

# Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

## – Reisegepäck für die Zukunft

### Eine Studie von

Katrin Zoike (Goldpark GmbH)

Prof. Dr. Christian Bleis (FHW Berlin)

Steffen Lütjen (Goldpark GmbH)



*„Mal ganz ehrlich: Die Unternehmenswerte, die man bei verschiedenen Unternehmen auf dem Papier oder im Internet findet, sind doch größtenteils austauschbar.*

*Ich könnte die geschriebenen Werte von Unternehmen A ohne weiteres auf Unternehmen B übertragen. Die Herausforderung ist, wie Werte im Unternehmen gelebt werden und vor allem: wie man das beeinflussen kann.“*

**Ein Studienteilnehmer**

## Executive Summary

**Unternehmenskultur – ein butterweiches Thema.** Schwer zu fassen oder zu messen, dazu noch reichlich abstrakt. Dies ändert nichts an seiner Wichtigkeit für den Erfolg eines Unternehmens. Die aktive Steuerung von Unternehmenskultur ist kein Selbstzweck, sondern dient der Erreichung strategischer Ziele des Unternehmens. Denn es ist nicht nur entscheidend, was ein Unternehmen anbietet, sondern auch **wie** es seine Produkte oder Dienstleistungen präsentiert. Entscheidend sind dabei besonders die Mitarbeiter. Sie beeinflussen maßgeblich die Prozesse zum Kunden hin. Ihre Kommunikation und Interaktion untereinander sowie die gemeinsam gelebten Werte prägen das „**Wie**“. Damit hängen u. a. Qualität, Schnelligkeit und Innovationsfreudigkeit in einem Unternehmen entscheidend von der Unternehmenskultur ab. Insbesondere in Zeiten der Krise lassen sich aus der gelebten Unternehmenskultur signifikante Wettbewerbsvorteile ableiten und vertrauensvolle Beziehungen zu Kunden und Mitarbeitern entwickeln.

Es stimmt auch: Es ist schwer, Unternehmenskultur aktiv zu beeinflussen. Denn Unternehmenskultur ist immer vorhanden und historisch gewachsen. Sie äußert sich in Form von bestimmten Werten, die das tägliche Handeln jedes Einzelnen maßgeblich bestimmen. Unternehmenskultur bestimmt, welche Verhaltensweisen in einem Unternehmen belohnt und bestraft werden, und damit sind nicht allein die offiziellen HR-Steuerungssysteme gemeint, sondern auch implizite Mechanismen in der alltäglichen Zusammenarbeit. Hinzu kommt, dass Wertesysteme sich selbst reproduzieren, d.h. es reicht nicht aus, einzelne Personen mit neuen Werten einzusetzen, sondern man muss die vorhandenen „Belohnungs- und Bestrafungsmechanismen“ des Unternehmens beeinflussen. Vieles hiervon ist nur schwer zu benennen.

Umso wichtiger ist es, die bestehende Kultur ausreichend zu beleuchten. Bevor man sie verändern will, muss man eine Bestandsaufnahme der aktuellen Unternehmenskultur vornehmen. Dann muss ein klares Zielbild entwickelt werden. Hieraus ergibt sich Klarheit, was so bleiben kann, wie es ist und was sich ändern muss.

Grundsätzlich gilt: Weniger ist mehr! Ein fokussierter Ansatz mit wenigen Werten bringt mehr als eine „Rundum-Erneuerung“. Auch gibt es keinen Knopf, kein Kurzprogramm, mit dem eine gewünschte Unternehmenskultur von jetzt auf gleich installiert werden kann. Trotzdem lässt sich eine Unternehmenskultur nachhaltig beeinflussen und aktiv steuern. Bei allem, was man tut, um eine „Zielkultur“ zu verankern, ist vor allem eines wichtig: Langer Atem. Zentrale Hebel, um eine Unternehmenskultur von einer Hochglanzbroschüre in die Köpfe und in das Verhalten der Mitarbeiter zu bekommen, sind

- (1) Sicherung dauerhafter Aufmerksamkeit für das Thema,
- (2) Schaffung von Vorbildern und Erzeugung von Glaubwürdigkeit,
- (3) Integration in den Alltag durch Anpassung von Belohnungssystemen und
- (4) Einbindung der Mitarbeiter durch adäquate Dialogformen,

denn am Ende des Tages macht es sich im Erleben aller Mitarbeiter (leitender und nicht-leitender) fest, ob sich eine Unternehmenskultur in die gewünschte Richtung verändert hat oder nicht. Man darf keine Angst vor Subjektivität haben. Es kommt darauf an, unterschiedliche Wahrnehmungen auszutauschen, zu einer geteilten „Wahrheit“ zu kommen und sich hierüber weiter zu entwickeln. Es ist ein kontinuierlicher Prozess, der immer wieder mit Leben gefüllt werden muss, um eine angestrebte Unternehmenskultur dauerhaft zu verankern.

## Inhalt

1.	Vielen Dank! .....	5
2.	Erläuterung der Studien-Methodik.....	5
3.	Unternehmenskultur und betriebswirtschaftlicher Erfolg.....	6
4.	Unternehmensstrategie und –kultur: Zwei Seiten einer Medaille.....	8
5.	Welche Management-Haltung ist notwendig, um Unternehmenskultur aktiv zu gestalten? .....	12
6.	Welche Methoden kann ich konkret einsetzen?.....	15
6.1	Entwurf Veränderungsdrehbuch.....	17
6.2	Entwicklung Zielkultur.....	17
6.3	Nachhaltige Anwendung im Alltag.....	21
6.3.1	Erstimpulse zu Veränderungen im Alltag .....	22
6.3.2	Sicherung von Kontinuität im Alltag.....	23
6.4	Erfolgskontrolle .....	28
7.	Was sind kritische Erfolgsfaktoren? .....	30
8.	Goldpark-Drehbuch: Der Kulturprozess .....	32
9.	Resümee .....	33

## **Unternehmenskultur – Reisegepäck für die Zukunft**

### **1. Vielen Dank!**

Wir bedanken uns an dieser Stelle bei unseren Gesprächspartnern für ihre engagierte Teilnahme an unserer Studie.

Wir wünschen eine anregende Lektüre! Über Reaktionen, Fragen oder Anmerkungen freuen wir uns jederzeit.

### **2. Erläuterung der Studien-Methodik**

Wir haben rund 30 Interviews durchgeführt. Gesprächspartner waren Vorstände, Manager sowie interne Experten aus Unternehmen aus vielfältigen Branchen. Die Unternehmensgröße reichte von internationalen Mittelständlern bis hin zu DAX-Konzernen. Unsere Gesprächspartner haben Funktionen in den Bereichen Personal und Organisationsentwicklung inne. Das Interview bestand aus qualitativen Fragen mit einzelnen standardisierten Einschätzungsfragen mit einer 11er Skala. Die erhaltenen Antworten haben wir thematisch zu einzelnen Kategorien zusammengefasst, in denen wir nachfolgend die einzelnen Aspekte der aktiven Steuerung von Unternehmenskultur beschrieben haben. Wir haben keine Abfragen gemacht, sondern die Brainstorming-Ergebnisse unserer Interviewteilnehmer verwendet. Diese Interviewtechnik basiert auf Froschauer & Lueger (Okt 2008, Neuauflage); es werden bei dieser Vorgehensweise die aus Sicht des Interviewten besonders relevanten Themen zuerst genannt und die eher als irrelevant eingeschätzten Themen „vergessen“. Es wurden also z.B. keine Methoden gesondert abgefragt, die nicht vom Interviewteilnehmer selbst genannt wurden.

Bei aller Verschiedenartigkeit der Prozesse, wie sie in unterschiedlichen Unternehmen durchgeführt werden, haben wir uns einerseits auf die Darstellung roter Fäden konzentriert, andererseits die Spannweite von einsetzbaren Methoden aufgezeigt. Hinzu kommt unsere eigene Erfahrung mit Kulturprozessen, aus denen heraus wir – in Kombination mit den Angaben aus den Interviews – Schlüsse gezogen haben, welche Punkte besonders wesentlich sind, um das Thema erfolgreich zu bearbeiten.

### 3. Unternehmenskultur und betriebswirtschaftlicher Erfolg

Wie wichtig ist Unternehmenskultur für den Erfolg eines Unternehmens? Auf einer Skala von 0-10: 10! Unternehmenskultur ist schwer zu fassen und schwer zu beeinflussen. Sie ist ein „butterweiches Thema“ und lässt sich nur mit Mühe in Zahlen, Daten und Fakten ausdrücken. Das ändert nichts daran, dass die Unternehmenskultur ein ganz zentraler Erfolgsfaktor eines jeden Unternehmens ist. Die Unternehmenskultur beeinflusst, wie ein Unternehmen seinen Aktivitäten nachgeht. Sie bestimmt das Bild nach innen und nach außen, welches Mitarbeiter, Kunden, Teilhaber und die Gesellschaft von dem Unternehmen haben. Sie stiftet Identifikation und Orientierung unter den Mitarbeitern. Darüber hinaus dient sie wesentlich der Stärkung integrativer Kräfte im Unternehmen. Damit wirkt sie häufig beobachtbaren „Lagerbildungen“ und Blockaden entgegen und steigert die gemeinsame Zugkraft zum Ziel im Unternehmen. Unternehmenskultur ist ein zentraler Faktor, um dauerhafte Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

#### Interviewergebnisse im Einzelnen

Alle Interviewteilnehmer haben die Wichtigkeit des Themas in ähnlicher Weise beurteilt – mit jeweils individuellen Aspekten und Zielstellungen, die bei dem Thema Unternehmenskultur verfolgt werden. Wie in Abbildung 1 zu sehen ist, bewerteten die Studienteilnehmer die Wichtigkeit des Themas für den Unternehmenserfolg im Durchschnitt mit 9,7 auf einer Skala von 0 bis 10. Die niedrigste Bewertung war eine acht. Dies mag daran liegen, dass insbesondere Personen teilgenommen haben, die sich für dieses Thema interessieren. Jedoch glauben wir, dass die Einschätzung berechtigt ist.

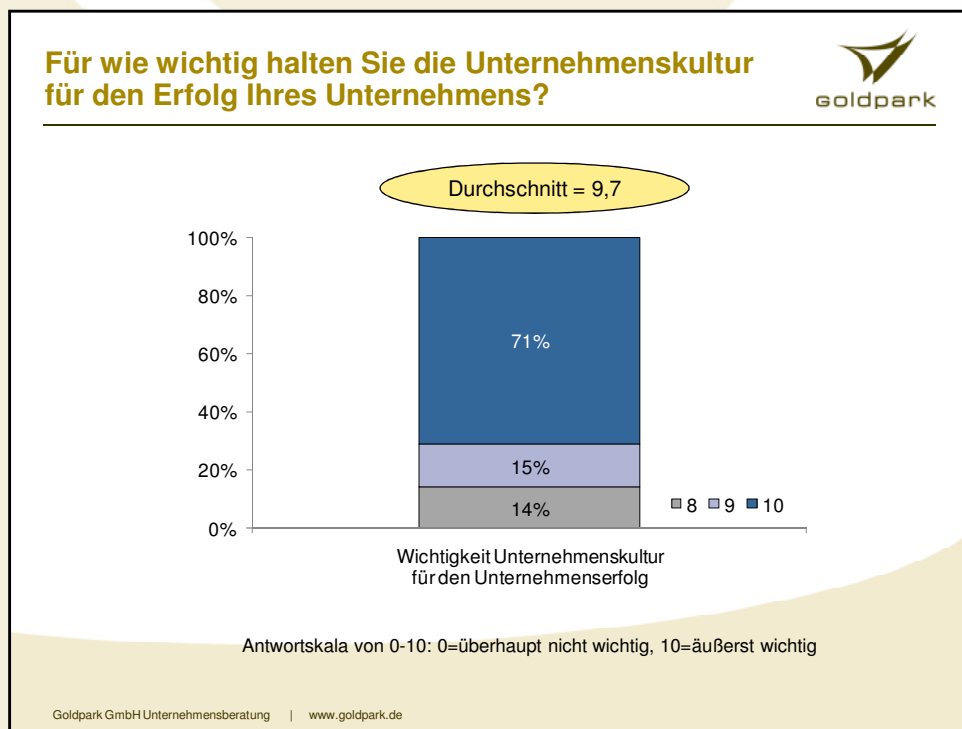


Abbildung 1: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

Zur Begründung ihrer Bewertung wurden von den Teilnehmern unterschiedliche Aspekte in den Vordergrund gerückt. Allen Kommentaren gemeinsam ist, dass eine gelebte Unternehmenskultur einen starken Einfluss auf die Mitarbeiter und Kunden hat und somit den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens wesentlich beeinflusst.

