

Markenkonforme Unternehmenskultur: „Nur was innen glänzt, kann außen funkeln“

Zu oft sind Projekte zur Veränderung der Unternehmenskultur von Problemdruck oder vom Hype neuer Management- und Arbeitsmethoden getrieben. Diese Gründe allein sind allerdings nicht ausreichend als Ansporn für nachhaltige Ver-

besserung. Deshalb verwandeln sich solche Prozesse sehr schnell in Veranstaltungen mit Selbstzweck- oder Selbstbeschäftigungs-Charakter. Unbefriedigende Ergebnisse sind damit fast vorgeprogrammiert. Was fehlt?

Ist Veränderung nur unter Problemdruck möglich?

Es gibt wohl kaum ein Unternehmen, in dem das Management an der Unternehmenskultur nichts zu verbessern fände. Geschäftstüchtige Berater – mit ihrer Standard-Ausrüstung von Analyse-Tools – sind da gern zur Stelle, um die Probleme ans Licht zu bringen. Das geht ganz einfach: Sie brauchen weiter nichts als fünf bis sieben gängige Verhaltenskriterien, eine Mindestanzahl an gesprächsbereiten Mitarbeitern und schon können die Berater die Probleme in der Unternehmenskultur benennen und statistisch gesichert belegen. Dieses Vorgehen funktioniert immer, denn alle Beteiligten haben sich im Berufs- und Privatleben dieselbe Überzeugung angeeignet: Veränderungsbereitschaft kann nur mit Problemen, Druck und Negativszenarios erzeugt werden. Wenn sie auf dieser Basis handeln, haben sie jedoch schon kurze Zeit später ein neues Problem: Sobald der Veränderungsprozess anfängt zu greifen und Probleme und damit der Druck erkennbar weniger werden, lässt auch die Veränderungsbereitschaft nach. Sodann fängt der ganze Prozess an zu versanden. Die alten oder neue Probleme tauchen auf und der Veränderungsprozess wird wahrscheinlich in ein oder zwei Jahren mit einem neuen Berater und einem neuen Projekttitel wieder neu aufgelegt. Welche Verschwendung an Zeit, Geld und Engagement! Meist bleibt diese Verschwendung auch noch ohne Konsequenzen, denn nach der vorherrschenden Überzeugung gibt es zur problemorientierten Veränderungsstrategie keine Alternative.

Die entscheidende Frage lautet: Wozu?

In alternativlos erscheinenden Situationen kann ein Perspektivwechsel helfen. Aus einer gestaltenden Sicht betrachtet haben alle problemorientierten Veränderungsstrategien denselben Mangel - es fehlt ein klares und sinnvolles Ziel.

„Aus einer gestaltenden Sicht betrachtet haben alle problemorientierten Veränderungsstrategien denselben Mangel - es fehlt ein klares und sinnvolles Ziel.“

Die entscheidende Frage lautet also, wozu brauchen wir eine Veränderung der Unternehmenskultur? Ein Vorstandsvorsitzender, dessen Unternehmen in einem schwierigen Markt beachtliche Erfolge aufweisen kann, hatte die Frage „Wozu?“ wie folgt beantwortet: „Bei mir gibt es kein Veränderungsprojekt, wenn es nicht zum Ziel hat, am Markt erfolgreicher zu werden.“ In genau diesem Unternehmen wurde ein Veränderungsprojekt mit einem Großgruppen-Workshop gestartet, zu dem alle Mitarbeiter eingeladen waren. Der Workshop hatte das Motto „Nur was innen glänzt, kann außen funkeln“. Dieses Motto ist aus mehreren Erkenntnissen entstanden:

- Wir wollen uns lieber daran orientieren, was wir für unsere Kunden erreichen wollen, statt an den Problemen, die unser Management sieht.
- Wenn wir uns intern gegenseitig dabei unterstützen, unsere Ziele zu erreichen, wird es uns leichtfallen, unsere Kunden dabei zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen.
- Wenn wir es verstehen, unsere Leistungsversprechen und Markenwerte intern anzuwenden, können wir sie glaubwürdiger bei unseren Kunden anwenden und zu deren Erfolg machen.

Beispiele für eine unterentwickelte, markenkonforme Unternehmenskultur

Wie sieht ein Unternehmen aus, in dem sich diese Erkenntnisse noch nicht durchgesetzt haben? Nehmen wir als Beispiel einen Büroinrichter. Dieser macht seinen Kunden das Angebot, sie könnten durch sein innovatives New-Work-Einrichtungskonzept nicht nur ihre Einrichtung, sondern ihre ganze Unternehmenskultur zukunftsorientiert neu gestalten. Falls ein potenzieller Kunde auf die Idee käme, zu fragen, welche Erfahrungen der Büroinrichter im eigenen Unternehmen mit New-Work-Konzepten gemacht hat, müsste dieser ehrlich antworten: Keine. Ein weiteres Beispiel kommt von einem Dienstleister, der seinen Kunden verspricht, deren Interessen und Motivation zu erkennen und damit passgenaue Produktkombinationen anbieten zu können, die den Erfolg seiner Kunden optimal

Markenkonforme Unternehmenskultur

unterstützen. Wie soll dieses Markenversprechen eingelöst werden, wenn die Kundenberater nicht darin geschult sind, wie man zunächst die eigene innere Motivation erkennt und auf dieser Basis dann auch die seiner Kunden? Offenbar vertraut der Dienstleister einfach auf das natürliche Talent seiner Kundenberater.

