

Veränderungsmanagement und Unternehmenskultur

Mag. Dagmar Untermarzoner ist Hernstein-Trainerin und geschäftsführende Gesellschafterin von Lemon Consulting.

Um Kultur zu verändern, gibt es zumindest vier unterschiedliche Ansätze, die sich teils gegenseitig blockieren. Erst wenn sie verstanden und zumindest ein Stück weit aufeinander abgestimmt werden, gewinnt Kulturveränderung an Kraft.

4

Unternehmenskultur ist das Extrakt erfolgreicher Geschichte

Unternehmenskultur ist die Summe aller geteilten und selbstverständlich gewordenen Annahmen, die eine Organisation in der Bewältigung ihrer Aufgaben gelernt hat. Immer dann, wenn eine Einheit genug gemeinsame (Arbeits-)Erfahrungen macht, beginnt sich Kultur zu formieren. Die Kultur entsteht primär nicht im Gesamtunternehmen, man findet Kultur primär in Bereichen, in Abteilungen, in professionellen Gruppen (z.B. die »Techniker«, die »Marketingleute«, die »Controller« etc.). Von einer Unternehmenskultur kann man dann reden, wenn ein Unternehmen, d.h. die verschiedenen Bereiche miteinander, eine gemeinsame Geschichte erlebt haben: Man hat das Unternehmen gemeinsam aufgebaut oder man hat das Unternehmen gemeinsam aus einer Krise geholt. Unternehmenskultur repräsentiert die Grundwerte, die zum Erfolg geführt haben. Kultur ist so stabil, weil sie die akkumulierte Lernerfahrung eines Teams bzw. einer Organisation ist¹.

Vier Thesen zum Verhältnis von Unternehmenskultur und Veränderungsprozessen

1. Der Veränderungsprozess ist der Feind der Unternehmenskultur

Veränderungsprozesse (wie strategische Neupositionierungen, Restrukturierungen, Prozessneugestaltungen etc.) attackieren Unternehmenskultur in dreierlei Hinsicht²:

- Das Bestehende wird in Frage gestellt: Erfolgreiche Konzepte der Vergangenheit werden kritisch hinterfragt und damit selbstverständlich gewordene Problemlösungsmuster aus den Angeln gehoben. Manager mit dem Auftrag der Veränderung gehen von einem Bedarf nach Verbesserung aus, damit geht eine unausgesprochene Abwertung der bestehenden Kultur einher. Diese meist nicht ausgesprochene Abwertung der bestehenden Kulturen in einem Unternehmen löst vielfältige Blockaden für eine gelingende Veränderung aus.
- Neue Schlüsselpersonen (Manager, Stabstellen) werden in die Organisation geholt, um das Neue hervorzuheben. Diese Personen bringen deutlich andere Vorstellungen und Werte im Hinblick darauf mit, was eine Person und ein Unternehmen erfolgreich macht, d.h. divergente Kulturprägungen.

• Umstrukturierungen, Neu-Zusammenlegungen, Fusionierungen, bereichsübergreifende Kooperationen, Internationalisierung etc. bringen verschiedene Kulturen zusammen. In jeder dieser Kulturen kommen die bisherigen Erfolgsstrategien der Teilorganisationen zum Ausdruck. Da diese häufig sehr unterschiedlich ausgeprägt sind, sind Missverständnisse, Kommunikations- und Kooperationsprobleme unausweichlich. Bei Nicht-Bearbeitung ergeben sich interne Konflikte, Grabenkämpfe, wechselseitige Ressentiments etc.

Mit jedem Veränderungsprozess wird das, was bisher zum Erfolg geführt hat, in Frage gestellt. Es ist ein Trugschluss zu glauben, man könne die Strukturen, Strategien und Prozesse verändern, ohne in das kulturelle Fundament einer Organisation einzugreifen. Die Kultur einer Organisation wird ja oft erst dann sichtbar, wenn durch Veränderungsversuche bestimmte kulturelle Grundannahmen verletzt werden. Je stärker die Veränderungstiefe ist, d.h. je umfassender und einschneidender die Veränderungen angelegt sind, desto umfangreicher zeigt sich der Veränderungsbedarf auch auf der Seite der Unternehmenskultur.