*An dieser Stelle einige ausgewählte Zitate:*

- *„Wir haben durch interne Untersuchungen nachgewiesen, dass bei uns die Unternehmenskultur und die Kundenzufriedenheit und –loyalität im direkten Zusammenhang stehen. Einheiten, die mit der Einhaltung der Unternehmenswerte eine höhere Zufriedenheit aufweisen als andere, haben auch zufriedener und loyalere Kunden als andere.“*
- *„Wir haben einen korrelativen Zusammenhang zwischen der Identifikation mit den Unternehmenswerten der Mitarbeiter, der Fluktuation und dem Krankenstand nachgewiesen.“*
- *„Für uns ist die Unternehmenskultur essentiell, um Mitarbeiter zu rekrutieren und zu binden. nur so können wir unseren starken Wachstumskurs fortsetzen.“*

#### 4. Unternehmensstrategie und –kultur: Zwei Seiten einer Medaille

Unternehmenskultur ist kein Selbstzweck, sondern die komplementäre Ergänzung zur Unternehmensstrategie. Jedes Unternehmen trifft strategische Entscheidungen,

- *welche* Produkte und Dienstleistungen es anbietet und
- *wie* es seine Produkte und Dienstleistungen anbietet.

Beides ist komplementär zueinander zu betrachten und muss letztendlich aufeinander abgestimmt sein. Die Unternehmenskultur beeinflusst maßgeblich, wie ein Unternehmen seine Leistung an den Kunden erbringt.

Von den durch uns befragten Unternehmen, gaben 73% an, einen engen Zusammenhang zwischen Strategieentwicklung und Unternehmenskultur zu sehen (siehe Abbildung 2).

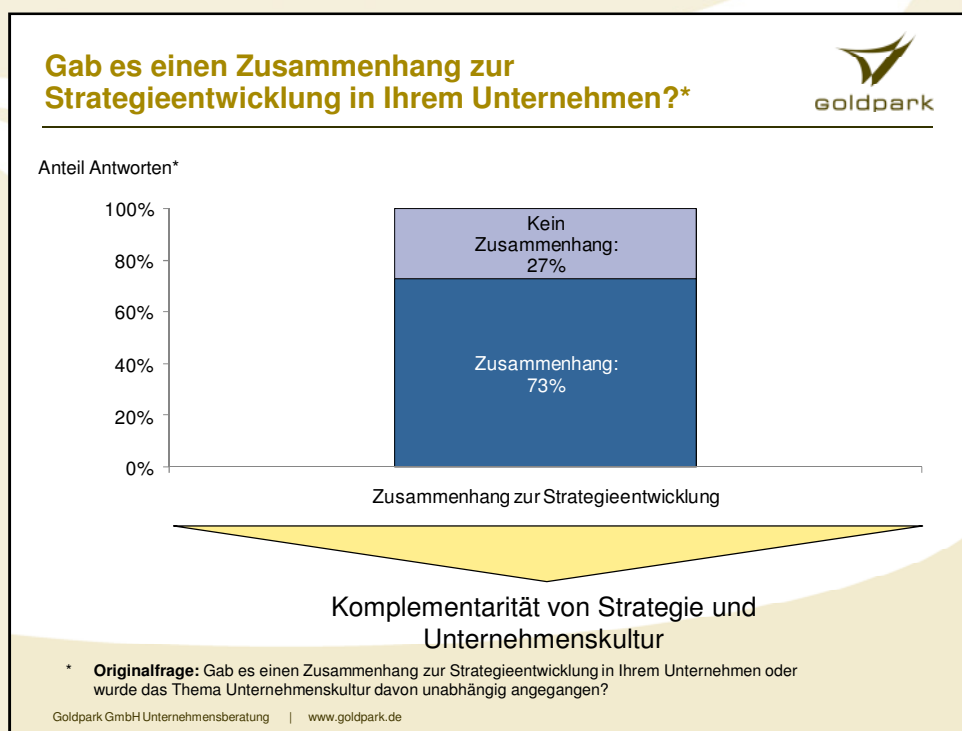


Abbildung 2: Zusammenhang von Unternehmenskultur und Strategieentwicklung



*Einige Kommentare hierzu von Studienteilnehmern:*

- *„Unternehmenskultur ist kein Selbstzweck und hat keine ‚humanitären Gründe‘, sondern sie schafft nachhaltigen Wert.“*
- *„Langfristige Rendite wird einfacher, wenn Strategie und Kultur stark verwoben sind.“*
- *Die Unternehmenskultur ist der innere Spiegel für die Unternehmensstrategie. Wie wir nach außen auftreten (wollen), muss intern kongruent gelebt werden. Sonst nimmt uns das keiner ab.“*
- *„Wir haben für uns drei Erfolgsfaktoren definiert, die wir zentral von der Holding aus steuern: Strategie, Organisation und Unternehmenskultur. Alles andere können die Gesellschaften selbst machen.“*

*Aktuelle Anlässe und die Notwendigkeit, integrative Kräfte zu stärken*

Wenn Unternehmenskultur komplementär zur Unternehmensstrategie ist, muss man streng genommen zu der Schlussfolgerung gelangen, dass jedes Unternehmen sich mit seiner Unternehmenskultur beschäftigen sollte, genauso wie es sich in regelmäßigen Abständen mit seiner Strategie beschäftigt. Zumindest sollte eine Diagnose zu einer bewussten Entscheidung führen, ob die vorhandene Unternehmenskultur aktiver Steuerung bedarf oder einfach bleiben kann, wie sie ist.

Schaut man auf die konkreten Anlässe der Interviewteilnehmer, aus denen heraus die Steuerung der Unternehmenskultur entweder überarbeitet oder komplett neu angegangen wurde, ergibt sich ein vielfältiges Bild von strategischen oder operativen Veränderungssituationen (siehe Abbildung 3).

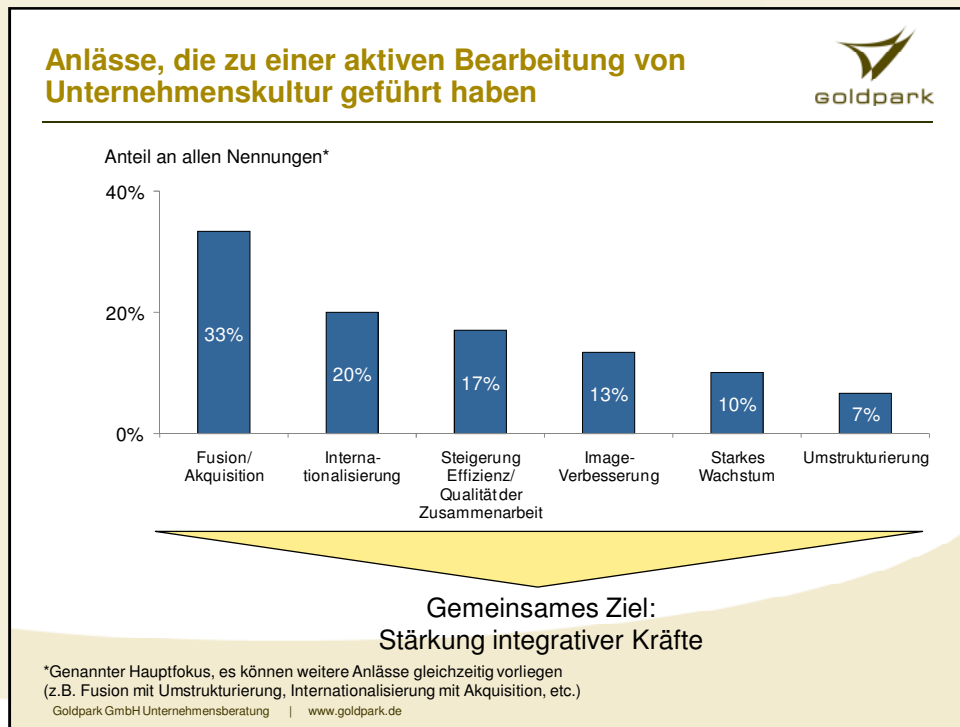


Abbildung 3: Aktuelle Anlässe, aus denen heraus die Unternehmenskultur aktiv bearbeitet wird

Am häufigsten wurden „Fusionen/Akquisitionen“ (33%) genannt, gefolgt von „Internationalisierung“ (20%) und „Steigerung der Effizienz & Qualität der Zusammenarbeit“ (17%) – aber auch Themen wie „Imageverbesserung“ (13%), „Starkes Wachstum“ (10%) und „Umstrukturierung“ (7%) kamen zur Sprache.

Bemerkenswert ist, dass keiner dieser genannten Anlässe zwingend logisch zu dem Schluss führt, dass die aktive Bearbeitung der Unternehmenskultur die richtige Initiative ist. Auch kann man nicht sagen, dass dies die einzige notwendige Initiative darstellt, die zu derlei Anlässen notwendig ist. Vielmehr ist es durchaus eine Überzeugungsfrage, ob Unternehmensführungen das Thema Werte und Kultur als wichtig für ihr Unternehmen erkannt haben.

Schaut man genauer hin, kann man bei allen Anlässen eine tieferliegende Gemeinsamkeit erkennen: *Die Stärkung integrativer Kräfte ist notwendig, um die Unternehmensziele zu erreichen.* Erfahrungsgemäß gibt es bei allen genannten Anlässen einige oder alle der folgenden Symptome in der Belegschaft:

- 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, Fokus verschiebt sich von eigentlicher Geschäftsaktivität auf zwischenmenschliche Angelegenheiten, Beschaffung informeller Informationen, etc.

So ist es z.B. eine Herausforderung - sowohl bei Fusion / Akquisition als auch bei „organisch“ starkem Wachstum - unter allen Mitarbeitern und in allen Unternehmenseinheiten eine gemeinsame Identifikation und Orientierung zu stiften, um zu erreichen, dass alle an einem Strang - und zwar in die gewünschte Richtung - ziehen. Ähnliches gilt im Falle der Internationalisierung: Trotz aller nationalen Besonderheiten und kulturell unterschiedlicher Auslegung von Werten soll ein gemeinsames Grundgerüst geschaffen werden, welches die Einheitlichkeit im Unternehmen fördert. Auch bei den anderen genannten Anlässen gilt es, „zentrifugalen Tendenzen“ und „Lagerbildungen“ vorzubeugen oder entgegenzuwirken. Hierbei kann ein Kulturprozess das zentrale Schlüsselement sein – vorausgesetzt er entfaltet echte Wirkung und wird von den Mitarbeitern als glaubwürdig wahrgenommen. Dann können integrative Kräfte freigesetzt werden, die Momentum für anstehende Veränderungen schaffen.

