

# Kann man Unternehmenskultur wirklich managen?<sup>1</sup>

Dagmar Untermarzoner<sup>2</sup>

## Warum reden heute so viele von Unternehmenskultur, wenn sie was verändern wollen bzw. müssen?

Als ich mein Auto auf den Reisezug brachte, meinte eine Dame neben mir zu einem jüngeren Bahnbediensteten, daß die österreichische Bundesbahn in letzter Zeit so viel freundlicher geworden sei. Da antwortete der junge Mann: "Ja jetzt haben wir ja langsam die alten Dinosaurier in Pension geschickt und da wird's schon anders bei uns!" So ähnliche Geschichten hört man fast in jedem Unternehmen. Auf der Managementebene würde man dann nicht von Dinosauriern, sondern etwa von Veränderung der Unternehmenskultur sprechen. Warum darf man heute öffentlich so einfach auf die "Alten" schimpfen? Weil die "alten" Mitarbeiter oder Führungskräfte für vieles stehen, was heute nicht schick ist: für das Einhalten von Regeln, statt für das flexible schnelle Reagieren auf Neues; für das höfliche Verhalten gegenüber Vorgesetzten, statt für das wirklich offene und kritische Feedback unter "Teammitgliedern". Kulturveränderung hat oft etwas mit Ent-Wertung von bestehender Kultur zu tun. Daher ist die Sache so heikel.

Es gibt aus meiner Sicht mindestens drei Gründe, warum Kultur - als Unternehmenskultur, Führungskultur, Kommunikationskultur, etc. - heute Thema in Unternehmen ist:

1. Es gibt einen radikalen Wechsel in den Generationen der Führungsetage. Die Werte der heute Fünfzigjährigen sind nicht die Werte der heute Dreißigjährigen. Die Generation X, also die Generation der Dreißiger und Jüngeren wirken auf ältere Menschen egoistisch, sich nicht unterordnend, sich nicht bindend. Die "Jungen" sagen über die "Alten", die sagen nicht, was sie wirklich denken, die beharren auf lange Vereinbartes und wollen ihre Rechte nicht abgeben.
2. Die "harten" Umstrukturierungen lassen das tägliche Denken und Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte oft unberührt. "Das haben wir immer schon so gemacht", "was glauben diese neuen Manager eigentlich wer sie sind", "die haben ja keine Ahnung von unserem Geschäft". Dieser letzte Satz ist oft mehr als wahr. Statt Geschäft könnte man auch Kultur sagen. Denn viele Restrukturierungen, Mergers, Prozeßoptimierungen lassen den Kern des Geschäfts eines Unternehmens(bereichs) oft unberührt: die Art und Weise, wie der "Hase eigentlich läuft", hält sich wunderlicherweise stabil, obwohl alle eine "neue" Sprache sprechen. Da hängt zum Beispiel überall das neue Leitbild "Wir arbeiten als Team". Wenn Sie in diese Firma kommen, können Sie jedoch ganz schnell beobachten, dass die wesentlichen Entscheidungen von Einzelnen getroffen werden, also nicht im Team. Warum? Schauen Sie mal in die Leistungssysteme des Unternehmens, hier finden Sie mit Sicherheit individuelle Leistungsprämien. Man muss ja schließlich für die Prämienvergabe unterscheiden können, wer nun eigentlich für eine Leistung verantwortlich ist.
3. Die Idee der Veränderbarkeit von Unternehmenskultur wird auch vom Beratermarkt genährt, der verspricht über Seminare, Trainings, Workshops Unternehmenskulturveränderung bewirken zu können. Vielfach entsteht dann die Idee, Verhaltensveränderungen mit externen Trainern oder Beratern verändern zu können, ohne an den Struktur, Strategien und über viele Jahre entwickelten Grundvorstellungen über das "Geschäft" zu rütteln. Alles soll so bleiben, wie es ist, wir wollen nur die Kultur verändern!