Das dritte Beispiel ist ein Technologieunternehmen, das sich mutig als Gestalter visionärer Zukunftsprojekte präsentiert. Die Auftraggeber erleben jedoch in der Zusammenarbeit, dass in diesem Unternehmen zwar viele technologiebegeisterte Menschen arbeiten, die Kultur der Zusammenarbeit jedoch mehr von einigen herausragenden Einzelkämpfern bestimmt wird, als von zukunftsorientierten Projektarbeitsformen.

Solange bei diesen drei Unternehmen zwischen dem Marken-/Kundenversprechen und dem inneren Zustand solche Diskrepanzen bestehen, werden diese Unternehmen mit der Konsequenz leben müssen, dass es für sie immer wieder mühsam und aufwändig sein wird, geschäftliche Erfolge zu erzielen.

Beispiele für die Gestaltung einer markenkonformen Unternehmenskultur

Die beschriebene Diskrepanz und der daraus entstehenden Aufwand lassen sich jedoch vermeiden.

Das zeigen die Beispiele von zwei Unternehmen, die ihren geschäftlichen Erfolg fördern, indem sie darauf achten, wie die Unternehmenskultur das Markenbild bei den Kunden unterstützt.

Das erste Beispiel betrifft ein Unternehmen, das sich mit einem ökologisch ausgerichteten Produktangebot von seinen Wettbewerbern abhebt. Die entsprechenden Maßnahmen zur Entwicklung der Unternehmenskultur orientieren sich hier nicht in erster Linie an gesellschaftlichen öko-sozialen Verhaltenskriterien, sondern an unternehmensindividuellen Schwerpunkten. Der Umgang mit Menschen gerade auch mit Schwächeren ist verantwortungsvoll, Compliance hat

einen hohen Stellenwert und man unterstützt ökologisches Verhalten der Mitarbeiter.

Das zweite Beispiel kommt von einem Dienstleistungsunternehmen, das durch die Rückbesinnung auf Kernwerte der eigenen Marke das Vorgehen seiner Kundenberater neu ausgerichtet hat. Statt den Profit pro Kunde zu steigern und Verkaufsziele pro Produkt zu erfüllen sollen die Kundenberater in Verkaufsgesprächen wieder lernen, den Interessen der Kunden und deren Entscheidungen mehr Raum zu geben und ihr Vertrauen zurück zu gewinnen.

Impulse für den Entwicklungsprozess

Durch den Blick auf die Markenwerte und deren Verwirklichung im Geschäft mit den Kunden bekommt ein Prozess zur Entwicklung der Unternehmenskultur seinen Sinn und eine authentische Richtung. Welche konkreten Maßnahmen das jeweilige Unternehmen dafür ergreift, ergibt sich aus den Antworten auf die folgenden Fragen:

- Setzen wir selbst intern um, was wir unseren Kunden versprechen?
- Welche Geschichten gibt es zu diesen Erfahrungen?
- Sprechen wir intern immer wieder über die tägliche Verwirklichung unserer Markenwerte?
- Bieten wir allen unseren Mitarbeitern Gelegenheiten, um mit unseren Kunden in Kontakt zu kommen und sich mit ihnen auszutauschen?

Hindernisse für dauerhafte Veränderung der Unternehmenskultur abbauen

Die Maßnahmen aus den Antworten aus den oben genannten Fragen können jedoch nur dann ihre Wirkung voll entfalten, wenn drei Systeme, die das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte steuern sollen, gezielt auf die Unterstützung des Marken- und Kundenversprechens ausgerichtet sind.

Dabei handelt es sich um das Zielsystem, das Beurteilungssystem und das variable Vergütungssystem. Die erste Frage wäre, ob diese Systeme und ihr Zweck (Verhaltenssteuerung) überhaupt zu den Markenwerten passen. Falls diese Frage mit ja beantwortet wird, kann die Ausgestaltung der Systeme überprüft werden. Unterstützen die individuell vereinbarten Ziele ein Verhalten entsprechend den Markenwerten oder stehen sie in Konflikt dazu? Beinhaltet das Beurteilungssystem konkrete Kriterien, die aus den Markenwerten abgeleitet sind? Was folgt daraus für die variable Vergütung?

Die Steuerungssysteme in einem Unternehmen sind eines der größten Hindernisse für eine dauerhafte Veränderung der Unternehmenskultur, denn hier trifft man auf hohe Veränderungsresistenz. Aus Scheu vor dem Aufwand, den eine Veränderung dieser Systeme verursacht, lässt man sie lieber unberührt. Wenn das Management gerade an dieser Stelle inkonsequent ist, kann es keine dauerhafte Veränderung geben.

Markenkonformität = Veränderung mit Pull-Effekt

Die Motivationsgrundlage einer markenkonformen Ausrichtung der Unternehmenskultur unterscheidet sich diametral von herkömmlichen Changeprojekten, bei denen allgemeingültige, unspezifische Werte das Ziel definieren. Diese Werte wurden entweder von der Unternehmensleitung oder in einem gemeinsamen Leitbild-Prozess entwickelt. Die Frage, wohin diese Veränderung führen soll, kann bei einem derartigen Ansatz nie so klar beantwortet werden, wie bei einer markenkonformen Ausrichtung. Denn hier wird das Ziel durch individuelle Markenwerte und ein klares Kundenversprechen bestimmt. Veränderung als reiner Selbstzweck oder als "einsamer" Auftrag des Top-Managements ist damit ausgeschlossen.