Kom_Inhalt 13.09.2007 10:46 Uhr Seite 83



# Unternehmenskultur im Wandel
## Strategieverwirklichung durch kulturelle Kompetenz

**Constantin Peer**

**Constantin Peer**
begleitet seit 19 Jahren grössere Veränderungsprozesse in Unternehmen
und ist Dozent beim ZfU, in MBA-Programmen und Fachhochschulen.
Er ist Partner von Peer Communication, Zollikon.
*c.peer@peercommunication.ch*

Kom_Inhalt 13.09.2007 10:46 Uhr Seite 85



**Interne Kommunikation und Unternehmenskultur prägen und beeinflussen sich gegenseitig. In Culture-Change-Prozessen kommt der internen Kommunikation eine zentrale Rolle zu. Kulturelle Kompetenz eröffnet Spielräume für neue Kommunikationsformen und -gefässe, mit denen Mitarbeitende nachhaltig mobilisiert und befähigt werden können. Die Kenntnis der in diesem Beitrag vorgestellten kulturellen Aspekte ermöglicht den Verantwortlichen in den Unternehmen, die wesentlichen Schalthebel bei Change-Prozessen zu erkennen.**

Unternehmenskultur – nur spannend oder auch relevant?

Unternehmenskultur ist ein spannendes Thema – sowohl in den Medien als auch innerhalb von Organisationen wird gerne über sie gesprochen und nachgedacht. Ist Unternehmenskultur aber auch ein *relevantes* Thema? Wann investieren Unternehmen in die Entwicklung ihrer Unternehmenskultur? In der Praxis wird das Thema Unternehmenskultur in drei typischen Situationen zum Thema:

*Erstens*, wenn sich im Rahmen eines Change-Prozesses die Kultur verändert, beispielsweise wenn infolge einer Integration unterschiedliche Kulturen aufeinanderprallen.

*Zweitens* infolge neuer strategischer Ausrichtung, wenn ein Unternehmen sich mittels einer starken Kultur von den Mitbewerbern abheben und profilieren will. In diesem Fall ist die Kulturveränderung nicht nur Mittel, sondern auch Zweck der Veränderung. Beispiele für solche kulturgetriebene Strategieveränderungen sind Toyota, General Electric unter Jack Welch oder im europäischen Raum Firmen wie Hilti oder der Bertelsmann-Verlag.

*Drittens* stellt sich das Kulturthema grundsätzlich in der länder- und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit in Unternehmen wie auch im Zusammenwirken zwischen Konzern und Tochtergesellschaften.

An den Schnittstellen zeigt sich die Kultur.

Greifbar wird Unternehmenskultur an den Schnittstellen von Ländern, Unternehmen, Bereichen und Persönlichkeiten. Infolge der Globalisierung nimmt die Anzahl und Komplexität der Schnittstellen stetig zu – was ihr sorgfältiges Management zwingend nötig macht. Nicht mehr im Sinne des klassischen «search of excellence», sondern zur Vermeidung von Reibungsverlusten, die sich die Unternehmen im verschärften Wettbewerb immer weniger leisten können.

Der Fall Airbus 380 verdeutlicht die Problematik: Dort führte die grenzüberschreitende Zusammenarbeit in einem Fall zu grossen finanziellen Einbussen – nur, weil die in einem Land gefertigten Kabelstränge anderswo nicht passten – ein Problem der grenzübergreifenden Verständigung.

Zwar sind längst nicht alle Konflikte an Schnittstellen kultureller Natur. Kulturelle Kompetenz ist aber die Grundvoraussetzung, um mit den

Kom_Inhalt 13.09.2007 10:46 Uhr Seite 86



Unterschieden an den Schnittstellen überhaupt umgehen zu können. Die Fähigkeit, in strategischen Neuausrichtungen die relevanten Schnittstellen zu erkennen und zu benennen, ist der erste Schritt zu einer erfolgreichen Strategieverwirklichung.

Aktuelle Definition von Unternehmenskultur.

Der Definition des Begriffs Kultur sind schon unzählige Abhandlungen gewidmet worden. So schreibt etwa der Ethnologe Clifford Geertz: «Kultur ist das Muster der Sinngebung, in dessen Rahmen Menschen ihre Erfahrungen deuten und ihr Handeln lenken.» Oder die Definition von Edgar Schein: «Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt.»

