

Norbert Homma / Rafael Bauschke

Unternehmenskultur und Führung

Norbert Homma
Rafael Bauschke

Unternehmenskultur und Führung

Den Wandel gestalten –
Methoden, Prozesse, Tools



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1546-7

Vorwort

In den letzten Jahren hat es zahlreiche neue Publikationen zum Thema Change Management geben. Der Umgang mit Veränderung ist in vielen Unternehmen als ein wichtiger Faktor für Erfolg und Zukunftssicherung erkannt worden.

Aspekte wie Produktqualität, Innovationspotenziale oder schlanke Arbeitsprozesse, um nur einige zu nennen, spielen in Zeiten des globalen Wettbewerbs und der zunehmenden Leistungsverdichtung eine herausragende Rolle. Mindestens ebenso wichtig ist allerdings die Fähigkeit des Unternehmens, Mitarbeiter und Führungskräfte immer häufiger für neue Aufgaben und Ziele motivieren zu können.

Voraussetzung dafür ist eine Unternehmenskultur, die Werte wie Zuverlässigkeit und Sicherheit, aber auch Eigeninitiative und Veränderungsbereitschaft gezielt fördert, entwickelt. Bei diesen Werten handelt es sich keineswegs um Leerformeln ohne praktische Relevanz. Sie entscheiden in vielen Fällen über Erfolg oder Misserfolg von Maßnahmen zur Umgestaltung und Neuaufstellung von Unternehmen. Speziell dann, wenn es darum geht, sich von „alten Strukturen und Denkmodellen“ zu verabschieden und auf neue Prozesse sowie Arbeits- und Führungsstile einzulassen. Die Fähigkeit einer Organisation, in solchen Fällen schnell und effektiv zu reagieren, ist zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor geworden.

Effektives Change Management ist allerdings nur auf der Grundlage einer hoch anpassungsfähigen und leistungsorientierten Unternehmenskultur möglich. Dazu bedarf es einer klaren Vision und einer strategischen Umsetzungsplanung mit systematischem Prozessmanagement. Vor allem aber braucht es Ausdauer, Entschlossenheit und nicht zuletzt Mut, sowohl auf Seiten des Managements als auch der Beschäftigten, den Prozess der Veränderung aktiv voranzutreiben.

Mit dem vorliegenden Buch liefern die Autoren ein „Drehbuch“, wie ein Kulturwandel in Unternehmen, gleich welcher Größenordnung, prinzipiell zu bewerkstelligen ist. Für Projekte dieser Art kann es natürlich keine Patentrezepte geben. Die Autoren bieten deshalb dem interessierten Manager oder Projektleiter eine Fülle praktischer Hinweise und Überlegungen, wie das Thema Unternehmenskultur und ihre Veränderung kompetent gemanagt werden kann. Die Lektüre ist vor allem jenen sehr zu empfehlen, die sich bislang (noch) nicht an einen Kulturwandel gewagt haben.

Dr. Wolfgang Plischke
Bayer AG
Vorstand für Innovation, Technologie und Umwelt

Leverkusen, im Juni 2010

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Den Kulturwandel im Unternehmen steuern – Die Rolle der Führungskräfte.....	11
1 Unternehmenskultur – Ein unterschätzter Erfolgsfaktor?	15
1.1 Unternehmenskultur – Eine Begriffsbestimmung	15
1.2 Unternehmenskultur als wichtiger Leistungsfaktor	20
1.3 Unternehmenskultur als Hindernis bei Veränderungen	21
1.4 Unternehmenskultur – Ein Erfolgsfaktor oder ein Problem?	27
1.5 Fazit: Unternehmenskulturen als Ressource	31
2 Eine adaptive Unternehmenskultur entwickeln	33
2.1 Was macht eine erfolgreiche Unternehmenskultur aus?	33
2.2 Anforderungen an eine leistungsfähige Unternehmenskultur	34
2.3 Erfolgsfaktoren des Kulturwandels	39
2.4 Ausgangspunkt der Veränderung – Die Menschen in der Organisation „abholen“!	40
2.5 Kulturwandel als Lernprozess.....	42
2.6 Barrieren gegen die Veränderungen.....	47
3 Den Kulturwandel managen – Anforderungen an Führungskräfte.....	51
3.1 Das mittlere Management – Zwischen allen Fronten.....	51
3.2 Spezielle Anforderungen an Führungskräfte beim Kulturwandel	53
3.3 Erforderliche operative Kompetenzen	57
3.4 Fazit: Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte?.....	61
4 Der Prozess des Kulturwandels im Überblick.....	63
4.1 Vorbereitung (1).....	64
4.2 Analyse (2)	64
4.3 Konzeption (3).....	64
4.4 Roll-out (4)	65
4.5 Nachhaltigkeit (5)	65
4.6 Grundsätzliches zum Thema Kommunikation	66
4.7 Fazit: Der Prozess der Kulturveränderung	66
5 Vorbereitung des Kulturwandels.....	67
5.1 Schaffung von Projektstrukturen und Auftragsklärung (1).....	67
5.2 Externe Unterstützung eines Veränderungsprozesses (2).....	71
5.3 Kommunikation während der Vorbereitungsphase	74
5.4 Fazit: Strukturen schaffen, um den Wandel zu gestalten.....	74

