



Kulturwandel durch Partizipation

Wie schafft man den Kulturwandel von einem ehemals inhabergeführten Familienunternehmen mit traditionellen Strukturen zu einer partizipativen Unternehmenskultur moderner Prägung? Die Wilken Software Group zeigt, wie dies gelingen kann.

► Wie zahlreiche andere Unternehmen stand die Wilken Software Group vor der Herausforderung, das profitable Wachstum des Unternehmens in dem Umfeld einer VUCA-Welt für die Zukunft sicherzustellen. Die bestehenden Organisationsstrukturen, die Prozesslandschaft sowie die traditionell geprägte Unternehmenskultur erwiesen sich als grundlegende Hindernisse, um künftig den Anforderungen des Marktes erfolgreich zu begegnen.

Im Nachfolgenden wird aufgezeigt, durch welche Maßnahmen, Methoden und Vorgehensweisen es dem Unternehmen gelungen ist, einen erfolgreichen Transformationsprozess zu initiieren und ihre Mitarbeitenden aktiv einzubeziehen, ohne dabei die wirt-

schaftlichen Ziele beziehungsweise die Organizational Resilience zu gefährden.

Tiefgreifende und nachhaltige Veränderungen

Im Rahmen einer strategischen Organisationsanalyse wurde schnell deutlich, dass nur durch tiefgreifende und nachhaltig etablierte Änderungen die definierten Ziele der Transformations-Roadmap erreicht werden können.

In einer ersten Phase wurden in Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung die Aufbauorganisation und die Kernprozesse des Unternehmens über mehrere Monate neu und effizienter ausgerichtet sowie neue Strukturen mit einem breiten Management Board geschaffen. Von Beginn an wurden die Mitarbeitenden sowie der Vertrauensrat an allen Standorten mit dem Sense of Urgency vertraut gemacht, über die Entwicklung und Fortschritte zeitnah in vielfältigen Dialogformaten informiert und in die Umsetzung eingebunden.

In einer weiteren Phase der Transformation wurde mit externer Begleitung unter Beteiligung von Führungskräften verschiedener Ebenen sowie Mitarbeitenden aller Geschäftsbereiche ein neues Leitbild für Führung und Zusammenarbeit entwickelt und ope-

CASE STUDY

Wilken Software Group



Foto: Wilken

Die **Wilken Software Group** ist ein unabhängiges Familienunternehmen mit **600 Mitarbeitenden an sechs Standorten**. Seit 1977 entwickelt das Haus mit Hauptsitz in Ulm eigene ERP-Standard-Softwarelösungen für die sichere und effiziente Abbildung betriebswirtschaftlicher Kernprozesse – sei es im Finanz- und Rechnungswesen, der Materialwirtschaft oder der Unternehmenssteuerung.

rationalisiert. Jeder Führungsgrundsatz wurde mithilfe eines Sponsorenmodells aus Führungskräften, Mitarbeitenden und Vertretern des Vertrauensrates im Rahmen von zahlreichen mehrmonatigen Initiativen im Unternehmen erleb- und spürbar gemacht.

Neue Zielkultur unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie

Parallel zur Entwicklung des neuen Führungsverständnisses analysierten über 15 Prozent der Mitarbeitenden in Workshops die bestehende Kultur der Wilken Software Group und erarbeiteten unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie Elemente einer neuen Zielkultur sowie die neuen Unternehmenswerte. Geleitet wurden die Workshops von Change Agents, einer ambitionierten Gruppe von Mitarbeitenden aller Geschäftsbereiche, die zu Beginn des gesamten Transformationsprozesses durch den Personalleiter ins Leben gerufen wurde und die im ständigen Dialog mit der Geschäftsführung und Human Resources stand. Wie lassen sich nun organisatorische Veränderun-

STOLPERSTEINE

Wo hat es im Projekt gehakt?

- **Maximale Aussagekraft durch das Change-Barometer erreichen:** Das erste Change-Barometer musste viele Facetten abfragen, um valide Erfolgsauswirkungen hinsichtlich Einstellung und Verhalten zu den Veränderungen sowie dem Business Impact aufzeigen zu können.
- **Differenziertes Handlungsportfolio:** Die komplexen Ergebnislagen mussten verständlich erläutert und kommuniziert werden, damit intern die richtigen Entscheidungen für den weiteren Prozess zügig getroffen werden konnten.
- **Transparenz:** Alle mussten zeitnah (auf verschiedenen Aggregationsebenen) mit den Ergebnissen intensiv vertraut gemacht werden. Komplexe Sachverhalte einfach darstellen war das Ziel. Alle sollten zu Beteiligten gemacht werden.

gen, neu gestaltete Prozesse und die neue kulturelle Ausrichtung nachhaltig und erfolgreich verankern? Welche bisherigen Stärken der Organisation, der Kultur und Menschen können den Veränderungsprozess unterstützen, welche Schwächen müssen besonders berücksichtigt werden, und wie stark wirkt die Vergangenheit durch Einstellung und Verhalten der handelnden Kolleginnen und Kollegen auch im Verborgenen nach?