## Eine (un)bekannte Geschichte - Wie der neue Chef die Unternehmenskultur veränderte

Wenn wir alltäglich von Unternehmenskultur oder Führungskultur reden, dann meinen wir oft den Umgang der Personen miteinander: darf man sagen, was man wirklich denkt? Wird hier offen Feedback gegeben? Werden Konflikte offen ausgetragen oder erfährt man die Argumente des Konfliktpartners als Beschuldigungen über "drei Ecken"? Änderungsvorhaben in Sachen Kultur gehen oft von den Personen aus, die eine offenere Kommunikation wollen, die das Gefühl haben, irgendwie nicht an die relevanten Informationen heranzukommen, oder die Einfluß auf andere nehmen wollen und irgendwie nicht richtig "landen". Dies sind häufig neue Führungskräfte oder Nachfolger in (Familien)unternehmen, die auf ein bestehendes System treffen und irgendwie keinen "Eingang" in dieses System, in diese Kultur finden. Sie können sich nicht orientieren, und daher Entscheidungen oft schlechter treffen.

Eine Geschichte, die mit kleinen Abweichungen in vielen Unternehmen erlebt und erzählt wird: Ein neuer Geschäftsführer wurde in einem mittelständischen Betrieb, der Bauteile für Krane herstellt, bestellt. Er trifft auf die mittleren Führungskräfte, die das Unternehmen schon zum Teil seit zwanzig Jahren erfolgreich aufgebaut haben. Er selbst ist Ende Dreißig, die Führungskräfte sind durchschnittlich um die fünfzig. Als er Daten zu Produktionsretouren, Verspätungen in der Lieferzeit analysiert, entdeckt er einiges Verbesserungspotential. Er lädt zu einer Sitzung, präsentiert die Daten und lädt ein Ursachen und Vorschläge zu diskutieren. Die Redebeiträge sind sehr spärlich, auch nach zwei Stunden kann sich der neue Geschäftsführer kein Bild machen, was hier eigentlich los ist.

Was ist hier los? Er trifft auf ein ungeschriebenes "Gesetz": Man kritisiert einander nicht in der Öffentlichkeit, spricht in einer Sitzung, schon gar nicht mit einem "fremden Neuem" (hier ist vom Geschäftsführer die Rede). Um Produktionsmängel und Lieferungsverzögerungen zu besprechen, müsste man über die "Fehler" in der Abstimmung zwischen Entwicklung, Produktion und Verkauf sprechen, oder gar über "Fehler" von Personen. Warum hat dieses Unternehmen dieses "Gesetz" entwickelt? Die Firma wurde in den Nachkriegsjahren von drei Freunden aufgebaut, die es mit ungeheurem Einsatz geschafft haben in einer wirtschaftlich unattraktiven Region ein erfolgreiches Exportunternehmen aufzubauen. Probleme und Schwierigkeiten wurden immer "unter der Hand" freundschaftlich ausgetragen, nie vor den Augen der Mitarbeiter oder vor Fremden. Die Grundannahme ist: wir halten zusammen und gleichen Fehler des anderen durch Unterstützung aus. Diese Grundannahme hat das Unternehmen in seiner Pionierphase und danach auch so erfolgreich gemacht: kein anderer Anbieter konnte Bauteile so maßgeschneidert, flexibel und schnell liefern und hat bautechnische Fehlangaben von Kunden so unbürokratisch nachgebessert. Das ist und war die Grundstrategie des Unternehmens, sein unausgesprochener Wettbewerbsvorteil sozusagen gewesen. Mit dem Wachstum des Unternehmens und der Pensionierung von zwei der Gründer ist dieser Grundvertrag zwar nicht ganz verschwunden, aber nicht mehr zwischen allen Beteiligten gegeben. Was haben wir also vorliegen? Einen kulturellen Konflikt zwischen der Gründerkultur und einer neuen Managerkultur, der sich durch diese Generationsablässe quasi "natürlich" ergibt.

Wie die Geschichte weitergehen könnte, dafür gibt es mindestens zwei Varianten.

**Variante 1:** Der neue Geschäftsführer findet, die alte Führungscrew arbeitet nach veralteten Kommunikationsmethoden. Er engagiert Trainer für einen Führungskräftelehrgang mit dem Ziel offene bereichsübergreifende Kommunikation zu unterstützen. Wie könnten die Führungskräfte darauf reagieren? Eine ziemlich häufige Beobachtung. Die Beschulter fühlen sich zu Unrecht kritisiert mit diesem Programm, was heißt wir kommunizieren hier nicht richtig ... .

Eine Übung: Lesen Sie einem Kollegen diese Geschichte vor. Diskutieren Sie mit ihm über seine und Ihre Einschätzungen zur nachhaltigen Wirkung dieses Prozesses!