6	Analyse – Bestimmung des Status quo	77
6.1	Kontextanalyse (1)	77
6.2	Analyse der Unternehmenskultur (2).....	78
6.3	Kultur-Audit-Bericht (3)	85
6.4	Management Review basierend auf dem Kulturbericht (4).....	86
6.5	Kommunikation während der Analysephase	87
7	Konzeption der neuen Unternehmenskultur und des Roll-outs	89
7.1	Konzeptentwicklung (1)	91
7.2	Management Review (2).....	93
7.3	Reality Check des Konzepts (3)	95
7.4	Management Review – Finalisierung (4).....	97
7.5	Fazit: Die Entwicklung einer neuen Kultur gestalten	97
8	Roll-out	101
8.1	Vorbereitung (1).....	103
8.2	Einbindung der Führungskräfte (2)	108
8.3	Einbindung der Mitarbeiter (3).....	111
8.4	Fazit: Die Organisation für den Wandel gewinnen.....	113
9	Sicherstellen der Nachhaltigkeit – Die klassische Schwachstelle.....	115
9.1	Kurzfristig wirksame Instrumente.....	116
9.2	Mittelfristig wirksame Instrumente	119
9.3	Langfristig wirksame Instrumente.....	119
9.4	Fazit: Sicherstellung der Nachhaltigkeit	120
10	Die Kommunikation des Kulturwandels	123
10.1	Kommunikative Steuerung der Kulturveränderung	126
10.2	Kommunikationsrollen während des Veränderungsprozesses.....	127
11	Zusammenfassung und Ausblick.....	131
12	Anhang.....	133
12.1	Anforderungen an eine leistungsfähige Unternehmenskultur.....	133
12.2	Externe Unterstützung des Kulturwandels	136
12.3	Phase 2 – Analyse: Bestimmung des Status quo	148
12.4	Phase 3 – Konzeption der neuen Unternehmenskultur	154
12.5	Phase 4 – Roll-out	157
12.6	Weitere Methoden (Roll-out)	165
12.7	Phase 5 – Sicherstellen der Nachhaltigkeit	171
12.8	Übersicht Phasen und Tools.....	175

Abbildungsverzeichnis.....	177
Literatur	179
Stichwortverzeichnis.....	181
Die Autoren.....	187

Den Kulturwandel im Unternehmen steuern - Die Rolle der Führungskräfte

Die Globalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten erzeugt einen enormen Veränderungsdruck für Unternehmen. Mit der internationalen Verflechtung verstärkt sich nicht nur der Wettbewerb, auch die Komplexität geschäftlicher Aktivitäten hat wesentlich zugenommen. Hinzu kommt, dass auch das Veränderungstempo rasant gestiegen ist. Damit befinden sich Unternehmen in einer Situation, in der ihnen immer weniger Zeit verbleibt, auf neue Anforderungen, seien es Kundenerwartungen oder technologische Innovationen, angemessen zu reagieren.

Wie sehen typische Antworten der Unternehmen auf derlei Herausforderungen aus? Sie modifizieren ihre Geschäftsstrategien, verordnen Einsparungsprogramme, optimieren Arbeitsprozesse oder führen noch leistungsstärkere IT Systeme ein. Aber ändert sich allein dadurch bereits etwas Grundlegendes an den Einstellungen und Verhaltensweisen im Unternehmen? Eher nicht! In vielen Fällen haben diese Maßnahmen sogar den gegenteiligen Effekt, indem sie den Grad organisatorischer Komplexität noch steigern. Die Flucht in Strukturen, Systeme und Prozesse stärkt nicht notwendigerweise die Kundenorientierung oder die Reaktionsfähigkeit der Unternehmen. Einer der wesentlichen Gründe hierfür liegt in der unzureichenden Berücksichtigung der Unternehmenskultur und ihres Einflusses auf die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen.

Mit der Unternehmenskultur sind grundlegende Werte, Überzeugungen und Einstellungen angesprochen, die in vielen Bereichen ihren Niederschlag finden, etwa im Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter, aber auch in der Strategie oder im Organisationsaufbau des Unternehmens.

Die ausschließliche Betrachtung von Strukturen, Systemen und Prozessen greift folglich zu kurz. Bei allen Veränderungsprojekten muss der Einfluss der Unternehmenskultur berücksichtigt werden, insbesondere die im Unternehmen vorherrschenden Überzeugungen und Praktiken der Führungskräfte und Mitarbeiter. Sie tragen maßgeblich zur Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit einer Organisation bei. Wie gut funktioniert etwa die abteilungs- oder bereichsübergreifende Zusammenarbeit? Wie schnell ist das Unternehmen in der Lage, das verfügbare Know-how zu mobilisieren, um angemessen auf neue Herausforderungen zu reagieren? Wie sensibel reagiert die Organisation auf neue Kundenerwartungen, technologische Innovationen oder Wettbewerberstrategien und wie werden diese Informationen intern genutzt? Oder wie groß ist generell die Bereitschaft (und Fähigkeit) der Beschäftigten, sich auf notwendige Veränderungen einzulassen?

