

Unternehmenskultur ist kein Sozialgedöns

In der Struktur eines Unternehmens spiegelt sich seine Kultur wider. Das berücksichtigen viele Manager nicht ausreichend, wenn sie Change-Vorhaben angehen. Es wird unterschätzt, welchen großen Einfluss die sogenannten Soft Facts auf Umsatz und Ertrag haben.

*Von Michael Schwartz,
Leiter des Instituts für integrale
Lebens- und Arbeitspraxis [Ilea],
Esslingen bei Stuttgart
[www.ilea-institut.de]*

Unternehmen lassen sich mit harten Fakten wie Mitarbeiterzahl, Umsatz, Ertrag, Branche beschreiben, aber nicht charakterisieren. Diese Daten sagen nichts darüber aus, wie eine Firma „tickt“. Dazu benötigt man andere Informationen - zum Beispiel darüber, von welchen Maximen sich die Mitarbeiter leiten lassen, wie sie Informationen aufnehmen und wie sie mit Kunden umgehen. Wer Change-Projekte angeht, muss sich also mit der Kultur beschäftigen.

Für die meisten Unternehmensführer ist das nichts Neues. Trotzdem unterschätzen sie, welche Risiken in den Soft Facts für das Erreichen der Ziele schlummern. So kann zum Beispiel eine hoch motivierte Mannschaft scheinbar Unmögliches erreichen. Eine Belegschaft hingegen, die innerlich gekündigt hat, führt mittelfristig auch ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen in den Ruin. Obwohl das eigentlich bekannt ist, wird in den meisten Betrieben keine bewusste Kulturarbeit betrieben, denn viele Unternehmensführer befassen sich ungern mit den Soft Facts. Zum einen lassen sich diese Erfolgsfaktoren schwieriger als etwa der Umsatz mit Kennzahlen belegen. Zum anderen werden Kulturfragen gern als „Sozialgedöns“ abgetan, hier kann man viel Zeit und Geld „verschwenden“.

In der öffentlichen Debatte wird das Thema Unternehmenskultur häufig auf das Hegen und Pflegen der Mitarbeiter reduziert. So berichten zum Beispiel Zeitschriften unter dem Stichwort Unternehmenskultur oft ausführlich über Programme zur Mitarbeiterförderung und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sie suggerieren damit: Die Unternehmen mit den

meisten und aufwendigsten Programmen dieser Art haben die „beste“ Unternehmenskultur.

In solchen Programmen spiegelt sich zwar teilweise die Kultur eines Unternehmens wider, letztendlich geht es aber um grundlegendere Fragen. Zum Beispiel darum: Von welchen Normen und Werten lassen sich die Mitarbeiter und Führungskräfte bei ihrer Arbeit leiten? Von welchen Grundeinstellungen ist die Zusammenarbeit geprägt? Denken die Mitarbeiter eher „Was mein Kollege tut, geht mich nichts an“? Oder handeln sie nach der Maxime: „Wir sind ein Team. Also müssen wir kooperieren und uns wechselseitig informieren!“? Und wie geht das Unternehmen mit neuen Herausforderungen um? Werden sie aktiv bearbeitet?

Kulturveränderungen erfordern Zeit

Viele Unternehmenslenker sind zudem der Meinung, dass sich die Kultur eines Unternehmens nur sukzessive und mit einem hohen Aufwand verändern lässt. Also verzichten sie im Alltag auf einen entsprechenden Versuch, weil es nach ihrer Auffassung stets Wichtigeres oder Dringlicheres zu tun gibt. Diese Haltung ist verständlich. Denn ebenso wie es Zeit kostet, Rennpferde zu züchten, dauert es auch, aus behördenähnlich agierenden Unternehmen kundenorientierte Dienstleister zu machen.



Zwei Beispiele für eine funktionierende Unternehmenskultur: Der IT-Dienstleister Orderbase hat viel Wert auf die Ausstattung seiner Räumlichkeiten



gelegt, damit Mitarbeiter dort gerne gemeinsam essen und sie als Kreativzone für die Weiterentwicklung von Ideen nutzen (rechts im Bild Geschäftsführer Robert Holtstiege).

Bis zu 15 Mitarbeiter der Cleverbridge AG können sich beim CEO-Breakfast mit Christian Blume (zweiter von links) in kleiner Runde mit dem Firmenchef austauschen, Erfolgsgeschichten aus ihrem Arbeitsalltag berichten oder erzählen, was sie bewegt und wo sie „der Schuh drückt“.