Anzumerken ist, dass unsere Gesprächspartner von der Wichtigkeit von Unternehmenskultur für den Erfolg ihres Unternehmens überzeugt sind. Denkbar ist sicherlich, dass andere Unternehmensleitungen, die den sogenannten „weichen“ Faktoren weniger Bedeutung beimessen, sich nicht für einen Kulturprozess entschieden hätten, um ihre Strategie erfolgreicher umzusetzen. Letztendlich ist ein so weiches Thema auch eine Frage von persönlichen Prioritäten und Präferenzen.

## 5. Welche Management-Haltung ist notwendig, um Unternehmenskultur aktiv zu gestalten?

Diejenigen, die die Unternehmenskultur aktiv beeinflussen wollen, brauchen die grundsätzliche Haltung eines Reisenden - damit sind drei Eigenschaften gemeint:

- Ausdauer
- Dialogbereitschaft
- Mut

Der Weg ist das Ziel. Die kontinuierliche Beschäftigung und die Art der Beschäftigung mit der Unternehmenskultur machen eine erfolgreiche aktive Steuerung aus. Unternehmenskultur ist kein „Plug and Play“. Sie lässt sich nicht einmal fest installieren und läuft danach von allein in die gewünschte Richtung weiter.

### *Ausdauer...*

„Culture is a journey“ - dieser Vergleich eines Interviewteilnehmers bringt es aus unserer Sicht sehr gut auf den Punkt. Es gibt keinen Knopf, kein kompaktes Hauruck-Programm, mit dem eine gewünschte Unternehmenskultur von jetzt auf gleich installiert werden kann. Es handelt sich um einen kontinuierlichen Prozess, der dauerhafte Aufmerksamkeit braucht. Sicherlich gibt es intensivere Phasen in Zeiten der Neugestaltung – komplett aus den Augen verlieren kann man das Thema jedoch nicht, wenn man es ernst meint.

Dies geht unter anderem aus der unten dargestellten Auswertung hervor (Abbildung 4). Es zeigt sich, dass die Studienteilnehmer die erfolgten echten Verhaltensänderungen bei Mitarbeitern über mehrere Jahre noch stark ansteigen sehen.

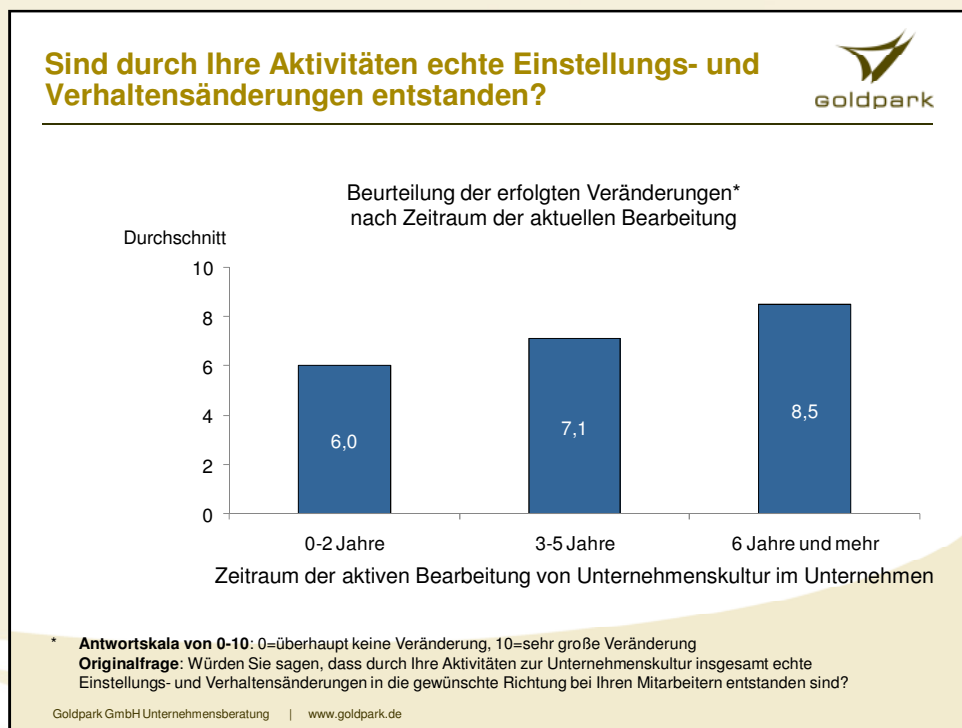


Abbildung 4: Wirksamkeit von Kulturprozessen in Abhängigkeit vom Bearbeitungszeitraum

*...echte Dialogbereitschaft...*

Unter Unternehmenswerten versteht jeder etwas anderes. Sie sind reichlich abstrakt, klingen häufig wie ein hehres Ziel und es wird schnell unterstellt, es handele sich um ein gerade angesagtes Mode-Accessoire für das Unternehmen. Zentrales Element sind an unterschiedlichen Stellen im Prozess geeignete Dialogformen. Mit Dialog ist keine Hochglanzbroschüre gemeint (zumindest nicht im Alleingang). Dann gibt es darüber hinaus unterschiedliche Spielarten, zu welchem Zeitpunkt man den Prozess für welche Personenkreise im Unternehmen öffnet. Hier gilt es, eine ausgewogene Balance zu finden, reines Top-Down ist genauso schädlich wie ein ungesteuerter Bottom-up Prozess. Zu berücksichtigen sind natürlich auch immer individuelle Gepflogenheiten im Unternehmen. Mitarbeiter müssen Plattformen bekommen, um sich darüber auszutauschen, was die Unternehmenswerte konkret für sie bedeuten. Sie müssen diskutieren, in welchen Situationen aus ihrem Arbeitsalltag welche Werte auf welche Weise relevant sind. Was in welchen Situationen anders oder genauso wie heute gemacht werden muss. Werte können vorgegeben werden – die konkrete, situationsspezifische Anwendung nicht. Dort müssen sich Mitarbeiter dezentral selbst einbringen – abgesehen davon, dass ihre Einbindung und Mitgestaltung sie stärker für das Thema einnimmt als eine reine Top-Down-Kommunikation oder eine schriftliche Mitteilung.

### *...und Mut!*

Um eine kritische Masse zu erreichen und das Thema „am Leben“ zu erhalten, muss man die Kulturziele langfristig verfolgen und bereit sein, Prioritäten zu setzen und - damit verbunden - ungewöhnliche Entscheidungen zu treffen, wenn notwendig. Dass dies zu Widerständen führt, die es zu überwinden gilt, gehört dazu. Die Widerstände zeigen, dass man anfängt, Wirkung zu entfalten und ernst genommen zu werden – sowohl von Befürwortern als auch von Gegnern des Kulturprozesses. So kann es z.B. wichtig sein, eine Personalentscheidung auf Basis von unternehmenskulturellen Wertvorstellungen zu treffen, und nicht ausschließlich auf Basis von erreichten Zahlen-Zielen. Dies erfordert Mut.

Fazit: Bei allem, was man tut, um eine „Zielkultur“ zu verankern, sind drei Dinge wichtig: Langer Atem, Dialogbereitschaft und Mut.

### *Zitate von Studienteilnehmern:*

- *„Die Unternehmenskultur gibt Handlungsmechanismen vor. Frage ist, ob die vorherrschenden Handlungsmechanismen die gewünschten sind und wie wir sie beeinflussen können“*
- *„Dialog anstoßen statt Vorgaben machen, darauf kommt es an!“*
- *„Die Pflege der Unternehmenskultur ist bei uns kein ‚Projekt on top‘ sondern Alltag, es handelt sich um einen kontinuierlichen Prozess“*
- *„Nicht schauen was andere machen, dann wird man ‚standardreich‘. Mit neuen Ideen eckt man auch immer an.“*
- *„Es muss jeder zu seiner persönlichen Angelegenheit machen, es darf keine kollektive Verantwortung sein.“*
- *„Kein Zickzack, kein Schlingern, auch wenn das manchmal sehr schwer ist, weil es Zeit braucht, bis echte Veränderungen geschafft sind – und mehr noch, manchmal scheint es auch Dinge zu geben, die zunächst alle Bemühungen konterkarieren. Ich fand Klinsmann als Nationaltrainer toll, der hat gesagt, Deutschland wird Weltmeister und alle haben ihn ausgelacht. Er hat festgehalten und war sehr erfolgreich.“*
- *„Bei uns hat alles gut funktioniert! Es war aber ein sehr langer Weg. Man muss einen langen Atem haben.“*

## 6. Welche Methoden kann ich konkret einsetzen?

Es gibt drei Dimensionen, auf denen Kulturprozesse gestaltet werden:

1. *Zeitliche Dimension*, z.B. Initiation eines Kulturprozesses und Definition einer Zielkultur, Durchführung kontinuierlicher Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit, Erfolgsevaluation
2. *Soziale Dimension*: Entscheidung, zu welchem Zeitpunkt welche Personenkreise angesprochen und involviert werden und Entscheidung, was feste Eckpfeiler sind und was in einem sozialen Prozess bearbeitet und gestaltet werden kann
3. *Methodische Dimension*: Wahl der Instrumente, z.B. Dialogformen, Informationsdokumente/-veranstaltungen, Einsatz von Symbolen, HR-Steuerungsinstrumente, etc.

Alle drei Dimensionen sind eng miteinander verwoben. Darüber hinaus sind einzelne Methoden zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Prozess und mit unterschiedlichen Personenkreisen bzw. -anzahlen anwendbar. Wir werden im Folgenden bei der Darstellung von Methoden die zeitliche Dimension als übergeordnete Ordnungskategorie verwenden. Vereinfachend unterscheiden wir in

- Entwurf Veränderungsdrehbuch
- Entwicklung Zielkultur
- Nachhaltige Anwendung im Alltag
- Erfolgskontrolle

wohl wissend, dass ein Kulturprozess nicht vollständig trennscharf in Phasen und in lineare Abfolgen aufteilbar ist, da der Erfolg so sehr von ausdauernden, iterativen Prozessen abhängig ist. Mitarbeiter müssen spüren, dass das Thema dauerhafte Bedeutung hat und keine Eintagsfliege ist. Der Prozess ist schematisch in Abbildung 5 dargestellt.

