichen
 - Ideen, Vorschläge und Informationen werden vorenthalten
 - das Gesamtengagement und der Beitrag der Mitarbeiter ist reduziert
-

Aggressiv/Defensive Verhaltensstile konzentrieren sich auf die Art und Weise, wie Aufgaben erledigt werden um die eigene Sicherheit zu fördern und die eigene Position zu schützen. Ein Beispiel: In aggressiven Organisationskulturen ist es von großer Bedeutung, als Einzelner und nicht als Unternehmen zu gewinnen. Mit diesen vier Verhaltensweisen stehen in enger Verbindung:

- ein Hang zu Dominanz und Kontrolle über andere, auch gegen andere Mitglieder des Teams oder der Organisation
 - Hohes Maß an Stress und Konflikten
 - Schlechte langfristige Zielorientierung und wenig Nachhaltigkeit
- Die Kommunikation ist von Negativität, Zynismus, Kritik und Sarkasmus geprägt



Die bei EF Engineering am stärksten ausgeprägten Kulturstile

Die bei EF Engineering am stärksten ausgeprägten Stile sind **Perfektionismus**, **Ausweichverhalten**, **Abhängigkeit** und **Konvention**. Das Hauptmerkmal jedes Stils ist in der Tabelle aufgeführt.

Stil	Eigenschaft	Verhalten bei EF Engineering	Resultat
Perfektionismus	Setzen von unrealistisch hohen Zielen. Man kümmert sich selbst um jedes Detail.	Die Führungskraft trifft alle Entscheidungen selbst.	Setzen von unrealistisch hohen Zielen. Man kümmert sich selbst um jedes Detail.
Ausweichverhalten	Aufschieberitis. Man wartet darauf, dass andere zuerst handeln. Man mischt sich nicht ein.	Die Teammitglieder treiben Innovation nicht voran. Sie machen nur den nächsten Schritt, wenn diese abgesegnet wurden.	Man versucht um jeden Preis, nicht für Fehler zur Verantwortung gezogen zu werden.
Abhängigkeit	Man hinterfragt Vorgesetzte nie. Man ist vorhersehbar.	Der Führungskraft bei Entscheidungen zustimmen.	Es wird auf die Entscheidung durch die Führungskraft gewartet. Kunden sind frustriert, da alles so schleppend abläuft.
Konvention	Man sträubt sich gegen Ideen, die anders sind. Man passt sich an. Man vermeidet Konfrontation.	Entscheidungen werden nicht hinterfragt und es werden keine Empfehlungen aufgrund von Erfahrung ausgesprochen.	Man hält die Füße still, vermeidet es irgendwie aus der Masse hervorstechen und/oder jegliche Konfrontation.

