

# Das Herzstück des Unternehmens

STUDIE. Die Unternehmenskultur spielt eine zentrale Rolle bei der Strategieumsetzung. Der Prozess der Kulturentwicklung lässt sich in vier Phasen einteilen.

Von **Christian Bleis, Steffen Lütjen** und **Katrin Zoike**

Die Unternehmenskultur ist wichtig. Sehr wichtig sogar. So schreibt der amerikanische Managementautor Gary Hamel: „Es ist unmöglich, in einem Unternehmen Veränderungen zu bewirken, ohne zuerst dessen Kultur verstanden zu haben.“ Auch immer mehr Studien widmen sich diesem Thema und untermauern die hohe Bedeutung der Unternehmenskultur. Eine Studie der Unternehmensberatung Goldpark in Kooperation mit der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin bestätigt dies. Sie basiert auf Interviews, die wir mit Vorständen und Top-Managern geführt haben, deren Häuser (internationale Mittelständler bis hin zu DAX-Konzernen) sich aktiv mit ihrer Unternehmenskultur auseinandergesetzt haben. Gefragt nach der Bedeutung der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg, ergab sich im Mittel eine 9,7 auf einer Skala von null bis zehn.

## Herz und Verstand des Unternehmens

Sonja Sackmann, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität der Bundeswehr in München, beschreibt die Unternehmenskultur als „... eine Gesamtheit von historisch ge-



Die Kultur muss nachhaltig in der „DNA“ des Unternehmens verankert werden.

wachsenen, wandelbaren und gemeinsam gelebten Werten, Normen, Denkhaltungen und Meinungen, die sichtbar werden im Verhalten, in der Kommunikation, bei Entscheidungen, in Handlungen, in Symbolen ...“. Einfach ausgedrückt: Wenn die Unternehmensstrategie den Verstand eines Unternehmens repräsentiert, ist die Unternehmenskultur das Herz des Unternehmens. Es kann noch so logisch sein, eine bestimmte Strategie zu verfolgen, legt Ihr Unternehmen beziehungsweise

legen Ihre Mitarbeiter kein wirkliches Herzblut in die Verfolgung dieser Strategie, so bleibt sie sehr wahrscheinlich erfolglos.

Die Unternehmenskultur ist die zentrale Schlüsselgröße bei der Strategieumsetzung, da sie als verinnerlichtes System von Werten und Normen einerseits eine gravierende Erfolgsbarriere darstellen kann. Andererseits können die gelebten Werte einer aktiv gestalteten Unternehmenskultur eine verfolgte Strategie aber auch sehr wirkungsvoll zur Entfaltung bringen.

## Stärkung der integrativen Kräfte ist notwendig

Interessant ist zunächst ein Blick auf die Anlässe, die zu einer aktiven Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur in den befragten Unternehmen geführt haben.

Zu den häufigsten Anlässen zählten unter anderem Fusionen, Akquisitionen, Programme zur Effizienzsteigerung, Umstrukturierungen und Wachstumsbestrebungen. Diese Anlässe haben eines gemeinsam: Die Stärkung integrativer Kräfte ist notwendig, um die Unternehmensziele zu erreichen. Dies bestätigt auch die oben benutzte Metapher vom Herz und Verstand eines Unternehmens. In kopfgesteuerten Unternehmen werden Strategien oder Veränderungsprozesse

regelmäßig schlechter umgesetzt als in Unternehmen, in denen die Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle spielt. Dies beruht unter anderem darauf, dass es bei allen genannten Anlässen einige oder alle der folgenden Symptome in der Belegschaft geben wird.

- Lagerbildung, häufig entlang der Widerstandslinie zwischen „Bewahrern“ und „Erneuerern“.
- Mangelnde Orientierung, was das gemeinsame Ziel ist. Aktionen einzelner Personen oder Organisationseinheiten neutralisieren oder konterkarieren – beabsichtigt oder nicht – die Aktionen anderer Personen oder Organisationseinheiten.
- Rückzug/innere Kündigung bei einigen Mitarbeitern. Die Folge: Verlust an Effizienz und Leistungsstärke.
- Positionierungsrangeleien: Der Fokus verschiebt sich von der eigentlichen Geschäftsaktivität auf zwischenmenschliche Angelegenheiten.