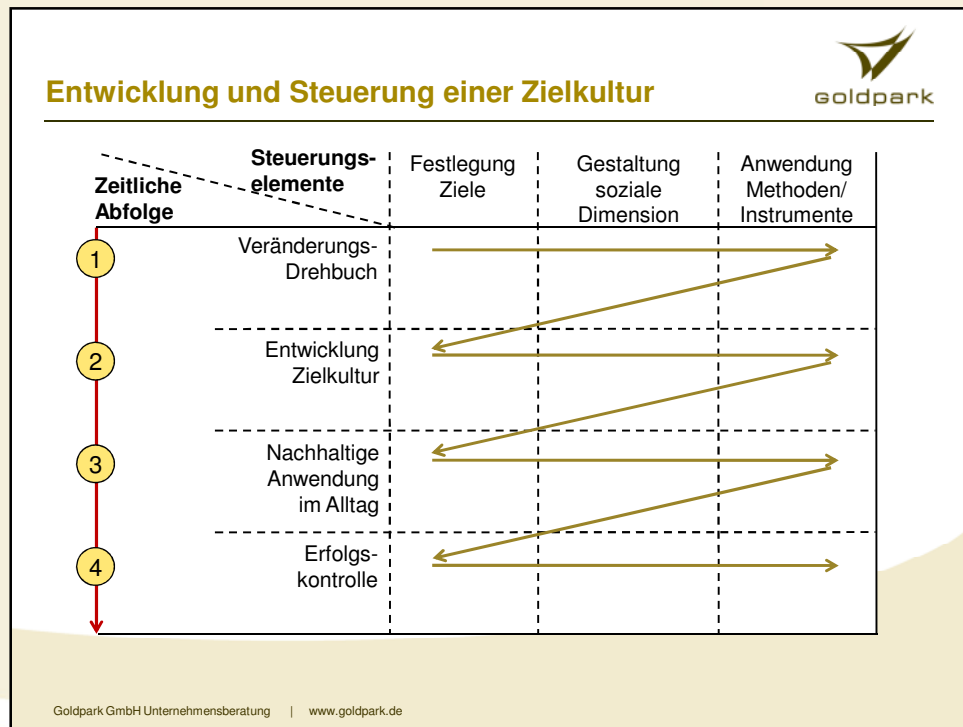


Abbildung 5: Schematischer Überblick Kulturprozess

*Zitate Studienteilnehmer:*

- *„Die Instrumente müssen verzahnt sein, damit ein einheitliches Bild entsteht: Mitarbeiterbefragung, Team-Diskussion, Personalbeurteilung,...Die gleichen Werte müssen sich sichtbar durchziehen und überall relevant sein.“*
- *„Die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter steht und fällt mit dem Grad der Einbindung. Man muss die Leute dazu bekommen, sich mit dem Thema auseinander zu setzen. Man muss sie einbinden, Bewusstsein wecken und Aktivität erzeugen“*
- *„Die Einhaltung der Werte muss konkret mit den Belohnungs- und Bestrafungssystemen im Unternehmen verknüpft sein, sonst bringt das alles nichts.“*



## 6.1 Entwurf Veränderungsdrehbuch

Dieser Punkt wurde bei sehr wenigen Unternehmen explizit genannt. Wir glauben, dass er trotzdem ein wenig Aufmerksamkeit verdient. Geht man bei der Steuerung von Unternehmenskultur nicht von einem geschriebenen Dokument als „Endprodukt“ aus, welches es „einfach“ zu erstellen gilt, sondern primär von einem Veränderungsprozess mit einer starken sozialen Dimension, dann spielt ein „Veränderungsdrehbuch“ eine zentrale Rolle. Es geht darum, geeignete Dialogformen in geeigneter Reihenfolge und mit einer guten Auswahl an beteiligten Personenkreisen zu jedem Zeitpunkt einzusetzen. Damit wird Bewusstsein erzeugt, die Bedeutung des Themas für die Alltagssituationen sehr unterschiedlicher Organisationseinheiten erarbeitet. Frage ist immer wieder bei jedem neuen Schritt: Welche Personengruppen werden wann involviert? Was sollen diese Personengruppen ausarbeiten, womit sich beschäftigen? Wann werden hierbei welche Vorgaben gemacht, also Eckpfeiler gesetzt, wo gibt es Freiraum, der eine Selbststeuerung im Unternehmen ermöglicht und dezentralen Gegebenheiten Rechnung trägt? Es lohnt sich, ein „Drehbuch“ zu komponieren, um diesen vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden. Hierin wird im Vorfeld ein Gesamtprozess vorgedacht, wie er nachfolgend im Einzelnen geschildert wird.

## 6.2 Entwicklung Zielkultur

Eine Zielkultur kann man entwickeln, indem man zunächst die vorhandene Unternehmenskultur diagnostiziert und anschließend den Änderungsbedarf anhand eines Zielbildes ableitet. Dazu ergeben sich zwei Fragen:

- a) Sind alle Elemente der vorherrschenden Kultur auch für zukünftige Herausforderungen zielführend – oder gibt es Modifikations- und/oder Ergänzungsbedarf?
- b) Wie einheitlich zieht sich die Kultur durch verschiedene Teile des Unternehmens – oder prallen innerhalb eines Unternehmens „Welten aufeinander“?

Um diese Fragen beantworten zu können, muss ein Unternehmen zunächst einmal die bestehende Kultur adäquat beschreiben. Manche Unternehmen, mit denen wir gesprochen haben, haben dies als echte Herausforderung empfunden. Denn: Unternehmenskultur ist da – ob man sie nun steuert oder nicht. So entwickeln sich seit Unternehmensgründung Gesetzmäßigkeiten innerhalb eines Unternehmens - geschrieben und ungeschrieben - die gewisse Handlungsmechanismen im Unternehmen bewirken. Diese ungeschriebenen Gesetzmäßigkeiten lassen sich sogar herausfinden, wenn man sich dafür entscheidet, nachzuforschen. Dies kann in Kulturprozessen von großer Bedeutung sein: Denn nur wenn man versteht, warum die Unternehmenskultur heute so ist wie sie ist, kann man treffsicher Hebel identifizieren, die man braucht, um die bestehende Kultur zu verändern. Wird die bestehende Kultur nicht hinreichend beachtet, besteht zumindest die Gefahr, dass Kulturmaßnahmen wirkungslos verpuffen, da es ein latentes Regelwerk im Unternehmen gibt, welches stabil weiterbesteht und nicht angegangen wird.

Was ist z.B., wenn man Eigeninitiative und Unternehmergeist bei seinen Mitarbeitern fördern will, es aber kulturell verankert ist, dass nach „schuldigen“ Einzelpersonen gesucht wird, wenn es nach getroffenen Entscheidungen nicht nur beabsichtigte Wirkungen, sondern auch unerwünschte Nebenwirkungen gibt? Was ist, wenn in einer solchen Kultur diejenigen Mitarbeiter am erfolgreichsten sind, die sich am wenigsten erkennbar für eine bestimmte Richtung einsetzen, die sich somit immer möglichst neutral verhalten? Wird an diesem latenten Werteset nichts geändert, hilft es auch nichts, mehr Unternehmertum von Mitarbeitern einzufordern. Jeder Mitarbeiter hat wahrscheinlich „so ein Gefühl“, was das Werte-Set in einem Unternehmen ist – bzw. welche Handlungsmechanismen „ankommen“, was man „sich erlauben“ kann und was eben nicht.

Die bestehende Kultur ist das „Reisegepäck“, welches jedes Unternehmen mit sich trägt. Wenn man weiß, was drin ist, kann man sich bewusst entscheiden, was bleiben darf, was rausgenommen werden muss und was eventuell neu hinzu gepackt werden muss.

Kann man eine Zielkultur definieren? Ja, man kann. Die meisten Unternehmen definieren ihre Zielkultur als Werte, die sie als Basis für alle Handlungen in ihrem Unternehmen verstehen möchten. Hierbei kann sich die Zielkultur sehr stark oder sehr wenig von der aktuellen Kultur unterscheiden - und dies entweder unternehmensübergreifend oder nur in einzelnen Bereichen.

Zunächst einmal ist eine definierte Zielkultur in Form von niedergeschriebenen Werten nichts anderes als ein geschriebenes Regelwerk. Dieses ist notwendig, um einen „Leitstern“ für den folgenden Kulturprozess zu haben. Allerdings ist es allein für sich genommen noch nicht hinreichend, sondern nur ein erster Schritt.

Die von uns interviewten Unternehmen unterschieden sich stark in ihrer Vorgehensweise, und in dem Aufwand, den sie darauf verwendeten, um eine Zielkultur zu entwickeln (siehe Abbildung 6). Zunächst einmal nannten 21% der Unternehmen eine systematische Kulturdiagnose zur bestehenden, gelebten Unternehmenskultur, bevor sie eine Zielkultur definierten. Bei vielen anderen Unternehmen war eine Stärken-Schwächen-Analyse irgendwo im Gesamtprozess integriert.

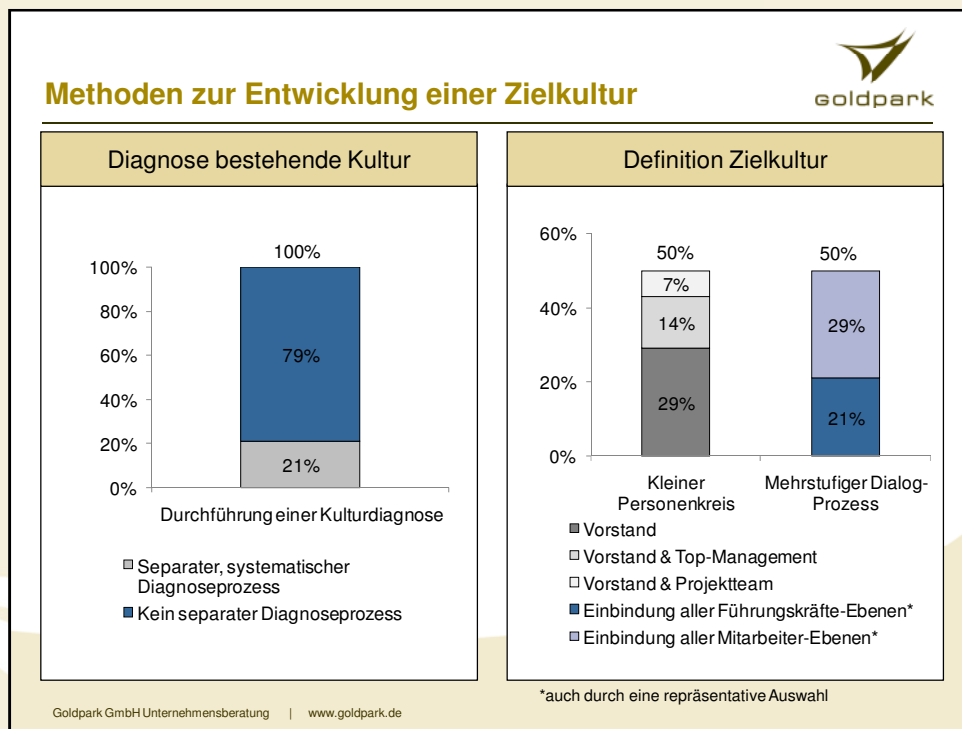


Abbildung 6: Entwicklung der Zielkultur

Die Definition der Zielkultur unterschied sich ebenfalls sehr stark im Hinblick auf die involvierten Personenkreise und damit verbunden mit der Anzahl an Iterationsschleifen, die darauf verwendet wurden. 50% ließen die Zielkultur durch einen kleinen Personenkreis bestimmen; mit relativ geringem Iterationsaufwand. Involvierte Personengruppen waren der Vorstand - alleine in 29% der Fälle, in 14% der Fälle in Verbindung mit dem Top-Management und in 7% der Fälle in Verbindung mit einem Projektteam mit heterogener Zusammensetzung.

In den anderen 50% der Fällen wurden größere Personenkreise involviert - in teilweise sehr aufwendigen Prozessen von bis zu 1 ½ Jahren Dauer. Die längeren Prozesse waren sehr stark dialogorientiert: Es kamen insbesondere Workshop-Reihen, die durch das Unternehmen gingen oder in Schulungsprogramme integriert wurden, zum Einsatz. Meistens hat dann eine ausgewählte Gruppe von Personen eine Finalversion entworfen.

Beide Ansätze haben unterschiedliche Vorteile, die je nach Situation des Unternehmens relevant sind. Kurze Prozesse mit einer geringen Personenanzahl sind zunächst einmal schneller und wirbeln nicht so viel Staub auf. Dazu kann es von Vorteil sein, wenn z.B. die Geschäftsführung sehr klare Vorstellungen hat, welche Werte im Unternehmen vorherrschen sollten, bzw. welche Werte die Unternehmensstrategie gut ergänzen würden. Auch in Situationen, in denen Zielkultur und bestehende Kultur sehr weit auseinanderklaffen, kann eine klare Aussage der Geschäftsführung Orientierung stiften.