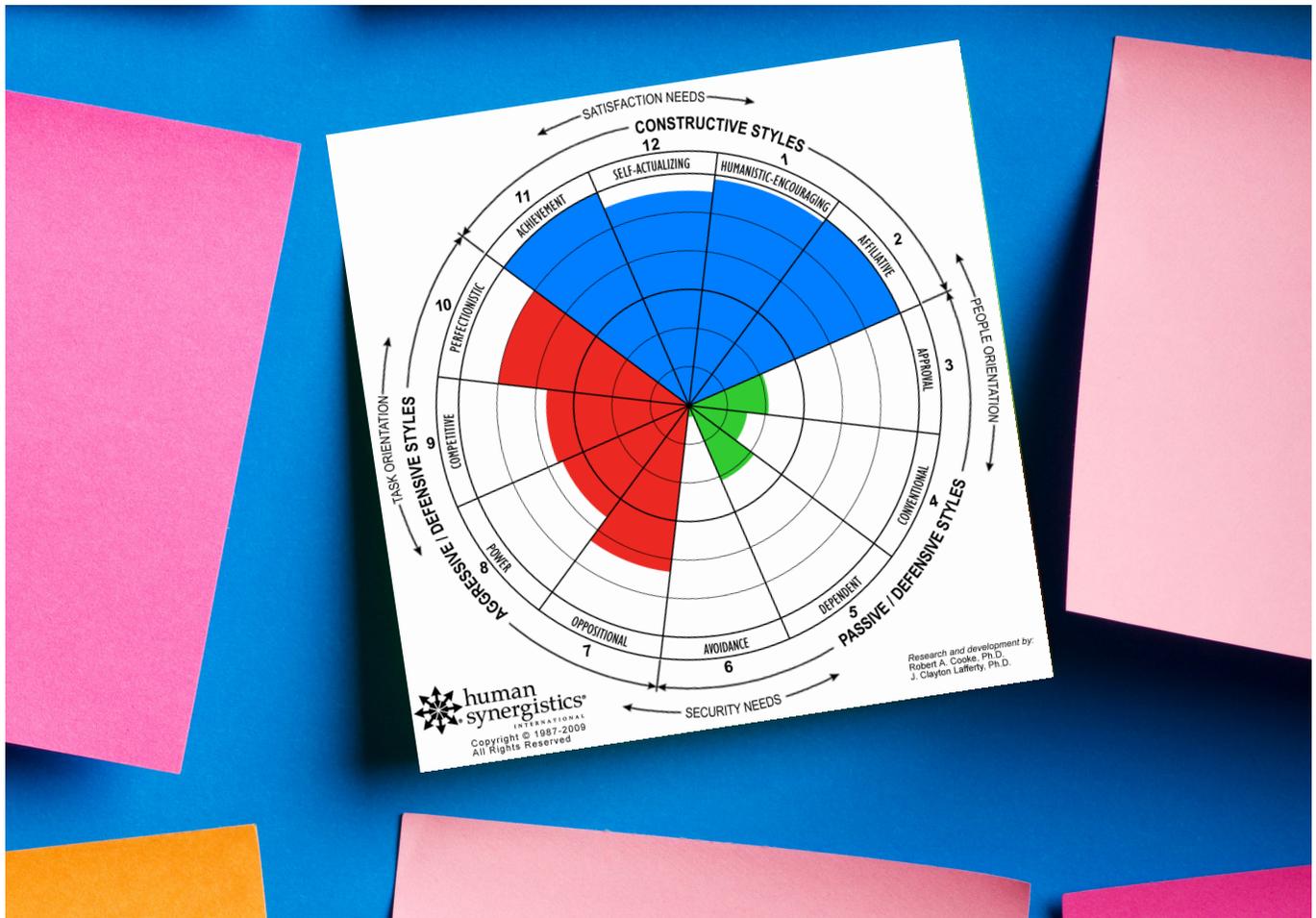
Im Organizational Culture Inventory® werden diese Verhaltensweisen in den Aggressiv/Defensiven und Passiv/Defensiven Stilen erfasst. Aggressiv/Defensive Kulturen fördern den vorsichtigen Umgang mit anderen und den Schutz der eigenen Sicherheit. Wenn Führungskräfte jede Entscheidung bis ins Detail vorgeben und hinterfragen, neigen die Mitarbeiter dazu, deutlich weniger Eigeninitiative zu zeigen und erkennen, dass das Vermeiden von Schuldzuweisungen oder Kritik mehr Wert für ihre gegenwärtige Position hat, als das Eingehen kalkulierter Risiken als Motor der Innovation oder zur Leistungsverbesserung.

Diese Verhaltensstile fördern Stillstand. Sie sind der Feind von Innovation und Wachstum. Für EF Engineering sind die Ergebnisse dieser Stile genau das, was die Führungskräfte zu vermeiden suchten - ein zusätzliches Risiko. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, die keine Innovationen hervorbringen sinkt rapide.

Der Schutz des eigenen Bereichs und der eigenen Position im Unternehmen ist eine häufige Reaktion auf autoritäre, detailorientierte Führung, genauso wie das Warten auf Leitung und das „nach den Regeln Spielen“. Das Ausfindig machen und Überbetonen von Fehlern in der Arbeit anderer lenkt den Fokus weg von der eigenen Leistung, und schließlich auch von der Leistung der geführten Mitarbeiter. In einer derart defensiven Kultur lernen die Mitarbeiter, dass „den Kopf unten zu halten und einen Tag nach dem anderen durchzustehen eine effektive Überlebensstrategie ist“.