**Variante 2:** Der neue Geschäftsführer findet, das Unternehmensleitbild gehört überarbeitet und engagiert Berater zur Erarbeitung eines neuen Leitbildes. Eine Projektgruppe wird eingerichtet, der der Neue auch angehört, es werden Leitsätze formuliert wie "wir fördern offene Kommunikation! Wenn Fehler auftauchen, sprechen wir über die Ursachen und suchen gute Lösungen! Etc. Wer kennt nicht die Liste solcher Leitbildtexte. In diversen Mitarbeiterworkshops wird dieser Leitbildentwurf diskutiert und ergänzt. Über die darin "versteckte" Kritik am Verhalten der Führungskräfte wird nicht gesprochen. Denn eines hat auch der Neue schnell gelernt: offene Kritik lässt den anderen das Gesicht verlieren und das möchte er auch nicht erleben. Also zieht er den Prozess einfach durch. Nach einem halben Jahr hängt das Leitbild in der Eingangshalle des Unternehmens. Diskutieren Sie mit Ihrem Kollegen über seine und Ihre Einschätzungen zur nachhaltigen Wirkung dieses Prozesses!

Was kann man daraus lernen?

Kultur ist offensichtlich mehr als der beobachtbare Umgang der Personen miteinander und mehr als das verschriftlichte Leitbild. Viele Personen, die Kultur verändern wollen erleben dieses Phänomen und unter der Hand gibt es schon die ersten Gegner, dieses ganzen "Kulturveränderungs-Geschwafels".

### **Warum ist Unternehmenskultur so schwer zu verändern?**

Kultur ist unsichtbar

Kultur in einem Unternehmen ist wie die Kultur in einem Land. Es sind Selbstverständlichkeiten im Umgang miteinander, in der Gestaltung der Städte, Verkehrswege, Feste, öffentlichen Bauten, die Tischsitten beim Essen. Wir kennen das Phänomen: wir reisen in ein fremdes Land, wir lesen Reiseführer, wir sprechen mit Reisekundigen, wir sind optimal vorbereitet. Doch dann haben wir das Gefühl, immer wieder etwas falsch zu machen, uns irgendwie falsch zu benehmen. Wir fragen einen "Einheimischen", ob wir was übersehen haben, aber dieser sagt uns bloß: "no, everything is okay!" Warum wir an der einen oder anderen Stelle dieses komische Gefühl immer noch haben, verstehen wir meist erst, wenn wir auf jemanden treffen, der zwischen den Kulturen lebt, der mehrere Kulturen kennt, wie Immigranten oder Expatriots. Sie können uns diese Selbstverständlichkeiten erklären.

Kultur wird erst dann sichtbar, wenn zwei Kulturen aufeinander treffen. Das ist in Unternehmen dann der Fall, wenn:

- neue Mitarbeiter dazukommen, die bereits andere Unternehmens(kultur)erfahrungen mitbringen
- neue Führungskräfte extern besetzt werden
- eine neue Generation von Mitarbeitern eine kritische Menge überschreitet, z.b. nach Pensionierungen
- fusioniert wird
- Abteilungen neu zusammengelegt werden
- bereichsübergreifende Projekte durchgeführt werden
- Entscheidungsgremien internationalisiert werden.

Kultur wird meist sichtbar, wenn ´s schon "knistert"

Sie können sicherlich selbst viele Geschichten erzählen, wo solche unterschiedlichen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen zusammengekommen sind. Eines haben die meisten Begegnungen gemeinsam, sie "knistern" meist nicht im positiven Sinne. Es gibt meist Konflikte, offene oder geheime

Entwertungen der einen oder anderen, oder Dominanz- und Unterwerfungsversuche der einen oder anderen. Interessant dabei ist, dass die "Dümmeren", die "Langsameren", die "Unflexibleren" meist die Organisationsteile sind, die schwächer in der Fusion sind.

Es wird oft von gemeinsamer neuer Kulturentwicklung gesprochen. Aber ehrlich gesagt, wenn ich der stärkere bin - weil wir bessere Ergebnisse, größere Projekte, mehr Mitarbeiter sind und weil die neue Führung durch uns besetzt wird - warum soll ich Bewährtes aufgeben.

Eine Abteilung fühlt sich wahrscheinlich minderwertig, verängstigt, verärgert und ist in Verteidigungshaltung. Bei der Integration von Prozessen, Arbeitsabläufen und Spielregeln setzen sich oft die Mächtigeren mit ihren Grundannahmen über das Geschäft und "effiziente" Prozesse durch.