Eine optimierte Kundenorientierung hat eben nicht nur mit der Effektivität des Kundenmanagementsystems zu tun, sondern hängt wesentlich von den Überzeugungen und Praktiken der Mitarbeiter ab. Deren Einstellungen werden nachhaltig von der vorherrschenden Unternehmenskultur geprägt. Und die steckt zu großen Teilen in den Köpfen der Menschen.

Erst wenn es gelingt, die unterschiedlichen Einflüsse der Unternehmenskultur bei Veränderungsprojekten zu berücksichtigen, nimmt auch die nachhaltige Lern- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens zu. Auf längere Sicht gesehen ist es erforderlich, eine adaptive Unternehmenskultur zu entwickeln, um schnelle und effektive Reaktionen zu ermöglichen. Hiervon sind viele Unternehmen noch ein gutes Stück entfernt. Nicht zuletzt, weil es noch immer am Bewusstsein für die Bedeutung der Unternehmenskultur mangelt oder weil man sich unsicher ist, wie das Thema Kulturwandel praktisch in Angriff genommen werden kann.

In dieser Situation fällt den Führungskräften (auf allen Ebenen) eine zentrale Rolle zu. Ihre Aufgabe ist es, das erforderliche Bewusstsein zu schaffen, wichtige Impulse für die notwendige Entwicklungsrichtung zu geben und gemeinsam mit allen Betroffenen Handlungsoptionen zu entwickeln und umzusetzen. Von Ihrem Engagement und Stehvermögen hängt der Erfolg eines Kulturwandels entscheidend ab.

Wir hoffen, mit unserem Buch einen Beitrag zum besseren Verständnis der Möglichkeiten eines Kulturwandels in Unternehmen zu leisten. Mit dem Fokus auf Führungsverhalten sollen insbesondere Führungskräfte angesprochen werden, die sich mit der Notwendigkeit konfrontiert sehen, weitreichende Änderungen – von denen sie auch selbst betroffen sind – im Unternehmen oder in Organisationen umzusetzen.

Das vorliegende Buch gliedert sich in drei Teile: Im ersten Teil (Kapitel 1-2) wird das Thema Unternehmenskultur, seine Chancen, aber auch damit verbundene Probleme, diskutiert und erste Überlegungen zu dem Aspekt des Kulturwandels angestellt. Darüber hinaus werden die aus unserer Sicht zentralen Anforderungen an eine zeitgemäße und „adaptive“ Unternehmenskultur skizziert.

Der zweite Teil des Buches (Kapitel 3-11) erläutert die praktischen und methodischen Details des Veränderungsprozesses. Zunächst gehen wir auf die Bedeutung der Führungskräfte ein, welchen Anforderungen sie gerecht werden müssen (insbesondere im Hinblick auf ihre sozialen Kompetenzen) und was konkret ihre Rolle im Prozess des Kulturwandels ist. Danach beschäftigen wir uns im Detail mit dem eigentlichen Veränderungsprozess, wie er geplant und dann schrittweise durchgeführt werden kann. Das Hauptaugenmerk liegt dabei eindeutig auf Themen der Umsetzungspraxis. Wie sieht der Gesamtprozess eines Kulturwandels aus und was muss in den verschiedenen Phasen besonders beachtet werden? Wichtige Punkte sind hierbei:

- Wie erfolgt eine Bestandsaufnahme der aktuellen Unternehmenskultur?
- Welchen Anforderungen sollte die zukünftige Kultur genügen?
- Welches sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren?
- Wie kann ein Kulturwandel systematisch im Unternehmen angestoßen und dann auch dauerhaft etabliert werden? Stichwort: Nachhaltigkeit!
- Was kann getan werden, um das im Unternehmen vielfach vorhandene Know-how am effektivsten für die Zwecke des Kulturwandels zu mobilisieren?

- Welche Aufgaben gibt es im Veränderungsprozess und wer übernimmt sie?
- Schließlich: Welche Bedeutung kommt der Kommunikation für die Motivation und Steuerung des Kulturwandels zu?

Diese Themen sind für alle Unternehmen relevant – ungeachtet ihrer Größenordnung – die sich auf den Prozess des grundlegenden Einstellungs- und Verhaltenswandels einlassen wollen (oder müssen).

Schließlich werden im dritten Teil konkrete „Tools“ und Methoden für einzelne Prozessschritte vorgestellt, die sich in der Praxis bewährt haben und als Vorlage für die praktische Durchführung eines Kulturwandels dienen können.