Drei bis fünf Jahre muss man hierfür bei größeren Organisationen schon einkalkulieren. Um einen solchen mentalen Wandel zu vollziehen, genügt es nicht, die Strukturen zu verändern. Das Unternehmen muss auch neue Formen der Zusammenarbeit, etwa eine agile, hierarchiearme Projektarbeit, fördern. Zudem müssen die Mitarbeiter neue Denk- und Handlungsmuster entwickeln. Das geschieht nicht von heute auf morgen.

Trotzdem sollte der Versuch nicht unterbleiben, die Unternehmenskultur zu gestalten. Denn anders lassen sich unternehmerische Ziele wie Technologie- oder Serviceführerschaft oder auch das „ertragsstärkste Unternehmen der Branche“ zu werden, nicht erreichen.

Dran bleiben und Konsequenz zeigen

Der Versuch, die Unternehmenskultur zu verändern, scheitert in vielen Fällen. Eine häufige Ursache: Vorstände oder Geschäftsführer formulieren zwar ihre entsprechenden Entwicklungsziele, doch kaum sind diese verkündet, wendet sich die Konzernspitze wieder anderen Dingen zu. Die Aufgabe, jetzt die richtigen Entwicklungsmaßnahmen einzuleiten und umzusetzen, wird an eine junge Führungskraft delegiert, die sich bewähren soll, oder an eine Stabsabteilung.

Wer so vorgeht, vermittelt seinen Mitarbeitern die Botschaft: Allzu wichtig ist uns das ganze dann doch nicht, sonst würden wir uns ja selbst darum kümmern. Fatal wird dieses Signal, wenn die Unternehmensführung zudem in der Folgezeit widersprüchliche Botschaften an die Mitarbeiter sendet. Das ist oft der Fall.

Hierfür drei Beispiele:

1. Der Vorstand verkündet: „Wir wollen die Nummer eins in Sachen Kundenorientierung werden“; die Leistung der Bereiche misst er aber weiterhin nur am Ertrag.
2. Ein Vertriebsleiter propagiert aktives Verkaufen. Er kontrolliert aber zum Beispiel nicht, ob seine Mitarbeiter Angebote nachfassen.
3. Ein Bereichsleiter verkündet: „Wir führen in jedem Quartal ein Mitarbeitergespräch, weil das wichtig ist.“ Doch immer wenn es ansteht, wird es erst einmal verschoben, manchmal sogar ganz abgesagt.

Wenn Unternehmenslenker einen kulturellen Wandel wünschen, müssen sie das durch ihr Verhalten deutlich machen. Sie müssen ihren Mitarbeitern die neue Kultur vorleben. Hierfür ein Beispiel: Der Vorstand sagt: „Wir wollen eine Vertrauenskultur entwickeln und künftig nicht mehr einen großen Teil unserer Arbeitszeit damit verschwenden, uns abzusichern.“ In diesem Fall muss der Vorstand auch selbst zeigen, dass er bereit ist, Risiken einzugehen. Zu-

dem darf er Mitarbeiter nicht an den Pranger stellen, wenn sie Fehler machen. Und er sollte durch symbolische Handlungen signalisieren: Fortan ist ein neues Verhalten gefragt.

Die richtigen Signale senden

Um die Kultur eines Unternehmens oder Bereichs kennenzulernen, muss sich der Chef nicht unbedingt ans Fließband stellen, wie es immer mal wieder vorkommt - auch wenn man die Bedeutung solcher symbolischer Handlungen nicht unterschätzen sollte. Es gibt systematischere Vorgehensweisen. Hilfreich beim Ermitteln der Kultur einer Organisation ist es zum Beispiel, sich zu fragen:

- ➔ Wie motiviert der Arbeitgeber seine Mitarbeiter - über Gehalt, Provisionen, Anerkennung, Druck, Information, Partizipation?
- ➔ Wie und nach welchen Kriterien wählt die Firma neue Mitarbeiter aus, und nach welchen Kriterien erfolgen Beförderungen?
- ➔ Wie ist der Umgang der Mitarbeiter untereinander - eher partnerschaftlich oder hierarchiebetont? Sprechen sich die Mitarbeiter zum Beispiel mit „Du“ oder „Sie“ an? Wie „offen“ sind die Türen der jeweiligen Vorgesetzten?
- ➔ Wie flexibel ist die Zusammenarbeit, wie funktionieren Projekte? Welche Unterstützung erhalten sie? Wie konsequent werden

So verändern Sie die Unternehmenskultur – fünf Tipps

1. Erst analysieren, dann ändern:

Wie tickt das Unternehmen momentan? Das ist die erste Frage, die es zu beantworten gilt. Denn nur so lässt sich sicherstellen, dass die Veränderungen am richtigen Hebel ansetzen.

