

Wenn sich politische und wirtschaftliche Systeme wandeln, werden viele Change-Initiativen gestartet. Ein entscheidender Erfolgsfaktor wird dabei aber oft übersehen – die Unternehmenskultur.

Kulturwandel mit Leidenschaft

Die Kultur einer Organisation kommt permanent zum Vorschein. Wirklich erkannt wird sie in den meisten Fällen aber erst mit dem Versuch, sie zu verändern. Dafür reichen keine Einzelaktionen, sondern es braucht emotionale Betroffenheit.

Das Wort „Change“ ist spätestens seit Präsident Obamas Kampagne in aller Munde. Noch nie gab es so viele große Fälle des Scheiterns zur gleichen Zeit. Ganze Branchen sind

del durch eine starke und rigide Organisationskultur verhindert werden kann. Ähnliches gilt für das Gesundheitssystem. Erfolgsmuster der Vergangenheit erweisen sich zwar als wirkungslos, dennoch gelingt der Wandel nicht oder nur sehr mühsam.



Marina Zubcic

„Ich habe in vielen Veränderungsprojekten hautnah miterlebt, wie Kultur den Wandel verhindern, verlangsamen, aber auch positiv beeinflussen kann.“

davon betroffen, allen voran das Bankenwesen und die Autoindustrie. So unterschiedlich diese funktionieren, es gibt für die aktuelle Situation dennoch einen gemeinsamen Nenner – und der heißt Unternehmenskultur. Das Umfeld erforderte längst ein neues Verhalten. Das Festhalten an bestehenden Konventionen war aber stärker als der Handlungsdruck. Ähnliche Szenarien gibt es auch außerhalb der Wirtschaft: Das österreichische Schulsystem zeigt deutlich, wie ein notwendiger Wan-

Was ist Kultur?

Sehr vereinfacht ausgedrückt, entspricht die Kultur einer Organisation ihren ungeschriebenen Gesetzen: Was ist erlaubt und was nicht? Wie entsteht Erfolg und wie nicht? Was wird belohnt und was bestraft? Selten sind diese Spielregeln explizit erfasst, trotzdem gibt es sichtbare Kultursymbole. Zum Beispiel die Gebäudearchitektur, der Kommunikationsstil, wie wird Karriere gemacht, aber auch die Bekleidungsregeln, die Sitzordnung und Sprache bei Meetings. Viel stärker als diese Ausdrucksformen der Kultur wirken die tief eingetragenen Überzeugungen, die schon so selbstverständlich sind, dass sie gar nicht mehr hinterfragt werden. Diese sind meist von den Werthaltungen der Gründer oder Schlüsselpersonen geprägt und haben überwiegend Erfolg gebracht. Kultur gibt den Menschen Sicherheit, das Verhalten wird kalkulierbar.

Kultur und Change

Oft setzen sich Manager mit ihrer Unternehmenskultur erst auseinander, wenn sie in einem Veränderungsvorhaben auf der Stelle treten oder sogar ein Scheitern droht. Ein typisches Beispiel sind Firmenübernahmen bzw. -verschmelzungen: Obwohl neue Prozesse, Strategien oder Strukturen eingeführt werden, dominieren die alten Kulturelemente noch lange das Verhalten der Mitarbeiter. Widerstand gegen Veränderungen entsteht vor allem dann, wenn das kulturelle Selbstverständnis durch das Neue bedroht und die Identität berührt wird. Anfangs ist unklar, ob der Wandel tatsächlich mehr Erfolg bringt – Misstrauen herrscht. Alte Verhaltensweisen müssen erst einmal verlernt und die neuen eingespielt werden. Das bedeutet emotionalen und zeitlichen Aufwand. Eines ist klar: Verständnis für die Unternehmenskultur entwickelt sich meist erst mit dem Versuch, sie zu verändern.

Anleitung zum Scheitern

Wenn Top-Manager die Notwendigkeit eines Kulturwandels erkennen, neigen sie dazu, „Programme“ aufzusetzen. Leitbildprozesse werden initiiert, die sich in der Formulierung von neuen Unternehmenswerten verlieren. Sie kennen sicher den einen oder anderen Satz: „Wir sind offen für Innovation, wir wollen Vielfalt, wir führen partnerschaftlich, ...“ Zurück im Arbeitsalltag des operativen Geschäftes bleibt jedoch alles beim Alten und die bestehende Kultur bestimmt weiterhin das Verhalten. Auch Roadshows des



Top-Managements, Web-Kampagnen, Hochglanzbroschüren oder von Theaterleuten inszenierte Bühnenshows bleiben allzu oft wirkungslose Versuche im Kulturwandel.

