

## „Wie der Herr, so's Gscherr“

Dr. Georg Kraus, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus und Partner, über den Einfluss der Unternehmenskultur auf die Erfolgsaussichten eines Unternehmens, die Rolle von Leitbildern und die Vorbildfunktion des Topmanagements.



Foto: Dr. Kraus und Partner

Dr. Georg Kraus, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus und Partner, Bruchsal.

*Herr Dr. Kraus, Sie beschäftigen sich in Ihrer Beratungstätigkeit unter anderem mit dem Thema Unternehmenskultur und sagen, diese habe einen nicht unerheblichen Einfluss auf den wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens. Was genau verstehen Sie denn unter Unternehmenskultur?*

Der US-amerikanische Organisationspsychologe Edgar Schein hat dazu einmal ein sehr schönes Modell entwickelt, in dem er drei Ebenen unterscheidet, auf denen sich eine Unternehmenskultur manifestiert. Zum einen, sagt er, sind da die sichtbaren Symbole innerhalb eines Unternehmens, etwa die Architektur, die gelebte Kleiderordnung oder die Art der Außendarstellung in Broschüren oder dem Internetauftritt. Daneben gibt es die teilweise unsichtbaren Normen, etwa die Frage danach, wie Management und Mitarbeiter miteinander umgehen, und Ähnliches. Und schließlich postuliert Schein noch – meist unbewusste – Basisannahmen, die so selbstverständlich sind, dass sie zumeist nicht mehr hinterfragt werden: zum Beispiel die Frage danach, welche Rolle die Arbeit im Leben eines Menschen spielt.

*Welche Faktoren bestimmen denn über die in einem Unternehmen gelebte Kultur? Viele Firmen geben sich ja beispielsweise eigene Leitbilder, in denen sie ihre lang-*

*fristigen Zielvorstellungen, aber eben auch ganz praktische Umgangsregeln schriftlich niederlegen.*

Ich muss regelmäßig schmunzeln, wenn ich solche Hochglanzbroschüren lese. Um ehrlich zu sein: Meist sind sie das Papier nicht wert, auf dem sie geschrieben sind. Die Erfahrung zeigt doch, dass in den meisten Fällen die Idealvorstellungen, die dort hineingeschrieben werden, das Verhalten des Managements nicht widerspiegeln. Wenn in den Leitsätzen drin steht „Wir sind pünktlich!“, und der Chef ist der erste, der unpünktlich ist, dann können Sie das Ganze schon vergessen. Dabei ist so etwas vom Grundsatz her eigentlich eine gute Idee. Sich nämlich hinzusetzen und zu sagen: Wir müssen uns erst einmal Gedanken darüber machen, was uns wichtig ist. Häufig ist es jedoch so, dass bei einem Chefwechsel die von den Vorgängern formulierten Leitsätze bestehen bleiben – obwohl sie eigentlich komplett neu entwickelt werden müssten, weil der neue Chef meist ganz andere Vorstellungen davon hat, wie die Dinge laufen sollen.

*Also sind solche Leitbilder letztlich ungeeignet, um die Kultur in einem Unternehmen zu prägen oder gar zu verändern ...*

Lassen Sie mich politisch darauf antworten: Sie sind ein probates Mittel, wenn die tatsächlichen Handlungen des Managements auch deckungsgleich sind mit dem, was da geschrieben steht. Und das ist leider in 99 Prozent der Fälle nicht gegeben.

*Welche anderen Einflussmöglichkeiten habe ich denn als Unternehmensleitung, um die Unternehmenskultur in meinem Sinne zu beeinflussen?*

Im Prinzip gilt da nur: Vorleben, vorleben, vorleben!