2. Das Bemühen um professionelles Management von Unternehmensbereichen im Rahmen von Veränderungsvorhaben führt zur Stärkung von Subkulturen

Es lassen sich in einem Unternehmen an unterschiedlichen Stellen immer mehrere unterschiedliche Subkulturen beobachten, die in Veränderungsprozessen gelegentlich miteinander in Widerspruch geraten. Jeder bemüht sich um Produktivität, mit den dahinterliegenden persönlichen Vorstellungen, wie es eigentlich abzulaufen hat. Vor dem Hintergrund eines vom Unternehmen gesetzten Veränderungsbedarfs fühlen sich Schlüsselpersonen immer stärker ihrer eigenen professionellen Subkultur verbunden und weniger einer unternehmensspezifischen gesamthaften Kultur.

Dieser Segmentierung kann nur mit einem bewussten integrierten Veränderungsmanagement begegnet werden. Eine Beobachtung ist, dass diese über die Veränderung der Hard Facts hinausgehende gemeinsame Annäherung eigentlich immer weniger passiert. Und wenn dann doch solche »kulturbildenden Workshops« abgehalten werden, sind sie oft zu weit von den Business-Themen entfernt und finden als »Motivations-

¹ Schein Edgar (1999): *The Corporate Culture Survival Guide. Sense and Nonsense about Culture Change.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers
² Ausführlicher dazu: Untermarzoner Dagmar (2000): *Kann man Unternehmenskultur wirklich managen?* In: *Hernsteiner* 3, 11-15

workshops«, »Teampower-Seminare«, »Outdoor-Events« etc. statt, in denen schon auch mal über glühende Kohlen gelaufen oder im Seilgarten geklettert wird.

3. *Soft-Fact- und Hard-Fact-Management*

Die Spaltung in Soft-Fact- und Hard-Fact-Veränderungsmanagement wird auch durch widersprüchliche Beratungsangebote gestützt. In der Organisationsberatungsbranche wird immer deutlicher, dass trotz der Bemühung um eine Integration von Fach- und Prozessberatung die Beratungsansätze tatsächlich selten integriert werden können. Ein häufiger Versuch der Reintegration von Kultur ist die Teamentwicklung oder das gemeinsame Absolvieren eines Führungskräftelehrgangs. Beides zielt auf eine kulturelle Verständigung ab, bleibt jedoch oft von der realen geschäftlichen Entwicklung abgekoppelt.

Wenn wir von der eingangs formulierten Kulturdefinition ausgehen – Kultur ist das Produkt erfolgreicher gemeinsamer Geschichte –, entsteht gemeinsame Kultur im gemeinsam erlebten Produzieren von Erfolg – und nicht in davon abgekoppelten Teambildungs- oder Lernzusammenhängen. Es geht um das gemeinsame Produzieren von »Daten und Fakten«, die als erfolgreich erachtet werden.

4. *»Helden« stehen der Kulturbildung entgegen*

Eine Beobachtung aus vielen Veränderungsprozessen ist, dass die gelingende Veränderung immer mehr in Heldengeschichten erzählt wird: »Dank des neuen Vorstandes konnten die verlustbringenden Einheiten ...«, »Dem neuen Geschäftsführer ist es erstmals gelungen, die Zahlen ins zweistellige Plus zu bringen« etc. Diese Produktion von Helden steht einer Kulturbildung, die sich auf gemeinschaftlicher Leistung gründet, diametral entgegen. Helden führen eine Gruppe kraft ihrer persönlichen heldenhaften Fähigkeiten aus der Krise. Die Kultur, die sich damit bildet, ist die Kultur der Heldenverehrung. Über die Identifikation mit dem Helden entsteht die Bindung, nicht über die gemeinsam erbrachte Leistung. Damit entstehen im gleichen Schachzug »Antihelden«, die Guerilla-Kämpfer, die im Untergrund beweisen, dass das Neue scheitern wird und die hin und wieder durch heldenhafte Taten ihrerseits dem »Neuen« die Gefolgschaft verweigern. Helden erzeugen Anti-

helden, beide miteinander erzeugen Spaltungen in diametrale Kulturkreise.