Den folgenden Ausführungen liegt diese, vom Autor in Zusammenarbeit mit Stuart D. G. Robinson, Zug, entwickelte Definition zugrunde: «Gemeinsames System von Wahrnehmungen und Wertvorstellungen, durch das eine Gruppe sich von einer andern unterscheidet.» Diese Definition berücksichtigt, dass jemand gleichzeitig verschiedenen Kultursystemen angehören kann – und es meistens auch tut: etwa als Mitglied einer Familie, einer Unternehmensabteilung, einer Religionsgemeinschaft und eines Volkes.

Surface Culture und Deep Culture.

Wenn ein Finne in Malawi aus dem Flugzeug steigt, wird ihm auffallen, dass sich die Menschen in diesem afrikanischen Staat anders kleiden, andere Esswaren zu sich nehmen und ganz andere Musik hören, als dies in Finnland der Fall ist. Diese unmittelbar wahrnehmbaren kulturellen Unterschiede werden als Surface Culture bezeichnet. In der interkulturellen Beziehung spielt die Surface Culture nur eine untergeordnete Rolle. Wichtiger ist die Deep Culture, die für die Sinnesorgane nicht direkt wahrnehmbar ist. Dieser verborgene Kern der Kultur wurde von Forschern wie Geert Hofstede oder Charles Hampden-Turner mittels Kulturdimensionen veranschaulicht.

In vielen Unternehmensleitbildern werden Werthaltungen formuliert wie Kundenorientierung, Wertschätzung des Mitarbeiters oder unternehmerische Einstellung. Solche Werte sind generisch, gelten für alle Unternehmen und beinhalten keine kulturellen Unterscheidungsmerkmale; sie sind daher eher Ausdruck einer zeitgemässen Business Culture als der Deep Culture eines Unternehmens. Die Deep Culture zeigt sich nicht in Unterlagen über Führungsprinzipien, Vision oder Strategie. Ebenso wenig führen Kulturdiagnosen in der Form von schriftlichen Befragungen zum Kern, da den Mitarbeitern die eigene Deep Culture gar nicht bewusst ist. Wie die Blackbox «Deep Culture» erschlossen werden kann, wird im nächsten Absatz aufgezeigt.

Kom_Inhalt 13.09.2007 10:46 Uhr Seite 87



**Die Dimensionen der Deep Culture**

Deep Culture kann mittels der Dimensionen Individualismus/Kollektivismus, Akzeptanz von Machtdistanz, Maskulinität/Feminität, Universalismus/Partikularismus usw. beschrieben werden und wird mittels gezielter Interviews, die neben den Mitarbeitenden auch die Kunden und Lieferanten berücksichtigen, erhoben. Wie das folgende Beispiel zeigt, werden diese Dimensionen am besten an den kulturellen Schnittstellen des Unternehmens sichtbar:

Nach einer Akquisition eines Unternehmens in der Romandie durch deutschschweizerische Unternehmer sank dessen Produktivität stark ab, obwohl die Arbeitsplätze gesichert schienen und weder die finanziellen noch die sozialen Leistungen sich verändert hatten. Die Analyse ergab, dass die Kultur der übernommenen Westschweizer Firma wesentlich femininer war: der Umgangston freundlich, indirekt und mit sprachlichen Feinheiten geschmückt. Die übernehmende Kultur aus der Deutschschweiz hingegen manifestierte sich durch einen direkten, fordernden und provokativen Umgang: Fehler wurden offen angesprochen, Tadel gehörte zum normalen Umgang, und Provokation diente als Mittel, um die Belegschaft anzutreiben. Damit bekundeten viele der Mitarbeitenden grösste Mühe und waren entsprechend verunsichert. Interessanterweise lag die Deep-Culture-Schnittstelle nicht in der höheren Machtdistanz der Übernehmer, denn die Romands waren eine hohe Machtdistanz gewohnt. Vielmehr wurden die offene Kritik und die ständigen Provokationen als negatives Urteil über die bisherigen Leistungen empfunden, mit dem Resultat, dass sich viele der Mitarbeitenden demotiviert fühlten. Die Deep-Culture-Schnittstelle lag also im Unterschied «maskulin versus feminin». Die Kernaufgabe des Kulturwandels bestand darin, den Übernommenen zu helfen, sich in diesem neuen Umfeld zu behaupten und mit der fordernden Kultur besser umgehen zu können.