2. Fragen stellen:

Zum Ermitteln der Kultur eines Unternehmens eignen sich zum Beispiel folgende Fragen: Wie wird motiviert? Nach welchen Kriterien werden Mitarbeiter ausgewählt? Wie werden Projekte aufgesetzt? Wie werden Kunden behandelt? Was ist in der Organisation tabu?

3. Außensicht einbeziehen:

Wer selbst ein Teil der Organisation und somit Unternehmenskultur ist, ist kein objektiver Beobachter. Deshalb empfiehlt es sich bei grundlegenden Veränderungen, außenstehende Beobachter an Bord zu holen.

4. Veränderung fängt oben an:

Auch die Männer und Frauen in den oberen Führungsetagen müssen die neue Unternehmenskultur vorleben. Es genügt nicht, die angestrebten Veränderungen nur über das mittlere Management einzuführen.

5. Geduld haben:

Werte und Einstellungen verändern sich nicht von heute auf morgen. Deshalb sollte eine Veränderung der Unternehmenskultur langfristig angelegt sein. Drei Jahre Minimum sind bei größeren Organisationen realistisch – selbst wenn nach einem Jahr erste Erfolge sichtbar werden.

- ▶ Vorhaben/Beschlüsse umgesetzt? Wie wird auf Zielabweichungen reagiert?
- ➔ Was wissen die Mitarbeiter über die Kunden, und wie behandeln sie diese - wie Bittsteller, Auftraggeber oder Partner?
- ➔ Was ist in dem Unternehmen/Bereich tabu? In welche Fettnäpfchen darf man auf keinen Fall treten?

Drei Ebenen der Unternehmenskultur

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

1. 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 Internet-Auftritt?

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

3. Unsichtbare, meist unbewusste

Basisannahmen:

Das sind selbstverständliche Annahmen, die nicht mehr hinterfragt werden. Sind die Menschen grundsätzlich eher gut oder schlecht? Welche Rolle spielt die Arbeit im Leben eines Menschen? Wie sollte sich der Umgang Mensch-Mensch sowie Mensch-Umwelt gestalten?

Alle diese Faktoren zu erfassen, erscheint auf den ersten Blick aufwendig - und ist zuweilen auch übertrieben. Trotzdem ist eine fundierte Kulturanalyse wichtig. Das zeigt sich unter anderem darin, wie oft das Management zum Beispiel Projekte startet oder umstrukturiert, ohne dass sich die erhofften Effekte einstellen. Eine häufige Ursache hierfür ist: In der Planungsphase hat die Chefetage nicht ausreichend beachtet, dass sich in der Struktur eines Unternehmens ebenso wie in den firmeninternen Arbeitsbeziehungen dessen Kultur widerspiegelt. Deshalb setzen Strukturveränderungen, damit sie wirksam werden, meist auch eine Kulturveränderung voraus.

Kulturveränderungen dauern lange

Darum sollten Unternehmensführer, bevor sie in ihrer Organisation größere Veränderungsprojekte initiieren, die auch eine neue Kultur erfordern, analysieren: Wie tickt das Unternehmen aktuell? Denn nur dann lässt sich der Change-Prozess so gestalten, dass er nicht nur auf dem Papier, sondern auch real gelingt.

Hinzu kommt: Zum Steuern eines Change-Prozesses benötigt man Parameter, 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. Deshalb organisieren Unternehmen bei größeren Change-Vorhaben nach der ersten Kulturanalyse im Ein- oder auch Zwei-Jahres-Rhythmus (abgespeckte) Folgeanalysen - beispielsweise in Form von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen.

Diese Analysen haben auch die Funktion, Veränderungen sichtbar zu machen. Denn gerade weil Kulturveränderungen so lange dauern, haben die Beteiligten zuweilen das Gefühl: „Da bewegt sich nichts. Wir kommen nicht voran.“ Deshalb sollten auf alle Fälle auch kleine Fortschritte wahrgenommen, dokumentiert und gewürdigt werden.