

# Wie tickt Ihr Unternehmen?

**UNTERNEHMENSKULTUR.** Viele Top-Manager befassen sich ungern mit dem Thema Unternehmenskultur. Dieser Fachbeitrag zeigt, wie wichtig eine Kulturanalyse ist – insbesondere wenn größere Veränderungen in einem Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden sollen. Die „Kultur“ hat nämlich einen entscheidenden Einfluss auf harte Zahlen wie Ertrag und Marktanteil.

Wie kann man Sie charakterisieren? Allein mit Daten wie 40 Jahre alt, 1,85 groß, blond? Wird so anderen Menschen klar, was Ihre Person ausmacht? Gewiss nicht! Ähnlich ist es bei Unternehmen. Sie lassen sich zwar mit Hard Facts wie Geschäftsfeld, Mitarbeiterzahl, Umsatz ungefähr beschreiben, aber nicht charakterisieren. Und schon gar nicht sagen diese Daten etwas darüber aus, wie eine Firma tickt.

Die meisten Unternehmensführer kennen die Auswirkungen der Unternehmenskultur auf die harten Zahlen. Entsprechend groß ist ihr Wunsch, diese gezielt zu verändern. Zum Beispiel in die Richtung, dass die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit stärker an die Bedürfnisse der Kunden denken. Oder dass aus Erkenntnissen schneller Entscheidungen abgeleitet und umgesetzt werden. Oder dass die Mitarbeiter stärker als Team agieren.

## Mehr als nur „Sozial-Klimbim“

Trotzdem wird in den meisten Betrieben keine bewusste Kulturarbeit betrieben, denn viele Unternehmensführer befassen sich ungern mit den Soft Facts. Zum einen, weil sich diese Faktoren schwieriger als der Umsatz mit Kennzahlen erfassen lassen. Zum anderen, weil sie – zumindest unbewusst – Kulturfragen oft als „Sozial-Klimbim“ abtun, der viel Zeit und Geld kostet.

Eine Ursache hierfür: In der öffentlichen Debatte wird das Thema Unternehmenskultur häufig mit dem Thema „Mitarbeiterhege und -pflege“ gleichgesetzt. So berichten zum Beispiel Zeitschriften unter dem Stichwort „Unternehmenskultur“ zumeist ausführlich über Programme zum Fördern der Mitarbeiter und zur





„Vereinbarkeit von Familie und Beruf“. Sie suggerieren damit: Das Unternehmen mit den meisten und aufwändigsten Programmen dieser Art hat die „beste“ Unternehmenskultur.

Übersehen wird dabei, dass sich in solchen Programmen zwar teilweise die Kultur eines Unternehmens widerspiegelt, es letztlich aber um tiefer greifende Fragen geht. **Zum Beispiel: Von welchen Normen lassen sich Mitarbeiter und Führungs-**

**kräfte bei ihrer Arbeit leiten? Oder: Von welchen Grundeinstellungen ist die Zusammenarbeit geprägt?**

## Veränderungen brauchen sehr viel Zeit

Denken die Mitarbeiter eher „Was mein Kollege am Nachbartisch macht, geht mich nichts an“? oder handeln sie nach der Maxime: „Wir sind ein Team. Also

müssen wir kooperieren und uns gegenseitig informieren“? Oder wie geht das Unternehmen mit neuen Herausforderungen um? Werden sie verdrängt oder aktiv bearbeitet?

Viele Unternehmensführer sind zudem überzeugt: Die Kultur eines Unternehmens lässt sich nur sehr langsam und mit einem hohen Energieaufwand verändern. Also verzichten sie im Alltag ganz auf den Versuch, weil sie nach eigener Auffassung „Wichtigeres“ beziehungsweise „Dringlicheres“ zu tun haben. Diese Haltung ist verständlich. Denn ebenso wie es seine Zeit dauert, Rennpferde zu züchten, dauert es auch seine Zeit, **aus behördenähnlich agierenden Unternehmen kundenorientierte Dienstleister zu machen. Drei, fünf oder gar zehn Jahre muss man hierfür – bei größeren Organisationen – schon einkalkulieren. Denn um einen solchen (mental) Turn-around zu vollziehen, genügt es nicht, Strukturen zu verändern. Die Mitarbeiter müssen auch neue Denk- und Handlungsmuster entwickeln.** Doch nicht nur dies! Sie müssen auch neue Denk- und Handlungsroutinen aufbauen. Das erfordert seine Zeit.

## Die richtigen Signale aussenden

Trotzdem sollte der Versuch nicht unterbleiben, die Unternehmenskultur zu gestalten. Denn anders lassen sich viele unternehmerische Ziele – wie zum Beispiel der „Technologie-“ oder der „Serviceführer“ oder das „ertragsstärkste Unternehmen“ in der Branche zu werden – nicht erreichen.