Anleitung zum Gelingen

Zuallererst braucht es ein Business-Problem, d. h. einen Störfaktor für die bestehende Kultur. Zum Beispiel neue Herausforderungen aus der Umwelt, eine strategische Ambition, die Übernahme durch einen Wettbewerber oder auch eine wirtschaftliche Krise bzw. eine grundlegende Sinnkrise der Organisation.

Wichtiger Start ist die Erkundung der „gültigen“ Unternehmenskultur: Welche Elemente unterstützen die notwendige Neuausrichtung, welche behindern sie? Am besten gelingt dies über Dialog-Workshops mit bunt gemischten Mitarbeiter- und Kundengruppen. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter: „Angenommen, unser Unternehmen wird über Nacht zur Person und kommt gerade bei der Tür herein. Wie sieht diese Person aus (Alter, Frau/Mann, Kleidung, Auffälligkeiten ...)? Wie benimmt sich diese Person? Wie könnte man diese Person zeichnen?“ Sie bekommen sehr schnell ein hervorragendes Bild über wesentliche Aspekte Ihrer Kultur. Wichtig dabei ist: Das Feedback aus den Mitarbeiterworkshops muss klar und deutlich an das Top-Management zurückgespielt werden. Das Top-Management muss dazu in eine Haltung von Neugierde und nicht von Rechtfertigung gebracht werden. Dazu braucht es professionelle Moderation und Prozessbeglei-

tung, sonst entsteht mehr Schaden als Nutzen. Eines zeigt die Praxis solcher kulturellen Erkundungen immer: Die Kultur besser zu verstehen, hilft, die richtigen Ansatzpunkte für die Lösung des Businessproblems zu finden.

Erfolg durch neue Kultur

Anschließend geht es darum, durch neues Verhalten rasch neue Erfolge zu generieren. Diese prägen ganz automatisch neue kulturelle Werte. Als Methoden eignen sich dazu besonders das Prototyping von neuen Organisationsformen bzw. -abläufen oder die Methode „Rapid Result Change“. Ziel dieser Methode ist, binnen drei Monaten in vier bis zehn kleinen Projektteams herausfordernde Geschäftsziele zu erreichen (z. B. den Umsatz in einem bestimmten Segment verdoppeln, die Durchlaufzeit auf die Hälfte reduzieren). Dabei erproben die Teams neue Arbeitsweisen, offiziell befreit von jeglichen Regelwerken. Die Projekte werden über kollegiales Lernen unterstützt. Zum Abschluss werden die Erfahrungen und damit auch die kulturellen Barrieren gemeinsam mit dem Top-Management ausgewertet. Der praktische Beweis, dass mit anderen Arbeitsweisen Erfolg erzielt wird, kann für das gesamte Unternehmen und künftige Managemententscheidungen genutzt werden (mehr unter www.icg.eu.com/rapidresults).

Nur das Tun zählt

Der wesentlichste Erfolgsfaktor für einen kulturellen Wandel ist und bleibt das sichtbare Verhalten des Top-

Managements. Oft geht es da um ganz kleine, aber hochwirksame Veränderungen: eine neue Sitzordnung bei Meetings, die Ausgestaltung und Anordnung der Vorstandsbüros, eine unerwartete Personalentscheidung, das Ansprechen eines Tabus. Wir raten Ihnen vor allem eines: Schaffen Sie sich regelmäßig Gelegenheit, mit Ihren Mitarbeitern und Kunden in einen echten Dialog zu treten. Denn niemand kennt Ihre Kultur besser als Ihre Mitarbeiter selbst. Und keiner wird Ihnen ehrlicheres Feedback geben als Ihre Kunden. Die Auseinandersetzung mit



Manfred Höfler

„Den Kulturwandel begleiten: Immer anders, nicht einfach – gerade deshalb meine Leidenschaft als Berater.“

Feedback und das Erproben neuer Methoden erzeugt vor allem eines: emotionale Betroffenheit. Dadurch entsteht der notwendige Leidensdruck, aber auch die Leidenschaft (= Enthusiasmus), die Sie für das konsequente Arbeiten am Kulturwandel benötigen.

Siehe dazu auch das Interview mit Ed Schein auf der letzten Seite.

marina.zubic@ICG.eu.com
manfred.hoefler@ICG.eu.com