

# **Mitarbeiterführung in Veränderungsprozessen**

**Prof. Dr. Christiane Dithmar**

Vortrag auf dem DKI-Kongress am 24. September 2008 in Berlin

# Unternehmenskultur: Roland Berger Studie

## Zum Wachstum führen – Wie erfolgreich wachsende Unternehmen geführt werden

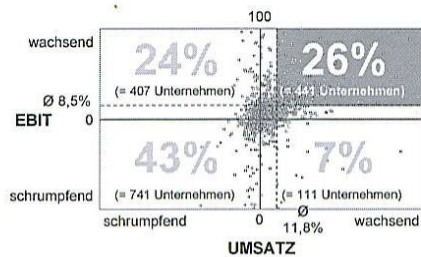
Roland Berger Studie zu unternehmerischen Wachstumstreibern

Düsseldorf, 25. November 2004

## 1 Profitables Wachstum ist DIE Voraussetzung, um Wert und Ergebnisse zu verbessern!

## Nur 26% aller Unternehmen wachsen überdurchschnittlich in Umsatz und Gewinn

Panelstudie 1.700 Triade-Unternehmen  
Ø Wachstum 1991-2003 [% p.a.]

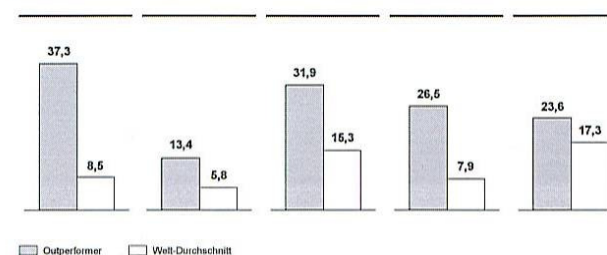


- Nur 33% wachsen überdurchschnittlich im Umsatz
- 50% wachsen überdurchschnittlich im Gewinn
- Nur 26% der Unternehmen (441) liegen über Welt-Ø in Umsatz- und Gewinnwachstum – sie erbringen Spitzenleistungen ("Outperformer")!

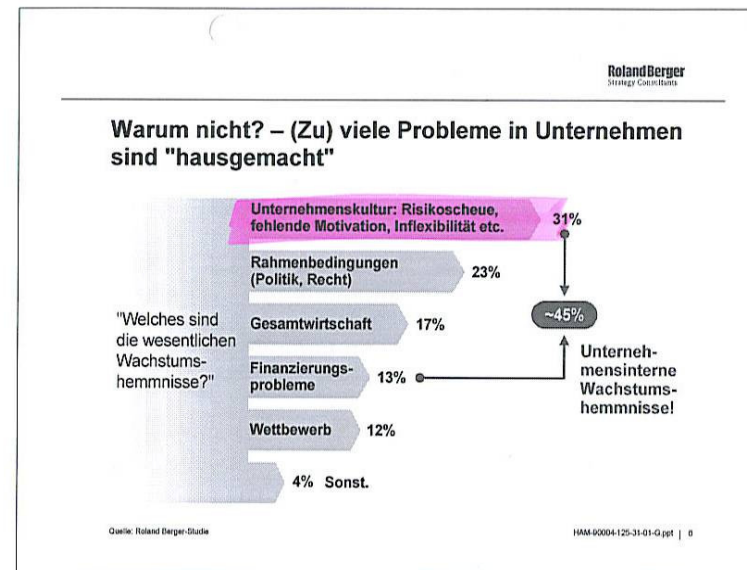
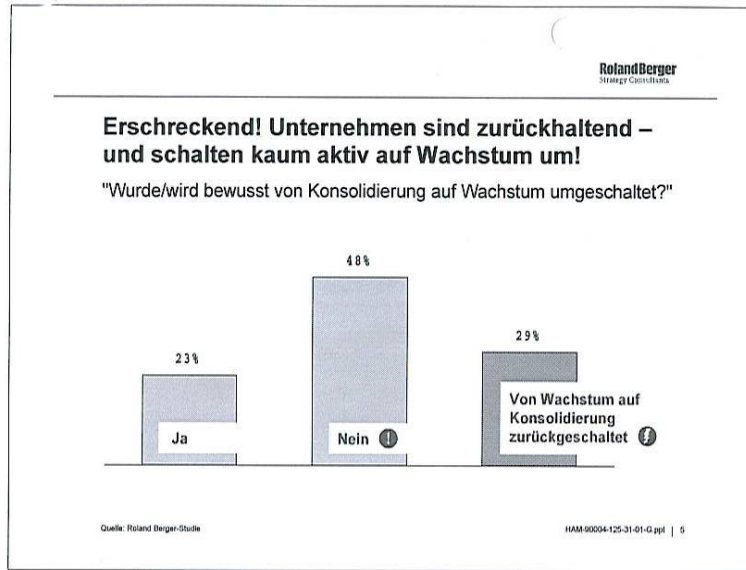
## Wachsende Unternehmen bringen bessere Leistungen in allen relevanten Feldern