Wenn zwei fremde Kulturen in Gestalt zweier Abteilungen oder Organisationen aufeinandertreffen, tritt meist folgender Prozess ein: In der Begegnung mit dem Fremden versichere ich mir warum ich so bin, wie ich bin und warum es gut ist, dass ich so bin, wie ich bin. Dieser Prozess der eigenen Vergewisserung führt zu einer "Abstoßungsreaktion" des Anderen, die prinzipiell Sinn macht, sie dient der eigenen Grenzerhaltung.

Die Schwierigkeit liegt in der Praxis darin, dass man über Unternehmenskultur erst dann nachdenkt, wenn es bereits knistert oder gar brennt. Dann allerdings gibt es häufig bereits "Verletzungen" und "Kränkungen", die erst bearbeitet werden müssen. Was man informell hört, ist dann "Was glauben die eigentlich, wer sie sind!" In bester Absicht versucht das Management oft ganz schnell "eine Kultur" zu schaffen. Gerade das Bemühen um Schnelligkeit produziert das Gegenteil. Die unbeabsichtigte Nebenwirkung dieser schnellen Strategie ist in der Regel, dass ein Partner seine Kultur aufgeben muss. Und wer tut das schon freiwillig und schnell? So treten all die bekannten Verzögerungsprozesse ein.

Kultur ist das Extrakt erfolgreicher Geschichte

Kultur ist die Summe aller geteilten, selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe oder Organisation in der Bewältigung ihrer Aufgaben gelernt hat. Kultur ist das Eigentum einer Gruppe. Immer dann, wenn eine Gruppe genug gemeinsame (Arbeits)erfahrungen macht, beginnt sich Kultur zu formieren. Man findet Kultur in kleinen Teams, in Familien, in Abteilungen, professionellen Gruppen (z.B. die "Techniker", die "Marketingleute", etc.). Von einer Unternehmenskultur kann man dann reden, wenn ein Unternehmen eine gemeinsame Geschichte hat: man hat das Unternehmen gemeinsam aufgebaut, man hat das Unternehmen gemeinsam aus der Krise geholt.

Kultur ist so stabil, weil sie die akkumulierte Lernerfahrung eines Teams bzw. eine Organisation ist. Kultur ist die Art und Weise, wie das Team, die Abteilung erfolgreich geworden ist, sie repräsentiert die Grundwerte, die zum Erfolg geführt haben.

Kultur gibt Orientierung und Menschen sind nicht gern orientierungslos ...

Kultur gibt Orientierung, man weiß "aus dem Bauch heraus", worauf es eigentlich ankommt, wie man sich gegenüber seinem Chef benimmt, was man sagen darf, was nicht so gut ankommt. Witzigerweise wissen Mitglieder genau, was sie wirklich tun dürfen und was nicht. Wer kennt nicht ein Unternehmen, das in seinem Leitbild hat: wir wollen Teamarbeit, wir wollen offene Kommunikation, wir wollen selbständige Mitarbeiter, wir lernen gerne aus Fehlern uns so weiter! Beobachtet man eine Sitzung in diesem Unternehmen, so wird ein Mitarbeiter, der "offen" sagt, was er sich zu einem Vorhaben denkt, als Blockierer etikettiert, der Chef nimmt ihn vielleicht sogar nach der Sitzung zur Seite mit dem Rat "Herr Mayer, Sie müssen an Ihrer Teamfähigkeit arbeiten. Sie irritieren die Kollegen immer mit Ihren Einwänden!" Spätestens hier hat Herr Mayer gelernt, was er nächstes Mal tun wird - wenn er hier Karriere machen will.

Nicht Manager managen Kultur, sondern Kultur managt Manager

Kultur ist nicht nur "der Umgang miteinander", sondern steckt in Strategie, Geschäftsprozessen, Produkten, Dienstleistungen. All jene, die schon versucht haben, die Strategie eines Bereichs zu verändern, wissen, wie schwer das ist. Schnelle Kulturveränderung kann nur dann gelingen, wenn die handelnden Akteure ausgewechselt werden. Das ist eine Methode, die bei Sanierungsprozessen erfolgreich ist.

Kultur ist kein Organ, das man austauschen oder reparieren kann ...

