

Josef Herget
Herbert Strobl *Hrsg.*

Unternehmenskultur als Strategie

Eine Orientierung für Führungskräfte



Springer Gabler

Unternehmenskultur als Strategie

Josef Herget · Herbert Strobl
(Hrsg.)

Unternehmenskultur als Strategie

Eine Orientierung für Führungskräfte

Hrsg.
Josef Herget
Excellence Institute
Wien, Österreich

Herbert Strobl
Executive Coaching Plus
Wien, Österreich

ISBN 978-3-658-42754-2 ISBN 978-3-658-42755-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-42755-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

Vorwort

„*Culture eats strategy for breakfast*“ verdeutlicht als gern benutzter Aphorismus die überragende Bedeutung von Unternehmenskultur in der täglichen Unternehmenspraxis. Wenn also das Gelingen von Strategien von der herrschenden Unternehmenskultur abhängt, was liegt dann näher, als eben diese Unternehmenskultur selbst zur Strategie zu erklären, damit der fruchtbare Boden gelegt wird, in dem sich weitere Unternehmensstrategien entfalten können? Und eben von der realen Unternehmenskultur unterstützt und nicht be- oder gar verhindert werden. Es wird Zeit, die Unternehmenskultur neu zu denken. Diesem Credo hat sich dieser Band verschrieben – wir bieten einen Orientierungsrahmen, wie dies gelingen kann.

Unternehmenskultur ist und bleibt eines der zentralen Themen einer erfolgreichen Unternehmensführung. Wir sind sogar davon überzeugt, dass die Bedeutung des Themas der Unternehmenskultur künftig noch zunehmen wird. Denn eines ist klar, sie entscheidet darüber, wie Unternehmen langfristig das Potenzial ihrer Mitarbeiter zur Entfaltung bringen können, und vor allem auch, welche Talente angezogen werden. Allerdings herrscht immer noch häufig ein nur unzulängliches Handlungswissen darüber, wie dieser wichtigste Erfolgsfaktor zur Geltung gebracht werden kann.

Hier setzt nun dieses Buch an. Wir adressieren das Thema aus der Perspektive von Führungskräften, denn diese sind nun einmal für die Initiierung entsprechender Projekte verantwortlich und sie haben es in der Hand, wie die Unternehmenskultur entwickelt und gelebt wird. Dazu bieten wir umfangreiches Grundlagenwissen, stellen unterschiedliche geeignete Methoden zur Intervention vor und verdeutlichen am Beispiel von Fallstudien, wie solche Projekte zum Erfolg geführt werden können. Ebenso adressieren wir innovative Formate, wie der Wandel der Unternehmenskultur initiiert und konsequent verfolgt werden kann.

Dieser Band *Unternehmenskultur als Strategie. Eine Orientierung für Führungskräfte* ist eine Fortsetzung des sehr erfolgreichen Buches *Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices* und setzt nun diesen mit der besonderen Perspektive für die Führungskräfte fort. Wir wollen Orientierung bieten, wie die Unternehmenskultur systematisch angegangen werden kann und stellen dabei die Führungskräfte ins Zentrum unserer Überlegungen.

Wir hoffen sehr, einige Impulse zu setzen und die Diskussion über die Perspektiven der Unternehmenskultur mit diesem Band zu bereichern. In 26 Beiträgen wird das Thema in einer thematischen Breite diskutiert, die sicherlich das Thema zwar nicht erschöpfend, aber doch anregend präsentieren kann. Doch beurteilen Sie selbst, wir freuen uns auf einen weiteren Dialog zum Thema.

Im Sommer 2023

Josef Herget
Herbert Strobl

Inhaltsverzeichnis

Unternehmenskultur als Gestaltungsraum – eine Handlungsaufforderung	1
Josef Herget	
Führen spüren! – Herausforderungen der Führungskräfte in der Kulturarbeit	19
Herbert Strobl	
Aktuelle Methoden und Konzepte zur Messbarkeit von Kultur in Unternehmen	43
Sabine van Almsick	
Neue und experimentelle Ansätze in der Kulturarbeit	91
Ursula della Schiava-Winkler	
Erfolgsfaktor Führung: Was macht gute Führung aus?	113
Erich Cibulka	
Was machen lösungsfokussierte Führungskräfte anders? – Sieben magische Zutaten für eine leistungsstarke Führungskultur	141
Susanne Burgstaller	
Resilienz als (Selbst-)Führungskompetenz	159
Doris Regele	
Agile Robustheit – die Unternehmenskultur für volatile Zeiten	179
Herbert Schober-Ehmer und Susanne Ehmer	
Case Study: Leadership from the Inner to the Outer World	203
Martin Barner	
Zusammenspiel individueller Zukunftskompetenzen und Unternehmenskultur am Beispiel des Programms Search Inside Yourself	213
Petra Sontheimer	