Kulturbildung ist im Kern eine Teamleistung – für Unternehmen gesprochen beginnend mit einer Teamleistung in der ersten und zweiten Führungsebene. Da jedoch die Verweildauer von Führungskräften in Unternehmen immer kürzer wird und wir in Unternehmen sowohl Bereiche mit jahrzehntelanger gleicher Führung haben als auch andere Bereiche, in die immer wieder frischer Wind kommt, gibt es wenig Orientierung in Richtung Bildung einer gemeinsamen Führungskultur. So drängt sich das Bild auf, dass eine »förderliche« Unternehmenskultur zwar in der Wunschliste fast jedes Unternehmens zu finden ist, bei manchen sogar im Leitbild verankert, tatsächlich aber ein Konstrukt der Vergangenheit ist.

5. *Die Vorstellungen über die Veränderbarkeit von Unternehmenskultur gehen in den Unternehmen immer weiter auseinander.*

Während die einen Kultur verändern, in dem sie die Schlüsselpersonen auswechseln (Neuer Besen kehrt besser ...) oder mindestens unter Druck setzen (Der Stärkere setzt sich durch ...), setzen die anderen auf Teamentwicklung (Wenn sich die Teams nur besser verstehen ...), wieder andere auf Lernprozesse (Wir müssen die neue Kultur lernen ...), und die vierten setzen auf Coaching (Der Einzelne muss sich entwickeln ...).

Für jede Vorgehensweise gibt es inzwischen auch genug Belege für Erfolg und Wirksamkeit sowie Beratungs- bzw. Schulungsangebote. Für jede kulturelle Veränderungsstrategie lässt sich auch der geeignete Berater/Trainer/Coach finden. Die Frage lässt sich sogar so weit spannen, ob das Thema der Unternehmenskultur nicht auch ein Konstrukt der Beratungsbranche ist, das bestimmte Erwartungshaltungen erzeugt. Wenn man Kultur als Extrakt gemeinsamer erfolgreicher Geschichte ernst nimmt, lässt sich die Kulturbildung nicht als isoliert anzugehender Prozess verstehen. Kultur bildet sich, wenn die entscheidenden Führungskräfte sich auf das Neue einlassen, wenn gemeinsam Erfolge erreicht werden und diese auch als gemeinsame Erfolge anerkannt werden.

Daraus ergeben sich für Unternehmenskulturveränderer folgende Fragestellungen:

- Warum klaffen die Vorstellungen über Veränderung von Kultur so auseinander, wenn es ums Handeln geht?
- Wie lassen sich die verschiedenen praktischen Ansätze zur Veränderung von Unternehmenskultur in einem gesamthaften Modell beschreiben – um zu einer Verständigungsbasis für die unterschiedlichen Strategien zu gelangen?
- Was müsste man beachten, wenn man verschiedene vorhandene Subkulturen in einem Unternehmen in eine gemeinsame Richtung bewegen will? Was ist an Gemeinsamkeit möglich – und wo sind die Grenzen? Wo sollte man anerkennen, dass man eben verschieden ist?
- Ist es überhaupt noch sinnvoll, eine »gemeinsame« Unternehmenskultur anzustreben – oder würde es mehr Nutzen stiften, verschiedene Subkulturen in einem Unternehmen in wechselseitiger Wertschätzung – oder zumindest Nicht-Störung – existieren zu lassen?

Vier Unternehmenskulturen – eine Hommage an das Modell von Léon de Caluwé und Hans Vermaak

Das Modell der niederländischen Organisationsberater und Forscher Léon de Caluwé und Hans Vermaak ist ein beeindruckendes System, um verschiedene Veränderungsmanagementstrategien zu begreifen. Ich möchte im Folgenden diese Forschungsergebnisse³ im Hinblick auf ihre Bedeutung für das Thema Unternehmenskultur übersetzen und daraus vier Modelle für Kulturveränderung ableiten.

1. Der gelbe Planet – Kulturveränderung durch Macht

Gelb ist die Farbe der Macht, der Sonne – der Kreis der Mächtigen sitzt um ein Feuer. Gelbe Kulturveränderer bringen die einflussreichen Leute zusammen und entfernen nach Möglichkeit die störenden Personen aus dem System. Dieser Zusammenschluss der einflussreichen Personen spiegelt sich in keinem Organigramm wider, kann auch einzelne Akteure aus darüber- oder danebenstehenden Einheiten mit einschließen. Verhaltensprägend ist nicht, was in Unternehmensbeschreibungen steckt, sondern was von den Akteuren als zielführend und ergebnisbringend erachtet wird. Der zentrale Wirkmechanismus ist die Mikropolitik,