Abweichungen in der Kultur sehen

Mitarbeiter von EF Engineering werden gefragt, was im Unternehmen stattfinden sollte: Die Soll- Kultur



Der Circumplex oben zeigt das Profil der idealen Kultur, basierend auf Aussagen von Organisationen aus der ganzen Welt und einem breiten Spektrum von Branchen. Die ideale Kultur ist die Kultur, in der die Mitarbeiter die bestmögliche Arbeit leisten können. Es ist erwähnenswert, dass in idealen Kulturen die konstruktiven Stile stark ausgeprägt sind, eine optimale Ausprägung von Oppositionsverhalten und anderen Aggressiv/Defensiven Stilen aufweisen, und nur geringe Ausprägungen der Passiv/Defensiven Stile. Die Kultur von EF Engineering ist von Passiv/Defensiven Stilen geprägt, was Leistungsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit in Organisationen verhindert.

Organisationskulturen verändern sich aus einer Vielzahl von Gründen. In diesem Fall begann der Übergang von einer konstruktiven zu einer aggressiven Kultur vor einigen Jahren, was aus einer gescheiterten Geschäftsbeziehung in Verbindung mit tiefgreifenden finanziellen Verlusten resultierte. Dieses Ereignis formt jedoch nicht die Kultur. Es ist die Reaktion der Führungskräfte auf eine Situation, was die Kultur bestimmt. Im Fall von EF Engineering reagierte die Führungsetage auf die externe Krise mit verstärkter interner Kontrolle und so extremer Überwachung, dass sich die Mitarbeiter nicht mehr sicher fühlen, was wiederum Muster von kontraproduktiven, defensiven und individualistischen Motive/Verhaltensweisen schafft.

Blaues Verhalten in der Welt von Rot und Grün

Was kann man also tun, um das Blatt zu wenden? Wie kann sich eine Person in einer Passiv/Defensiven oder Aggressiv/Defensiven Kultur einen Unterschied machen? Dieser Aufgabe ist nicht jeder gewachsen.

Passiv/Defensive Kulturen mögen sich gut und beständig anfühlen, aber oft fehlt es ihnen an der erforderlichen Reaktionsfähigkeit auf Marktanforderungen um nachhaltig erfolgreich zu sein. Mitarbeiter gehen keine Risiken ein und versuchen, nicht aufzufallen oder bemerkt zu werden; es lohnt sich wahrscheinlich sogar, unbemerkt zu bleiben. Mitarbeiter befolgen die Regeln. Sie warten darauf, dass man ihnen sagt, was sie tun sollen.

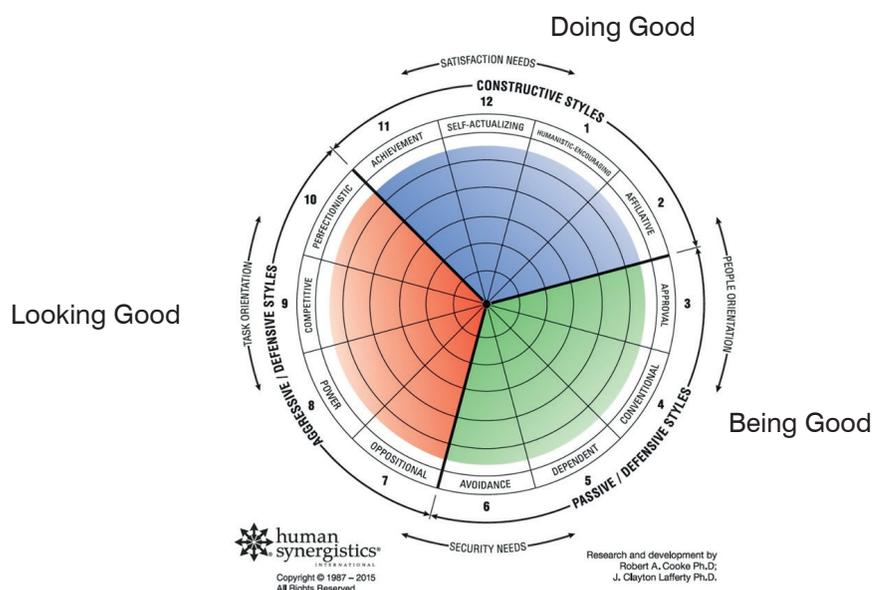
In Aggressiv/Defensiven Kulturen hat der interne Wettbewerb Vorrang vor dem Gewinnen gegen externe Konkurrenten. Aggressiv/Defensive Kulturen zeigen zumeist hohe Burnout- und Fluktuationsraten. Man braucht viel Energie, um in einer solchen Kultur zu überleben.