Mit dieser Konzeption stellen wir einerseits theoretische Überlegungen und Modelle zur Relevanz der Unternehmenskultur vor. Andererseits bieten wir zahlreiche Hinweise zur praktischen Umsetzung eines Kulturwandels. Diese Verknüpfung wird aus unserer Sicht in vielen der bekannten – und meist englischsprachigen – Werke zur Kulturveränderung nicht ausreichend geleistet.

Das vorliegende Buch ist also in erster Linie als ein „Werkzeug“ für Praktiker gedacht. Wir möchten all jenen, die sich der Aufgabe der Kulturveränderung stellen, konkrete Hilfestellung bieten, um die Dynamik von Veränderungsprozessen besser zu verstehen und damit auch steuernd eingreifen zu können. Je früher und kompetenter man sich auf die speziellen Herausforderungen eines Kulturwandels einlässt, desto größer sind auch die Chancen, diesen Prozess erfolgreich zu meistern.

1 Unternehmenskultur - Ein unterschätzter Erfolgsfaktor?

Mit dem Anbruch der 80er Jahre rückte das Phänomen Unternehmenskultur immer stärker in das Bewusstsein des Managements. Unterstützt durch empirische Studien im angelsächsischen Raum, setzte sich die Erkenntnis durch, dass nicht nur die harten Faktoren einen wesentlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ausüben. Vielmehr wurde immer deutlicher, dass auch „weiche“ Faktoren – insbesondere die Unternehmenskultur – einen erheblichen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen leisten.

Der Begriff der Unternehmenskultur ist heute längst ein fester Bestandteil der Organisationsliteratur geworden, auch wenn er oftmals verwendet wird, ohne klarzustellen, was genau gemeint ist. Bevor wir uns also eingehend mit den Auswirkungen der Kultur auf Unternehmen beschäftigen, wird zunächst definiert, was unter diesem Konzept zu verstehen ist.

1.1 Unternehmenskultur - Eine Begriffsbestimmung

Umgangssprachlich bezeichnet die Unternehmenskultur „die Art und Weise, wie wir unser Geschäft betreiben“. Dazu gehören unterschiedliche Merkmale: das Betriebsklima, das Führungsverhalten, aber auch Leistungskriterien und Belohnungssysteme bis hin zu Organisationsstrukturen und Abläufen.

Die wichtigsten Funktionen einer Unternehmenskultur sind hierbei:

- *die Abgrenzung gegenüber anderen Organisationen.* Man ist stolz darauf, für Unternehmen X zu arbeiten, auch und gerade weil es sich in vielen Aspekten von Unternehmen Y unterscheidet (z. B. besseres Betriebsklima, angemessener Führungsstil, bessere Anerkennung von Engagement und Leistung). Was für die Abgrenzung von anderen Unternehmen gilt, trifft auch für Unterschiede innerhalb eines Unternehmens zu, beispielsweise was die Zusammenarbeit in der Abteilung Forschung & Entwicklung (F&E) im Vergleich zum Vertrieb betrifft.
- *das Stiften von Identität,* die den Einzelnen als Mitglied der bestimmten Gruppe oder Leistungseinheit ausweist.
- *das Vermitteln von Sinn,* indem attraktive Ziele vorgegeben werden bzw. das Unternehmen oder Teile davon sich in Bereichen engagieren, die für den Einzelnen oder die Gesellschaft von Bedeutung sind.

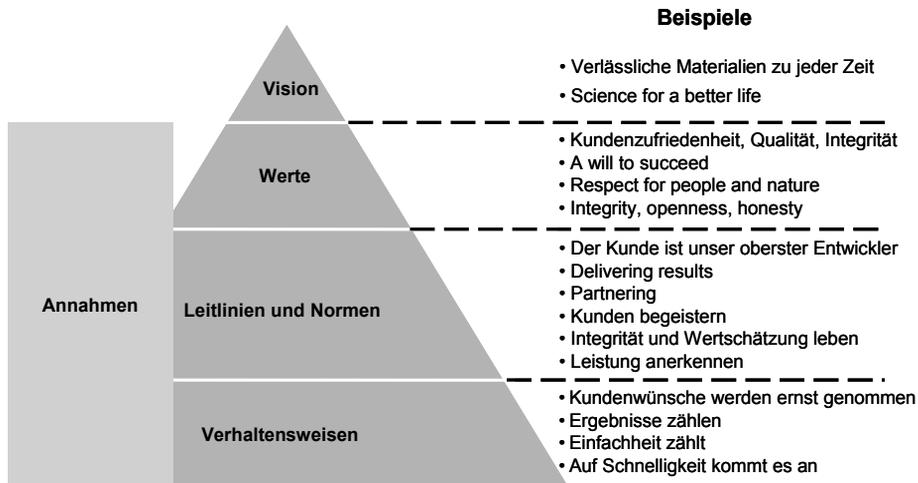
- *die Stabilisierung von Prozessen*, indem die Unternehmenskultur den „Schmierstoff“ liefert, der die Organisation auf der Basis gemeinsamer Werte und Ziele effizient kooperieren lässt.
- *die Kontrolle von Verhalten*, indem der Einzelne bestimmten Normen unterworfen ist und dadurch regelkonformes Verhalten fördert wird.

