

# Ein effektiver Weg, die Unternehmenskultur zu verändern

Um ihre Ziele zu erreichen und zu den Gewinnern im Wettbewerb zu zählen, beschäftigen sich viele Unternehmensleitungen mit der Frage, wie sie den Mind Set in ihrem Unternehmen ändern können. Das heißt, es wird eine entsprechende Veränderung von den Führungskräften und Mitarbeitern erwartet. Als Folge davon wird z.B. die Kommunikation einer Vision, die Umsetzung

eines Leitbildes oder eines Führungskräfte-Entwicklungs-Programmes mit viel Aufwand betrieben. Jedoch sind die Ergebnisse häufig unbefriedigend. Andererseits gibt es immer wieder Fälle, bei denen sich ein effektiverer und kostengünstigerer Weg zeigt, wie sich eine Unternehmenskultur ändert. Wieso nicht diesen Weg gehen?

## Das Aufsichtsrats-Syndrom überwinden

Eine gezielte Veränderung der Unternehmenskultur könnte im Grunde sehr direkt angegangen werden, wäre da nicht das Aufsichtsrats-Syndrom, das in vielen Unternehmensleitungen vorherrscht. Das heißt, die Unternehmensleitung verhält sich wie ein Aufsichtsrat und erwartet Veränderungen im Unternehmen von allen, außer von sich selbst. Es gibt eine Reihe von Erkennungsmerkmalen für dieses Syndrom, z.B. wenn die Unternehmensleitung nicht sich, sondern die Führungsebene unter sich als die erste Führungsebene bezeichnet oder, wenn für das Change Management eine eigene Abteilung gebildet wird. In beiden Beispielen stellt sich die Unternehmensleitung über und nicht in den Veränderungsprozess.

Woher kommt diese Haltung? Was fördert ihre Entstehung? Die Antwort auf diese Fragen ist einfach, aber es ist schwer entsprechend der Antwort zu handeln. Die Schwierigkeit besteht darin, die gewünschte Veränderung im Unternehmen in eine entsprechende Veränderung der Unternehmensleitung zu übersetzen. Am einfachsten ist das noch bei Kosteneinsparungsprojekten. Wenn z.B. 20% der Führungskräfte ein-

gespart werden sollen, dann ist eine entsprechende Verringerung in der Unternehmensleitung ein folgerichtiger Schritt. Bei Veränderungen der Unternehmenskultur ist das wesentlich schwieriger, denn die Verbindung zwischen dem Agieren der Unternehmensleitung und den Folgen dieses Agierens in der Unternehmenskultur ist nicht so einfach nachvollziehbar.

*„Nur wenige Monate später hatte die Motivation im Unternehmen wieder spürbar zugenommen“*

## Beispiele für effektive kulturelle Veränderung

Mit dem Blick von außen fällt es leichter, die erforderliche Übersetzung zu leisten. Z.B. ergaben Interviews in einem Unternehmen fast zwei Jahre nach dem Wechsel des Vorstandsvorsitzenden ein Bild, als sei der frühere Vorstandsvorsitzende immer noch im Unternehmen. Mit dieser Feststellung erkannte der amtierende Vorstandsvorsitzende, dass er unreflektiert

die menschenunwürdige Personalpolitik seines Vorgängers fortgesetzt hat, obwohl vieles nicht seinen eigenen Werten und Überzeugungen entsprach. Innerhalb eines halben Jahres hatte er alles in seinem eigenen Sinne geändert und die Motivation der Mitarbeiter kam wieder zum Vorschein. In einem anderen Fall hatte ein Vorstandsvorsitzender, der im Unternehmen bis zu dieser Position aufgestiegen ist, gelernt, dass eine starke Organisationsabteilung und ein starkes Controlling erforderlich sind, um Fehlentwicklungen durch eigenwilliges Handeln der Mitarbeiter zu verhindern. Die Folge war eine kontrollorientierte Unternehmenskultur. Im Rahmen von Führungskräfte-Workshops konnte er sehen und begreifen, dass seine Führungskräfte sehr wohl in der Lage waren, überlegt und gut aufeinander abgestimmt im Sinne des Unternehmens zu handeln. Als Folge dieser Einsicht wurde seine Kontrollorientierung deutlich geringer. Nur wenige Monate später hatte die Motivation im Unternehmen wieder spürbar zugenommen und ein wichtiges Veränderungsprojekt kam wesentlich schneller voran, als geplant. Was lernen wir daraus? Die Veränderung einer Unternehmenskultur kann sehr schnell gehen, wenn sie von einer Veränderung der Überzeugungen, Haltungen und Verhaltensweisen in der Unternehmensleitung

## Unternehmenskultur verändern

ausgeht. Andererseits lernen wir daraus aber auch, dass eine Unternehmensleitung, die im Aufsichtsrats- Syndrom feststeckt, den von ihr gewünschten Veränderungen selbst im Weg steht. Wir lernen daraus auch, dass die Verantwortung für einen unbefriedigenden Zustand der Unternehmenskultur bei der Unternehmensleitung liegt.