*Also geht es letztlich nur darum, wie sehr sich die Unternehmensführung selbst einbringt?*

Absolut! Das ist das absolut Entscheidende. Ein guter Chef kann so viel auslösen! Wenn Sie es schaffen, eine Unternehmenskultur so zu prägen, dass sie sich auch leistungsfördernd auswirkt, dann läuft alles andere fast automatisch. Wenn Sie hingegen eine Kultur prägen, die Irritationen auslöst, weil sie inkongruent ist, weil beispielsweise das Gesprochene mit den Handlungen nicht übereinstimmt oder Ängste oder Widerstände auslöst, dann werden Sie damit bei Ihren Mitarbeitern kaum brachliegende Energien freisetzen. Ganz klassisch formuliert: „Wie der Herr, so's Gscherr.“

*Und ohne persönlichen Einsatz der Entscheider in diesem Sinne bleibt auch der unternehmerische Erfolg aus?*

Kennen Sie „Good to Great“ von Jim Collins? Eine bahnbrechende Untersuchung in dieser Hinsicht. Collins hat die Frage untersucht, welche Faktoren ein Unternehmen auf Dauer eigentlich erfolgreich machen. Auf Dauer erfolgreich, das hieß für ihn: Die betreffenden Unternehmen mussten über einen Zeitraum von 15 Jahren eine Börsenperformance hingelegt haben, die sieben Mal besser ist als die des Durchschnitts. Als er alle Fortune Five Hundred in den USA durchsiebt hatte, stand er am Ende mit elf Unternehmen da, die diesen Kriterien entsprachen. Und dann hat er geschaut, was diese Unternehmen von anderen, ganz ähnlich aufgestellten Firmen unterscheidet. Die entscheidende Erkenntnis am Ende war: Nicht die Technologie oder irgendein tolles Patent von einem tollen Erfinder brachten den dauerhaften Erfolg, sondern allein die Persönlichkeit des Chefs!

*Und wie sieht der aus, dieser ideale Chef?*

Collins nennt ihn den Level-5-Manager, eine starke Persönlichkeit, entscheidungsstark, zielorientiert, diszipliniert, der es gelingt, kulturprägend zu wirken, ohne die eigene Person zu sehr in den Vordergrund zu stellen.

*Und die es schafft, ein Umfeld zu installieren, das auch nach ihrem Abgang funktioniert?*

Genau das ist der Unterschied zu den von Collins als Level-4-Manager bezeichneten Chefs. Es gibt eine Menge Unternehmensführer, denen es vielleicht kurz- bis mittelfristig gelingt, höchst erfolgreich zu sein, vielleicht sogar erfolgreicher als die Level-5-Manager. Aber eben nicht auf Dauer. Das sind meist Leute, die mit ihrem großen Charisma die Dinge in Bewegung bringen. Aber in dem Moment, wo sie gehen, ist ein Vakuum da, das niemand ausfüllen kann. Steve Jobs

ist ein schönes Beispiel für solch einen Typ, ein Mensch mit einer sehr starken Persönlichkeit, der obendrein die Unternehmenskultur bei Apple extrem prägt. Aber alles ist eben auf ihn gemünzt, und das ist die Kehrseite der Medaille. So wichtig es ist, dass ein Unternehmen von einem Chef mit starker Persönlichkeit geführt wird, so schwierig wird die Situation, wenn dabei auch Egozentrik ins Spiel kommt. Denn in dem Moment, wo die alles dominierende Leitfigur weg ist, wird es kritisch für das Unternehmen.

*Was gilt es denn im umgekehrten Fall zu beachten, wenn nicht jemand geht, sondern, etwa bei einer Fusion, zwei unterschiedliche Führungsmentalitäten und eben auch Unternehmenskulturen zusammengeführt werden sollen?*

In der Tat scheitern Fusionen regelmäßig dann, wenn die beiden Firmen es nicht geschafft haben, kulturell zu fusionieren. Wobei immer zu fragen ist: Geht das überhaupt? Sind die Kulturen kompatibel? Wenn sie sehr kompatibel sind, ist es natürlich einfacher. Wenn nicht, lautet die Frage, ob das Management in der Lage ist, sie kompatibel zu machen. Also wirklich die Energie reinzusetzen, um kulturprägend zu wirken, und sich auch die Zeit zu nehmen, das dann auch durchzusetzen. Und das geht eben nicht, indem man sagt: Wir schreiben hier mal ein paar Führungsgrundsätze auf, und das war's. Auch hier gilt wieder: Das Management muss das permanent vorleben.