Oft scheitert der Versuch, in einem Unternehmen etwas zu verändern. Warum? Viele Unternehmensführer formulieren zwar entsprechende Entwicklungsziele, doch kaum sind sie verkündet, wenden sie sich anderen Dingen zu. Die Aufgabe, die erforderlichen Entwicklungsmaßnahmen einzuleiten und umzusetzen, delegieren sie an eine junge Führungskraft, die sich bewähren soll, oder an eine Stabsabteilung. Die Botschaft, die bei den Mitarbeitern ankommt, ist: So 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 →

# Unternehmenskultur ändern

## 1. Erst analysieren, dann ändern!

Wie tickt das Unternehmen eigentlich momentan? Das ist die erste und wichtigste Frage, die zu beantworten ist. Nur so lässt sich sicherstellen, dass Änderungsprozesse am richtigen Hebel ansetzen.

## 2. Fragen stellen!

Um die Kultur des Unternehmens zu charakterisieren, sind beispielsweise folgende Fragen geeignet: Wie werden in Ihrem Unternehmen die Mitarbeiter motiviert? Nach welchen Kriterien werden Mitarbeiter ausgewählt? Wie werden Kunden behandelt? Was ist in der Organisation tabu?

## 3. Außensicht mit einbeziehen!

Wer selbst Bestandteil des Unternehmens und damit der Unternehmenskultur ist, kann kein objektiver Beobachter sein. Deswegen empfiehlt es sich, bei grundlegenden Veränderungen außenstehende Beobachter mit ins Boot zu holen, um von deren Feedback zu profitieren.

## 4. Änderung fängt oben an!

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

## 5. Ungeduld zügeln!

Einstellungen und Werte ändern sich nicht von heute auf morgen. Deshalb muss eine Veränderung der Unternehmenskultur als langfristiger Prozess angelegt sein. Ein Minimum von drei Jahren ist realistisch.

Dr. Georg Kraus ●



## führung + personalentwicklung

→ Folgezeit widersprüchliche Botschaften an die Mitarbeiter sendet. Dies ist oft der Fall. Hierfür drei Beispiele:

**1.** Der Vorstand eines Unternehmens verkündet „Wir wollen die Nummer 1 in Sachen Kundenorientierung werden“; die Leistung der Bereiche misst er aber weiterhin rein am Ertrag.

**2.** Ein Vertriebsleiter propagiert ein 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 dies wichtig ist.“ Doch wenn diese anstehen, verschiebt er sie regelmäßig oder lässt sie ganz ausfallen.

Wenn Unternehmensführer einen kulturellen Wandel wünschen, müssen sie dies durch ihr Verhalten dokumentieren. Sie müssen ihren Mitarbeitern die „neue“ Kultur vorleben.

### Die Kultur vorleben

Hierfür ein Beispiel: Der Vorstand sagt: „Wir wollen eine Vertrauenskultur entwickeln und damit aufhören, 20 Prozent der Arbeitszeit darauf zu verwenden, uns abzusichern.“ In diesem Fall muss der Vorstand auch selbst zeigen, dass er bereit ist, Risiken einzugehen. Zudem darf er Mitarbeiter nicht an den Pranger stellen, wenn sie Fehler machen. Und er sollte auch durch „symbolische Handlungen“ signalisieren: Fortan ist ein neues Verhalten gefragt.

Erneut ein Beispiel. Als Ferdinand Piëch vor vielen, vielen Jahren VW-Manager wurde, schnappte er sich kurz nach seinem Antritt einen Blaumann und stellte sich für einige Tage ans Fließband. Hierdurch signalisierte er den Mitarbeitern in

der Produktion: Ich schätze eure Arbeit. Es ist mir wichtig zu erfahren, was euch treibt und bewegt.

Nun muss sich nicht jeder gleich ans Fließband stellen, um sein Unternehmen oder seine Abteilung kennenzulernen – auch wenn man die Bedeutung solcher symbolischer Handlungen nicht unterschätzen sollte. Es gibt systematischere Methoden. Hilfreich beim Ermitteln der Kultur einer Organisation ist es, sich zum Beispiel folgende Fragen zu stellen:

- Wie werden die Mitarbeiter in dem Unternehmen/Bereich primär motiviert? Über Gehalt, Provisionen, (öffentliche) Anerkennung, Druck, durch Information, Partizipation?
- Wie und nach welchen Kriterien werden neue Mitarbeiter ausgewählt, und nach welchen Kriterien finden Beförderungen statt?
- Wie ist der Umgang der Mitarbeiter im Unternehmen/Bereich? Ist er eher partnerschaftlich oder hierarchisch – sprechen sich die Mitarbeiter beispielsweise eher mit „Du“ oder „Sie“ an?
- Was wissen die Mitarbeiter über die Kunden und wie behandeln sie diese? Wie Bittsteller, wie Auftraggeber, wie Freunde/Partner?
- Was ist in dem Unternehmen/Bereich tabu? In welche Fettnäpfchen darf man auf keinen Fall treten?

Das Ziel all dieser Fragen ist es, zu begreifen, wie das Unternehmen tickt. Denn nur so lässt sich erkennen, wo Veränderungen ansetzen müssen, damit die Entwicklungsziele und damit auch die unternehmerischen Ziele erreicht werden.