### Beispiele, wie kulturelle Prägung funktioniert

Die große Schwierigkeit liegt darin, diese Verantwortung in fundierte Aktion in der Unternehmensleitung umzusetzen. Dafür ist als Erstes ein entsprechendes Verständnis erforderlich, wie die Unternehmenskultur von der Unternehmensleitung geprägt wird. Folgende Beispiele aus dem Unternehmensalltag zeigen den Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung:

- Je mehr die gemeinsame Arbeit in der Unternehmensleitung (UL) darauf basiert, die Zusammenarbeit untereinander möglichst konfliktfrei zu organisieren und jedes Ressort, seine eigenen Vorhaben möglichst unabhängig realisieren zu lassen, umso weniger wird die Zusammenarbeit der Bereiche im Unternehmen funktionieren
- Je öfter die UL bei ehrgeizigen, selbst gesteckten Strategie-Zielen, später erklärt, „das werden wir nicht alles schaffen“, umso höher wird der Anteil derjenigen im Unternehmen sein, die sich nicht anstrengen, ihre Ziele zu erreichen
- Je mehr die UL auf die Arbeit einiger besonders kompetenter Führungskräfte Wert legt und diesen Personen besondere Freiheiten gewährt, umso mehr werden die Mitarbeiter dazu neigen, auf die Erzielung persönlicher Vorteile zu achten
- Je öfter die UL Gespräche und Diskussionen in die Länge zieht und dabei Termine überzieht, umso ausgeprägter wird der Effizienzverlust durch unnötige und zu häufige Mee-

- tings im Unternehmen sein
- Je mehr die UL echte Chef-Themen (z.B. Change Management, Innovation, USP-Umsetzung, Compliance) an speziell dafür geschaffene Abteilungen abgibt, umso weniger werden diese Aufgaben im Unternehmen ernst genommen und ihre gewünschte Wirkung entfalten
- Je weniger die UL Zeit findet, sich um die Umsetzung wichtiger Vorhaben im Detail zu kümmern, umso größer ist die Umsetzungsschwäche im Unternehmen

*„Was haben unpassende Ausprägungen in der Kultur unseres Unternehmens mit uns zu tun?“*

- Je mehr die UL Umsetzungsprozesse nur kontrolliert, aber selbst nicht unterstützt, umso mehr neigen die Führungskräfte zu Rückdelegation und Nichtannahme der Verantwortung
- Je mehr die UL dazu neigt, positiv und motivierend zu erscheinen, umso mehr fühlen sich Führungskräfte und Mitarbeiter aufgefordert, diese Verzerrung der Realität zu korrigieren, und Negativbotschaften über den Flur-Funk zu verbreiten
- Je weniger sich die Mitglieder der UL selbst als Führungskräfte sehen und agieren, umso weniger werden die Führungskräfte und ihre Anstrengungen zur Verbesserung ihrer Führungsleistung ernst genommen.

Diese Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge können nur dann erkannt werden, wenn folgende Frage in der Unternehmensleitung gestellt wird: Was haben unpassende Ausprägungen in der Kultur unseres Unternehmens mit uns zu tun? Diese Frage impliziert, dass die Unternehmenskultur ein Spiegelbild der Kultur in

der Unternehmensleitung ist. Wird die Frage mit Offenheit angegangen, statt mit einer Rechtfertigungs-Haltung, dann besteht für die Unternehmensleitung eine große Chance, zu erkennen, wie hoch ihr Einfluss auf die Unternehmenskultur ist. Darüber hinaus besteht die Chance, konkrete Antworten zu finden, wie die Unternehmenskultur von der Unternehmensleitung aktiv gestaltet werden kann, z.B. durch Veränderungen

- im eigenen Umgang mit Verantwortung
- im eigenen Erteilen und Nachhalten von Aufträgen
- im eigenen Kommunikationsverhalten
- in der eigenen Selbstorganisation und Zeit-Disziplin
- in der eigenen Leitung von Meetings

Bei der Umsetzung von einem oder mehreren dieser Punkte geht es meistens darum, Gewohnheiten zu ändern. Das funktioniert nicht an einem Tag, sondern erfordert immer wieder einen neuen Anlauf, solange bis sich über Erfolgserlebnisse das geänderte Vorgehen stabilisiert. Damit macht die Unternehmensleitung selbst eine wichtige Erfahrung zum Thema Change Management.

### Nicht an einem Ideal orientieren, sondern authentisch bleiben!

Ein guter Rat zum Schluss: Die Effektivität einer Veränderung der Unternehmenskultur mit dem oben beschriebenen Vorgehen, kann verstärkt werden, wenn sich die Unternehmensleitung bei der Frage nach der gewünschten Unternehmenskultur nicht an einem Ideal orientiert, sondern an den vorhandenen Wesenszügen der Person an der Spitze der Unternehmensleitung. Je mehr alle Mitglieder der Unternehmensleitung ein authentisches Agieren des Vorsitzenden unterstützen, umso schneller kommt das gesamte Unternehmen voran.