Organisationen, die das OCI® einsetzen, verwenden oft die Farben des Circumplex, um die Kultur und Verhaltensweisen zu beschreiben. „Ins Blaue Zielen“ und „Du verhältst dich total Rot“ sind Phrasen, die einige Organisationen übernommen haben, um Verhaltensweisen zu identifizieren und diese im kontinuierlichen Dialog über Arbeitsstile und –kultur zu verwenden.

Es ist nicht ungewöhnlich, dass es Subkulturen in Organisationen gibt, die sich dem Status quo entgegenstellen, was aber nicht unbedingt negativ ist. Mit Normen zu brechen kann äußerst angebracht sein, besonders wenn dies bedeutet, dann ein gesünderes Arbeitsumfeld geschaffen wird. Hier entschied sich ein Mitarbeiter dazu, die Aggressiv/Defensiven und Passiv/Defensiven Verhaltensweisen in Frage zu stellen und Konstruktive Verhaltensweisen in seinen Interaktionen mit Kunden und Teammitgliedern konsequent einzusetzen.

„Das Grüne durcheinanderrütteln“ war die Mission von einer Handvoll engagierter Mitarbeiter. Sie wollen nicht gehen, weil sie die Projekte mögen, und viele von ihnen schon lange genug dort, um sich an konstruktivere Zeiten zu erinnern, und was noch wichtiger ist, sie haben sich dazu verpflichtet „sich blau zu verhalten“. Ein Mitarbeiter, der den Fokus auf konstruktives Handeln legte bemerkte: „Es ist etwas mühsam, aber ich versuche mich darauf zu konzentrieren, den Kunden zu helfen und um das bestehende System herum zu arbeiten. Ich lasse die Kritik von Kollegen und Führungskräften an mir abprallen und tue, was ich für richtig halte“.

Die Kunden mögen die Produkte, aber nicht die Prozesse. Die Kundenerfahrung zu verbessern, wo immer dies möglich ist wird also dem Unternehmen zuträglich sein und die persönliche Zufriedenheit erhöhen - zwei wichtige Wege, um „Gutes zu tun“, wie oben erwähnt. Dennoch sind die Passiv/Defensiven Stile oft am widerstandsfähigsten gegenüber Veränderungen, weil sie den Status quo festhalten. Manchmal schwenken diese Kulturen erst in Richtung Aggressiv/Defensiv auf der Reise hin zu einer Konstruktiven Kultur. Um den Kulturwandel voranzutreiben, ist oft ein dramatischer Wandel im Führungsstil erforderlich.



Rolle der Führungskräfte

Führungskräfte beeinflussen die Kultur, ob sie diese Rolle erkennen oder nicht. Wenn Führungskräfte miteinander streiten, dienen sie als Beispiel an dem sich die Mitarbeiter orientieren können, was genau das ist, was in diesem Unternehmen vor sich geht. Die Leadership/Impact®-Befragung von Human Synergistics zeigt Führungskräften die Verhaltensweisen auf, die sie auf bewusste oder unbewusste Weise ermutigen.