Kulturwandel flott, fluide und freudig gestalten	231
Susanne Burgstaller	
Coaching als wirksames Instrument zur Kulturgestaltung in einer VUCA- bzw. BANI-Welt	253
Herbert Strobl	
Agiler Erfolg durch eine lösungsfokussierte Unternehmenskultur	277
Veronika Jungwirth und Ralph Miarka	
Design Sprints – ein neues Konzept zum agilen Kulturwandel	295
Michael Wingenfeld	
Wertebasierte Transformation mit dem Graves Value System – Auf der Suche nach der DNA der Organisationskultur	325
Christian Grätsch, Oliver Grätsch und Susanne Grätsch	
Wie kommt die Zukunft in die Unternehmenskultur	349
Ernst Hirschal	
Virtuelle Unternehmenskultur: Eine Herausforderung für das digitalisierte Unternehmen	365
Josef Herget	
Fallstudie Implemia Transformation	389
Mark Lauzon	
Konfliktkultur und Eskalationsprävention – Ein praktisches Brevier für Führungskräfte	419
Herbert Strobl	
Culture Hacks als neue Methoden für den Kulturwandel	449
Josef Herget	
Das Potenzial von Beteiligung leben!	471
Karin Küblböck	
Kultur in Projekten – Mit Governance zum Erfolg	487
Robert Bodenstein und Josef Herget	
Wissenskultur: Grundlage für Kollaboration, Produktivität, Erfolg	511
Isabella Mader	

Kulturwandel durch Gewohnheitsänderung – ein mikroinvasiver Ansatz	531
Josef Herget und Boris König	
Mit Objectives und Key Results (OKR) die Unternehmenskultur weiterentwickeln	559
Mirjam Rieger und Sebastian Luge	
Kollege Roboter oder KI-basiertes-Assistenzsystem	581
Ivanka Brockmann	



Unternehmenskultur als Gestaltungsraum – eine Handlungsaufforderung

Josef Herget

Zusammenfassung

Für die herrschende Unternehmenskultur ist maßgeblich die Führung verantwortlich. Diese Verantwortung gilt es auf allen Ebenen wahrzunehmen. In diesem Beitrag wird die Rolle der Führungskräfte beschrieben sowie das Konzept der Unternehmenskultur einer systematischen Analyse und Gestaltung zugänglich gemacht. Dieser Beitrag identifiziert mögliche Ansatzpunkte und schlägt eine Ausdifferenzierung der verschiedenen Aktionsbereiche vor. Dabei wird deutlich, dass ein methodischer Ansatz unerlässlich ist, um Veränderungen der Unternehmenskultur nachhaltig gestalten zu können. Unternehmenskultur hat immer mit Menschen zu tun. Sie spiegelt die Interaktionen von Menschen wider, was die Bedeutung des Führungsverhaltens für die Entwicklung der Unternehmenskultur verdeutlicht. Eine Sensibilisierung für die unterschiedlichen Handlungsfelder ist deshalb zentral, um Kulturgestaltung erfolgreich zu implementieren und die gewünschte Kultur permanent weiterzuentwickeln

1 Unternehmenskultur kann und muss entwickelt werden

In diesem Beitrag wird ein breites Verständnis für das Thema der Unternehmenskultur gelegt. Sowohl Bedeutung, Aufgaben, Funktionen als auch Wirkungen der Unternehmenskultur werden diskutiert. Dabei werden insbesondere Rolle, Aufgaben und Verantwortung

J. Herget (✉)
Excellence Institute, Larnaca, Cyprus
E-Mail: josef.herget@excellence-institute.eu

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

J. Herget und H. Strobl (Hrsg.), *Unternehmenskultur als Strategie*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-42755-9_1

der Führungskräfte für die herrschende Unternehmenskultur herausgearbeitet. Damit wird naturgemäß ein breiter Bogen des Themengebietes gespannt und zugleich eine Grundlage für die folgenden Beiträge in diesem Buch gelegt.