## Change Management versus Kulturwandel

Change Management ist nicht Kulturwandel.

Das Management of Change umfasst die Begleitung von organisatorischen und strategischen Veränderungen. Im Vordergrund steht dabei die psychologisch kluge Kommunikation der Veränderungen, die dafür sorgt, dass möglichst wenig Widerstand entsteht und die inhaltlichen Ziele effizient und schnell erreicht werden. Der Prozess verläuft top-down und wird von den entsprechenden Spezialisten und Führungspersonen gesteuert. Wichtige Werte im Change Management sind Glaubwürdigkeit, Klarheit und Transparenz. Der Top-down-Ansatz führt dazu, dass die Betroffenen im Normalfall nicht zu Beteiligten werden.

Kom_Inhalt 13.09.2007 10:46 Uhr Seite 88



Kulturwandel geht von einem andern Paradigma aus: Damit die angestrebten Ziele – etwa eine neue Organisation oder Strategie – überhaupt erreicht werden können, sind neue Fähigkeiten notwendig. Die Verwirklichung einer Matrixstruktur etwa verlangt von den Schnittstellen-Verantwortlichen ganz andere Fähigkeiten in der interdisziplinären Zusammenarbeit. Eine Innovationsstrategie wird nur dann Realität, wenn das «not invented here»-Syndrom überwunden werden kann. Im Kulturwandel – im Gegensatz zum Change Management – liegt das Hauptgewicht auf den Kernfähigkeiten, die für den Wandel entscheidend sind. Die Befähigung der Schlüsselpersonen ist daher zentral.

**Der Beitrag der internen Kommunikation.**

Change Management besteht im Wesentlichen aus interner Kommunikation. Change-Spezialisten organisieren, strukturieren und inszenieren die Kommunikation. In einem Kulturwandel-Prozess hingegen ist die Rolle der internen Kommunikation komplexer. Ihre Zielsetzung und Form muss laufend der Sollkultur angepasst werden. Die Kommunikation sollte der Geschwindigkeit des kulturellen Wandels folgen und darf nicht voreilig hohe Erwartungen gegenüber den Verantwortlichen wecken. Anders gesagt: Werden implizit Fähigkeiten deklariert, die noch nicht vorhanden sind, entsteht ein Bumerangeffekt! In einem Wandelprozess wurden in der Hauszeitung die neuen Prinzipien der Kommunikation mitgeteilt. Ein Prinzip lautete «dialogorientiert». Entsprechend fanden regelmässig Treffen von GL-Mitgliedern mit Mitarbeitenden statt. In der ersten Veranstaltung reagierte der CEO auf kritische Fragen unwirsch und klemmte die Diskussion ab. Dies wurde als Zeichen gesehen, dass die Prinzipien reine Lippenbekenntnisse waren, was der Glaubwürdigkeit der Verantwortlichen schadete.

Nicht selten geben einzelne Chefs ihren Mitarbeitenden einen Entscheid weiter, wo eine persönliche Distanz zum Entscheid mitschwingt. Oder ein in der GL getroffener Entscheid wird in den Geschäftsbereichen völlig unterschiedlich verstanden und umgesetzt. Es ist Aufgabe der Führung, solche bewussten/unbewussten Abweichungen anzugehen und zu klären. Abweichungen sind ein wichtiges Signal für den Entwicklungsstand des Kulturwandels und zeigen auf, inwieweit eine wirkliche «unité de doctrine» erreicht worden ist.

In Kulturwandel-Prozessen tut man gut daran zu kommunizieren, dass die oberste Verantwortungsebene ebenfalls an sich selber arbeitet und dass dieser Vorgang Zeit braucht. Dies bewirkt, dass nicht die Botschaft rüberkommt: «Wir da oben können es bereits, aber ihr müsst noch üben.» Und gleichzeitig werden keine unrealistischen Erwartungen geweckt.