Der Grund für diese negativen Begleiter-

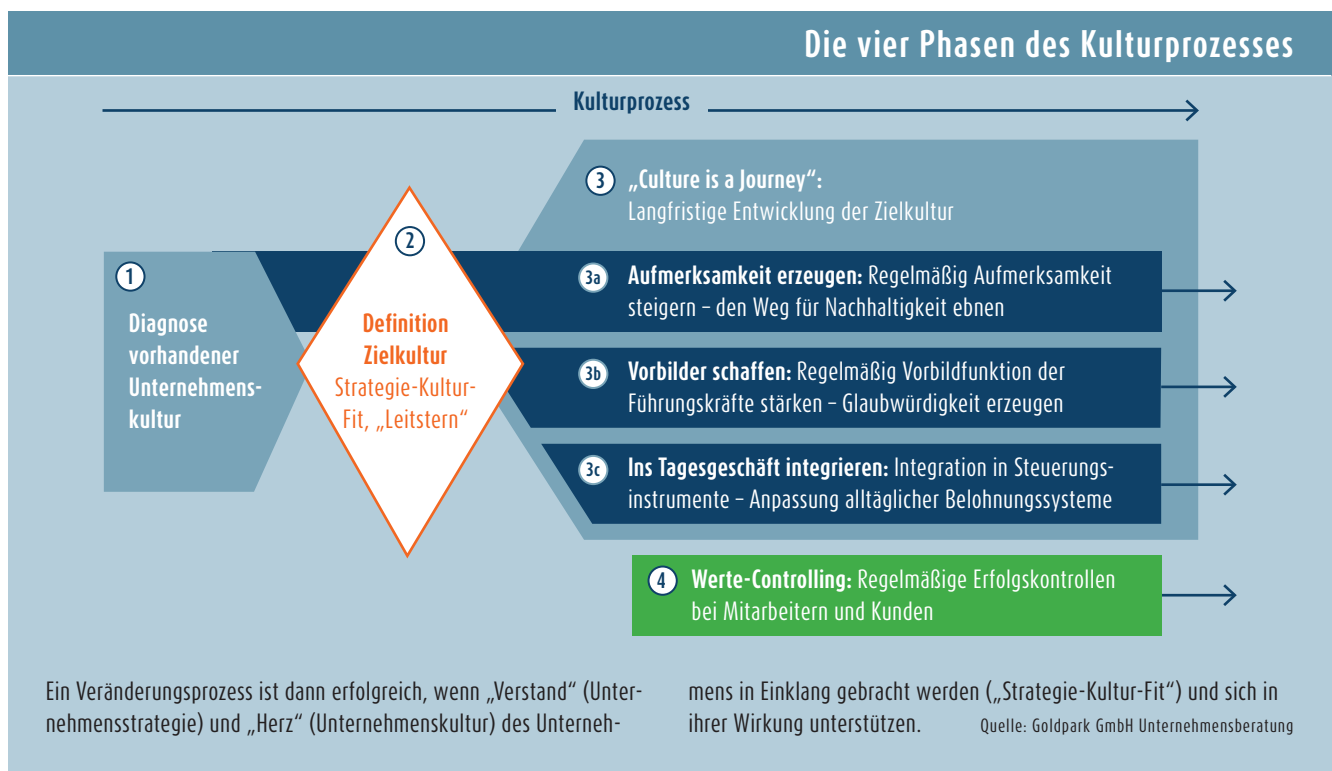
scheinungen: In jedem Unternehmen haben sich „Erfolgsmodelle“ etabliert, das heißt, Mitarbeiter sind mit bestimmten Verhaltensweisen erfolgreich und mit anderen nicht. Insbesondere ambitionierte Mitarbeiter haben eine sehr feine Antenne dafür, was in einer Organisation „belohnt“ und was „bestraft“ wird und verhalten sich entsprechend. Dies führt zwangsläufig zu einer Reproduktion der bestehenden Kultur. Genau hier muss ein Erfolg versprechender Kulturveränderungsprozess ansetzen. Sie müssen herausfinden, was von der bestehenden Kultur nach wie vor zielführend ist und wo Änderungen notwendig sind.

### Die vier Phasen eines Kulturprozesses

Natürlich gibt es auf die Frage, wie die Unternehmenskultur aktiv gesteuert werden kann, keine universell gültige Patentlösung. Doch haben wir mithilfe der Studie einen vier Phasen umfassenden Kernprozess herausarbeiten können (siehe Grafik). Dieser gliedert sich wie folgt.

