

# Tickt Ihr Unternehmen richtig?

*Viele Top-Manager befassen sich ungern mit dem Thema Unternehmenskultur - unter anderem, weil es in der öffentlichen Diskussion weitgehend mit dem Thema «Mitarbeiterhege und -pflege» gleichgesetzt wird. Dabei geht es letztlich um viel tiefergehende und weiterreichende Fragen, die auch einen starken Einfluss auf solch harten Zahlen wie Ertrag und Marktanteil haben.*

Georg Kraus

**W**ie 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. Hierfür benötigt man andere Informationen - zum Beispiel darüber, von welchen Maximen sich die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit leiten lassen, wie sie Informationen aufnehmen, mit Kunden umgehen ... Kurz: Man muss die Kultur des Unternehmens kennen.

Das wissen die meisten Unternehmensführer. Trotzdem unterschätzen sie im Alltag vielfach, welche Chancen, aber auch Risiken, in den sogenannten Soft Facts für das Erreichen der Ziele schlummern. So kann beispielsweise eine hoch motivierte Mannschaft (scheinbar) Unmögliches erreichen. Eine Belegschaft hingegen, die innerlich gekündigt hat, führt mittelfristig auch ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen in den Ruin.

Dr. Georg Kraus, Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Wemer-von-Siemens-Str. 2-6, D-76646 Bruchsal, Telefon +49 (0)7251 989 034, info@kraus-partner.de, www.kraus-und-partner.de, Mitherausgeber des Handbuch Change-Management

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 «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 Füh-

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

## Veränderung erfordert

### «ihre» Zeit

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 (mentalen) Turn-around zu vollziehen, genügt es nicht,



Bildlegende.

Strukturen zu verändern. Die Mitarbeiter müssen auch neue Denk- und -Handlungsmuster entwickeln. Doch nicht nur dies! Sie müssen auch neue Denk- und Handlungsroutrinen aufbauen. Das erfordert seine Zeit.

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.

### Am Ball bleiben und Konsequenz zeigen

Oft scheitert auch der Versuch, die Kultur eines Unternehmen 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 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



Bildlegende.

Verhalten dokumentieren. Sie müssen ihren Mitarbeitern die «neue» 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.

### Die richtigen Signale aussenden

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 kennen zu lernen - auch wenn man die Bedeutung solcher symbolischer Handlungen nicht unterschätzen sollte. Es gibt systematischere Metho-

den. 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 Verände-

#### Unternehmenskultur nachhaltig ändern - in fünf Schritten

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. Fragen stellen: Um die Kultur des Unternehmens zu charakterisieren, sind beispielsweise folgende Fragen geeignet: Wie wird 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 empfehlenswert bei grundlegenden Veränderungen aussenstehende Beobachter mit ins Boot zu holen.
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.

rungen anstehen - also zum Beispiel Organisationen umstrukturiert 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 «zusammen passen». 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 empor. Sie haben zudem aufgrund ihrer Funktion 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.

lyse 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 Internetauftritt?
- 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?

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 er-

hofften 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, die Weichen neu zu stellen. Denn grundlegende Entscheidungen sind bereits umgesetzt.

### Den Veränderungsprozess gezielt steuern

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 Changeprozess 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 Changeprojekten 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 voran schreiten.