Ø Wachstumsraten weltweit 1996-2003 [% p.a.]

EBIT      Produktivität      Cashflow      Mitarbeiter      Gesamtertritte



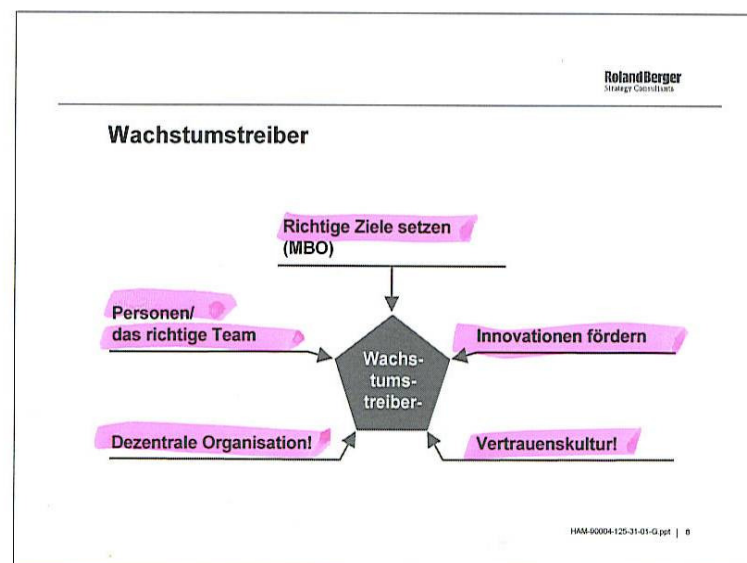
# Unternehmenskultur: Roland Berger Studie



Roland Berger  
Strategy Consultants

**2 Wie wachsen? Wachstum entsteht bei exzellenter Führung!**

Quelle: Roland Berger-Studie | HAM-90004-125-31-01-G.ppt | 7



# Unternehmenskultur: Roland Berger Studie

## Sechs Kernaussagen unserer Studie (1)

- 1 Unternehmen im deutschsprachigen Raum sind **beim Wachstum (zu) zurückhaltend!**
  - Kein bewusstes Umschalten auf Wachstum, 1/3 schaltet zurück!
  - Zu viele "hausgemachte" Probleme
- 2 **Wachstum wird von Personen getrieben** – bei den Eigenschaften klafft allerdings eine Lücke zwischen Erkenntnis von Relevanz und Umsetzung im Alltag!
- 3 Wachstumstreiber Organisation – **Dezentralisieren** und wachstumsfördernde Corporate Governance "leben"
- 4 Eine **Vertrauensorganisation** ist wesentliche Voraussetzung für Wachstum

## Sechs Kernaussagen unserer Studie (2)

- 5 **Führen über Ziele** – Wichtiges Instrument in der Führung von Vertrauensorganisationen
  - Zu starke Sanktionierung von Nichterfüllung schwächt die Performance
  - Outperformer setzen ambitionierte aber realistische Ziele, sie sanktionieren weniger hart
- 6 Innovationen – Outperformer sind in wichtigen Themen schneller am Markt als der Durchschnitt

## Erfolgsfaktor Werte

Geschäfts-  
, und eine  
ur ist nicht  
erfolg. Die  
les Zusam-  
hmenskul-  
in den letz-  
nteresse er-  
hten For-  
bietet fehlen  
alle, die er-  
g zwischen  
ird und ob  
Dieser wis-  
ellung wur-  
tudie zum  
nehmenser-  
n MCM In-  
Rechnung  
rnehmens-  
halten und

ten.