es geht ums Schaffen von Bündnissen und Koalitionen, um Einflüsse und Zielrichtungen zu kontrollieren. Das Who's who ist für Neue oder von diesem Bündnis Außenstehende nicht leicht zu erkennen. Erst wenn man in den Kreis eingeweiht wird und einiges Informelles über die Strategien der zentralen Einflusssträger erfährt, versteht man die Kultur. Gelbe Unternehmenssubkulturen verändert man vom Top-Management aus, indem man die zentralen Akteure für sich bzw. die neuen Zielsetzungen gewinnt. Dies verlangt persönlichen Einsatz und fachliche Auseinandersetzungen. Gelbe Kulturen sind sehr von sich überzeugt, nur die Kombination von persönlichen Seilschaften und überzeugenden Daten und Fakten kann Veränderung bewirken. Der Wirkmechanismus selbst – als Macht und Einfluss – ist kaum veränderbar.

Gelbe Kulturen – ein Sammelbecken für narzisstische Persönlichkeiten

Das Hauptproblem, gelbe Kulturen für neue Wege eines Unternehmens zu gewinnen, besteht in ihrer besonderen Attraktivität für die von Manfred Kets de Vries beschriebene narzisstische Führungspersönlichkeit⁴. Für diese bedeutet Führung Machtausübung und die Führungsqualität hängt von der Fähigkeit der Person ab, ihre Macht zu handhaben. Quellen der Macht sind Fachwissen, eine überzeugende Vision, ein gutes Netzwerk, gute Beziehungen, der berufliche Werdegang in mächtigen Unternehmen. Quelle der Macht ist aber auch das subjektive Gefühl für die eigene Stärke. Narzisstische Persönlichkeiten schwanken zwischen der Vorstellung eines grandiosen, machtvollen Selbstbildes und einem immer gegenwärtigen Gefühl von Ohnmacht/Minderwertigkeit, das vor sich selbst und den anderen verborgen werden muss. Entstehungsgründe sind familiäre Situationen, wo das Kind dauerhaft entwertet wird oder nie Grenzen erfährt. Beides löst ungeheure Wut und den Wunsch nach persönlicher Macht aus. Interessanterweise bilden viele Unternehmen heute sehr ähnliche Umgebungssysteme aus: Durch permanent nicht erreichbare Zielvorgaben, durch diffuse Rollenbeschreibungen, durch Vorgesetzte, die kaum nachvollziehbare Rahmenvorgaben machen, erleben Führungskräfte und Mitarbeiter immer wieder Erfahrungen des Scheiterns. Kombiniert mit schlecht geführten Feedbackgesprächen »produziert« sich schnell eine narzisstische Kultur. Die junge aufstrebende Führungskraft baut ihre Machtnetzwerke aus, um der Willkür der inkompetenten Führung zu entkommen.

³ Caluwé Léon und Vermaak Hans (2003): *Learning to Change*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications

⁴ Kets De Vries Manfred (1998): *Führer, Narren und Hochstapler. Essays über die Psychologie der Führung*. Stuttgart: Verlag Internationale Psychoanalyse

Es gibt zwei Veränderungsstrategien, die bei gelben Kulturen schwer greifen:

- Gelbe Kulturen verändert man nicht sehr leicht über Lernprozesse. Lernen ist für gelbe Kulturen etwas, was man am besten vorher gemacht hat, aber sicherlich nicht in betrieblichen Lernprogrammen. Daher können Führungskräfteentwicklungen in gelben Kulturen relativ wirkungslos bleiben.
- Gelbe Kulturen lassen sich durch bewusst gesteuerte Teambildungsprozesse mit Erwartungskklärungen und Rollenaushandlungen nicht leicht fassen, weil das Wesen ja die informellen Netzwerke sind. Formale Teams bilden die Leitwerte nicht ab, können jedoch selbst zum Machtfaktor oder Attraktor werden.

Gelbe Kulturen findet man im Top-Management und deren inneren Manager-Netzwerken, in vertriebs- und beratungsnahen Organisationen.

