



ADG AKTUELL

September 2010

Wird Ihre Unternehmensstrategie gelebt?

Die aktive Steuerung der Unternehmenskultur als Schlüssel einer erfolgreichen Strategieumsetzung

Von Prof. Dr. Christian Bleis (Goldpark) & Ralf Mielke (Goldpark)

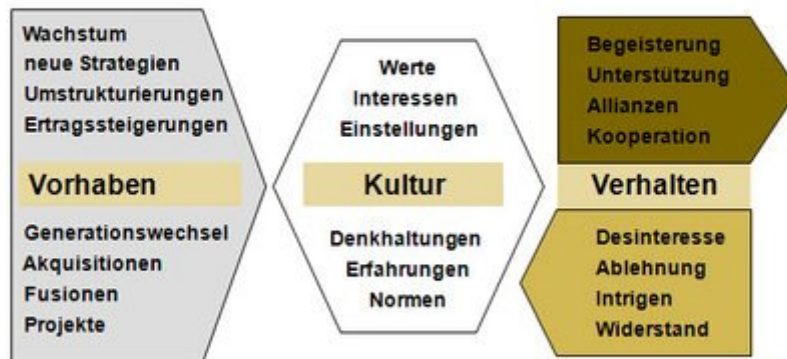
Unternehmenskultur – Schlüssel des Erfolges

Die Unternehmenskultur ist wichtig. Dies schreiben nicht nur bekannte amerikanische Managementautoren wie G. HAMEL der pointiert feststellt: „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.

Wodurch begründet sich diese Relevanz der Unternehmenskultur?

S. SACKMANN definiert Unternehmenskultur als „...eine Gesamtheit von historisch gewachsenen, 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 bzw. legen Ihre Mitarbeiter kein wirkliches Herzblut in die Verfolgung dieser Strategie, so bleibt sie sehr wahrscheinlich erfolglos. Wie erfolglos? Laut einer weltweit durchgeführten Studie scheitern 60 % aller Strategien. Das ist eine deutliche Sprache.

Die Unternehmenskultur ist demnach 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.



Unternehmenskultur – Quell des Verdrusses

Aber es gibt auch eine Schattenseite der Unternehmenskultur wie J. Martin pointiert mit folgendem Zitat feststellt: „Die Frage der Kultur hat das Potential, jeden ernsthaft Interessierten zu verdrießen.“

Wie kommt es zu diesem Verdruss?

Kaum ein anderes Thema ist so butterweich, wie das der Unternehmenskultur. Wie soll man die Unternehmenskultur messen? Wie soll man sie steuern? Genau mit diesen Fragen haben wir uns in einer Studie auseinander gesetzt. Sie basiert auf Interviews, die wir mit Vorständen und Top-Managern geführt haben, deren Häuser (internationale Mittelständler bis hin zu DAX-Konzernen) sich aktiv und erfolgreich mit ihrer jeweiligen Unternehmenskultur auseinander gesetzt haben.

Es geht um die Stärkung der integrativen Kräfte

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 u. a. Fusionen, Akquisitionen, Programme zur Effizienzsteigerung, Umstrukturierungen, Wachstumsbestrebungen. Genauer betrachtet wird eine tiefer liegende Gemeinsamkeit erkennbar: 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 kopfgesteuerte Unternehmen werden Strategien oder Veränderungsprozesse regelmäßig schlechter umgesetzt, als in Unternehmen, in denen die Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle spielt.

Dies beruht u. a. auf den Erfahrungen, dass es bei allen genannten Anlässen einige oder alle der folgenden Symptome in der Belegschaft geben wird:

Lagerbildung zwischen verschiedenen Unternehmensteilen und/oder Personengruppen, 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. Verlust an Effizienz und Leistungsstärke.

Verstärkte Positionierungs-Rängeleien. Der Fokus verschiebt sich von der eigentlichen Geschäftsaktivität auf zwischenmenschliche Angelegenheiten.