Wendet man sich dem Thema Kultur aus wissenschaftlicher Perspektive zu, liefert die vorwiegend englischsprachige Literatur eine schier unendliche Vielzahl von Definitionen.¹ Die kürzeste und eingängigste Formulierung bietet Geert Hofstede. Er versteht unter Unternehmenskultur Folgendes: „The collective programming of the mind that distinguishes the members of one organization from another“ (Hofstede & Hofstede 2005: 283).

Kultur funktioniert also im Wesentlichen wie eine Computerprogrammierung, die zur Ausführung bestimmter „Verhaltensprogramme“ führt. Mit dem Begriff der Programmierung deutet Hofstede bereits eine zentrale Annahme im Hinblick auf Unternehmenskulturen an, nämlich, dass die für eine Kultur charakteristischen Einstellungs- und Verhaltensmuster im Laufe der Zeit erlernt wurden. Das heißt auch, was einmal erworben (gelernt) wurde, kann prinzipiell auch wieder verlernt werden. Nichts ist für immer „in Stein gemeißelt und unabänderbar“. Auch wenn es schwierig ist, neues Denken und neues Verhalten können „gelernt“ werden. Damit ergibt sich ein praktisch-didaktischer Ansatzpunkt für kulturelle Veränderungen: Kulturen zu verändern ist gleichbedeutend mit dem Erlernen einer neuen Kultur. Will man nun verstehen, was Unternehmenskulturen ausmacht, hilft es, das Konzept grafisch darzustellen. Unternehmenskulturen setzen sich zunächst aus verschiedenen Ebenen zusammen.

¹ Von einer Listung und Diskussion der teils graduell unterschiedlichen Definitionen in der Literatur wollen wir an dieser Stelle absehen. Für eine weitergehende Auseinandersetzung sei dem interessierten Leser jedoch das Buch „Unternehmenskultur“ von Sonja Sackmann (2002) empfohlen, zum anderen (einer) der „Klassiker“ zum Thema Unternehmenskultur „Organizational Culture and Leadership“ von Edgar H. Schein (2004).

Abbildung 1.1: Die Kulturpyramide



Die Spitze der Kulturpyramide bildet die *Unternehmensvision* – das Leitbild, welches das grundsätzliche Selbstverständnis des Unternehmens oder der Organisation zum Ausdruck bringt. An diesem Leitbild orientiert sich die Strategie des Unternehmens. Die Vision benennt kein konkretes Ziel, sondern stellt eine langfristige Perspektive dar.

Unter dem Dach der Vision sind die zentralen *Werte* angesiedelt, denen sich das Unternehmen verpflichtet fühlt. Die meisten großen Unternehmen verfügen über diesen Wertekanon, der z. B. in Form der Unternehmensmission die grundsätzlichen Standards und Zielvorstellungen sowohl für das Unternehmen als Ganzes als auch für den einzelnen Mitarbeiter festlegt. Das „Problem“ der Werteebene ist, dass es sich oftmals um generische und austauschbare Begriffe handelt, die (fast) jedes Unternehmen für sich in Anspruch nimmt. Um die „Austauschbarkeit“ zu verdeutlichen, wurden in Abbildung 1.2 die Werte bzw. Mission Statements von fünf Dax-Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen gegenübergestellt. Bei aller Unterschiedlichkeit der Begriffe überwiegen doch die Gemeinsamkeiten. Das ist jedoch auch nicht weiter verwunderlich: Kundenorientierung, Qualitäts- und Leistungsbewusstsein sowie Integrität sollten im Grunde von allen Unternehmen als wünschenswert betrachtet werden.

Abbildung 1.2: Unternehmenswerte im Vergleich (Quelle: Eigene Recherche basierend auf den Webauftritten der jeweiligen Unternehmen(2009))

Unternehmen	Branche	Werte
Allianz	Versicherung	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenorientierung - Integrität - Anerkennung unserer Mitarbeiter - Streben nach herausragender Leistung - Einhaltung unserer Zusagen
BASF	Chemie	<ul style="list-style-type: none"> - Nachhaltiger Erfolg - Innovation für den Erfolg unserer Kunden - Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz - Persönliche und fachliche Kompetenz - Gegenseitiger Respekt und offener Dialog - Integrität
Daimler AG	Automobile	<ul style="list-style-type: none"> - Höchstleistung - Verantwortung - Aufgeschlossenheit
SAP	Software	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenorientierung - Qualitätsbewusstsein - Streben nach herausragenden Produkten - Integrität - Verantwortung - Enthusiasmus für immer höhere Leistungen
Telekom	Telekommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - Steigerung des Konzernwerts - Partner für den Kunden - Innovation - Respekt - Integrität - Top Exzellenz