Was viele Führungskräfte, Berater, Changemanager erleben ist folgendes: man entwickelt ein neues Führungsleitbild, man erklärt Teamarbeit - bereichsübergreifend - zum gewünschten Wert, man betont immer wieder, das offene Kommunikation doch so wichtig ist. Man führt hausinterne Team- und Kommunikationsseminare durch. Es werden Arbeitsgruppen eingerichtet, die neue Leitlinien erarbeiten. Es werden Berater engagiert, die Workshops moderieren sollen, es werden Broschüren gedruckt. Viele Anstrengungen - meist jedoch wenig Outcome. Wer ist schuld? Entweder die Mitarbeiter "die altgedienten wollen einfach nichts mehr ändern, die warten doch nur auf ihre Pension", die Führungskräfte "die Teamleiter sind einfach zu schwach, sie setzen sich nicht durch", die Berater "die verstehen doch eigentlich nichts von unserem wirklichen Geschäft".

Tatsache ist, dass sich Führungs- und Kommunikationskultur isoliert nicht ändern lässt. Denn, wie schon gesagt, Kultur steckt in Strategien, Geschäftsprozessen und Organisationsstrukturen.

Es gibt keine gute Kultur und schlechte Kultur

Eine Kultur ist immer nur gut oder schlecht aus der Perspektive dessen, wer was in ihr erreichen will. Unterstützt eine Kultur meine Ziele, werde ich sie als gut bezeichnen, behindert sie meine Ziele, finde ich sie schlecht. Eine Kultur kann man nur als gut oder schlecht beurteilen in Beziehung zum daily business. Man kann nur beurteilen, ob Kulturelemente, die Unternehmensziele unterstützt oder behindert. Die Idee, dass zum Beispiel Teamarbeit an sich besser ist als Einzelentscheidungen, hat schon viele leere Kilometer in Unternehmen verursacht. Es kommt halt immer darauf an ....

## Welche "Teile" von Kultur kann man leichter bzw. schwerer verändern?

Ed Schein, *der* amerikanische Unternehmenskultur-Experte hat drei Ebenen von Unternehmenskultur beschrieben, die auch die entscheidenden Hinweise geben, wo ich leichter und wo ich schwerer eingreifen kann. Diese Ebenen von Kultur beziehen sich auf den Grad ihrer Sichtbarkeit, also den Faktor: was kann ich real beobachten? Was ich beobachten kann, kann ich auch leichter verändern.

Leicht verändern kann man Artefakte und bekundete Werte in Organisationen. Schwerer tun wir uns mit Grundwerten.

Was sind Artefakte?

Artefakt in einem Unternehmen ist alles, was ich, wenn ich ein Unternehmen betreue, beobachten, hören und fühlen kann. Wie groß sind die Büros? Welche sind größer/heller/schöner und welche sind kleiner/dunkler? Gibt es einladende Besprechungszimmer? Wie ist wer gekleidet? Wie fühle ich mich vom Portier behandelt - eher als Gast oder eher als Verdächtiger? Wie wird mit meinem Anruf umgegangen? Etc. Diese Beobachtungen lassen allerdings schwerlich Schlüsse auf die zugrundeliegenden Werte des Unternehmens zu - sie sind sozusagen immer mehrdeutig.

Was sind bekundete Werte?

Bekundete Werte sind die verschriftlichten oder von allen Beteiligten offiziell bekundeten Werte, Prinzipien und Leitlinien im Umgang mit anderen Mitarbeitern, Kunden oder Partnern. Hier finden wir: Arbeitspapiere zur Kundenstrategie, Führungsleitbilder, Unternehmensgrundsätze, Qualitätsmanagementhandbücher, Visionsdokumente und vieles mehr. Diese Werte geben uns schon mehr Auskunft über die Kultur eines Unternehmens. Typische Textauszüge: "Unsere Mitarbeiter sind unsere wichtigste Ressource", "we respect our client´s needs", "wir leben und fördern offene Kommunikation", etc.

### Eine kleine Übung:

1. Greifen Sie sich Ihre entsprechenden Unternehmensunterlagen (Leitbild, Vision, Unternehmensbeschreibung).
2. Blättern Sie diese/s Papier/e ein paar Minuten durch, lesen Sie aufmerksam die Texte.
3. Schreiben Sie auf ein Blatt Papier, was Ihnen spontan zu dem Gelesenen einfällt in Stichworten auf!
4. Lesen Sie das Geschriebene und verräumen Sie es sorgfältig!