Der Grund für diese negativen Begleiterscheinungen liegt auf der Hand. In jedem Unternehmen haben sich „Erfolgsmodelle“ etabliert, d. h., Mitarbeiter sind mit bestimmten Verhaltensweisen erfolgreich und mit anderen nicht. Eine Führungskraft ist Führungskraft geworden, weil sie bestimmte Verhaltensweisen lebt. Insbesondere ambitionierte Mitarbeiter haben eine sehr feine Antenne dafür, was in einer Organisation „belohnt“ und was „bestraft“ wird. Sie verhalten sich entsprechend. Dies führt zwangsläufig zu einer Reproduktion der bestehenden Kultur. Genau hier muss ein erfolgversprechender Kulturveränderungsprozess ansetzen. Sie müssen herausfinden, was ein Studienteilnehmer so treffend als Frage formulierte: „Was von der bestehenden Unternehmenskultur ist nach wie vor zielführend und wo sind Änderungen notwendig?“

Die 4 Phasen eines Kultur-Prozesses

Natürlich gibt es auf die Frage wie die Unternehmenskultur aktiv gesteuert werden kann keine universell gültige Patentlösung. Doch haben wir mit Hilfe der Studie einen 4 Phasen umfassenden Kernprozess herausarbeiten können. 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 Mitarbeiter-Werten und Vorstands-Werten, die für die strategische Ausrichtung besonders bedeutsam sind.

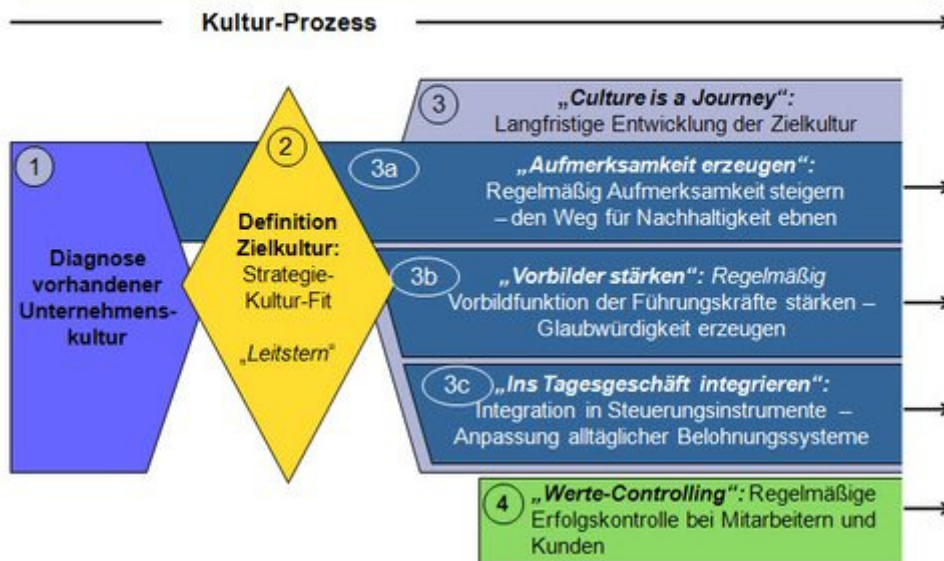
Culture is a Journey: Drehbuch eines Kulturentwicklungsprozesses, das hilft, die Werte nach und nach zu konkretisieren und im Unternehmen zu verankern. Dadurch werden sie erlebbar und „anfassbar“.

Werte-Controlling: Die Verankerung der Werte in unterschiedlichen Instrumenten führen zur dauerhaften Überprüfung und Relevanz der Werte im Unternehmen.

Selbstverständlich reicht das Format dieses Artikels nicht aus, den gesamten Kultursteuerungsprozess im Detail darzustellen. So konzentrieren wir uns auf die drei Voraussetzungen eines erfolgreichen Kulturmanagements und die von uns herauskristallisierten drei Hebel.

Das 3 x 3 der Kultursteuerung

Mit dem Strategie-Kultur-Fit ist „nur“ der Weg vorgezeichnet. Das Management und die Mitarbeiter müssen ihn auch beschreiten. 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. Eine Liste aller geeigneten Instrumente und Maßnahmen anzuführen wäre weder möglich noch sinnvoll, da ihre



Qualität immer von der unternehmensindividuellen Situation und den angestrebten Zielen abhängt. Anderes ist entscheidend. Dieses Andere möchten wir in Form von drei Voraussetzungen und drei zentralen Hebeln umschreiben.