Im Rahmen eines Kulturwandel-Prozesses besteht die *erste Aufgabe* der internen Kommunikation darin, die notwendige Veränderungsenergie aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Dies geschieht durch Kommunizieren

Kom_Inhalt 13.09.2007 10:46 Uhr Seite 89



einer emotional mobilisierenden Vision. *Zweitens* sind die Ernsthaftigkeit des Kulturvorhabens und die Glaubwürdigkeit der Verantwortlichen zu stärken. *Drittens* soll die interne Kommunikation selber mithilfe ihrer Gefässe die neuen Werte vorleben, z. B. durch dialogische Kommunikationsformen oder durch offen-kritische Berichterstattung. All dies erfordert Kreativität und vertiefte Kenntnis der neuen Wertelandschaft. Und die Ambition, die Adressaten interner Kommunikation mit neuartigen Formen und Gefässen zu überraschen.

## Kulturentwicklung in der Praxis

Normative Kulturentwicklung.

In der Praxis finden sich zwei unterschiedliche Formen von Kulturentwicklung. Bei der normativen Variante geht es darum, die neuen Werte zuerst zu definieren und dann top-down zu diskutieren und mit Beispielen zu veranschaulichen. Häufig finden dafür zu diesem Zweck Grossveranstaltungen statt, bei denen am Schluss jeder Teilnehmer Massnahmen definiert, wie die neuen Werte umzusetzen sind. Grossgruppen-Spezialisten haben dafür Verfahren entwickelt wie zum Beispiel Storytelling, Appreciative Inquiry, Future Search und World-Café.

Der Vorteil dieses Vorgehens liegt darin, dass in kurzer Zeit viele Leute involviert werden und dass die vorgegebenen Werte gemeinsam im System nachvollzogen werden. Ihr Nachteil ist, dass durch die mehrheitlich inhaltliche Auseinandersetzung mit der neuen Kultur noch keine Befähigung zur «gelebten» Umsetzung der neuen Werte erfolgt.

Fähigkeitsorientierte Kulturentwicklung.

Eine fähigkeitsorientierte Kulturentwicklung beginnt ebenfalls on the top in der Geschäftsleitung. Diese definiert stufengerecht die wesentlichen Kernfähigkeiten und übt sie an konkreten Beispielen aus dem Alltag ein. Die ständige Reflexion und Verbesserung der gerade stattfindenden Interaktion erlaubt simultanes Lernen im Team.

Parallel dazu wird eine Projektgruppe, die einen repräsentativen Querschnitt des Unternehmens darstellt, hinsichtlich der neuen Kernfähigkeiten sensibilisiert. GL und Projektgruppe erarbeiten den weiteren Ablauf, während sie selber kontinuierlich in ihre Vorbildfunktion hineinwachsen. So erfolgt top-down eine stufenweise Befähigung der Schlüsselpersonen, wobei gleichzeitig bottom-up dafür geeignete Mitarbeitende zu Promotoren des Kulturwandels befähigt werden.

Firmenbeispiel «Alles aus einer Hand».

Aus einer Integration verschiedener Einzelfirmen und Konzernbereiche entstand ein neues Unternehmen der Dienstleistungsbranche. Das strategische Ziel hiess: «Alles aus einer Hand» und bezweckte, durch Synergievorteile Kosten zu sparen, während gleichzeitig die gesamte Dienst-

Kom_Inhalt 13.09.2007 10:46 Uhr Seite 90



leistungspalette angeboten werden konnte. Organisatorisch entstand eine Matrixorganisation mit zahlreichen Querschnittfunktionen und einer Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung für Produktion und Support.

Die ersten Interviews mit den GL-Mitgliedern zeigten rasch, dass neue Kernfähigkeiten erforderlich waren – und zwar bei allen Führungs- und Schnittstellenfunktionen, die von der neuen Matrix tangiert waren. Die GL-Mitglieder waren von der Reorganisation persönlich betroffen: Einige fühlten sich von der CEO-Funktion zum Bereichsleiter herabgestuft.