2. Der blaue Planet – Kulturveränderung durch Projektmanagement

Blau ist die Farbe der Konstruktion, des Plans (Blueprint). Die Konstrukteure analysieren und planen, was zu geschehen hat. Das Ziel wird exakt bestimmt, das erwartete Ergebnis wird durch einen wohlstrukturierten Plan abgebildet und gesteuert. Alle Arbeitsschritte bis zum Ziel werden exakt definiert und kontrolliert. Kulturveränderung wird als ein zielgerichteter Prozess gesehen, der am besten in Form eines soliden Projektmanagements abgewickelt wird. Klare Vorgaben, Ziele und Prozesse innerhalb klar definierter Zeit/Ressourcen-Fenster führen in einem rationalen Prozess zum besten Ergebnis. In blauen Kulturen wird für jede Veränderung ein Projekt aufgesetzt. Erfolgreich sind jene Projektmanager und deren Projektauftraggeber, die die vorgegebenen Ziele innerhalb des Zeit- und Ressourcenankers halten. Ob die Projektziele die erwünschten Veränderungen bewirken, ist meist erst Diskussion nach Abschluss des Projekts. Projektmanager erfüllen die Befehle, darüber nachdenken soll das Top-Management.

Blaue Kulturveränderer lieben Beamer, Powerpoint-Präsentationen und Fortschrittsberichte. Menschliche Befindlichkeiten spielen eine geringe Rolle, es geht um die gute Sache, um die guten Ziele. Blaue Kulturen produzieren Kränkungen ohne Wiedergutmachungen, Emotionen sind menschliche Pannen, die man am besten durch gute Pläne wieder in den Griff bekommt.

Ein Sammelbecken für ordnungs- und strukturorientierte Persönlichkeiten

Blaue Kulturen sind Attraktoren für Persönlichkeiten, denen ordentliches und strukturiertes Vorgehen sehr wichtig ist. Für sie spielen zwischenmenschliche Beziehungen nur eine nachgereichte Bedeutung, zu viel Nähe und Emotionen empfinden sie als Belastung. Die Betonung der rationalen Planung steht im Widerspruch zur inneren Angst, von Emotionen (eigenen und denen der anderen) »überwältigt« zu werden. Familiäre Grundkonstellationen sind solche, in denen Emotionen tabuisiert werden und emotionale Regungen nicht erlaubt sind. Die Ordnungsstruktur ersetzt die menschliche Nähe. Es gibt naturgemäß Organisationsfunktionen, die diese Art der Steuerung bevorzugen: Controlling, Finanzwesen, Organisation und technologie nahe Bereiche. Blaue Kulturen findet man in technologieorientierten Bereichen, in Organisations- und Prozessabteilungen, in zentralen Verwaltungseinheiten. Blaue Kulturen lassen sich durch das Demonstrieren von gelber Machtkultur nicht beeindruckt. Sie ziehen sich höchstens bei allzu deutlicher Machtdemonstration kurzfristig zurück – um alsdann mit noch stärker ausgefeilten Plänen wieder aufzutauchen. Das Aushandeln von Interessen und der Umgang mit irrationalen Emotionen (Emotionen sind per se irrational) ist diesen Kulturveränderern vom Wesen her fremd und viel zu unstrukturiert, weil zu viel mit Kommunikation – ohne Berichte – verbunden.

3. Der rote Planet – Kulturveränderung durch Teambildung

Rot ist die Farbe des Blutes, der menschliche Organismus muss durch Energiezufuhr (physische, materielle, psychische) stimuliert werden. Rote Kulturveränderer schaffen attraktive Anreizsysteme für ihre Mitglieder, sie motivieren, schaffen attraktive Rollen und Arbeitsstrukturen, bringen individuelle und unternehmerische Ziele in Übereinstimmung, setzen auf die »Soft Facts« und soziale Zugehörigkeiten zu Teams, investieren in professionelle Human-Resources-Systeme, achten auf das Betriebsklima.

Rote Kulturveränderer setzen auf Teambildungsprozesse, schaffen angemessene Personalentwicklungsmaßnahmen, bauen Karrierepfade. Sie setzen auf die Überlegung: Wenn die Organisation für die Mitglieder attraktiv wird, werden auch die unternehmerischen Ziele erreicht. Machtkämpfe werden ignoriert, das Team steht über der Person.