- Kulturdiagnose: Erhebung und damit „sichtbar“ machen der Werte im Unternehmen. Aufzeigen der „Werte“-Unterschiede zwischen Führung und Mitarbeitern.
- Strategie-Kultur-Fit: Definiertes Ziel-Werte-Set – kombiniert aus Mitarbeiterwerten und Vorstandswerten, die für die strategische Ausrichtung besonders bedeutsam sind.
- „Culture is a Journey“: Drehbuch eines Kulturentwicklungsprozesses, das hilft, die Werte nach und nach zu konkretisieren und im Unternehmen zu verankern. Dadurch werden sie erlebbar und „anfassbar“.
- Werte-Controlling: Die Verankerung der Werte in unterschiedlichen Instrumenten führen zur dauerhaften Überprüfung und Relevanz der Werte im Unternehmen.

Man erzählt sich, dass Ferdinand Piëch kurz nach seinem Antritt bei Volkswagen einen Blaumann geschnappt hat, um für einige Tage am Fließband mitzuarbeiten.



Dies sicherlich nicht, um die ein oder andere Tätigkeit zu erlernen, sondern um die Arbeitseinstellung der Mitarbeiter zu verstehen. Daraus konnte er wertvolle Rückschlüsse über Mentalität, Werte und Verhalten der Mitarbeiter ziehen.

### **Systematische Kulturdiagnose**

Eine breiter angelegte Kulturanalyse geht häufig mit einer Interviewbefragung der Mitarbeiter und Führungskräfte einher. Dabei wird einerseits herausgearbeitet, welche Themen im Unternehmen aktuell eine dominante Rolle spielen, welche Normen und Werte von Bedeutung sind

und welche unausgesprochenen Regeln existieren. Andererseits wird durch ein befragungsgestütztes, quantitatives Verfahren gemessen, welche Werte aus Sicht der Belegschaft für die Zukunft attraktiv sind und wie weit das Unternehmen aus Sicht der Belegschaft von diesem Idealbild entfernt ist. So werden Anhaltspunkte ermittelt, wie das Unternehmen „tickt“, was wiederum durch ein Werteset dargestellt werden kann.

Ebenso wichtig ist es herauszufinden, was für eine Veränderungsbereitschaft im Unternehmen vorherrscht. Diese hängt einerseits davon ab, für wie sinn-

voll die Mitarbeiter eine Veränderung der aktuellen Situation halten. Andererseits für wie gut gerüstet sie das Unternehmen für eine solche Veränderung einschätzen (Veränderungskompetenz). Durch spezielle Kennziffern wird ermittelt, wie veränderungsbereit Mitarbeiter und Führungskräfte sind. Je mehr sie von der Notwendigkeit zur Veränderung und der vorhandenen Kompetenz überzeugt sind, umso aktiver bringen sie sich ein.

Zentrales Kriterium für eine gute Kulturanalyse ist, dass sie neben weichen Einflussfaktoren immer auch harte Fak-

ten liefert, mit denen die Kultur wirklich begreifbar und beschreibbar wird.

## Zielkultur definieren und verankern

Die Kulturanalyse ergibt ein repräsentatives Bild zur aktuellen und gewünschten Unternehmenskultur aus Sicht der Belegschaft. Anschließend sollte mit der Unternehmensführung ein Soll-Werteset erarbeitet werden, das die Wirkung der geplanten Strategie aktiv fördert. Über die Ermittlung der Werte, die aus Sicht des Managements die Strategie maximal stützen, und der Werte aus Sicht der Belegschaft, soll eine Synchronisation und Verzahnung zwischen Strategie und Kultur erfolgen. Wie nennen dies „Strategie-Kultur-Fit“.

Oberste Maxime für die Umsetzung ist erneut der Zusammenhang zwischen Kopf und Herz. Möglichst jede abgeleitete Maßnahme, jedes eingesetzte Instrument sollte nicht nur den strategischen Zielen dienen, sondern muss auch im Einklang mit den angestrebten Werten stehen. Welche Instrumente und Maßnahmen geeignet sind, hängt von der unternehmensindividuellen Situation und den angestrebten Zielen ab. Entscheidend sind aber drei Voraussetzungen und drei zentrale Hebel.