Auf der folgenden Ebene befinden sich *Leitlinien und Normen*. In Leitlinien werden allgemeine Verhaltensprinzipien definiert, die als Richtschnur für individuelles und organisationales Handeln gelten. Sie sind bereits wesentlich spezifischer als die Ebene der Werte und dienen den Organisationsmitgliedern als generelle Orientierung im Hinblick auf das im Unternehmen erwünschte Verhalten. Charakteristisch für Unternehmenskulturen sind neben den Leitlinien auch *Normen*, d. h. Regeln, die das Verhalten im Alltag in vorgegebene Bahnen lenken. Regeln und Vorschriften tragen die „Handschrift“ des jeweiligen Unternehmens. Ein Beispiel für Normen sind mehr oder weniger formalisierte Handlungsanweisungen, die festlegen, wie Entscheidungsprozess ablaufen sollen, wer daran beteiligt ist und wer letzten Endes das Sagen hat. Normen dieser Art sind gewissermaßen „Leitplanken“ für organisationale oder individuelle Entscheidungen.

Auf der untersten Ebene finden sich schließlich die *Verhaltensweisen*, d. h. wie die Menschen konkret miteinander umgehen, wie sie zusammenarbeiten, wie sie kommunizieren. Auf dieser Ebene findet also im Wesentlichen die Umsetzung der kulturellen Programmierung – um im Bild von Hofstede zu bleiben – statt. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass die übergeordneten Ebenen die nachfolgenden „steuern“, also die Vision über die Werte, Leitlinien und Normen letzten Endes das Verhalten entsprechend strukturieren und anleiten.

Das ist jedoch häufig nicht der Fall. Und damit kommen wir zu einem Aspekt jeder Unternehmenskultur, der nicht in den Hochglanzbroschüren abgedruckt ist, selten in einer offiziellen Verlautbarung in Erscheinung tritt und dennoch in ganz entscheidenden Maße Unternehmenskulturen prägt. Es handelt sich um die sogenannten *Annahmen*.

Der US-amerikanische Organisationspsychologe Edgar H. Schein (2004) hat schon früh auf die Bedeutung der sogenannten *Annahmen* für das Verhalten in Unternehmen hingewiesen. Annahmen gehören zum „Selbstverständnis“ der Organisation. Teilweise sind sie den Akteuren nicht einmal bewusst. Annahmen sind besonders einflussreich, da sie in keinem offiziellen Werte- oder Verhaltenskanon vorkommen, aber umso nachhaltiger das Alltags Handeln prägen.

Eine typische Annahme ist etwa die Vorstellung, „Zielvereinbarungen müssen nicht unbedingt eingehalten werden. Auch wenn man die Ziele nicht erreicht, hat das eigentlich keine Konsequenzen.“ Oder um ein weiteres typisches Beispiel zu nennen: „Mein Boss macht ohnehin, was er will. Meine Meinung interessiert ihn nicht. Also sage ich nur etwas, wenn ich direkt gefragt werde!“

Wer schon längere Zeit im Unternehmen ist, kennt diese Annahmen – und handelt entsprechend nach ihnen, ob bewusst oder unbewusst.

Verständlicher Weise fällt es neuen Organisationsmitgliedern anfangs schwer, diese Annahmen zu verstehen. Aber auch sie lernen schnell, was sie tun müssen, um nicht anzuecken. Man kann sich leicht vorstellen, welche praktischen Auswirkungen derartige Grundhaltungen haben, wenn sie zu allgemeingültigen Verhaltensstandards werden – im negativen, aber auch im positiven Sinne.

Denn natürlich gibt es auch unterstützende Annahmen, die einen wesentlichen Beitrag zur Leistungsfähigkeit der Organisation leisten. Um die Wirkung der Unternehmenskultur tatsächlich zu verstehen, muss man grundsätzlich hinter die Fassade der offiziellen Verlautbarungen und Dokumente blicken. Nur so wird deutlich, was die Menschen tatsächlich antreibt und motiviert, sich so zu verhalten, wie sie es letztendlich tun.

Unternehmenskulturen sind kein Gegenstand, der sich leicht definieren und abgrenzen ließe. Im Gegenteil, die charakteristischen Werte, Leitlinien und Normen sowie Verhaltensweisen durchdringen die gesamte Organisation und hinterlassen in vielen Bereichen erkennbare Spuren, sei es in den Produkten, in den Organisationsstrukturen und Abläufen oder selbst in der Architektur der Gebäude. Die verschiedenen Ebenen der Kulturpyrami-

de bieten den Führungskräften ein konzeptionelles Modell, um die ausschlaggebenden Elemente einer Unternehmenskultur zu identifizieren. Damit wird auch schnell ersichtlich, auf welchen Ebenen anzusetzen ist, will man notwendige Veränderungen bewirken.