In dem von Ihnen niedergeschriebenen Stichworten, finden Sie wertvolle Hinweise darauf, was in Ihrem Unternehmen nicht ausgesprochen wird, aber an Regeln dennoch wirksam ist. Das ist die dritte Ebene, die nachhaltig das Unternehmen, seine Ziele, Prozesse und das Verhalten der Mitglieder beeinflusst.

## Was sind Grundwerte?

Grundwerte sind die gemeinsam geteilten - meist nicht öffentlich artikulierbaren - Grundannahmen, wie man in einem Unternehmen zu handeln hat. Grundwerte sind Selbstverständlichkeiten, ungeschriebene Gesetze einer Gruppe, einer Abteilung, einer Firma. Diese Grundannahmen sind entweder durch den eigentlichen Daseinszweck der Abteilung oder durch die Gründerideen geprägt.

Eine kleine Geschichte: Ein Beispiel aus der Bankenlandschaft: aus Gründen der Risikoabsicherung bei Privatkundenkrediten haben viele Banken sogenannte Beratungs- und Serviceabteilungen für Privatkundenbetreuer eingerichtet. Die Betreuer werden "eingeladen" sich bei Kreditvergaben über einer bestimmten Höhe mit den "Kreditberatern" in Verbindung zu setzen und sich von diesen beraten zu lassen. Die "Berater" waren sehr engagierte und wohlmeinende Mitarbeiter, die wirklich nur für ihre "internen Kunden" da sein wollten. Als ich mit diesen "Beratern" sprach, jammerten diese, dass sich die Betreuer nicht beraten lassen wollten, die von ihnen ausgesendeten Formulare immer so spät zurückkämen, dass sie mit ihrer "Beratung" dann zeitlich nicht mehr mithalten konnten und in vielen Fällen war dann der Kredit schon vergeben. Unschwer wird man als Außenstehender diese Sprachverwirrung erkennen: was als Berater "getarnt" ist, wird als "Kontrolleur" "erlebt". Der eigentliche Daseinszweck dieser Kreditberatungsabteilung ist die Risikoabsicherung und Kontrolle der Kreditvergaben. Die "internen Kunden" reagieren auf die eigentlichen Grundprämissen: "Privatkundenbetreuer müssen kontrolliert werden, da sie Risiken nicht selbst abschätzen können" mit intelligentem Widerstand: sie fordern flexible und schnelle Beratung, d.h. sie nehmen die Beratung so spät in Anspruch, dass diese nicht mehr bearbeitbar sind. Damit folgen sie dem bekundeten Wert der Filialenarbeit: Wir bearbeiten Kundenanliegen in möglichst kurzer Zeit!

### Fragen zur Kultur-Erkennung (nur zum persönlichen Gebrauch)

- Was ist der Daseinszweck Ihres Unternehmens? Passen die verlautbarten Unternehmensstrategien und Ziele dazu?
- Wie werden Fehler in Ihrem Unternehmen gefunden? Wie finden Sie heraus, dass Sie die Ziele nicht erreichen?
- Und entscheidend - was machen Sie, wenn Sie entdecken, dass Ziele nicht erreicht worden sind? Sagen Sie es öffentlich? Wem zuerst? Was würde passieren, wenn Sie sagen, wen Sie dafür verantwortlich halten?
- Was sind die eigentlichen Botschaften hinter den Belohnungssystemen bei Ihnen? Drücken diese eher Vertrauen oder Misstrauen aus?
- Was passiert, wenn Sie Ihren Chef unterbrechen, wenn er so lange spricht, dass Sie nicht mehr folgen können?
- Wenn Sie nicht einer Meinung mit einem angesehenen Kollegen sind - fühlen Sie sich eher ermutigt und eher vorsichtig - dies von Angesicht zu Angesicht zum Ausdruck zu bringen?
- Denken Sie an Ihr letztes Mitarbeitergespräch: war es leicht auf die Aufforderung, Ihrem Chef Feedback zu geben, das zu tun - oder - brauchten Sie einige Sekunden für eine wohlwollende Antwort?
- Auf was achten Sie, wenn Sie herausfinden wollen, wie man Ihre Arbeit wirklich bewertet?
- Wenn Sie ein Meeting vereinbaren, wieviel Zeit denken Sie ist dafür angemessen?
- Glauben Sie wirklich den Zahlen, Controllingdaten, Statistiken in Ihrem Unternehmen?