Im Kick-off-Workshop der GL ging es primär um die Verarbeitung der Vergangenheit, in der Wunden entstanden waren. Auch zeigte sich, dass das Verständnis der erfolgten Reorganisation stark differierte und insbesondere unklar war, ob die vorliegende Organisationsstruktur nur ein Zwischenschritt zu einer noch radikaleren funktionalen Struktur darstellte. Diese Frage war im Plenum zu klären. Gleichzeitig musste das gegenseitige Vertrauen im neuen GL-Team gestärkt werden, was mithilfe einer strukturierten Feedbackübung zum Rollenverhalten erreicht wurde. Erst danach konnten die «heissen Eisen» diskutiert werden. In regelmässigen Abständen wurden die Interaktion untereinander und der Fortschritt anhand der relevanten Kernfähigkeiten überprüft. Durch die diskutierten Beispiele wurde dem Gremium erst bewusst, welch wichtige Rolle jedem Bereichsleiter als Fahnenträger für die Vision «Alles aus einer Hand» zukam und dass selbst leise Untertöne persönlicher Kritik von den Mitarbeitenden gehört und als Uneinigkeit im Gremium interpretiert wurden.

**Kernfähigkeit «Verhandeln an Schnittstellen».**

Weil schnell klar wurde, dass die neuen Anforderungen an die synergetische Zusammenarbeit mit der traditionellen Form der Durchsetzung von Anweisungen nicht zu bewältigen waren, erwies sich zur erfolgreichen Umsetzung der Matrix eine Kernfähigkeit als besonders bedeutsam: «Verhandeln an der Schnittstelle unterschiedlicher Interessen und Denkstile». Diese neue Form des Verhandelns erforderte sorgfältiges Zuhören und die Bereitschaft, von der eigenen Sichtweise abzurücken, um gemeinsam neue Lösungen zu entwickeln. Anders gesagt: den Schritt weg von der individualistischen hin zu einer mehr teamorientierten Kultur. Gerade dieser Schritt entpuppte sich auch als die grösste Herausforderung, die es zu bewältigen galt: Abseits von Image- und Machtfragen mussten sachliche Entscheidungskriterien gefunden werden, anhand deren die Zuordnungsentscheide in der Matrix erfolgen konnten. Diese neue Form von Verhandlungsfähigkeit wurde in den realen Abstimmungsprozessen zwischen den Schnittstellen der Matrix mit Unterstützung der externen Moderation immer wieder trainiert.

Kom_Inhalt 13.09.2007 10:46 Uhr Seite 91



## Leadership is key

Kulturwandel ist nicht delegierbar.

Die interkulturelle Forschung hat weit über zehn Dimensionen von Deep Culture beschrieben, die in Tausenden von Kombinationen auftreten können. Neben dieser komplexen Vielfalt ist zu berücksichtigen, dass ein Kulturwandel immer innerhalb hierarchischer Verhältnisse stattfindet. Der Rang hat Einfluss auf die Vorbildfunktion. Vorgesetzte und ganz besonders Geschäftsleitungsmitglieder sind demnach Multiplikatoren eines Kulturprozesses – oder eben nicht! Wenn es nicht gelingt, sie als Vorbilder in Bezug auf die Sollkultur zu gewinnen, scheitert der Kulturprozess.

Im Unternehmensalltag wird diese Vorbildfunktion der Führenden immer wieder eingefordert und auch kritisch verfolgt. Einige Mitarbeitende warten förmlich darauf, dass der CEO bei einer Grossveranstaltung ins Fettnäpfchen tritt. Die Forderung nach oben: «Sei unser Vorbild», löst die Gegenforderungen nach unten aus: «Setze loyal um.» Es ist eine wichtige Aufgabe der kulturellen Begleitung, derartige Dynamiken ins Bewusstsein zu bringen und zu relativieren.

Bewusstheit über (unbewusste) Signale.

Eine Kernfähigkeit des CEO und anderer Schlüsselpersonen ist die Sensibilität ihrer Wahrnehmung in Bezug auf die Signale, die sie selber aussenden. Zwingend ist für sie daher die Auseinandersetzung mit Fragen wie: Wie kommt mein Verhalten oder Nicht-Verhalten bei den Mitarbeitenden an? Welche Botschaften sende ich unbewusst aus? Ist mein Auftritt konsistent und glaubwürdig? Nehme ich den mir zustehenden Rang ein oder biedere ich mich an? Die grundlegende Aufgabe der Kulturbegleitung ist es deshalb, den Schlüsselpersonen laufend Feedback zu ihrer Rollenwahrnehmung zu geben und ihr diesbezügliches Bewusstsein zu fördern.