Wir betrachten die **Unternehmenskultur** als den **wichtigsten und nachhaltigsten Wettbewerbsfaktor für alle Unternehmen. Die Unternehmenskultur definiert den Möglichkeitsraum von Unternehmen**: Was wird gefördert und was wird verhindert, um es in eine Dichotomie zu bringen. Sie schafft folglich den Raum, in dem Ideen entstehen oder unterdrückt werden, Initiative befördert oder erstickt, Motivation gefördert oder vernichtet, Engagement belohnt oder entmutigt, Zusammenarbeit unterstützt oder behindert wird. Auf die Diskrepanz zwischen der mittlerweile allgemein akzeptierten Wichtigkeit der Unternehmenskultur für den Erfolg von Unternehmen und tatsächlichen Aktivitäten zur systematischen Gestaltung mit dem Ziel einer Verbesserung wird häufig zu Recht verwiesen¹. Unternehmenskultur muss daher neu gedacht werden – und zwar als ein aktives Managementinstrument, um die Wettbewerbsposition nachhaltig auszubauen und zu sichern. Dafür gibt es mittlerweile zahlreiche Methoden und Instrumente, mit denen das gelingen kann. Dieses Buch öffnet diesbezüglich einen breiten Reigen von geeigneten Konzepten. Ohne eine aktive Rolle der Führungskräfte wird eine Veränderung der Unternehmenskultur allerdings nicht gelingen. Dies ist das zentrale Anliegen dieses Buches. Es soll Führungskräfte nicht nur sensibilisieren, sondern mit zahlreichen Anregungen und Ideen sowie Handwerkszeug ausstatten, um die gewünschte Unternehmenskultur systematisch zu entwickeln. Das Wissen liegt vor, nun gilt es die Initiative zu ergreifen.

1.1 Zum Verständnis von Unternehmenskultur

Unternehmenskultur repräsentiert die Narrative, die man sich im Unternehmen erzählt. Das ist das wahrgenommene Mindset, das beobachtbare Verhalten, die gepflegten Rituale und sichtbaren Artefakte, die man bemerkt oder spürt. Unternehmenskultur steht nirgends festgeschrieben, sie wird gedeutet und sie kann dabei durchaus unterschiedlich eingeschätzt werden. Sie wird durch Geschichten transportiert, gemachte Erfahrungen werden interpretiert und kommuniziert, sie entwickelt ein Gedächtnis und stellt eine Brille zur Verfügung, durch die die Realität gedeutet wird. Sie stellt einen semantischen Raum dar, der das Geschehene erklärt und zukünftige Handlungen und ihre Wirkungen prognostiziert. Sie definiert das positiv-sanktionierte Verhalten – und das negativ konnotierte. Sie schafft den Raum für Bewährtes und Neues. Die Unternehmenskultur entscheidet darüber,

¹ Vgl. hierzu die synoptische Darstellung verschiedener Studien bei Herget (2020).

wie und wohin sich ein Organismus, wie es ein Unternehmen oder eine Organisation darstellen, zukünftig entwickeln wird.

► **Unternehmenskultur** Repräsentiert Werte, Normen und Verhalten, die in einer Organisation von einer Vielzahl von Mitarbeitern akzeptiert und geteilt werden. Die Unternehmenskultur stellt somit eine soziale Norm dar, die erwünschtes Verhalten belohnt und unerwünschtes Verhalten sanktioniert. Sie wird als Erwartungshaltung an das Verhalten von Organisationsmitgliedern betrachtet. Kurz gesagt, Unternehmenskultur schafft die Grundvoraussetzungen, unter denen erfolgreiches Arbeiten ermöglicht (oder verunmöglicht) wird.