1.2 Unternehmenskultur als wichtiger Leistungsfaktor

Die Diskussion der Unternehmenskultur in der (praktischen) Managementliteratur reicht bis in die frühen 80er Jahre zurück. Tom Peters und Robert Waterman vertraten in ihrem Bestseller „In Search of Excellence“ (1982) das Modell einer leistungsorientierten, hierarchisch flachen Organisation, die alle bürokratischen und strukturellen Hindernisse aus dem Wege räumt, um der Eigeninitiative und dem Engagement des Einzelnen möglichst viel Handlungsspielraum zu geben. Oberstes Ziel war die Ausrichtung des Unternehmens auf die Befriedigung der Kundenwünsche. Ihre Modellvorstellungen waren eine klare Kampfansage an die verkrusteten Strukturen vieler Unternehmen und forderten nicht weniger als eine radikale Veränderung mentaler und struktureller Art in den Unternehmen. Diese Initiative hatte auch zehn Jahre später noch nichts von ihrem Elan verloren. Auf der Basis noch umfangreicheren Datenmaterials propagierte Tom Peters in seinem Buch „Liberation Management“ (1992) den weiteren Abbau von Hierarchien zur Freisetzung unternehmerischer Eigeninitiative.

In ihrer wegweisenden Studie „Corporate Culture and Performance“ (1992), die ebenfalls im Jahr 1992 erschien, untersuchten Kotter und Heskett erstmals empirisch-quantitativ den spezifischen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und ökonomischer Performance. Auf der Grundlage von 207 Firmen konstruierten die Autoren einen Index der kulturellen Stärke.² In einem zweiten Schritt wurden diese Ergebnisse mit Leistungsindikatoren verglichen. Die Ergebnisse zeichnen ein eindeutiges Bild: Firmen mit einer „starken“ Kultur wiesen im Vergleich mit Unternehmen mit einer „schwachen“ Kultur wesentlich bessere Ergebnisse auf. So stieg etwa deren Ertrag im Untersuchungszeitraum um 682 Prozent, während er bei den Unternehmen mit schwächerer Kultur um nur 166 Prozent stieg.

Weitere Unterstützung als wichtiger Faktor unternehmerischen Erfolges erhielt die Unternehmenskultur durch die Arbeit von Collins und Porras, die in ihrer Studie „Built to last“ (1994) anschaulich demonstrieren, dass Unternehmen dann eindeutig leistungsstärker waren, wenn sich das Verhalten ihrer Mitarbeiter stringent an gemeinsamen Grundwerten

² Kotter und Heskett verstehen unter einer starken Kultur eine bestimmte und von allen Managern geteilte Reihe von Annahmen und „Glaubenssätzen“, die das Verhalten im Geschäftsalltag prägen. Kultur wird hier insbesondere im Sinne der gemeinsamen Orientierung verstanden. Die Messung der kulturellen Stärke erfolgte über die Fremdeinschätzung anderer Manager mittels eines Fragebogens. Die Messung erfolgte auf einer Fünf-Punkte-Skala (1 = schwache Kultur; 5 = starke Kultur).

des Unternehmens orientierte. Diese Werte, z. B. Kundenorientierung, dienten als „Marschkompass“ für das praktische Alltagshandeln. Ressourcen und Know-how konnten dadurch gezielter genutzt werden.

Die Mitarbeiter selbst besaßen eine klare Vorstellung davon, was von ihnen verlangt wurde und welchen Beitrag sie zum Unternehmenserfolg leisten konnten. Die konsequente Ausrichtung der gesamten Organisation an verbindlichen Werten leistete einen wesentlichen Beitrag zur Motivation der Mitarbeiter und ihrer Identifikation mit dem Unternehmen.

Eine vergleichsweise aktuelle Untersuchung von Daniel Denison aus dem Jahre 2006 unterstützt diese Aussage im Hinblick auf den positiven Zusammenhang zwischen einer ausgeprägten Unternehmenskultur und wichtigen Unternehmenskennzahlen. Denison betont hierbei insbesondere den langfristigen positiven Effekt und die Bedeutung der Unternehmenskultur als einen Wettbewerbsvorteil der Zukunft (2006: 4).³ Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse, erscheint das Phänomen Unternehmenskultur zunächst als überwiegend positiv. Daneben wurde und wird das Thema jedoch in zunehmendem Maße problematisiert.

1.3 Unternehmenskultur als Hindernis bei Veränderungen

Dass Unternehmenskulturen auch zum Problem werden können, lässt sich besonders eindrucksvoll im Hinblick auf Mergers & Acquisitions (M&A) darstellen. Zahlreiche in den letzten Jahren erschienen Studien belegen, dass die selbst-gesteckten Integrations- und Leistungsziele in der überwiegenden Zahl der Fälle nicht erreicht wurden. So kam eine Studie der Unternehmensberatung A.T. Kearney (2003) zu dem Schluss, dass nur etwa 42 Prozent der weltweiten M&A ihre Ziele tatsächlich erreichten. Versucht man nun die Gründe für diese ernüchternde Bilanz genauer zu bestimmen, wird der Zusammenhang mit dem Thema Unternehmenskultur deutlich. Kulturelle Differenzen werden in diesem Zusammenhang oft als einer der Hauptgründe für das Verfehlen der Ziele genannt (Grosse-Hornke & Gurk 2009; Mallikarjunappa & Nayak 2007).