In jedem Unternehmen gibt es auch informelle Meinungsführer, z. B. Leute an wichtigen Schnittstellen und in wesentlichen Supportfunktionen. Es kann hilfreich sein, solche Personen in Projektteams und Promotorengruppen speziell über den Kulturwandel zu informieren und zu befähigen. Dabei müssen auch der Umgang mit negativer Kritik an der Führung und Schuldzuweisungen thematisiert werden. Es hilft wenig, wenn ein Multiplikator in heiklen Situationen «mit dem Rudel der Wölfe heult» und Schuldzuweisungen an die Führung verstärkt. Er muss vielmehr befähigt werden, auf heikle Fragen und Kritiken konstruktiv einzugehen, die Hintergründe zu erklären und im Gespräch zu vermitteln.

Unterschiedliche Führungskulturen: das LSDI-Profil.

Reibung entsteht in Unternehmen oft an jenen Stellen, wo sich der Führungsstil zwischen Bereichen und Abteilungen unterscheidet. Abhängig von Persönlichkeit, Werdegang der Verantwortlichen bzw. der Branche und der Art des Geschäftes findet sich eine breite Palette von unterschiedlichen Führungsstilen.

Kom_Inhalt 13.09.2007 10:46 Uhr Seite 92



**LSDI-Führungsstile und ihre Ausprägungen**

Kom_Inhalt 13.09.2007 10:46 Uhr Seite 93



Basierend auf Darstellungen von Grid sowie von Blake/Mouton, habe ich ein Instrument entwickelt, das die wesentlichen Führungsstile im kulturellen Kontext darstellt (s. die nebenstehende Grafik).

Typischerweise findet sich die technokratische Ausprägung von Führungsstil I eher in Verwaltungen, während der autonome Stil in kreativen Berufen, Beratungen und manchmal auch in der IT-Branche anzutreffen ist. Der hierarchisch-sachorientierte Stil (II) findet sich häufig in Produktionsabteilungen und Fabriken. Der angelsächsische resultatorientierte Stil wird in der Praxis immer bedeutsamer und ist typisch in Banken, Versicherungen und bei Global Playern.

Stil III findet sich oft in Familienunternehmen (patronal) oder in sozialen Institutionen und HR-Abteilungen (kollegial-fürsorglich).

Stil IV ist häufig in der Hightechbranche anzutreffen oder in projektorientierten Organisationen (partizipativ). In Partnerschaften von Beratungsfirmen, Anwaltskanzleien oder Privatbanken findet sich der konsensorientierte Stil am häufigsten.

Wie sich unterschiedliche Führungsstile auswirken.

Unterschiedliche Führungsstile schaffen Schnittstellen zwischen Bereichen, Teams und Einzelpersonen. Dies wirkt sich bei bereichsübergreifenden Projekten dadurch aus, dass die Projektmitglieder unterschiedliche Erwartungen an den Führungsstil der Projektleitung haben. Mitarbeitende aus IT- und Supportfunktionen fordern üblicherweise mehr Mitsprache als solche aus der Produktion oder dem Verkauf. Konflikte im Führungsverhalten zwischen der Projektleitung, den Projektmitarbeitenden und der Linie können dazu führen, dass ein Projekt gänzlich scheitert.

An den Nahtstellen zwischen den Bereichen verfestigen unterschiedliche Führungsverständnisse auch das Gärtchen- oder Silodenken. Dem einen Bereich mit Laisser-faire-Führungsstil wird z. B. vorgeworfen, es herrsche dort keine Führung, während umgekehrt den Mitarbeitenden des andern Bereichs (hierarchischer Stil) die Neigung zu Kadavergehorsam unterstellt wird.

Die Irritationen können auch in Sitzungen gross sein, wenn Teilnehmer aufgrund unterschiedlicher Führungsstile abweichende Entscheidungsprozesse implizieren. Dann divergiert beispielsweise das Prinzip der Konsensfindung mit dem Prinzip «Entscheid der Sitzungsleitung nach Anhörung der Gruppe». Viele Vorsitzende halten sich deshalb mit ihren Beiträgen bewusst zurück – womit sie sich wiederum dem Vorwurf aussetzen, taktisch abzuwarten, statt von Anfang an ihre Lösung klar darzulegen.

Kom_Inhalt 13.09.2007 10:46 Uhr Seite 94



## Erfolgreicher Kulturwandel

Voraussetzungen für den Kulturwandel.

