

Firmenkultur aufleben lassen

Unternehmenskultur Viele Manager unterschätzen den Einfluss motivierter Mitarbeiter auf Hard Facts wie den Umsatz. Das sollte sich ändern.

Von Michael Schwartz

Wie würden Sie sich selbst beschreiben? Allein mit Angaben wie: 39 Jahre alt, 1,80 Meter gross, blondes Haar? Gewiss nicht. Ähnlich verhält es sich bei Unternehmen. Sie lassen sich zwar mit solchen sogenannten Hard Facts wie Branche, Mitarbeiterzahl und Umsatz beschreiben, nicht aber charakterisieren. Und schon gar nicht sagen diese Daten etwas darüber aus, wie eine Firma tickt. Das wissen die meisten Unternehmensführer. Trotzdem unterschätzen sie oft, welche Chancen, aber auch Risiken in den sogenannten Soft Facts für das Erreichen der Ziele schlummern. Eine hoch motivierte Mannschaft kann zum Beispiel (scheinbar) Unmögliches erreichen. Eine Belegschaft hingegen, die innerlich gekündigt hat, führt mittelfristig auch ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen in den Ruin.

Firmenkultur ist mehr als «Sozial-Kram»

Unternehmensführer befassen sich zum einen ungern mit den Soft Facts, weil sich diese Erfolgsfaktoren schwieriger als der Umsatz mit Kennzahlen erfassen lassen. Zum anderen tun sie Kulturfragen oft als «Sozial-Kram» ab, der viel Zeit und Geld kostet.

Eine Ursache hierfür ist: In der öffentlichen Debatte wird das Thema Unternehmenskultur häufig auf das Hegen und Pflegen der Mitarbeiter reduziert. Letztlich geht es aber um tiefer greifende Fragen, zum Beispiel darum:

- > Von welchen Normen lassen sich die Mitarbeiter und Führungskräfte bei ihrer Arbeit leiten?
- > Von welchen Grundeinstellungen ist die Zusammenarbeit geprägt?

> Denken die Mitarbeiter beispielsweise «Was mein Kollege tut, geht mich nichts an» oder handeln sie nach der Maxime: «Wir sind ein Team und müssen kooperieren»?

> Wie konsequent werden Beschlüsse und Entscheidungen umgesetzt?

Gut Ding will Weile haben

Viele Unternehmensführer sind zudem überzeugt: Die Kultur eines Unternehmens lässt sich nur mit einem hohen Energieaufwand verändern. Also verzichten sie im Alltag ganz auf einen entsprechenden Versuch - weil es nach ihrer Auffassung stets Wichtigeres und Dringlicheres zu tun gibt. Diese Haltung ist verständlich. Denn es dauert seine Zeit, bis zum Beispiel aus einem behördenähnlich agierenden Unternehmen ein kundenorientierter Dienstleister wird. Drei



bis fünf Jahre muss man hierfür bei grösseren Organisationen mindestens einkalkulieren. Denn um einen solchen Turnaround zu vollziehen, genügt es nicht, die Strukturen zu verändern. Das Unternehmen muss auch neue Formen der Zusammenarbeit, wie zum Beispiel eine hierarchiearme Projektarbeit, fördern. Zudem müssen die Mitarbeiter neue Denk- und Handlungsmuster und -routinen entwickeln. Das erfordert seine Zeit.

Nicht selten scheitert jedoch auch der Versuch, die Kultur zu verändern. Eine häufige Ursache hierfür ist: Die Unternehmensführer formulieren zwar Ziele, doch kaum sind sie verkündet, wenden sie sich anderen Dingen zu. Die Aufgabe, die für die Veränderung nötigen Massnahmen einzuleiten und umzusetzen, delegieren sie an eine junge Führungskraft, die sich bewähren soll, oder an eine Stabsabteilung. Bei einem solchen Vorgehen kommt bei den Mitarbeitern die Botschaft an: Allzu wichtig kann das Ganze für unsere Chefs nicht sein, sonst würden sie sich selbst darum kümmern.