Ein längerer Prozess mit vielen Involvierten erregt viel Aufmerksamkeit. Dies vereinfacht einen nachfolgenden Veränderungsprozess, da die Mitarbeiter bereits wissen, um was es geht. Darüber hinaus identifizieren sie sich mehr mit den Werten, wenn ein repräsentativer Teil von ihnen daran mitgearbeitet hat. Befürchtungen eines „basisdemokratischen Chaos“ sind bei gut strukturierten Prozessen unbegründet. Die Mitarbeiter haben in 99,9% aller Fälle eine sehr gute Einschätzung dazu, dass sich nicht alles von jedem in der finalen Version der Zielkultur wiederfindet und dass letztendlich die Geschäftsführung entscheidet. Darüber hinaus lernt jeder Einzelne während des Prozesses, wo Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu anderen Teilnehmern liegen. Mitarbeiter lernen so bereits im Entstehungsprozess, welche Werte von einer tragfähigen Mehrheit befürwortet werden und welche nicht. Dies erhöht die Akzeptanz der finalen Version.

Gleichzeitig werden auch Erwartungen geweckt. Es ist nicht wahrscheinlich, dass von Tag eins nach der Wertedefinition bereits alles anders ist als vorher. Gibt es bei den Führungskräften zudem noch großen Entwicklungsbedarf in Richtung der anvisierten Unternehmenskultur, kann es zu Enttäuschungen bei den Mitarbeitern kommen. So muss bei frühzeitiger Einbindung vieler Personen auch immer Erwartungsmanagement betrieben werden. Den Mitarbeitern muss klar sein, dass es sich um einen Veränderungsprozess handelt, der Zeit braucht und dass die Mitarbeiter somit Geduld mitbringen müssen. Möchte man Letzteres vermeiden und wirbeln gerade sehr viele andere Dinge sehr viel Staub auf, kann es sinnvoll sein, die Zielkultur im kleinen Kreise zu definieren und zunächst die Führungskräfte für anstehenden Veränderungsbedarf zu sensibilisieren. Dann bindet man die Mitarbeiter zu einem späteren Zeitpunkt ein, wenn die Führungskräfte bereits besser vorbereitet sind und direkt erfolgreich an ihrer Vorbildfunktion arbeiten können.

#### *Zitate von Studienteilnehmern:*

- *„Unsere Werte wurden von der Geschäftsführung nach den Kriterien der Einfachheit und Verständlichkeit festgelegt.“*
- *„Über Methodik zu sprechen ist doch müßig, oder? Die Werte wurden von der Geschäftsführung festgelegt.“*
- *„Die Werte wurden von der Geschäftsführung intensiv diskutiert. Wir haben bewusst auf externe Berater verzichtet. Der Entwurf diese "Rohdiamanten" hat ein halbes Jahr gedauert. Außerdem haben wir die Werte im Zusammenhang mit unserer Strategie untersucht und haben 12 Einzelstrategien (HR, Vertrieb,...), durch die sich unsere Werte wie ein roter Faden ziehen.“*
- *„Im Anschluss haben wir in einem intensiven Kommunikationsprozess den "Rohdiamant" mit unseren Führungskräften überarbeitet, es gab am Ende eine Abstimmung - dies hat ebenfalls ein halbes Jahr gedauert.“*

- *„Wir haben ein weltweites Abstimmungsprogramm mit allen Führungskräften durchgeführt. Wir haben sehr viel Wert auf Partizipation gelegt und dafür eigens einen systematischen Iterationsprozess verwendet“*
- *„Wir haben im Rahmen unseres Trainingsprogramms für Führungskräfte alle Führungskräfte beteiligt. Am Ende hat eine Gruppe von 40 Führungskräften auf Basis der Vorarbeit der Kollegen ‚einen Knopf dran gemacht‘. Der Prozess hat insgesamt 1 ½ Jahre gedauert.“*
- *„Wir haben 3.500 Leute involviert, die ihre Ideen einbringen konnten. Dann haben 50 Leute aus unserem Top-Talent-Pool eine Finalversion festgelegt.“*
- *„Das war bei uns ein aufwendiger, workshop-orientierter, partizipativer Prozess über alle Funktionen und Hierarchiestufen hinweg.“*

### 6.3 Nachhaltige Anwendung im Alltag

Das Ziel für den anstehenden Veränderungsprozess ist es, die definierten Werte mit Leben zu füllen. Dies gelingt nur, wenn die Werte zur Basis für das alltägliche Handeln in der Organisation werden. Nur dann verlieren sie ihren Abstraktionsgrad. Hierfür müssen die Mitarbeiter verstehen oder für sich definieren, was die Werte in ihrem konkreten Arbeitskontext bedeuten. Dies kann je nach Land, Funktion und Hierarchiestufe ganz andere Ausprägungen haben. Daher haben viele Interviewteilnehmer von dezentralen Komponenten in ihren Kulturprozessen berichtet. Auch spielt die Verknüpfung der Werte mit konkreten HR-Steuerungsinstrumenten eine große Rolle. Insbesondere entscheidet sich der Grad der Nachhaltigkeit und der Glaubwürdigkeit daran, ob Werte erfolgreich in die Personalbeurteilung sowie in Personalentscheidungen einfließen. Hier zeigt sich, ob die angezielten Werte tatsächlich beeinflussen, wer im Unternehmen erfolgreich ist und wer nicht.

Bei der nachhaltigen Anwendung im Alltag unterscheiden wir zwischen Erstimpulsen und Sicherung von Kontinuität. Unter Erstimpulsen verstehen wir Maßnahmen, die nur einmalig zu Beginn eines neuen oder wiederaufgenommenen Kulturprozesses durchgeführt werden. Unter Maßnahmen zur Sicherung der Kontinuität verstehen wir Maßnahmen die, regelmäßig oder durchgängig über einen längeren Zeitraum angewendet werden. Die von uns untersuchten Unternehmen nannten hierbei sehr unterschiedliche und auch unterschiedlich viele Maßnahmen. 24% der Unternehmen haben keine speziellen Erstimpulse gesetzt, die sich von den nachgelagerten kontinuierlichen Maßnahmen unterscheiden. 76% der Unternehmen haben von eins bis vier verschiedenen Erstimpulsen berichtet. Zur Sicherung der Kontinuität gab es zwischen 0 und 11 Nennungen von Methoden, 73% der Unternehmen nannten 3 Methoden oder mehr (siehe Abbildung 7).

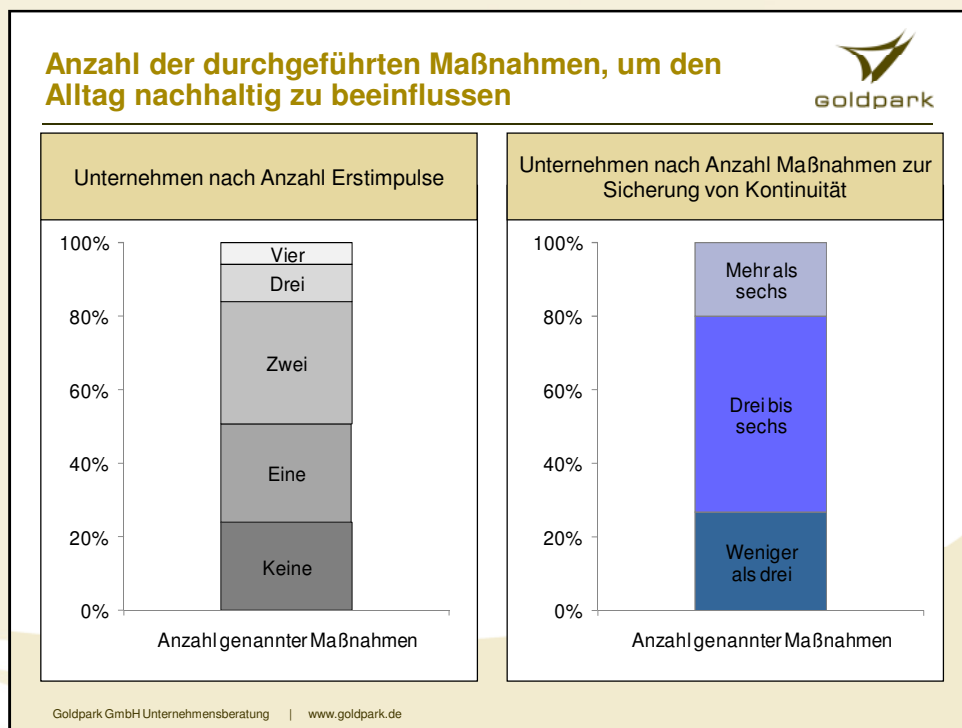


Abbildung 7: Anzahl angewandeter Maßnahmen

### 6.3.1 Erstimpulse zu Veränderungen im Alltag

Der erste Impuls, mit dem Veränderungen im Alltag angestrebt werden, ist entscheidend für einen Veränderungsprozess. Die Melodie, die man im Auftakt vorgibt, zieht sich häufig wie ein roter Faden durch den gesamten Veränderungsprozess. Werden im Auftakt Engagement, Glaubwürdigkeit und Begeisterung vermittelt, springt der Funke über. Wird dies von den Mitarbeitern nicht so wahrgenommen, gibt es unter Umständen Skepsis.

Die angewendeten Erstimpulse sind in Abbildung 8 dargestellt. Im Durchschnitt wurden von den Unternehmen 1,4 Maßnahmen genannt. 60% der befragten Unternehmen haben interaktive Dialogformen zum Einsatz gebracht, die entweder eine dezentral gesteuerte Komponente hatten oder komplett dezentral waren. So gab es z.B. Dialoge pro Abteilung, in denen jede Abteilung definierte, was die Werte für sie konkret bedeuten, und in denen Maßnahmen zur Erreichung der Zielkultur definiert wurden. Dies war in der Regel mit einer Berichtspflicht an die Geschäftsführung, was das Ergebnis des Abteilungsdialogs war, gekoppelt. Eine Variante im Vorgehen ist eine zentrale Veranstaltung mit den Führungskräften mit anschließender Dialogkaskade in die gesamte Organisation hinein, ebenfalls mit einer Berichtspflicht über die Ergebnisse.

47% der Unternehmen brachten zudem herkömmliche Unternehmenskommunikation in schriftlicher oder mündlicher Form zum Einsatz. Hierbei wurden die Werte den Mitarbeitern vorgestellt, ohne jedoch unmittelbar die Mitarbeiter in einen Dialog hierzu zu bringen. 20% der befragten Unternehmen wählten interaktive Dialogformen mit zentraler Steuerung. So gab es „Road-Shows“, bei denen die Geschäftsleitung nach und nach den Mitarbeitern in kleineren Runden die Werte vorstellte und hierzu einen Dialog mit Fragen, Antworten und Diskussionen führte. Auch Großveranstaltungen mit stark interaktiven Gestaltungselementen, an allen Standorten gleichzeitig, kamen zum Einsatz. In 13% der Unternehmen kamen Symbole in Form von Filmen oder Musikstücken zum Einsatz.