Ein Kulturwandel ist immer ein Weg von einem Ist zu einem Soll. Die Analyse der Führungsstile im kulturellen Kontext liefert wichtige Informationen darüber, wo der Weg beginnt und wohin er führt. Dabei muss nicht zwangsläufig ein einziger Führungsstil als Soll gelten. Es ist denkbar, dass verschiedene unterschiedliche Stile sinnvoll sind – dies wiederum stellt jedoch höhere Anforderungen an den Umgang miteinander. Die berühmte Frage: «Mono- oder Multikultur?» ist zu Beginn von Kulturprozessen wichtig. Eine weitere Erörterung dieses Aspekts sprengt jedoch den Rahmen dieser Abhandlung.

Drei Vorbedingungen sind bei jedem Kulturwandel im Voraus zu klären. *Erstens:* Gibt es genügend Energie für einen Kulturwandel? Ist der Leidensdruck gross genug, damit die notwendige Betroffenheit vorhanden ist? Oder gibt es eine inspirierende Vision, welche die Menschen mobilisiert? *Zweitens:* Wird ein Wandel der Unternehmenskultur als erfolgsbestimmender Faktor für die strategische/organisatorische Veränderung gesehen? *Und drittens:* Ist die Bereitschaft und auch die Möglichkeit vorhanden, sich auf einen mehrjährigen Prozess einzulassen?

Ist eine dieser Bedingungen nicht erfüllt, kann nicht von Kulturwandel im engeren Sinn gesprochen werden. Zusätzlich muss entschieden werden, ob eine normative oder eine fähigkeitsorientierte Kulturentwicklung gewünscht wird (siehe S. 89). Nachhaltiger wirkt die fähigkeitsorientierte Form, sie ist jedoch zeitlich und ressourcenmässig die aufwendigste.

Eine grosse Zahl von Change-Prozessen verläuft im Sand, weil eine oder mehrere der Vorbedingungen nicht erfüllt sind. Oder weil sich die Gesamtsituation plötzlich verändert: Die Führung wechselt, die Firma wird verkauft, oder neue Prioritäten übersteuern das Kulturprojekt.

Die drei grössten Stolpersteine.

In der Praxis zeigen sich immer wieder drei typische Stolpersteine, die den Erfolg von Wandelprojekten beeinflussen. Stolperstein eins: In manchen Unternehmen werden umfassende Change-Konzepte erarbeitet, und es gibt ständig Umfragen und Diagnosen, mit denen die Mitarbeiterzufriedenheit gemessen wird. Die Erstellung von Konzepten und die Durchführung von Messungen beansprucht so viele zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen, dass für die tatsächliche Befähigung (Coaching, Training usw.) weder Geld noch Zeit bleibt. «Überdiagnose» und «Konzeptionitis» korrespondieren häufig mit einem analytischen/technischen Denkstil, bei dem konzeptionelle Klarheit und Messbarkeit im Vordergrund stehen. Diese Denkweise findet sich nicht selten bei Ingenieuren/Technikern. Um diese Klippe zu meistern, ist es notwendig, das Kulturwandel-Programm dem vorhandenen Denkstil anzupassen und den Nutzen von befähigenden Massnahmen plausibel zu machen.

Kom_Inhalt 13.09.2007 10:46 Uhr Seite 95



Der zweite Stolperstein: Wenn der Kulturwandel innerhalb einer Einheit stattfindet, die ihrerseits von einem übergeordneten Leitungsgremium gesteuert wird (beispielsweise von einer Geschäftsleitung, Konzernleitung oder einem operativ agierenden Verwaltungsrat), kann ein hoher Grad an Fremdbestimmung den Wandel negativ beeinflussen, weil neue Entscheide den Prozess stoppen können. Neuer Gestaltungsspielraum entsteht, wenn die für den Wandel Verantwortlichen in die Lage versetzt werden, wirkungsvoll mit den übergeordneten Stellen zu verhandeln und sich entsprechend abzugrenzen. Wenn möglich soll die übergeordnete Instanz von Anfang an in den Kulturwandel mit einbezogen werden, um die Akzeptanz für die getroffenen Massnahmen sicherzustellen.