## Sechs Schritte zur Kulturveränderung

Um die sechs Arbeitsschritte erfolgreich zu bewältigen, brauchen Sie Zeit und Ressourcen:

1. Sie müssen allen Betroffenen und Entscheidungsträgern klar machen, warum eine Kulturveränderung notwendig ist! Welcher Teil unseres Geschäfts ist gefährdet, wenn wir so weiter tun wie bisher?
2. Sie müssen herausfinden, welche Kulturelemente Ihrer Organisation/-seinheit hinderlich bzw. förderlich sind! Dazu können Sie keine Fragebögen verwenden, sondern Sie müssen Gruppen miteinander ins Gespräch bringen!
3. Sie müssen herausfinden, in welchen Strukturen, strategischen Orientierungen und Geschäftsprozessen die hinderlichen Kulturelemente gewissermaßen "sitzen"!
4. Sie müssen den Veränderungsprozess planen und budgetieren!
5. Sie müssen sich selbst, also Ihre persönliche Kultur, verändern!
6. Sie müssen die Betroffenen im neuen Verhalten unterstützen! Ermöglichen Sie Trainings, Lernpartnerschaften, Coachinggruppen! Bringen Sie die Leute miteinander ins Gespräch!



## Checkliste für Kultur-Veränderer

### Checkliste für jene, die Zeit für ein Kulturveränderungsprogramm haben

Das ist dann der Fall, wenn Sie grundsätzlich ökonomisch erfolgreich sind und für die Zukunft gefragte Produkte oder Dienstleistungen haben. Dann haben Sie Zeit für Optimierung.

- Vermeiden Sie Kultur-Workshops, in denen Ihr daily business kein Thema ist! So nach dem Motto: Wie geht's uns miteinander? Wie offen sind wir zueinander?
- Arbeiten Sie immer zuerst an dem Business-Problem und dann erst an der Kultur! Beginnen Sie nie mit der Idee eine Kultur zu verändern. Starten Sie immer mit den wesentlichen Business Fragen der Organisation. Finden Sie heraus, mit welchen zentralen Fragen sich Ihre Abteilung beschäftigen muss. Wenn das klar ist, dann fragen Sie sich und andere, ob die bestehende Kultur die Verfolgung dieser Businessfragen fördert oder behindert.
- Kultur ist immer das Ergebnis vergangenen Erfolgs. Es sind meist nur wenige Kulturelemente, die für die Zukunft hinderlich sind! Verändern Sie nicht alles!
- Heben Sie Personen in Schlüsselfunktionen (Führung, Projektleiter, Arbeitsgruppenleiter), die Ihre Vision teilen!
- Anerkennen Sie grundsätzlich das Verhalten von Personen als korrekt - meistens werden nur verborgene kulturelle Regeln befolgt, die Sie noch nicht verstehen!
- Immer wenn Sie innerlich beginnen, das Verhalten von anderen zu bewerten zB. als "bremsende Kultur", formulieren Sie eine Frage an die betreffende Person! Versuchen Sie herauszufinden, warum er/sie so handelt und nicht anders!
- Setzen Sie ein eigenes paralleles Managementsystem für die Kulturentwicklung ein (d.h. Arbeitsgruppen von Führungskräften und Mitarbeitern) und entwickeln Sie mit diesen ein Veränderungsprogramm!
- Wenn Sie zwei Kulturen zusammenbringen wollen, beginnen Sie mit einem Dialog an den Grenzen: Setzen Sie Arbeitsgruppen ein, die sich wechselseitig besuchen und untersuchen! Bewahren Sie die Unterschiede, bevor Sie fröhlich fusionieren, bis Sie den Sinn der unterschiedlichen Vorgangsweisen verstanden haben!

### Liste für jene, die keine Zeit für ein Kulturveränderungsprogramm haben

Das ist dann der Fall, wenn Ihr Unternehmen/-sbereich akut gefährdet ist und Sie nicht ein bis zwei Jahre Zeit für einen Entwicklungsprozess haben!

- Finden Sie die kulturellen Regeln Ihrer Organisation heraus!
- Lokalisieren Sie die dysfunktionalen Kulturelemente!
- Identifizieren Sie die verantwortlichen Leistungsträger!
- Ersetzen Sie diese!

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Zuerst erschienen in: Hernsteiner 3/2000

<sup>2</sup> Mag. Dagmar Untermarzoner, Beraterin und Managementtrainerin, Autorin; Geschäftsführerin von Lemon Consulting; [www.lemon.at](http://www.lemon.at)