1. Wertekulturen in Unternehmen sind meßbar und quantifizierbar. Die Erhebung mit intervallskaliertem Zustimmungsabfrage ermöglicht, Werteprofile in metrischen Daten aufzustellen.

2. Ein Viertel des über Indikatoren erfaßten betriebswirtschaftlichen Erfolges ist durch die Wirkung der gelebten Wertekultur erklärbar.

3. „Erfolgs-Werte“ können identifiziert werden. Werte korrelieren miteinander und beeinflussen sich gegenseitig. Sie wirken auf Einstellungen, Verhalten, Ergebnisse und damit auf den Erfolg von Unternehmen.

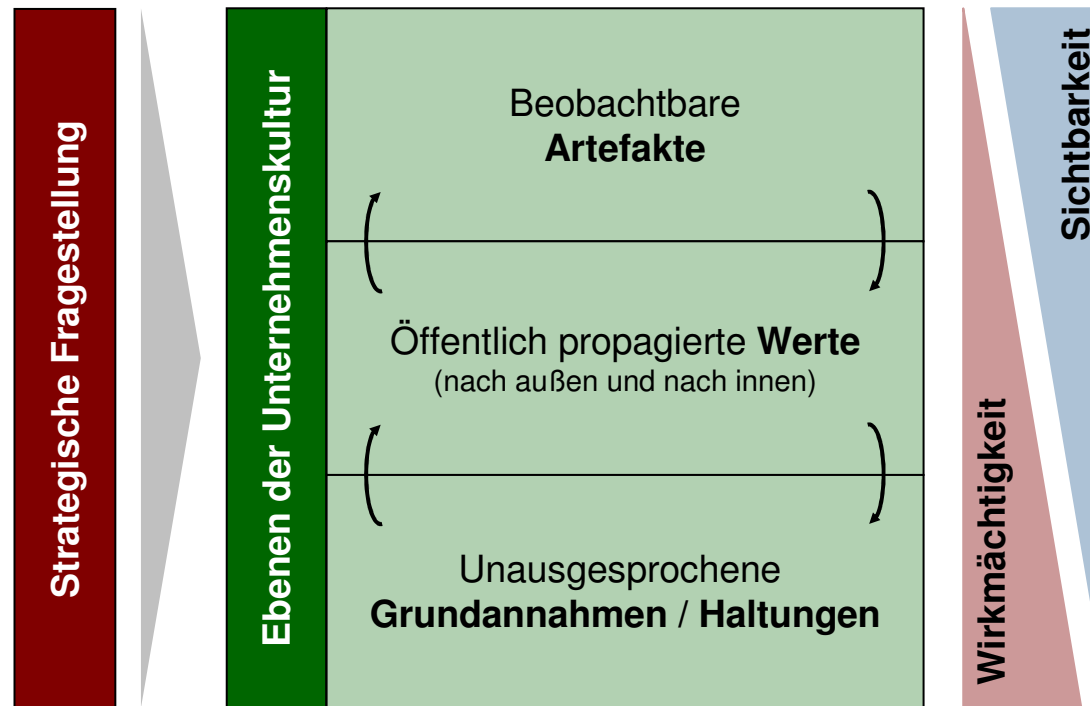
4. Die Übernahme bestimmter Werte und Wertekombinationen führt in Unternehmen zu höherem Erfolg. Durch statistische Verfahren kann der Einfluß der optimierten Werte auf den Erfolg des Unter-

werden  
salltag p  
Macht. .  
über Hi  
werden  
oben“ g  
von zeh  
setzen,  
gebnisse  
die Rah  
von Auf  
der Art  
Leistung  
Eine K  
stung is  
die der l