Fatal wird dieses Signal, wenn die Unternehmensführung zudem in der Folgezeit widersprüchliche Botschaften an die Mitarbeiter sendet. Hierfür drei Beispiele:

> Der Vorstand eines Unternehmens verkündet: «Wir wollen die Nummer 1 im Bereich Kundenorientierung werden.» Die Leistung des Bereichs misst er aber weiterhin rein am kurzfristigen Ertrag.

> Ein Vertriebsleiter propagiert ein aktives Verkaufen. Er kontrolliert aber nicht, ob seine Mitarbeiter Angebote nachfassen.

> Ein Bereichsleiter verkündet: «Wir führen in jedem Quartal ein Mitarbeitergespräch, weil dies wichtig ist.» Doch wenn diese anstehen, verschiebt er sie regelmässig.

Neue Werte vorleben

Wenn Unternehmensführer einen kulturellen Wandel wünschen, müssen sie dies durch ihr Verhalten dokumentieren. Sie müssen ihren Mitarbeitern die «neue» Kultur vorleben. Hilfreich beim Ermitteln der Kultur einer Organisation ist es unter anderem, sich zu fragen:

> Wie werden die Mitarbeiter primär motiviert? Über Provisionen und Aner-

kennung, über Information, Partizipation oder gar über Druck?

> Nach welchen Kriterien werden Mitarbeiter ausgewählt und befördert?

> Wie ist der Umgang der Mitarbeiter untereinander?

> Wie flexibel und problemadäquat ist die Zusammenarbeit? Wie konsequent werden Vorhaben 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 im Unternehmen/Bereich tabu?

Die Kultur analysieren

Der Organisationspsychologe Edgar Schein unterscheidet drei Ebenen der Unternehmenskultur:

> 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 präsentiert sich das Unternehmen nach aussen?

> 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 kaum Entscheidungsspielräume?

> Unsichtbare, meist unbewusste Basisannahmen: selbstverständliche Annahmen, die nicht hinterfragt werden. Sind die Menschen grundsätzlich eher gut oder schlecht? Welche Rolle spielt die Arbeit im Leben eines Menschen?

Struktur nicht unterschätzen

All diese Faktoren zu erfassen, erscheint auf den ersten Blick aufwendig - und ist zuweilen tatsächlich übertrieben. Trotzdem ist eine fundierte Kulturanalyse wichtig. Das zeigt sich unter anderem darin, wie häufig in Unternehmen Projekte gestartet oder Umstrukturierungen

DER AUTOR

Michael Schwartz leitet das Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis (ilea), Esslingen bei Stuttgart (www.ilea-institut.de), das unter anderem in Kooperation mit dem Steinbeis-Transferzentrum pvm, Reutlingen, eine Change-Management-Kompaktausbildung für die Mitarbeiter von Unternehmen anbietet. Der Diplom-Physiker arbeitete vor seiner Beratertätigkeit zwei Jahrzehnte als Führungskraft und Projektmanager in der (Software-)Industrie.



vollzogen werden, ohne dass sich die erhofften Effekte einstellen. Eine häufige Ursache hierfür ist: In der Planungsphase wurde nicht ausreichend beachtet, dass sich in der Struktur eines Unternehmens dessen Kultur widerspiegelt. Deshalb setzen Strukturveränderungen, damit sie wirksam werden, meist auch eine Kulturveränderung voraus. Dasselbe gilt, wenn die strategischen Ziele sich ändern.

Mitarbeiter und Kunden regelmässig befragen

Unternehmensführer sollten daher, bevor sie in ihrer Organisation grössere Veränderungsprojekte initiieren, analysieren, wie diese tickt. Denn nur dann kann der Prozess so gestaltet werden, 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? Deshalb führen Unternehmen bei grösseren Change-Vorhaben oft nach der ersten Kulturanalyse im Ein-, Zwei-Jahres-Rhythmus (abgespeckte) Folgeanalysen durch - 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, dass sich nichts bewegt. Deshalb sollten auch kleine Fortschritte wahrgenommen und gewürdigt werden, damit die Beteiligten nicht resignieren, sondern mutig weiter voranschreiten. •