Führungskräfte, die zuvor ein Umfeld des Vertrauens förderten, wollen plötzlich in jede Entscheidung einbezogen werden, wodurch Innovation behindert wird, was wiederum zu versäumten Terminen und zur Unzufriedenheit der Kunden beiträgt. Mit der neuen Ebene der Überprüfung jedes einzelnen Schrittes konzentrierten sich die Mitarbeiter weniger darauf, die bestmögliche Arbeit zu leisten, sondern vielmehr darauf, sich vor Schuldzuweisungen zu schützen. Ein weiterer zu berücksichtigender Faktor ist, dass sich die Kultur entwickelt, ob sich die Führungskräfte darum kümmern oder nicht. Verhalten wird verstärkt oder man wird davon abgehalten, hoffentlich als Reflektion der Unternehmenswerte, doch manchmal stehen geförderte oder belohnte Verhaltensweisen, im Widerspruch zum Auftrag oder zu den Werten des Unternehmens. Mitarbeiter richten sich nach Führungskräften, um Hinweise für das Verhalten zu erhalten, und wenn es eine Abweichung gibt, hat das Beobachtete und das Wiederholen von Verhaltensweisen in der Regel Vorrang vor dem Blick auf das geschriebene Leitbild.

Dramatische Veränderungen der äußeren Gegebenheiten können zu Verschiebungen in der Kultur führen, aber der zuverlässigste Weg nach vorn ist der Fokus auf die konstruktiven Verhaltensweisen. Passiv/Defensive Unternehmen bleiben zurück. Aggressiv/Defensive Unternehmen, die ihre Mitarbeiter verschleifen, sind nicht langfristig nachhaltig. Konstruktive Stile schaffen auf gesunde Weise eine Balance zwischen der Erledigung von Aufgaben und den Zielen der Mitarbeiter und unterstützen die Kundenzufriedenheit.

Die Zukunft von EF Engineering

Auch wenn es für manche Führungskräfte intuitiv sinnvoll erscheinen mag, sich um alle Entscheidungen und Freigaben selbst zu kümmern, stellt diese Methode doch ein großes Risiko dar. Indem ein äußeres Ereignis einer internen Quelle zugeschrieben wird, sind Autonomie und Vertrauen durch autoritäre und detailorientierte Führung ersetzt worden. Passiv/Defensive Kulturen setzen sich selbst dem Risiko der Fluktuation und des Verlusts von Wettbewerbsvorteilen aus, da Mitarbeiter, die durch diese Stile behindert werden, andere, konstruktive Organisationen aufsuchen werden wenn sich die Gelegenheit dazu bietet. Die Teammitglieder, die bleiben, treiben weder Spitzenleistung noch Kundenzufriedenheit voran; sie bleiben aus Bequemlichkeit im Unternehmen.

Der Wandel von einer Passiv/Defensiven zu einer Konstruktiven Kultur ist eine Herausforderung, die es zu bewältigen gilt. Aggressiv/Defensive Kulturen zu Konstruktiverem Verhalten hin zu coachen ist oft einfacher, weil die Organisationsmitglieder bereits aktiv sind. Passiv/Defensive Kulturen brauchen zum Fortschritt den ein oder anderen Schubs. Für EF Engineering scheint die Wiedereinführung von Vertrauens in die Entscheidungsprozesse der Teammitglieder als ein wichtiger erster Schritt. Dazu müssen die Führungskräfte damit aufhören, Mitarbeiter für externe Ereignisse verantwortlich zu machen.

Kulturen können sich zum Guten oder zum Schlechten verändern, und Instrumente wie das OCI® sind wirksam bei der Überwachung und Veränderung der Kultur. Für Organisationen wie EF Engineering, könnten sie der erste Schritt zum Anknüpfen an frühere Erfolge sein.



Human Synergistics InterConnex GmbH

www.humansynergistics.de

Email: info@humansynergistics.de

Tel.: +49 (0) 2102 148 22 98

Copyright Information® Copyright Human Synergistics InterConnex GmbH. All rights reserved. This book has been produced to support the efforts of our accredited network and clients. This work may not be reproduced without permission. Any errors and omissions are expected. Please treat this data with the respect it deserves. While we're not vengeful, we are provokable. All circumplexes, profiles and questionnaire items are copyright by Human Synergistics International, research and development by Robert A. Cooke and J. Clayton Lafferty, PhD.