Der dritte Stolperstein besteht darin, dass bei grösseren Unternehmen der Nutzen des Top-down-Ansatzes begrenzt ist. Zu viele Hierarchiestufen und zu viele Mitarbeitende verunmöglichen die Top-down-Umsetzung in der Fläche. Hilfreich ist hier der Einsatz von Promotoren, welche den Prozess bottom-up unterstützen.

Erfolgsmessung.

Kulturwandel-Programme können nicht rein quantitativ gemessen werden, weil der Befähigungsfortschritt eher im Grad der Sensibilisierung als in Zahlen ersichtlich wird. Aber es gibt trotzdem Möglichkeiten einer periodischen Überprüfung:

- einfache Umfragen zur Erfolgsmessung, z. B. per E-Mail, anhand von klaren Kernfähigkeiten bei Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten usw.;
- gezielte Interviews mit Schlüsselpersonen;
- interne Bewertungen wie 180-Grad-Feedback (ausgerichtet auf die relevanten Kernfähigkeiten);
- wichtig ist auch die Prüfung, inwieweit strategische Vorhaben tatsächlich verwirklicht wurden. Im Beispiel der Strategie «Alles aus einer Hand» können die Anzahl neuer und umgesetzter Synergievorschläge gesammelt werden.

Was ein Kulturwandel unter dem Strich bringt.

Ein kultureller Wandel ist nie Selbstzweck, sondern unterstützt eine organisatorische oder strategische Ausrichtung. Um den Anteil der Unternehmenskultur am Erfolg des Unternehmens zu erkennen, ist es notwendig, die kulturellen Kernfähigkeiten zu bestimmen und die gesamte Ausbildung, Entwicklung und Personalselektion strikt nach diesen auszurichten. Wird dies konsequent und während drei bis fünf Jahren verfolgt, dann wird der Kulturwandel zum erfolgsbestimmenden Faktor.

Darüber hinaus kann kulturelle Kompetenz auch abseits eines Change-Prozesses wertvoll sein, dann nämlich, wenn Reibungsverluste zwischen unterschiedlichen Bereichen, Abteilungen, Funktionen oder Ländern reduziert werden können. Solche Reibungsverluste, dies zeigt das bereits erwähnte Beispiel von Airbus 380, können sehr kostspielig sein und Tausende von

Kom_Inhalt 13.09.2007 10:46 Uhr Seite 96



Arbeitsplätzen kosten. Die Anforderungen an die Schnittstellen-Verantwortlichen sind heute derart gestiegen, dass ihre Befähigung sich schnell auszahlt.

Wo kulturelle Kompetenz gelernt werden kann.

Die hier beschriebene kulturelle Kompetenz wird weder in MBA-Programmen noch in der gängigen Führungsausbildung vermittelt. Die entsprechenden Fähigkeiten werden vielmehr erworben, wenn Teams, Gruppen und Einzelpersonen mit realen Schnittstellenproblemen arbeiten und dabei professionell begleitet und gecoacht werden. Unternehmen, die sich einen Kulturwandel nicht leisten können oder wollen, bleibt die Möglichkeit, ihre Schlüsselpersonen individuell coachen zu lassen oder in ein dafür geeignetes Trainingsprogramm zu schicken, beispielsweise «Verhandeln an Schnittstellen» oder «Moderation von Konflikten».

## Empfehlungen für die Praxis

- Unternehmenskultur kann mittels der Deep-Culture-Dimensionen oder als Ausdruck von Führungskulturen erfasst und konkretisiert werden. Sie wird an den relevanten Schnittstellen greifbar.
- Fähigkeitsorientierte Kulturentwicklung bedeutet, die Schlüsselpersonen im Unternehmen in den strategisch relevanten Kernfähigkeiten zu schulen. Erst dann wird der Kulturwandel zum erfolgsbestimmenden Faktor für die Strategieverwirklichung, aber auch für die Reduktion von Reibungsverlusten.
- Die interne Kommunikation sollte die kulturellen Kernfähigkeiten kennen und in ihren Gefässen subtil fördern. Dadurch entstehen neue Formen der Kommunikation, die mobilisieren, Glaubwürdigkeit stiften und Schlüsselpersonen befähigen. Mit der Kultur wandelt sich die Kommunikation, und mit der Kommunikation wandelt sich die Kultur.