Rote Kulturveränderer setzen auf teamorientierte Kulturen, die viel Platz für das Soziale bieten. Rote Kulturen finden sich in personenbezogenen Dienstleistungsunternehmen (Soziale Arbeit, Beratungsstellen), in Start-up-Unternehmen und in kleineren Expertenorganisationen. Blaue Kulturveränderer werden als zu kühl, zu technokratisch, zu kontrollierend erlebt, sie gehen zu wenig auf das Betriebsklima und die Teamkultur ein, deswegen werden sie tendenziell abgestoßen und ihren Impulsen aus dem Projektmanagement wird mit passivem Widerstand begegnet (es ist zu viel, zu viel Stress, zu viel Druck, es wird zu wenig auf die einzelnen Menschen und deren Befindlichkeiten geachtet). Gelbe Kulturveränderer werden als machtorientiert und intransparent abgelehnt.

4. Der grüne Planet – Kulturveränderung durch Lernen

Grün ist die Farbe der Pflanzen, der Natur. Die Natur muss gepflegt und beim Wachstum unterstützt werden. »Grünes Licht geben« für die Ideen der Menschen ist die Grundidee der grünen Kultur.

In der grünen Kulturveränderung steht Veränderung für Lernen. Wer lernt und lernen will, kann und wird sich verändern. Geeignete Lernprozesse werden aufgesetzt, Potenzialeinschätzungen machen die Stärken und Lernfelder sichtbar, Lernprozesse helfen in der Entwicklung. Grundannahme ist, dass der Mensch sich weiterentwickeln will. Durch das Lernen werden neue Sichtweisen und Kompetenzen entwickelt, die sich positiv auf die unternehmerischen Ziele auswirken. Grüne Kulturveränderer schaffen Lernräume zur Entwicklung, stärken die Fähigkeit, Feedback zu geben und zu nehmen und sich daraus weiterzuentwickeln. Die Begrenzung entsteht häufig im Aufeinandertreffen mit gelben Kulturträgern, die nicht auf Lernen, sondern auf Interessendurchsetzung setzen. Gelbe Kulturen agieren, sie lernen nicht. Grüne Kulturträger werden als »Gutmenschen« gesehen, die nicht sehen, dass manche einfach »zu inkompetent« sind, auch sie selbst, weil sie ihre Interessen nicht durch Einfluss durchzusetzen imstande sind.

Grüne Kulturen findet man in Personalentwicklungs- und Human-Resources-Abteilungen, die stark auf Personalentwicklung setzen und neuerdings auch in Managementebenen, wo Führungskräfte durch Führungsentwicklungsprogramme am eigenen Leib erlebt haben, dass Lernen bewegt. Diese »bekehrten« Führungskräfte, die gelernt haben, »Soft Facts« im Management zu berücksichtigen, setzen zu ihrem Ein-

fluss das Schaffen von Lernsystemen dazu. Sie initiieren Potenzialentwicklungen, Lernprogramme und Coachings. Für gelbe Kulturträger läuft das naturgemäß zu langsam und zu soft, hat wenig mit dem Geschäft zu tun und bringt keine nachvollziehbaren Zusammenhänge hinsichtlich Businessentwicklung. Grüne Kulturträger werden von gelben Kulturen allenfalls geduldet, da sie keine Gefahr bergen und sich in die Machtkonstellationen nicht allzu sehr einmischen.

Auf die Mischung kommt es an – Warum jede Kulturveränderung für sich allein nicht nutzenstiftend ist

Die Arbeiten von Caluwé und Vermaak geben deutliche Hinweise, dass drei Dinge für die Veränderung von Kultur wichtig sind:

1. Es existieren immer gleichzeitig mehrere Kulturen in einer Organisation, die alle ihre Bedeutung und Berechtigung haben.
2. Nur auf eine Kulturveränderungsstrategie zu setzen, baut auf Zerstörung der anderen Kulturen.
3. Es geht um das wertschätzende Akzeptieren der verschiedenen Kulturlogiken und das kluge Mischen der Veränderungsimpulse mit verschiedenen Farben.

Was bedeuten diese Erkenntnisse für das Veränderungsmanagement? Wie können sie für die Gestaltung von Ansätzen und Prozessen genutzt werden?