*Und wie sieht in einem solchen Fall Ihre Rolle als Unternehmensberater aus?*

Zunächst einmal gehen wir in die Unternehmen und machen eine Kulturanalyse, versuchen also im Wesentlichen herauszubekommen, wie die betroffenen Unternehmen ticken. Dazu schauen wir uns im wahrsten Sinne des Wortes um, reden mit den Leuten, vom einfachen Mitarbeiter bis zum Topmanager. In der Regel bekommen Sie dann sehr schnell mit, was dort wichtig ist und welche Werte die Zusammenarbeit prägen. Und dann begleiten wir natürlich auch die gesamte Organisation durch diese Veränderung, konfrontieren die Mitarbeiter damit, was passiert, binden sie in den Umgestaltungsprozess ein. Letztlich, so könnte man sagen, ist es unsere Aufgabe, dafür zu sorgen, dass nicht ganz oben jemand nach vorne wegrennt, sich irgendwann umdreht und merkt, dass hinter ihm niemand mehr ist.

\* Jim Collins, Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg (München, dtv, 6. Auflage Oktober 2006).

# Checkliste:

## Die Unternehmenskultur nachhaltig ändern

Eine Unternehmenskultur nachhaltig positiv zu prägen, ist eine der wichtigsten und zugleich schwierigsten Aufgaben der Unternehmensleitung. Die richtige Strategie und ein konsequentes Handeln sind dabei von gleichermaßen entscheidender Bedeutung. Die folgende Liste enthält wichtige Leitgedanken, die diesen Prozess begleiten sollten.

1. **Erst analysieren, dann ändern:** Wie tickt das Unternehmen momentan? Das ist die erste Frage, die zu beantworten ist. Nur so lässt sich sicherstellen, dass Änderungsprozesse am richtigen Hebel ansetzen.
2. **Die richtigen Fragen stellen:** Um die Kultur des Unternehmens zu charakterisieren, sind beispielsweise folgende Fragen geeignet: Wie wird motiviert? Ist das tägliche Miteinander eher von Vertrauen oder von Misstrauen geprägt? Nach welchen Kriterien werden Mitarbeiter ausgewählt? Wie werden Kunden behandelt? Was ist in der Organisation tabu?
3. **Notwendigkeit klar machen:** Worum geht es? Welche Ziele werden mit den Veränderungen verfolgt? Was ist der Case for Change? Diese Fragen müssen Sie überzeugend beantworten können. Sie benötigen eine klare Argumentationskette, um erklären zu können, warum sich die Dinge ändern müssen.
4. **Außensicht mit einbeziehen:** Wer selbst Bestandteil des Unternehmens und damit der Unternehmenskultur ist, kann nicht gleichzeitig als objektiver Beobachter fungieren. Bei der Planung von grundlegenden Veränderungen empfiehlt es sich deshalb, außenstehende Beobachter mit ins Boot zu holen.
5. **Sich klar machen, dass Änderung immer oben anfangen muss:** 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.
6. **Die grundlegenden Fragen nicht einfach nur mit Worthülsen beantworten:** Wofür stehe ich? Wofür stehen die Mitarbeiter des Unternehmens? Wofür steht das Unternehmen selbst?
7. **Kultur hat immer auch etwas mit Symbolik zu tun:** Welche Bilder, Visionen, Träume sollen durch das Unternehmen und die darin agierenden Menschen erfüllt werden? Wonach soll gestrebt werden? Welche Chancen stecken in der Veränderung?
8. **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.
9. **Den Kontakt zur Basis nie verlieren:** Achten Sie darauf, dass Sie permanent im Dialog mit allen Hierarchien sind und somit spüren, welches Bild sich die Mitarbeiter von „ihrem“ Unternehmen machen.

*Quelle: Dr. Kraus und Partner, Bruchsal*