Hart

Die s  
den unt

# Was ist Unternehmenskultur?

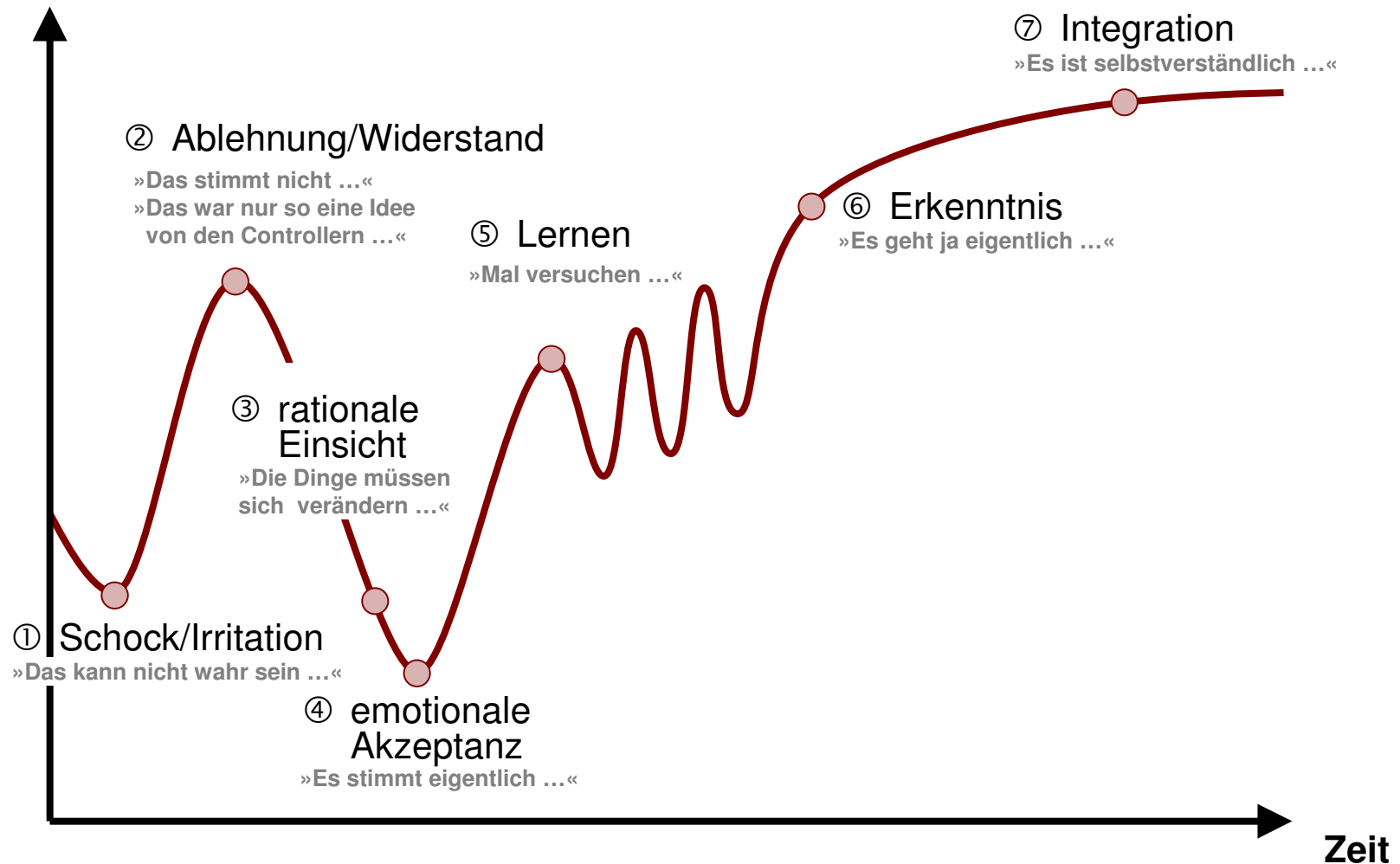


# Unterschiedliche Verantwortlichkeiten auf unterschiedlichen Führungsebenen



# Die Veränderungskurve (Phasen-Modell)

wahrgenommene  
eigene Kompetenz



nach: G. Fatzer

## Wie lernt man Veränderung?