IHRE EXPERTEN FÜR MITARBEITERBEFRAGUNGEN & TRANSFORMATIONEN

Individuelle Beratung & Lösungen für ihren Erfolg

Konzeption der passenden Feedbacklösung für ihren Bedarf
Realisierung oder Revitalisierung ihrer Befragung in allen Phasen
Organizational Analytics für Mehrwert in der Auswertung
Beratung und Begleitung in agilen Transformationsprozessen
JSS Academy zur Ausbildung ihrer Change Agents

www.jss-consulting.de

contact@jss-consulting.de | +49 (0) 89 - 32 19 56 98



UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- **Das Change-Barometer wirkt positiv auf den Transformationsprozess selbst.** Die Einbindung der Mitarbeitenden durch ihre Sicht und Bewertung sowie die vollständige Transparenz der Ergebnisse und die sich anschließenden Maßnahmen machen das kulturelle Element der Partizipation glaubwürdig.
- **Die Akzeptanz der einzelnen Elemente ist weitgehend vorhanden.** Die Mitarbeitenden werden zu Mitgestaltern des Kulturwandels.
- **Konkrete Entscheidungsgrundlagen.** Durch die Etablierung eines anonymen und regelmäßig durchgeführten Feedbackprozesses erhält die Unternehmensführung sehr valide Indikatoren über die Wahrnehmung und Wirksamkeit des Transformationsprozesses in der Belegschaft.

Erfolgskritische Fragestellungen, die das Transformationsgremium der Wilken Software Group zusammen mit dem Beraterteam der JSS HR & Consulting Services eingehend analysierte und in Form einer kulturellen SWOT-Analyse sowie -Vorgehensweise aufbereitete.

Der erste Erfolgsfaktor: Transparenz und Offenheit

Basierend auf der Überzeugung des Managements, dass der Erfolg der Transformation nicht nur entscheidend vom Ausmaß der Akzeptanz, sondern auch von der aktiven Mitgestaltung der Mitarbeitenden abhängt, wurde im ersten Schritt eine strategische Mitarbeiterbefragung in Form eines Change-Barometers entwickelt, um durch das jährliche direkte Feedback der Mitarbeitenden eine Qualitätssicherung im Veränderungsprozess zu etablieren. Ziel war es, transparent zu machen, wie Mitarbeitende und Führungskräfte die Veränderung erleben, wie erfolgreich oder weniger erfolgreich sich diese bereits auf ihren Alltag auswirkt und welche Ideen sie einbringen können, um die Transformation zu verbessern. Neben der intensiven Kommunikation zur Bedeutung im Vorfeld der Befragung wurde den Mitarbeitenden vollständige Transparenz der Ergebnisse sowie eine Beteiligung und Mitarbeit an den Initiativen angeboten, die sich als Ableitung aus den Befragungsergebnissen ergeben würden. Insofern war die Teilnahmequote von 86 Prozent ein großer Erfolg und Bestätigung des angestrebten partizipativen Ansatzes.

Die Ergebnisse wurden ausgewertet und schrittweise Geschäftsführung, Topmanagement sowie Führungskräften und Mitarbeitenden in mehreren Präsenz- und Onlineformaten zeitnah vorgestellt. Dabei

wurde bewusst entschieden, die Auswertung der ersten Befragung auf Unternehmens- und Geschäftsbereichsebene vorzunehmen, um sich auf die wesentlichen Indikatoren zu fokussieren und sich nicht im Detail zu verlieren.

Das Ergebnis der Befragung zeigte, dass viele Aspekte des Veränderungsprozesses bereits in den einzelnen Organisationseinheiten angenommen wurden, zugleich aber noch ein deutlicher Verunsicherungsfaktor vorhanden war, ob und inwieweit die Veränderungen auch langfristig positiv spürbar werden.

Der zweite Erfolgsfaktor: Beteiligung und Mitverantwortung

Unmittelbar nach der Veröffentlichung der Ergebnisse und den sich anschließenden Dialogformaten in den Organisationseinheiten wurden sowohl unternehmensübergreifend als auch in jedem Geschäftsbereich die jeweiligen Top-3-Veränderungsthemen identifiziert. In jedem Geschäftsbereich wurden Projektgruppen gegründet, die sich paritätisch aus Führungskräften und Mitarbeitenden des Bereiches zusammensetzten. In Workshops analysierten die Projektgruppen die Handlungsfelder und leiteten aus diesen Veränderungsprojekte ab, die in den Folge Monaten bearbeitet wurden.

Mit Hilfe pragmatischer Guidelines, Vorlagen sowie eines von den Beratern der JSS HR & Consulting Services gestalteten Change-Management-Tools wurden die definierten Handlungsfelder sowie die abgeleiteten Maßnahmen und Projekte aus den Workshops einfach und effizient dokumentiert und nachverfolgt. In regelmäßigen Abständen wurde über die Fortschritte der Initiativen auf Unternehmens- und Bereichsveranstaltungen berichtet. Im zweiten Change-Barometer, das in diesem Herbst stattfindet, haben die Mitarbeitenden erneut die Möglichkeit, über den Fortschritt und Erfolg der Transformation des Unternehmens zu urteilen und ihr Feedback – auch zum Stand der angestoßenen und zum Teil bereits durchgeführten Projekte – abzugeben.

Auf diese Weise erfahren die Mitarbeitenden der Wilken Software Group, dass sie durch ihre Rückmeldung in der Befragung und anschließende Mitgestaltung in den einzelnen Projekten aktiver und einflussnehmender Teil des Transformationsprozesses sind. Aus Sicht des Managements hat sich einmal mehr bestätigt, dass erlebbare Transparenz und Partizipation wesentliche Erfolgsfaktoren für eine gelungene Vertrauenskultur wie auch die gemeinsame Gestaltung von Veränderung sind. ■

AUTOREN



Tonio Hess, CHRO, Wilken Software Group, Ulm, tonio.hess@wilken.de



Jan Stephan Schmaderer, Managing Director, JSS HR & Consulting Services, München, schmaderer@jss-consulting.de