Die drei Voraussetzungen sind:

Ausdauer: Es gibt keinen Knopf, kein Kurzprogramm, mit dem eine gewünschte Unternehmenskultur von jetzt auf gleich installiert werden kann. Wer sich auf die Reise begibt, sollte sich und den Mitreisenden klar machen, dass es sich nicht um einen kurzen Ausflug, sondern um eine Fernreise handelt.

Echte Dialogbereitschaft: Die Bedeutung der Werte und ihr Zusammenhang mit der Strategie müssen immer und immer wieder zum Gegenstand echter Dialoge im Unternehmen werden.

Mut: Ob es das Management eines Unternehmens mit der Umsetzung der Kultur wirklich ernst meint, merken die Mitarbeiter spätestens an der ersten kniffligen Entscheidung. Macht ein Mitarbeiter z.B. einen Karriereschritt, weil seine Zielerreichung exzellent ist und obwohl er gegen die Werte des Unternehmens verstößt, dann wird in der öffentlichen Wahrnehmung die Glaubwürdigkeit des Kulturprozesses leiden. Es gilt nicht nur bezogen auf die Ziele, sondern – wichtiger noch – auch bezogen auf die angestrebten Werte, konsequente Entscheidungen zu treffen und sich vor allem gegen bisherige Routinen durchzusetzen.

Die drei von uns herauskristallisierten Hebel werden mit Fallbeispielen aus der Praxis und mit dort jeweils für sinnvoll erachteten Instrumenten und Maßnahmen beschrieben.

(1) Dauerhafte Aufmerksamkeit sichern

Praxisbeispiele: Das Management-Team eines mittelständischen Unternehmens beginnt seit der Definition der Zielkultur 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. Jeder spürt „das Thema lebt weiter“. Ein Industrieunternehmen führt seit längerer Zeit sog. Werte-Monate durch. Einmal im Quartal steht ein Wert der definierten Zielkultur im Fokus. Die verschiedenen Business Units sind aufgefordert, entsprechend der Werte Aktionen und Veranstaltungen in ihren jeweiligen Bereichen durchzuführen. In Führungskreis-Konferenzen werden Best-Practice-Beispiele und gute Ideen ausgetauscht und anderen Units zur Verfügung gestellt.

(2) 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. Allzu schnell macht der Begriff der „Alibi-Kultur“ die Runde. Hier ist es wichtig, dass Führungskräfte und insbesondere das Top-Management mit gutem Beispiel vorangehen.

Praxisbeispiele: Ein stark wachsendes Dienstleistungsunternehmen mit mehreren tausend Mitarbeitern integriert die Werte in die Willkommens-Workshops für neue Mitarbeiter. Der Vorstand lässt es sich nicht nehmen, die Werte und die Bedeutung der Werte selber zu vermitteln.

In einem ähnlich großen Unternehmen finden einmal im Monat Vorstands-Frühstücks statt, an denen zufällig ausgeloste Mitarbeiter teilnehmen. In einem eher „zwanglosen“ Zusammenkommen werden wichtige Dialoge zur Umsetzung der Kultur geführt. Der Vorstand kann aus seiner Sicht über Erfolge bzw. Misserfolge berichten und die Sichtweise der Mitarbeiter erfahren.

(3) Integration in den Alltag

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

Praxisbeispiel: Eine Bank führt 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.

Die erfolgreiche Umsetzung von Vorhaben und Veränderungen hängt maßgeblich vom Mitziehen der Mitarbeiter ab. Diese Aussage trifft umso mehr zu, je umfassender das geplante Vorhaben ist. Völlig falsch erweist sich die häufig geübte Praxis, Veränderungen zu beschließen und darauf zu hoffen, dass die Mitarbeiter schon irgendwie mitziehen werden.

Ein professionell gestalteter Kulturprozess verbindet den vom Verstand geprägten Veränderungswunsch des Managements mit dem Herzen des Unternehmens, diese

Veränderung auch Wirklichkeit werden zu lassen.

Die ADG unterstützt Sie zu diesem Thema mit der folgenden Veranstaltung:

Strategie-Kultur-Fit Motor der Strategieumsetzung

Die Autoren:

Ralf Mielke ist managing partner der Goldpark GmbH

Prof. Dr. Christian Bleis ist Leiter Forschung & Entwicklung der Goldpark GmbH