1.2 Primäre Aufgaben der Unternehmenskultur

Die Funktion einer guten Unternehmenskultur liegt in zwei Aspekten:

- Zum einen sichert eine gute Unternehmenskultur eine hohe Adaptionfähigkeit an externe Entwicklungen. Diese basieren auf vorhandenen Austauschbeziehungen mit relevanten Segmenten in der Umwelt. Dabei stellt Ashbys (1956) Gesetz zur Adäquanz der Varietät zwischen externer und interner Umwelt die zentrale Maxime dar. Dies zu gewährleisten ist in aller Regel kaum möglich, je komplexer die Umwelt, umso vielfältiger müssen die internen Strukturen sein, um diese Entwicklungen absorbieren zu können. Dies überfordert natürlich auch die größten Unternehmen. Eine Komplexitätsreduktion mit einer gefilterten Absorptionsfähigkeit ist unumgänglich, mit den evident vorhandenen Risiken „blinde Flecken“ aufzuweisen. Offenheit, Fokus, Sensibilität, exzellentes Informations- und Wissensmanagement (Mader 2023) sind hier notwendige Voraussetzungen. Ohne diese Fähigkeiten wird es nicht gelingen, eine permanente Evolution überlebensorientierter Geschäftsmodelle zu ermöglichen. Kulturfaktoren wie Offenheit gegenüber externen Entwicklungen, Kundenorientierung, Innovationsfähigkeit sowie Kooperation mit externen Partnern spielen dafür eine wichtige Rolle. Dazu werden an späterer Stelle noch einige Gedanken skizziert.
- Zum anderen stellt sie die Koordination und das Zusammenwirken aller betrieblichen Teilbereiche in den Fokus. Diese interne Integration sichert den kontinuierlichen Leistungserstellungsprozess und damit die Erbringung der Wertschöpfung. Eine konstruktive Zusammenarbeit in Teams, zwischen betrieblichen Teilbereichen oder mit externen Partnern steht hier im Zentrum der Betrachtung. Ziele und Strategien des Unternehmens legen die Ausrichtung und den Rahmen fest und generieren durch entsprechende Produkte und Dienste eine Marktleistung, auf die eine Nachfrage treffen sollte, die das finanzielle Überleben des Unternehmens sichert. Das Alignment zwischen Strategie und operativer Umsetzung gewährleistet eine hohe Produktivität, die von einer

motivierten und engagierten Belegschaft verwirklicht wird. Eine entsprechend fördernde Unternehmenskultur setzt den hierzu notwendigen Rahmen. Kulturfaktoren sind hier etwa: Vertrauen, Wertschätzung, Kollaboration, Sinnorientierung, Nachhaltigkeit, Empowerment und weitere mehr.

Erst eine gelungene Kombination dieser beiden Funktionen führt zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Die Unternehmenskultur sichert dabei eine hoch performante, motivierte und engagierte Zusammenarbeit im inneren System verbunden mit einer hohen Adaption an die externe Umwelt mit den relevanten Stakeholdergruppen. Dieses postuliert eine hohe Innovationsfähigkeit durch eine schnelle Reaktion auf Markt- und Nachfrageveränderungen bei gleichzeitig hoher interner Umsetzungsgeschwindigkeit und dem Potenzial, dies hochkompetitiv bewerkstelligen zu können. Soweit zum Anspruch an eine herausragende Unternehmenskultur.

1.3 Unternehmenskultur in einem Architekturmodell

Zur adäquaten Abbildung der Unternehmenskultur bedarf es einer abstrahierenden Darstellung, die die verschiedenen Ebenen und somit Ansatzpunkte zu ihrer Gestaltung sichtbar macht. Mit dem dreistufigen Architekturmodell (Herget 2020) liegt ein bewährtes Konzept vor, das es ermöglicht, die relevanten Aktionsbereiche der Unternehmenskultur zu bestimmen, zu verorten und in ihrer wechselseitigen Interdependenz analytisch zu durchdringen. Das Modell unterscheidet die strategische, operative und die für eine unmittelbar gelebte Unternehmenskultur wichtige Reflexionsebene. Das Modell ist in der Abb. 1 dargestellt.