Dies wird auch durch die Aussage von Daniel Vasella, Präsident von Novartis, bestätigt, der rückblickend zum Merger von Ciba Geigy und Sandoz anmerkt: „You have to be awa-

³ Basierend auf einem eigens entwickelten Fragebogen zur Erfassung der Unternehmenskultur und der Stärke ihrer Ausprägung, weist Denison für Unternehmen mit höher ausgeprägter Kultur im Untersuchungszeitraum zwischen 1996 und 2004 im Hinblick auf das Marktwert-Buchwert-Verhältnis, das Umsatzwachstum und die Kapitalrendite eine deutlich bessere Entwicklung nach als für Unternehmen mit schwacher kultureller Ausprägung. So lag etwa das Umsatzwachstum der Unternehmen mit ausgeprägten Kulturen um 15 Prozent höher als bei jenen Unternehmen mit einer schwächeren kulturellen Ausprägung.

re of the cultural differences. Eventually, the customer base, the strategy, and the culture of the acquired company have to fit“ (Vasella 1999: 44).

An spektakulären Beispielen für die unterschiedliche Wirkung von Unternehmenskulturen mangelt es hierbei (leider) nicht. Der bekannteste Fall eines missglückten Mergers dürfte hierbei die inzwischen wieder rückgängig gemachte Fusion von Daimler und Chrysler darstellen.

Der Fall „DaimlerChrysler“ - Ein Kampf der Kulturen

„Das ist ein historischer Zusammenschluss, der das Gesicht der Industrie verändern wird. (...) Es ist wie eine Hochzeit im Himmel.“ Dieses euphorische Zitat stammt von Jürgen Schrempp, einem der Protagonisten des DaimlerChrysler Zusammenschlusses. Der besagte Merger wurde jedoch von der Hochzeit im Himmel zu einem abschreckenden Beispiel für einen milliardenschweren Flop.

Als Jürgen Schrempp und Robert Eaton im Mai 1998 den Fusionsvertrag unterzeichneten, waren die Erwartungen an das neu entstandene Unternehmen hoch: Sowohl Daimler-Benz als auch Chrysler waren in ihren Märkten überaus erfolgreich. Während Daimler-Benz insbesondere im Hochpreis-Segment und im europäischen Markt aktiv war, hatte Chrysler eine starke Position im US-amerikanischen Markt und verfügte über deutlich effizientere Produktionsmethoden. Beide Vorstände waren sich darüber einig, dass der Unternehmenszusammenschluss für beide Seiten nur Vorteile bringen würde. Die anfängliche Euphorie wurde auch von der Finanzwelt geteilt. Sieben Jahre später war die Euphorie breiter Ernüchterung gewichen: Daimler-Benz verlor in diesen Zeitraum 35 Mrd. Euro, Chrysler 50 Mrd. Euro an Wert und im Jahre 2007 endete die einstmals so ambitionierte Welt AG mit dem Verkauf Chryslers an Cerberus.

Was war ein Grund für dieses Scheitern, trotz eigentlich guter ökonomischer Ausgangsbedingungen? Während Daimler-Benz einen hierarchischen und eher zentralistischen Stil pflegte, war dies im US-amerikanisch geprägten Unternehmen Chrysler völlig anders. Die ehemaligen Chrysler Mitarbeiter und insbesondere das Management sahen sich mit einer völlig neuen Art des Arbeitens konfrontiert, die von der Stuttgarter Zentrale mit aller Macht in den Konzern gedrückt wurde. Das Resultat dieser „feindlichen (kulturellen) Übernahme“ war steigende Frustration unter den Chrysler Mitarbeitern, die sich nach einiger Zeit in einem regelrechten „Brain Drain“, also einem Abwandern von Führungskräften niederschlug (Weber & Camerer 2003).

Das Beispiel DaimlerChrysler unterstreicht nachdrücklich, welche dramatischen Konsequenzen die Vernachlässigung der Unternehmenskultur haben kann. Ganz offensichtlich wurde die Problematik des mangelnden „cultural fit“ zwischen den beiden Unternehmen unterschätzt. Auch wenn letztendlich mehrere Faktoren für das Scheitern verantwortlich waren, als Hauptgrund wurden kulturelle Differenzen insbesondere im Bereich des Führungsverhaltens und der Entscheidungsfindung innerhalb des neuen Unternehmens ausgemacht (Vlasic & Stertz 2001). Doch nicht nur in der „Ausnahmesituation“ einer Unternehmensintegration kann Kultur eine kritische Rolle spielen, wie das zweite Beispiel des Columbia Unfalls beweist.