### Vorsicht bei Fusionen und Umstrukturierungen

Besonders wichtig ist es, sich mit solchen Fragen zu befassen, wenn weitreichende Veränderungen anstehen – also zum Beispiel Organisationen umstrukturiert

### AUTOR



**Dr. Georg Kraus** ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal,

für die 45 Berater und Trainer arbeiten. Er ist Mit-Herausgeber des „Handbuch Change-Management“, dessen 2. Auflage im April 2006 im Cornelsen Verlag erschienen ist.

[www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)

oder gar fusioniert werden sollen. Sonst ist die Gefahr des Scheiterns groß – zum Beispiel, weil Bereiche oder gar Unternehmen (vorschnell) zusammengefasst werden, deren Kulturen nicht „zusammenpassen“. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn in dem einen Bereich eher eine „Beamtenmentalität“ herrscht, während im anderen „Unternehmertypen“ dominieren. Oder wenn in dem einen Unternehmen nach dem Prinzip Befehl-Gehorsam geführt wird, während im anderen die Mitarbeiter große Handlungs- und Entscheidungsspielräume haben.

Ist dies der Fall, dann sollten die Kulturen in der Regel zunächst erst angenähert werden, bevor eine Fusion erfolgt (außer der Kultur-Crash ist gewollt). Denn wenn einem Bereich oder Unternehmen eine fremde Kultur sozusagen übergestülpt wird, dann macht sich bei den Betroffenen Unzufriedenheit und Unsicherheit breit. Die Identifikation mit der Arbeit und die Loyalität sinkt. Das schlägt sich auch in der Qualität der Arbeit nieder. Was wiederum die Kunden spüren. Folglich sinkt auch ihr Vertrauen in das Unternehmen und ihre Bindung an das Unternehmen wird schwächer.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Prozessmanagement ist:



Wenn grundlegende Veränderungen anstehen, sollten Unternehmensführer sich nie ausschließlich auf ihre Einschätzung der Unternehmenskultur verlassen. Denn sie sind ein Teil der Organisation und prägen deren Kultur mit. Sie sind keine objektiven Beobachter. Dies gilt insbesondere für die Personen, die ganz oben in der Hierarchie stehen. Sie haben zwar Zugang zu (fast) allen Daten, aber die weichen Informationen dringen nur gefiltert zu ihnen empör. Sie haben zudem eine andere Sicht auf die Organisation als beispielsweise die Mitarbeiter in Produktion oder Verkauf. Deshalb sollten Unternehmensführer bei umfassenden Veränderungen eine Unternehmenskulturanalyse durchführen lassen – von externen Spezialisten. Denn sie haben den neutralen Blick und einen großen Koffer an Methoden für solche Analysen.

### Drei Ebenen der Unternehmenskultur

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

- **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?
- **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 den Firmengründer oder Führungskräfte kursieren im Unternehmen? Was wird dabei als besonders gut, was als besonders schlecht dargestellt?
- **Unsichtbare, meist unbewusste Basisannahmen:** Dies sind selbstverständliche Annahmen, die nicht mehr hinterfragt werden. Ist der Mensch grundsätzlich

eher gut oder schlecht? Welche Rolle spielt die Arbeit im Leben eines Menschen? Wie sollte der Umgang mit Mensch und Umwelt gestaltet sein?

### Den Veränderungsprozess gezielt steuern

Alle diese Faktoren zu erfassen, erscheint auf den ersten Blick aufwändig – und ist manchmal auch übertrieben. Wie wichtig aber eine fundierte Kulturanalyse ist, zeigt sich darin, wie oft Fusionen zwar auf dem Papier vollzogen werden, aber nicht die erhofften Synergien bringen. Oder darin, wie häufig Konzerne andere Unternehmen kaufen und sie nach wenigen Jahren wieder verkaufen. Leider werden den Verantwortlichen die Versäumnisse in der Planungsphase meist erst im Laufe des Fusionsprozesses bewusst. Dann ist es aber oft schon zu spät, um die Weichen neu zu stellen. Denn grundlegende Entscheidungen sind bereits umgesetzt. Deshalb sollten Unternehmensführer zunächst analysieren, wie ihr Unternehmen zur Zeit tickt, bevor sie Veränderungsprozesse initiieren, die auch eine veränderte Kultur erfordern. Denn nur dann kann der Change-Prozess so gestaltet werden, dass er nicht nur auf dem Papier, sondern auch real gelingt. Außerdem werden zum Steuern dieses Prozesses Parameter benötigt, 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. Aus diesem Grund führen viele Unternehmen bei größeren Change-Projekten nach der ersten Kulturanalyse im Zwei-, teilweise sogar Ein-Jahres-Rhythmus (abgespeckte) Folgeanalysen beispielsweise in Form von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen durch. Diese Folgeanalysen haben auch die Funktion, Veränderungen sichtbar zu machen. Denn gerade weil Kulturveränderungen so lange dauern, haben die Beteiligten zuweilen das Gefühl: „Da bewegt sich gar nichts. Wir kommen nicht voran.“ Entsprechend wichtig ist es, auch kleine Fortschritte zu erfassen und zu dokumentieren, damit die Beteiligten nicht resignieren, sondern voller Mut weiter voranschreiten.

Georg Kraus ●