Fokus	Ebene	Ansatz	Voraussetzung	Methoden	Erfolgstendenz	Wirkung
Vision, Mission, Werte, Ganzes Unternehmen	Strategisch <i>ganzheitlich, total</i>	Mindset	Gemeinsame Werte und Verständnis	Leitbild und Werte; Audit; Strategie		langsam
Ausgewählte Prozesse/Bereiche der Kulturveränderung	Operativ <i>inkremental, partiell</i>	Verhalten	Direkter Ansatz im Verantwortungsbereich	Prozesse der Kulturveränderung KPI, OKR		schnell
Gelebter Alltag, Unmittelbares Verhalten	Reflexion <i>punktuell</i>	Mindset Verhalten Emotion	Klarheit über gewünschtes Verhalten; Mut; Reife der Organisation	Culture Hacks		sofort

Abb. 1 Das Unternehmenskultur-Architekturmodell (Herget 2020)

Die Bedeutung der Führungskräfte in allen diesen Ebenen ist evident: Sie sorgen für den strategischen Rahmen, ausgerichtet an den Zielen und Strategien des Unternehmens, veranlassen die operativen Maßnahmen und leben schließlich durch ihr Vorbild die gewünschte Unternehmenskultur täglich vor und sorgen durch ein Konsequenzenmanagement dafür, dass das gelebte Verhalten mit dem postulierten übereinstimmt. Der Gestaltungsraum liegt auf allen drei Ebenen. Erst das integrierte Bespielen aller dieser Aktionsbereiche führt zu entscheidenden Resultaten. Strategie ohne Aktionen verpufft, Maßnahmen ohne strategische Ausrichtung verlieren sich allzu leicht in der Unverbindlichkeit. Schließlich sichert erst das direkte Leben der gesetzten Standards die Verstetigung der gewünschten Unternehmenskultur.

1.4 Emergenz und Kontingenz

Unternehmenskultur kann allerdings auch nie isoliert betrachtet werden, sie ist interdependent und wirkt sich immer auf alle Bereiche des Unternehmens aus. Eine starke und gemeinsame Kultur kann dabei die Arbeitsbedingungen, die Kommunikation, die Zusammenarbeit und die Entscheidungsprozesse positiv beeinflussen. Sie kann aber auch negative Auswirkungen zeitigen, wenn sie nicht an strategischen Überlegungen ausgerichtet gestaltet wird oder nicht den Bedürfnissen der Mitarbeiter entspricht. Eine gute Unternehmenskultur fördert und ermöglicht Zukunftschancen, eine schlechte kann diese aber ebenso beeinträchtigen oder zunichte machen.

Unternehmenskultur wird von allen Akteuren gemeinsam geprägt – natürlich in unterschiedlichem Ausmaß. Der hierarchischen Position und den individuellen Persönlichkeitseigenschaften, wie Charisma, Überzeugungsfähigkeit oder weitere Influencer-Eigenschaften kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Die Führungskräfte spielen dabei auf allen ihren Wirkungsebenen für ihre jeweiligen Mitarbeiter eine zentrale Rolle.

Die Unternehmenskultur ist allerdings ein fluides Phänomen, sie ist kein statisches Konstrukt, sondern unterliegt einem stetigen Wandel. Änderungen in der Strategie, in der Organisationsstruktur, im Marktumfeld oder in der Mitarbeiterzusammensetzung können Veränderungen in der Unternehmenskultur nach sich ziehen. Die Unternehmenskultur muss daher kontinuierlich angepasst und weiterentwickelt werden, um den Anforderungen des Unternehmens gerecht zu werden. Die Gestaltung der Unternehmenskultur ist also keine einmalige Tätigkeit, sondern ein Dauerprozess. Sie sollte daher nicht als einmalige Intervention verstanden werden, sondern als kontinuierlicher und dynamischer Weg, der sich immer wieder neuen Herausforderungen und Veränderungen anpassen muss. Unternehmen sollten sich daher regelmäßig mit ihrer Kultur auseinandersetzen und diese kritisch hinterfragen, um gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

Allerdings ist sie nicht nur das Produkt von aktiven und bewusst gesetzten Maßnahmen. Ein nicht unerheblicher Teil entwickelt sich emergent, aber auch hier sind das Umfeld und die Bedingungen ausschlaggebend für das, was sich autopoietisch entwickeln kann.

Die Führungskräfte spielen dabei auch unbewusst eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung dieses Gestaltungsraums. Insgesamt bietet die Möglichkeit zur Gestaltung der Unternehmenskultur eine große Chance für Unternehmen, ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihr langfristiges Überleben zu sichern. Durch die gezielte Schaffung einer positiven Kultur können Unternehmen nicht nur ihre Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit steigern, sondern auch ihr Image als attraktiver Arbeitgeber verbessern und somit auch Kunden und Partner langfristig an sich binden.