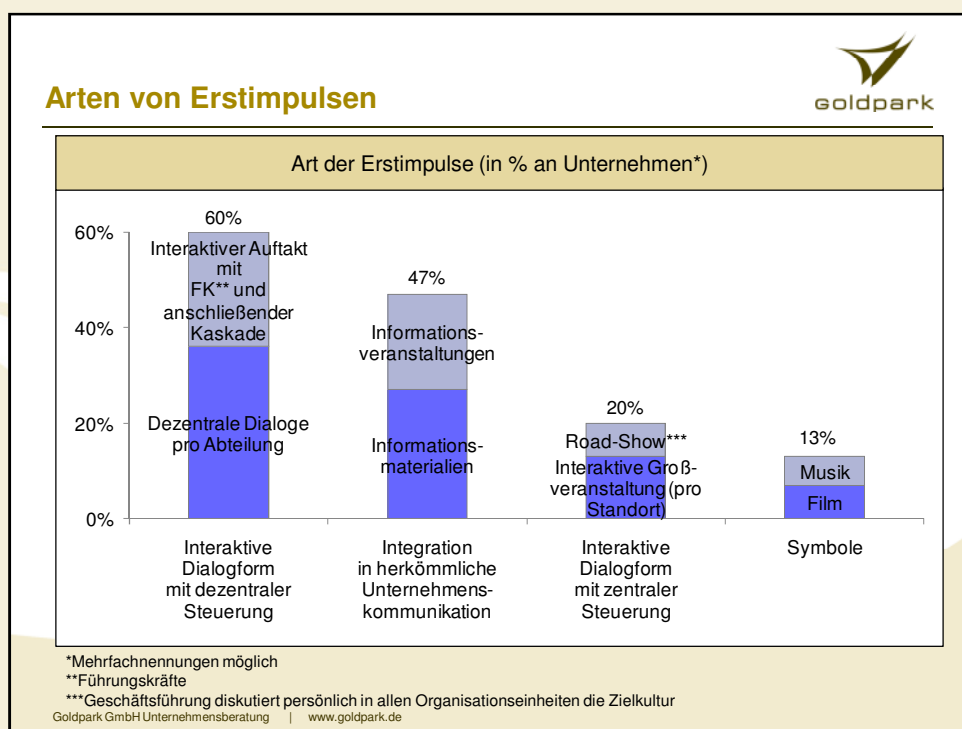


Abbildung 8: Arten von Erstimpulsen

### 6.3.2 Sicherung von Kontinuität im Alltag

Erste Impulse sind wichtig, gleichzeitig besteht die Gefahr, dass der angestoßene Veränderungsprozess einschläft, wenn nicht regelmäßig daran erinnert wird, dass die Werte gültig sind – unabhängig davon, in welcher Situation das Unternehmen sich gerade befindet. Denn Mitarbeiter registrieren sehr genau, ob z.B. eine Führungskraft, die ihre Mitarbeiter nicht nach den Unternehmenswerten behandelt, aber zahlenmäßig erfolgreich ist, schnell befördert wird oder nicht. Hieran kann sich die Glaubwürdigkeit eines ganzen Kulturprozesses entscheiden. Die Entscheidung ist sicherlich nicht immer einfach und ist eine Frage, wie die Prioritäten gesetzt werden sollen. Möchte man jedoch glaubwürdig eine bestimmte Unternehmenskultur im Hause voranbringen, kann es nötig sein, im Zweifelsfalle ein Exempel zu statuieren um Konsequenz glaubhaft zu beweisen.

Die von unseren Gesprächspartnern genannten Maßnahmen sind in den Abbildungen 9-12 dargestellt. Alle Maßnahmen zur Sicherung von Kontinuität kamen entweder in regelmäßigen Abständen immer wieder zum Einsatz oder wurden kontinuierlich angewendet. Wir unterscheiden zwischen HR-Steuerungsinstrumenten, Schaffung von Strukturen und Kapazitäten, Dialogformen innerhalb und außerhalb des Arbeitsalltages und dauerhaft angewendeten Symbolen und Signalen.

### HR-Steuerungsinstrumente

Die am häufigsten genannte Maßnahme war eine Verankerung der Unternehmenswerte in den Beurteilungssystemen für Führungskräfte, fast ebenso häufig wurden die Mitarbeiter ebenfalls anhand der Unternehmenswerte beurteilt. Tatsächlichen Einfluss auf Bonuszahlungen hingegen waren schon deutlich seltener. Ebenfalls seltener war die Einhaltung von Unternehmenswerten maßgeblich für Personalentscheidungen (Beförderungen, Entlassungen). Weiterhin wurden die Unternehmenswerte in Schulungsprogramme integriert.

Während die Integration der Unternehmenswerte in Beurteilungssysteme der zentrale Schritt ist, um den Unternehmenswerten in der alltäglichen Arbeit Gewicht zu verleihen, ist die Konsequenz, mit der dementsprechende Bewertungen genutzt werden, in den einzelnen Unternehmen sehr unterschiedlich.

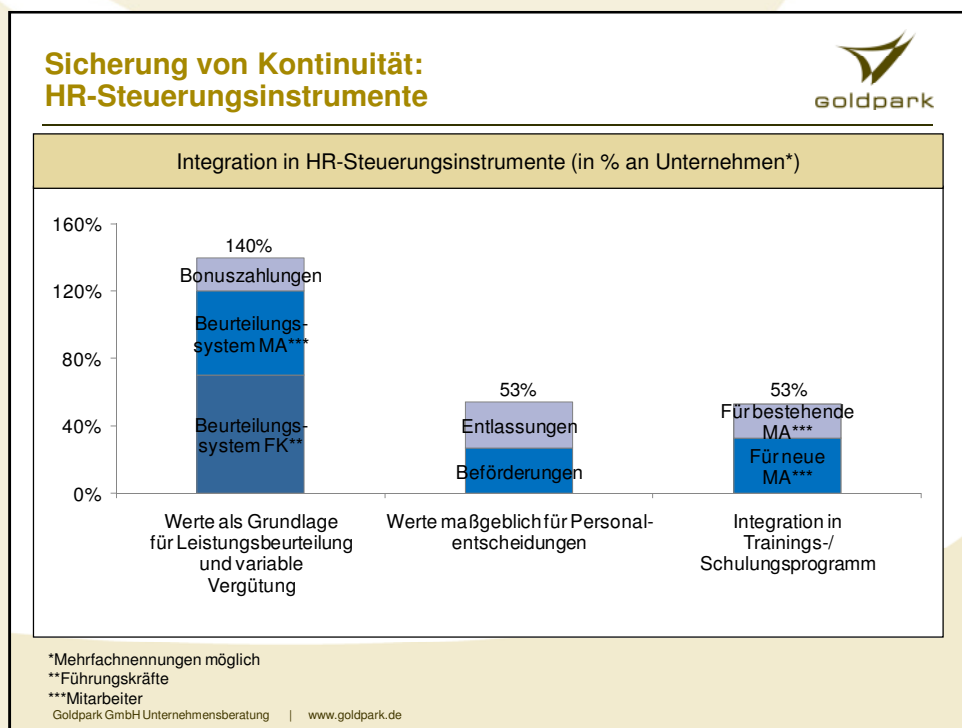


Abbildung 9: Integration in HR-Steuerungsinstrumente



### *Zitate von Studienteilnehmern:*

- *„Am Ende ist doch entscheidend: Was wird in einem Unternehmen belohnt oder bestraft? Ohne weitere Auswirkungen können Werte nicht glaubhaft vermittelt werden.“*
- *„Es ist wichtig, in der Personalpolitik Signale zu setzen. Bei Beförderungen sollte es für alle sichtbar sein, dass die Einhaltung von Werten eine wichtige Rolle spielt. Die Leute wissen doch, welche Führungskräfte sich Mühe geben, Werte einzuhalten.“*
- *„Wichtige Regel: Kreuzige den ein oder anderen, der sich trotz Aufforderung nicht an die Werte hält – und tue dies öffentlich.“*

### *Schaffung von Strukturen und Kapazitäten*

27% der befragten Unternehmen gaben an, Kapazitäten und Strukturen aufgebaut zu haben, die sich nur um das Thema Unternehmenskultur kümmern (siehe Abbildung 10). Dies ist sicherlich eine sehr günstige Voraussetzung, um Dauerhaftigkeit bei diesem Thema sicherzustellen. Zum einen hat es eine Signalwirkung: Es handelt sich nicht um eine Eintagsfliege. Zum anderen gibt es einen erheblichen Arbeitsaufwand, wenn man es ernst meint. Das Thema lebt von einem ständig aufrecht zu erhaltenden Dialog quer durch das Unternehmen, bei dem es möglichst viel Vernetzung gibt. Zum anderen ist eine Erfolgskontrolle wichtig sowie eine neutrale Anlaufstelle, die zur Verfügung steht, wenn es offene Fragen oder Unterstützungsbedarf gibt. Die eingerichteten Kapazitäten reichten von einer Person in Stabsfunktion bis hin zu einer ganzen Abteilung in der Unternehmenszentrale, in einigen Fällen sogar ergänzt um dezentrale Einheiten in den einzelnen Business Units.

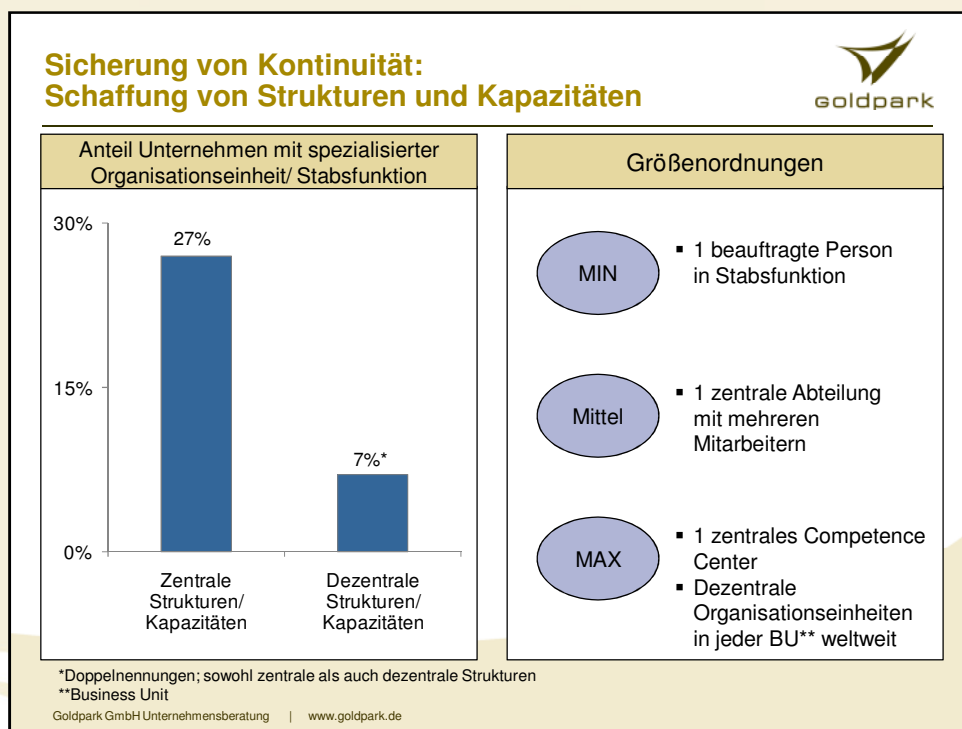


Abbildung 10: Schaffung von Strukturen und Kapazitäten

### Symbole & Signale

Symbole & Signale können eine zentrale Rolle spielen, wenn es darum geht, über einen längeren Zeitraum die Aufmerksamkeit auf das Thema zu richten und dies auf sehr eingängige Weise zu tun. Z.B. sagt ein Bild mehr als 1.000 Worte. Außerdem kann es damit gekoppelt werden, Top-Management-Commitment zu vermitteln. So können positive Vorbilder über eine Werte-Preisverleihung (durchgeführt von 20% der befragten Unternehmen, siehe Abbildung 11) mit einem Bottom-up Nominierungsprozess sichtbar gemacht und belohnt werden. Die Preisverleihung selbst sollte dann durch das Top-Management erfolgen und möglichst „öffentlichkeitswirksam“ platziert werden. Weitere Symbole & Signale, die verwendet wurden, um dem Thema die notwendige Aufmerksamkeit zu sichern, sind bildliche Symbole, die verteilt oder ausgestellt wurden, Wertepatenschaften, die von Vorständen übernommen wurden, Aufstellung eines Wert des Jahres und Durchführung von Werte-Events.