Gelbe Manager sollten darauf achten, dass sie

- nicht nur durch gute Argumente und attraktive Visionen überzeugen müssen;
- konkrete Hilfestellungen geben müssen, nicht als Person, sondern durch das Schaffen von Organisationsstrukturen für Lernsysteme, und sich daher mit grünen Kulturträgern aus Personalentwicklungsbereichen verbünden müssen, ihnen Macht für die Implementierung von Lernprogrammen leihen müssen;
- klare Strukturen und Rahmen schaffen, indem sie als Gefolgsleute und Einflussträger auch auf blaue Kulturexperten setzen, die ihre Visionen mit klaren Plänen auf den Boden bringen;
- Teambildungsprozesse auf der obersten Führungsebene mit Vertretern aller Farben initiieren: mit roten Teambildungsfavoriten, blauen Projektmanagern, grünen Lernexperten. Wenn es ihnen gelingt, eine Verständigung zwischen den Planeten auf Top-Managementebene zu

erzeugen, können alle Kulturen für sich für das Ganze produktiv werden – und nicht mehr in Konkurrenz zueinander.

Blaue Manager sollten darauf achten, dass sie

- nicht durch Vorgaben, Methoden und Controlling steuern, sondern auf die Entwicklung ihrer persönlichen Netzwerke im Unternehmen achten, damit sie an informellem Einfluss in den gelben Kulturen gewinnen (Schlüsselpersonen gewinnen);
- entsprechende Lernräume schaffen, Feedback geben und die persönliche und konsequenzenorientierte Auseinandersetzung über Stärken und Schwächen von Personen nicht meiden;
- Raum für Teambildungsprozesse geben, d.h. eben nicht voraussetzen, dass Projektteams arbeitsfähig sind, sondern anerkennen, dass es gruppendynamische Entwicklungsprozesse gibt, dass manche Mitglieder mehr auf die Teamkultur achten als auf die Zahlen und nur durch attraktive Teams motiviert werden.

Rote Führungskräfte sollten darauf achten, dass

- sie nicht nur durch Freundschaft, Team-Spirit und die persönliche Führungsbeziehung steuern;
- gute Teams auch zur Selbstgenügsamkeit tendieren und ein blockierendes Klima der Veränderungsresistenz erzeugen können;
- Teams der systematischen »Störung« durch Feedbacks von außen, Reviews und Controllingmechanismen bedürfen;
- sie für ein funktionierendes Unternehmen klare Prozesse, Strukturen und Instrumente einführen müssen, die unter Umständen auch bestehende Teams auflösen und Teamkrisen produzieren.

Grüne Experten sollten darauf achten, dass sie

- nicht jedes Veränderungsthema mit Coaching oder Lernangeboten bewältigen können, dass nicht jeder lernen will und trotzdem Veränderung angezeigt ist;
- sich mit dem Thema Macht anfreunden, Machtprozesse als legitim und wirkungsvoll sehen und ihre eigenen Machtquellen aktiv ausbauen (Netzwerke und Allianzen für ihre Sache aufbauen);
- sich für das Management selbst auch verantwortlich fühlen, dass sie nicht nur mit Lernprozessen hinterher arbeiten, sondern sich in die

Struktur- und Prozessgestaltung aktiv einmischen, entsprechende Instrumente entwickeln und umsetzen und Managementverantwortung übernehmen;

- sich durchaus mit Mitarbeitern oder Bereichen auch ohne Trainer/Berater zusammensetzen können und Teambildung auch über gemeinsame Events (gesellschaftliche, soziale, festliche) stattfinden kann.

Veränderungsmanagement sieht sich mehr denn je dem Thema der zersplitterten Unternehmenskultur gegenüber. Es gilt, sich darauf einzustellen, dass sich ganz unterschiedliche denkende Kulturen in einem Unternehmen gegenüber treten, die einander auch als Widerpart suchen – in der Abgrenzung der »Anderen« bestätigt sich auch das »Eigene«. Kulturbildung ist kein rein friedlicher Prozess, Konflikte sind die Folge, auch solche der Über- und Unterordnung von kulturellen Werten. Wenn Ziele, Strukturen, Prozesse, Zuständigkeiten dauerndem Wandel unterzogen werden, so kommt es auch auf der Ebene der Unternehmenskulturen zu Überlagerungen unterschiedlicher Kulturteile bzw. Subkulturen, Werthaltungen und Überzeugungen. Gerade für das Management von Veränderungsprozessen bedürfte es deshalb der Zusammenarbeit verschiedener Kulturvertreter – die einander als andersartig, aber berechtigt anerkennen – eine Herausforderung, an der viele Veränderungsprozesse zu arbeiten haben.