Die Unternehmenskultur ist dabei immer kontingent, das bedeutet, dass die Gestaltung der Unternehmenskultur von den spezifischen Bedingungen und Anforderungen des Unternehmens abhängt. In anderen Worten: Es gibt keine allgemeingültige Blaupause für eine gute Unternehmenskultur, sondern die Unternehmenskultur muss immer an die individuelle Situation und den Kontext des Unternehmens angepasst werden. Daher sind alle Ansätze, eine irgendwo funktionierende „Muster-Kultur“ zu übernehmen, in der Regel zum Scheitern verurteilt. Unternehmenskultur ist etwas Organisches und wird auch so von den Mitarbeitern erlebt. Unternehmenskultur kann nicht von außen aufgesetzt werden, sie muss sich vielmehr von innen heraus entwickeln. Dennoch ist es sinnvoll, sich von anderen Unternehmen und Best Practices inspirieren zu lassen.

Die Führung verfügt dabei über verschiedene Handlungsoptionen. **Jede Unternehmenskultur lässt sich immer entwickeln.** Dieser Gestaltungsraum bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihre Kultur aktiv zu gestalten und somit Einfluss auf die Leistung, Motivation und Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu nehmen. So können Unternehmen durch gezielte Maßnahmen und Verhaltensweisen eine Kultur schaffen, die Innovation, Kreativität und Zusammenarbeit fördert und somit einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bietet.

Bei der Ausgestaltung der Unternehmenskultur stehen folglich immer verschiedene Handlungsoptionen zur Verfügung. Die Auswahl der passenden Optionen hängt von der Strategie, den Zielen und der herrschenden Kultur des Unternehmens ab. Role Models sind dabei die Führungskräfte, die eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung des Unternehmenskultur-Gestaltungsraums spielen. Auch wenn Kultur alle Player im System erfasst, wird die Unternehmenskultur dennoch häufig wesentlich von einer Person an der Unternehmensspitze geprägt. Bei inhabergeführten Unternehmen ist es der Inhaber oder die Inhaberin, bei managementgeführten Unternehmen kann es der Vorstand oder ein starker Aufsichtsrat sein.

Die Gestaltung der Kultur sollte somit als ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensführung betrachtet werden, um langfristig den Erfolg des Unternehmens zu sichern.

1.5 Wirkungen der Unternehmenskultur

Der Einfluss der Unternehmenskultur ist beträchtlich, sie stellt wohl den wichtigsten Erfolgsfaktor für Unternehmen dar, wie zahlreiche Studien auch immer wieder nachdrücklich konstatieren (siehe hierzu etwa Hergert und Strobl 2024). Unternehmenskultur wirkt aber nicht nur im Unternehmen selbst, sondern auch nach außen. Mitarbeiter kommunizieren mit ihren Bezugsgruppen, Kunden und Partner nehmen diese durch die verschiedenen Kommunikationssituationen und Kollaborationen ebenso wahr. Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit beeinflusst ebenso die Kundenzufriedenheit. Sie avanciert also auch zum zentralen Element des Employer Branding, sie bestimmt ganz wesentlich mit, ob das Unternehmen nicht nur für aktuelle, sondern auch zukünftige Mitarbeiter als attraktiv wahrgenommen wird. Schließlich wurde gerade in letzter Zeit deutlich, dass gewaltige unternehmerische Herausforderungen (digitale Transformation, Corona, Lieferengpässe, ...) durch eine „gute“ Unternehmenskultur, in der ein gemeinsamer Spirit herrscht, viel besser bewältigt werden können. Die Wichtigkeit und Aktualität der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg findet immer mehr den Weg ins Bewusstsein der Manager, so titelte etwa der Harvard Manager (2023) mit der Überschrift „Unternehmenskultur ist der zentrale Erfolgsfaktor von Unternehmen“. Dem ist nichts hinzuzufügen.