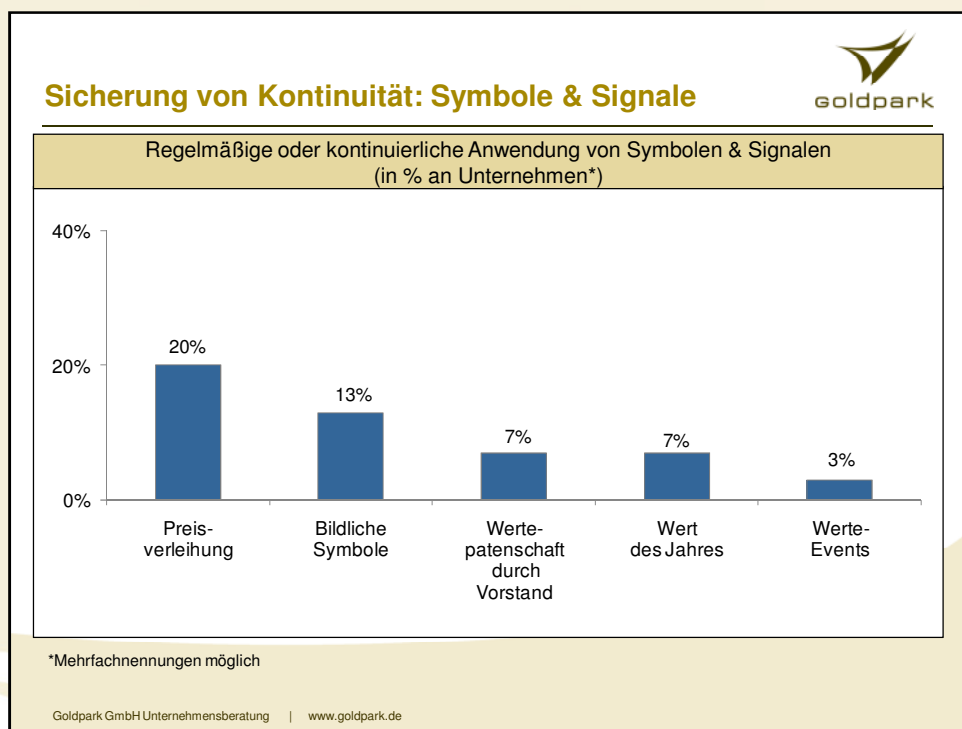


Abbildung 11: Anwendung von Symbolen & Signalen

### Dialogformen

Nicht alle Unternehmen, mit denen wir gesprochen haben, hatten bereits Dialogprozesse installiert, um kontinuierlich an dem Thema Unternehmenskultur zu arbeiten. Dies lag u.a. daran, dass sich einige Unternehmen noch in einem früheren Stadium ihres Kulturveränderungsprozesses befanden.

Am häufigsten wurden regelmäßige Diskussionsrunden in bestehenden Jour-Fix-Terminen genannt, in denen die Anwendung der Werte im Arbeitsalltag besprochen wurde. Darüber hinaus wurden noch Dialogformen genannt, die außerhalb des Arbeitsalltages stattfinden und z.T. der Vernetzung von Mitarbeitern über Bereichsgrenzen hinweg dienen. So wurden in vielen Unternehmen regelmäßige, d.h. z.B. monatliche Vorstands-Dialogrunden etabliert, zu denen zufällig ausgewählte Mitarbeiter eingeladen wurden. Hier wurde dann über Werte und deren Einhaltung gesprochen. Darüber hinaus wurde in einigen Unternehmen eine Hotline für Mitarbeiterbeschwerden eingerichtet. Mit viel Erfolg wurden auch von einigen Unternehmen interaktive Dialogformen in besonderem Setting eingerichtet. So gibt es z.B. das Modell „Team Camps“, bei dem sich jede Abteilung einmal pro Jahr zusammensetzt und über Zielerreichung, zukünftige Ziele und die Bedeutung und Umsetzung der Werte miteinander redet. Eine weitere Variante ist die Durchführung von parallelen Großgruppenveranstaltungen pro Standort mit interaktiven Elementen, in denen eine Synchronisation zu den Unternehmenswerten stattfindet und Handlungsfelder identifiziert werden.

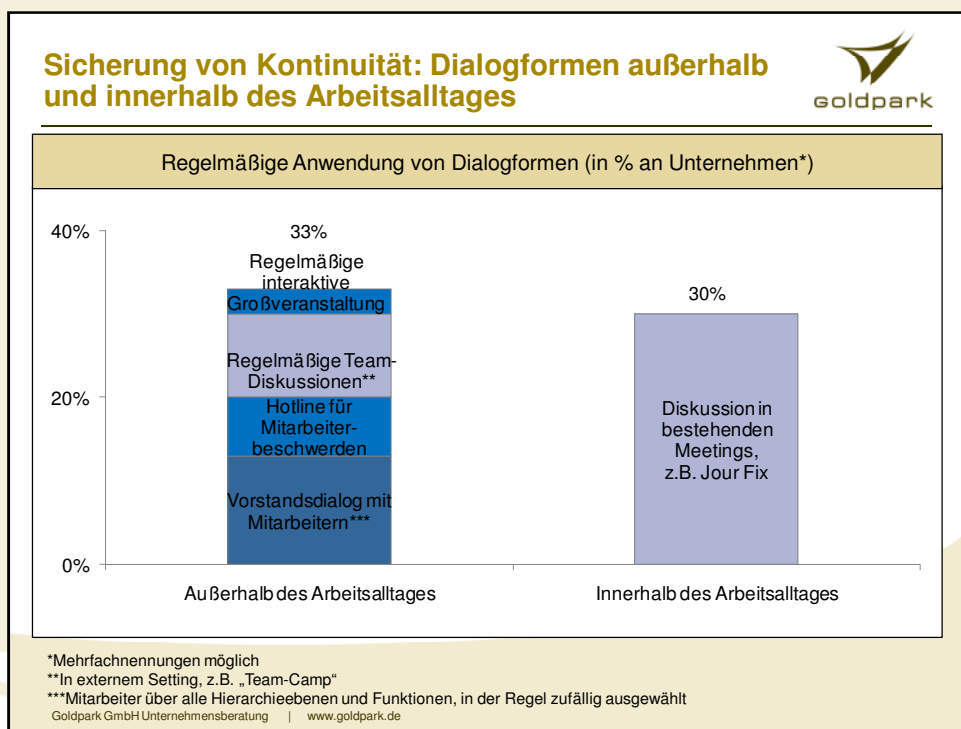


Abbildung 12: Dialogformen zur Sicherung der Kontinuität

### 6.4 Erfolgskontrolle

Die angewendeten Methoden zur Erfolgskontrolle sind in Abbildung 13 dargestellt. Das am häufigsten eingesetzte Instrument zur Erfolgskontrolle ist die Mitarbeiterbefragung. Dies macht Sinn, denn ob die Werte eingehalten werden oder nicht, beruht letztendlich auf der Wahrnehmung der Mitarbeiter. Es gibt hier keinen objektiv messbaren Tatbestand. Entweder haben die Mitarbeiter das Gefühl, dass die Unternehmenswerte eingehalten werden oder sie haben es nicht. Der Eindruck entsteht durch das unmittelbare Erleben, ist also sehr von der Handhabung der Werte in der eigenen Organisationseinheit geprägt – sowie durch unternehmensweite Impulse & Signale, die die Mitarbeiter unmittelbar erreichen.

Die interviewten Unternehmen berichteten von unterschiedlichen Gestaltungsvarianten. So war z.B. die Frequenz der Befragung unterschiedlich, sie reichte von monatlich bis hin zu Wiederholungsbefragungen alle 4 Jahre. Bei Ansätzen mit hochfrequenter Befragung – monatlich oder vierteljährlich – wurde immer nur ein Teil der Belegschaft befragt, so dass jeder einzelne Mitarbeiter ca. alle 1 bis 2 Jahre befragt wurde. Dieses rollierende System hat den Vorteil, dass der Erfolg zeitnah mit der Umsetzung evaluiert werden kann. Der Nachteil ist, dass man kein Gesamtunternehmensergebnis von einem Zeitpunkt hat.

In einigen Unternehmen wurden auch korrelative Zusammenhänge mit anderen Kennzahlen untersucht. So wurde z.B. ermittelt, welchen Zusammenhang die Mitarbeitersicht auf die Unternehmenswerte mit der Kundenloyalität hat oder mit Finanzkennzahlen (Umsatz, Profitabilität) oder auch mit HR-Kennzahlen wie Krankenstand oder Fluktuation.

Ein weiteres sehr interessantes Instrument, was allerdings nur von wenigen Unternehmen genutzt wurde, ist das Sounding Board. Im Sounding Board sitzt ein Querschnitt an Mitarbeitern aus unterschiedlichen funktionalen Bereichen und Hierarchiestufen. Dieses trifft sich regelmäßig, und trägt zusammen, wie die Unternehmenswerte umgesetzt werden, was gut funktioniert und wo es noch Handlungsfelder gibt. Die Ergebnisse werden in aggregierter Form an den Vorstand weitergegeben. Optional können die Teilnehmer des Sounding Boards auch wechseln, dass z.B. ein Teil bleibt und ein weiterer Teil – nach einer festgelegten Anzahl von Teilnahmen – einen Nachfolger nominert, so dass möglichst unterschiedliche Sichtweisen in das Sounding Board integriert werden können.

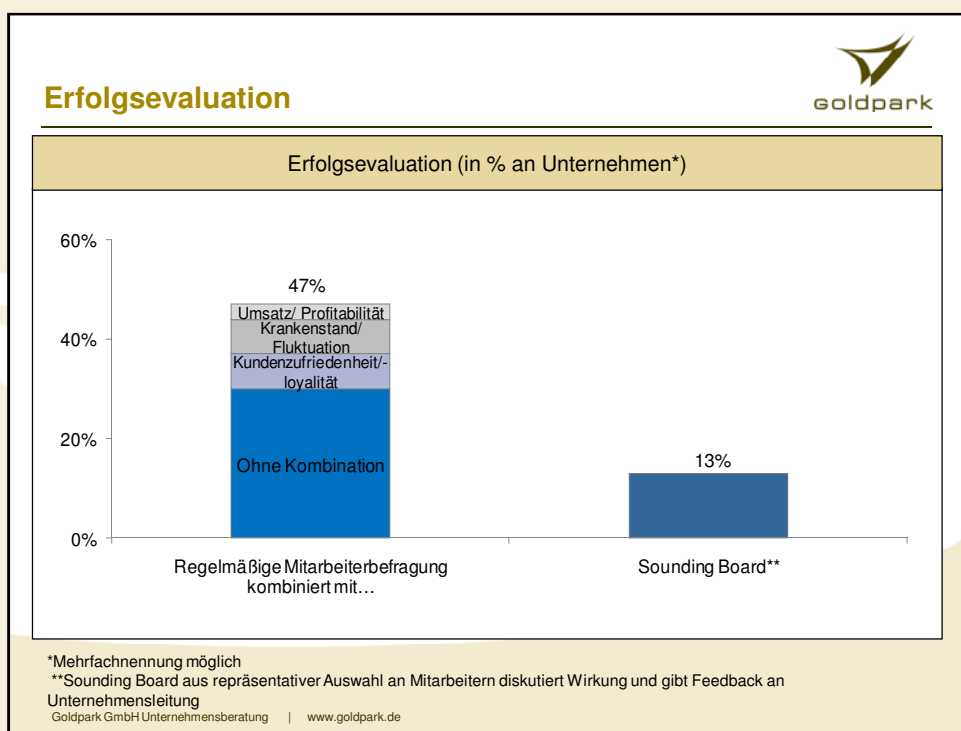


Abbildung 13: Erfolgsevaluation

## 7. Was sind kritische Erfolgsfaktoren?

Unsere Gesprächspartner haben von den Erfolgsfaktoren aus ihrer Sicht berichtet. Trotz der Vielfältigkeit an Antworten gab es sehr deutlich erkennbare rote Fäden, die sich – abgesehen von leicht unterschiedlichen Formulierungen und persönlichen Schwerpunkten – durch alle Antworten hindurch zeigten.