## Ausdauer, Dialogbereitschaft und Mut

Die drei Voraussetzungen sind Ausdauer, echte Dialogbereitschaft und Mut. Es gibt keinen Schalter, mit dem eine gewünschte Unternehmenskultur von jetzt auf gleich installiert werden kann. Wer sich auf die Reise begibt, sollte sich und den Mitreisenden klarmachen, dass es sich nicht um einen Ausflug, sondern um eine Fernreise handelt. Die Bedeutung der Werte und ihr Zusammenhang mit der Strategie müssen immer wieder zum Gegenstand echter Dialoge im Unternehmen werden. Ob es das Management mit der Umsetzung der Kultur wirklich ernst meint, merken die Mitarbeiter spätestens bei der ersten kniffligen Entscheidung. Macht ein Mitarbeiter zum Beispiel einen Karriereschritt, weil seine Zielerreichung exzellent ist, obwohl er gegen die Werte des Unternehmens verstößt, dann

wird die Glaubwürdigkeit des Kulturprozesses leiden. Es gilt nicht nur bezogen auf die Ziele, sondern auch bezogen auf die angestrebten Werte, konsequente Entscheidungen zu treffen und sich gegen bisherige Routinen durchzusetzen.

Zur Steuerung der Kultur haben sich folgende drei Hebel herauskristallisiert: Dauerhafte Aufmerksamkeit sichern, Vorbilder schaffen und fördern sowie Werte in den Alltag integrieren. Diese Hebel werden im Folgenden anhand von Fallbeispielen aus der Praxis erläutert.

## Dauerhafte Aufmerksamkeit sichern

Das Managementteam eines mittelständischen Unternehmens beginnt jedes monatliche Management-Meeting mit einem Status zur Kultur. Es werden Fragen zur nachhaltigen Umsetzung, zu Erfolgen und zu Rückschlägen diskutiert. Wichtige Erkenntnisse daraus werden über die Kommunikationsroutinen in die Organisation zurückgespiegelt.

Ein Industrieunternehmen führt sogenannte Werte-Monate durch. Einmal im Quartal steht ein Wert der definierten Zielkultur im Fokus. Die verschiedenen Geschäftseinheiten sind aufgefordert, entsprechend der Werte Aktionen und Veranstaltungen in ihren jeweiligen Bereichen durchzuführen. In Führungskreis-Konferenzen werden Best-Practice-Beispiele und Ideen ausgetauscht.

## Vorbilder schaffen und fördern

Gerade das Verhalten der Führungsmannschaft steht in der Zeit des Veränderungsprozesses im Fokus aller Mitarbeiter. Versäumnisse werden von Kritikern schnell als Beweise für das Scheitern gesehen, der Begriff der „Alibi-Kultur“ macht die Runde. Deshalb müssen Führungskräfte und insbesondere das Top-Management mit gutem Beispiel vorangehen.

Ein Dienstleistungsunternehmen mit mehreren Tausend Mitarbeitern beispielsweise integriert die Werte in die Willkommens-Workshops für neue Mitarbeiter, in denen der Vorstand selbst die

Bedeutung der Werte vermittelt. In einem anderen Unternehmen findet einmal im Monat ein Vorstands-Frühstück statt, an dem zufällig ausgeloste Mitarbeiter teilnehmen. In diesem zwanglosen Zusammenkommen werden wichtige Dialoge zur Umsetzung der Kultur geführt.

## Integration in den Alltag

Um eine Kultur nachhaltig zu verankern, müssen die Werte zur Routine werden. Es braucht sichtbare Zeichen der Integration in den Alltag. Wenn der Dialog über die Werte nicht mehr als außergewöhnliche Veranstaltung, sondern als normaler Vorgang gesehen wird, hat sich die DNA des Unternehmens verändert.

Eine Bank führte beispielsweise ein 270-Grad-Feedback für Führungskräfte ein. Basis des Feedbacks ist die Operationalisierung der Werte. Mitarbeiter, Kollegen und die eigene Führungskraft, ergänzt um das Selbstbild, geben eine Einschätzung zur Einhaltung der Werte. Dies spiegelt dem Unternehmen zurück, inwieweit tatsächlich wertekonform (und damit auch strategiekonform) geführt wird.

## Fazit: Herz und Verstand verbinden

Ein professionell gestalteter Kulturprozess verbindet den vom Verstand geprägten Veränderungswunsch des Managements mit dem Herzen des Unternehmens, diese Veränderung auch Wirklichkeit werden zu lassen. ■

### Prof. Dr. Christian Bleis

lehrt an der Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin und ist Leiter Forschung & Entwicklung der Goldpark GmbH.

### Steffen Lütjen

ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Goldpark GmbH.

### Katrin Zoike

ist Managerin bei der Unternehmensberatung Goldpark GmbH.