Im Folgenden erfolgt eine Zusammenfassung der roten Fäden.

Zentrale Hebel, um eine Unternehmenskultur in eine definierten Zielkultur zu überführen, sind

- (1) Dauerhafte Aufmerksamkeit für das Thema sichern
- (2) Vorbilder schaffen und fördern
- (3) Integration in den Alltag durch Anpassung von Belohnungssystemen
- (4) Einbindung von Mitarbeitern und Dialog

**Ad (1):** Dem Top-Management kommt eine wichtige Signalwirkung zu, um dem Thema Priorität einzuräumen. Denn: wenn ein Thema ernst gemeint ist, lässt es sich in der Verantwortung nur sehr schwer glaubwürdig delegieren. Auch durch die Art der Bearbeitung (interaktive Großgruppenveranstaltungen, Arbeit mit Analogien und Symbolen) kann besondere Wichtigkeit signalisiert und Spannung erzeugt werden, die Aufmerksamkeit für das Thema sichert.

**Ad (2):** Besonders in Zeiten, in denen Unternehmenskultur beeinflusst werden soll, kommt den Führungskräften eine besondere Bedeutung zu. Es wird von den Mitarbeitern sehr genau beobachtet, was sie tun und was sie lassen, daraus leiten Mitarbeiter ab, wie ernst es dem Unternehmen mit dem Thema tatsächlich ist. Daher ist es wichtig, die Führungskräfte insbesondere zu schulen und durch interaktive Dialogformen echtes Verständnis für die Zielkultur zu entwickeln.

**Ad (3):** Am Ende des Tages ist entscheidend, was in einem Unternehmen belohnt und bestraft wird. Wie weit ist man tatsächlich bereit zu gehen? Die Mitarbeiter beobachten sehr genau. Wird z.B. „partnerschaftlicher Umgang miteinander“ zum Wert erhoben und gleichzeitig erhält der umsatzstärkste Verkäufer mit zweifelhaften Methoden den größten Bonus und wird am schnellsten befördert? Hier wird es in jedem Kulturprozess Schlüsselmomente geben, die entscheiden, ob das Thema bei den Mitarbeitern als glaubwürdig wahrgenommen wird. Es ist wichtig, dass im Unternehmen ein einheitliches Bild entsteht.

**Ad (4):** Das Thema Unternehmenskultur ist zum einen abstrakt und zum anderen höchst subjektiv. Niedergeschriebene Werte sind als Leitstern äußerst wichtig. Aber zunächst einmal sind sie auch sehr austauschbar. Die Mitarbeiter müssen selbst an ihren konkreten Beispielen verstehen, wie die Werte relevant sind und wo sie direkt erlebbar sind. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen sich untereinander verständigen, wann sie einen Wert als eingehalten erachten und wann nicht. Hierfür gibt es keine objektiven Regeln – es hilft allein die gemeinsame Synchronisation von Wahrnehmungen. Der Schlüssel ist der Dialog.

*Zitate von Studienteilnehmern:*

- *„Vorleben! Das ist das A und O.“*
- *„Entscheidend ist: The Tone from the Top“.*
- *„Werte-Vorbilder und Fähigkeiten der Führungskräfte, andere für das Thema zu begeistern, beeinflussen den Erfolg maßgeblich.“*
- *„Die Akzeptanz bei den Mitarbeitern steht und fällt mit dem Grad der Einbindung. Man muss die Leute dazu bekommen, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Man muss sie einbinden, Bewusstsein wecken und Aktivität erzeugen.“*
- *„Kein Wasser predigen und Wein trinken!“*
- *„Man muss dran bleiben – es darf keine Eintagsfliege sein.“*
- *„Feedbackschleifen fahren. Immer und immer wieder die Informationen von der Basis einholen und gemeinsam Dialog führen.“*
- *„Dialog anstoßen statt Vorgaben machen.“*
- *„Man sollte keine Versprechungen machen, die man nicht einhalten kann“*
- *„Wenn man 5 Werte diskutiert, wird man sehr genau beobachtet, wie man sich verhält“*
- *„Die Thematik muss für die Mitarbeiter wahrnehmbar als wichtig für den Vorstand gesehen werden.“*
- *„Es muss echte Sanktionen für Verstöße geben.“*
- *„Die Werte müssen mit Belohnungs- und Bestrafungssystemen im Unternehmen verknüpft werden.“*

## 8. Goldpark-Drehbuch: Der Kulturprozess

Basierend auf den kritischen Erfolgsfaktoren haben wir ein Modell erstellt, welches die wesentlichen Bausteine, die aus unserer Sicht in einem Drehbuch zur Gestaltung eines Kulturprozesses abgebildet werden müssen, zusammenfasst. Zum einen erachten wir eine Diagnose der vorhandenen Unternehmenskultur für zielführend. Dies kann z.B. sehr gut mit einer Messung per standardisierter Befragung geschehen oder aber durch qualitative Interviews mit den Mitarbeitern. Eine Kulturdiagnose fördert implizite Werte, die im Unternehmen verborgen sind, zu Tage und macht sie bearbeitbar. Eine Zielkultur sollte darauffolgend entwickelt werden. Dies sollte immer im Kontext zur strategischen Ausrichtung passieren. Gleichzeitig lassen sich aber zusätzlich Werte integrieren, die den Mitarbeitern besonders wichtig sind und die den Zusammenhalt im Unternehmen erhöhen. Diese für die Mitarbeiter zentralen Werte lassen sich ebenfalls in der Diagnosephase erheben. Für die langfristige, nachhaltige Entwicklung einer Zielkultur gibt es vielfältige Methoden. Unserer Auffassung nach gibt es keine eindeutige Antwort, welche Methode „die Beste“ ist. Insgesamt sollte das „Gesamt-Portfolio“ an Methoden stimmen und es sollten Maßnahmen im Vordergrund stehen, die den Dialog fördern und verschiedene Personengruppen einbinden. Darüber hinaus sollte das Methoden-Portfolio die vier genannten Erfolgskriterien abdecken.

So kann z.B. eine Integration der Werte in die HR-Leistungsbeurteilung die Umsetzung ins Tagesgeschäft fördern, wahrscheinlich aber nur begleitend mit einer Sensibilisierung und Incentivierung der Führungskräfte, die das Beurteilungssystem adäquat anwenden müssen. Gleichzeitig wird durch intensive Einbindung der Führungskräfte das Thema Vorbilder gestärkt. Keine dieser Methoden hat schon für dauerhafte Aufmerksamkeit gesorgt. Diese wird eher durch regelmäßige Berichterstattung und/oder Ereignisse mit großer Signalwirkung erzeugt, z.B. durch Preisverleihung, sichtbarer Einsatz des Vorstands für das Thema, eine Großgruppenveranstaltung mit allen Mitarbeitern, etc.

Insgesamt haben verschiedene Methoden unterschiedliche Schwerpunkte im Hinblick auf die einzelnen Erfolgsfaktoren. Die richtige Zusammensetzung ist wichtig, um ein Gesamtbild entstehen zu lassen, welches von den Mitarbeitern als konsequent und kohärent wahrgenommen wird: Werte sind wichtig bei allen Themen, die das Unternehmen bewegen.



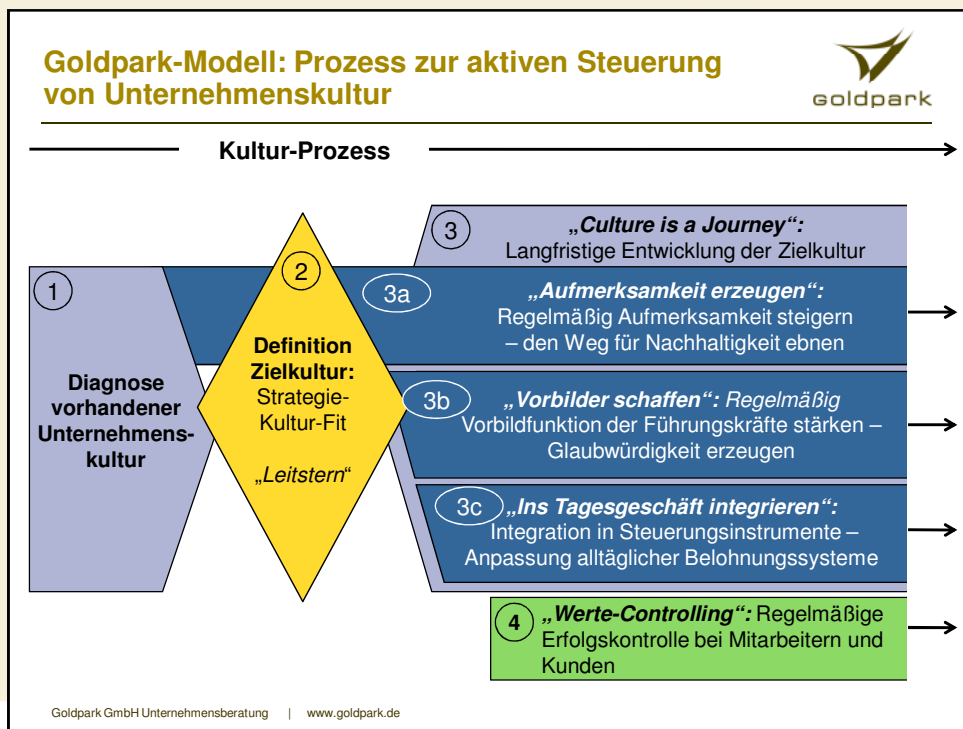


Abbildung 14: Goldpark-Modell zur Steuerung von Unternehmenskultur

## 9. Resümee

Alle Interviewteilnehmer erachteten das Thema als sehr wichtig. Sie waren unterschiedlich kritisch in ihrer Einschätzung, ob und wie es möglich ist, Kultur nachhaltig zu steuern. Viele verschiedenartige Methoden stehen zur Verfügung, die Kultur einer Organisation zu steuern bzw. aktiv zu beeinflussen. Ob eine Steuerung möglich ist oder nicht, hängt davon ab, ob man die Erfolgsfaktoren ausreichend abgebildet hat und ob aus Sicht der Mitarbeiter insgesamt ein kohärentes und glaubwürdiges Bild entsteht. Hinsichtlich der zeitlichen Dimension waren sich alle einig: Ein langer Atem ist notwendig.

**Die Autoren:**



**Katrin Zoike (Goldpark GmbH)**

Unternehmensberaterin der Goldpark GmbH, Spezialisierung auf die systemische Begleitung von komplexen Veränderungsprozessen



**Prof. Dr. Christian Bleis (FHW Berlin)**

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Studiendekan des FB II Berufsakademie, Beratender Leiter „Forschung und Entwicklung“ der Goldpark GmbH



**Steffen Lütjen (Goldpark GmbH)**

Geschäftsführender Gesellschafter der Goldpark GmbH, systemische Beratung in komplexen Veränderungsprozessen

**Impressum:**

Herausgeber: Goldpark GmbH Unternehmensberatung

Postanschrift: Waidmannstraße 12, 60596 Frankfurt am Main, Deutschland

Kontakt:

Telefon +49-(0)69-272 9989-70

Fax: +49-(0)69-272 9989-80

Email: [mail@goldpark.de](mailto:mail@goldpark.de)

Die Vervielfältigung und Verwertung in gedruckter oder digitaler Form ist ohne schriftliche Genehmigung der Goldpark GmbH Unternehmensberatung nicht gestattet.