Unternehmenskultur wirkt also nicht nur vertikal in Unternehmen selbst, sondern auch horizontal im Wettbewerb und Öffentlichkeitsumfeld. Dabei bleibt sie unternehmensindividuell und ist nicht ohne Weiteres auf andere Unternehmen übertragbar. In den meisten größeren Unternehmen herrscht nicht nur eine einheitliche und homogen wahrgenommene und gelebte Unternehmenskultur. Das führt zwar häufig durch diese parallele Existenz verschiedener Subkulturen zu gewissen Insuffizienzen. Eine gewisse Harmonisierung und die Etablierung einer überlagernden Leitkultur erscheint durchaus wichtig zu sein. Die Vorteile einer Individualisierung durch ihr organisches Entstehen und ihre hohe Adaptionsfähigkeit sind dennoch nicht zu unterschätzen und es macht Sinn, diese in ein Gesamtkonzept zu integrieren. Parallelwelten, die nicht den gleichen Werten verpflichtet sind, können sich allerdings als äußerst dysfunktional erweisen.

2 Rolle und Aufgaben der Führungskräfte

Die zentrale Rolle der Führungskräfte für die Entwicklung von Initiativen zur Gestaltung der Unternehmenskultur und ihre maßgebliche persönliche Vorbildfunktion soll nun weiter ausdifferenziert werden. Worin sie insbesondere liegt und welche Rahmenbedingungen von diesen verantwortlich zu regeln sind, wird an einigen entscheidenden Aspekten verdeutlicht.

2.1 Für Alignment mit der Strategie sorgen

Unternehmenskultur kann vor allem danach beurteilt werden, ob sie die Ziele und Strategien des Unternehmens unterstützt. Häufig wird der Aphorismus „culture eats strategy for breakfast“ angeführt, der im Kern postuliert, die Kultur so zu formen, damit die Strategieumsetzung gelingen kann. Konkret bedeutet das, einen „fit“ herzustellen. Die gewünschte Unternehmenskultur soll die strategische Ausrichtung unterstützen, damit diese auch eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern finden kann. Wenn das nicht gelingen kann, wird die Strategie zum Opfer der Kultur, denn die Kultur wirkt nachhaltiger und umfassender als Strategien. Strategien können relativ rasch verändert werden, eine Kulturveränderung bedarf einer organischen Entwicklung, die durchaus etwas Zeit benötigt, dann aber durchaus beharrlich wirken kann. Die Frage, welche Unternehmenskultur geeignet erscheint, um die Ziele und Strategien des Unternehmens zur Entfaltung bringen zu können, sollte maßgeblich von den Führungskräften beantwortet werden. Ohne die Einbeziehung von Mitarbeitern wird das aber nur selten gelingen, denn diese stehen oftmals näher am Puls der Zeit.

2.2 Commitment leben

Für eine Kulturveränderung reichen bloße Lippenbekenntnisse nicht aus. Die Mitarbeiter erkennen sehr schnell, ob die Führungskraft mit vollem Engagement hinter der kulturverändernden Initiative steht oder etwa die notwendigen Maßnahmen nur delegiert. Ohne sichtbares Commitment seitens der Führungskräfte wird eine Kulturveränderung nicht gelingen. Die Verbindlichkeit des Anliegens, die Bereitstellung von Ressourcen, die Einbindung von Mitarbeitern, deren Qualifizierung, das Monitoren der Entwicklung, die Diskussion des Anliegens im Alltag und vieles mehr, muss erkennen lassen, dass die Entwicklung der Unternehmenskultur zu einer Priorität des Unternehmens gehört.

2.3 Projektsteuerung, Ressourcen und Roadmaps

Ohne ein systematisch aufgegleistes Projektmanagement verbleiben einzelne Maßnahmen zur Kulturveränderung Stückwerk. Transparenz, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, definierte Arbeitspakete und die Bereitstellung zeitlicher und finanzieller Ressourcen sowie der Aufbau des notwendigen internen Know-hows, respektive externer Unterstützung, sind notwendige Ingredienzen erfolgreiche Kulturinitiativen. Das transparente Visualisieren der geplanten Aktivitäten, das Aufsetzen von Piloten, Evaluation und systematische Roll-outs komplettieren diesen Verantwortungsbereich. Die Kulturentwicklung sollte durch eine entsprechende Governance unterstützt werden. Sie gibt den Rahmen vor, in dem auch die Partizipations- und Umsetzungsmaßnahmen geregelt werden. Dies

sollte eine breite Fundierung der Kulturmaßnahmen in der Organisation sicherstellen (Bodenstein/Herget 2024).

2.4 Vorbild sein!

Führungskräfte müssen das Rollenmodell für die gewünschte Unternehmenskultur sein. Eine gegen die deklarierte Unternehmenskultur verstoßende Führungskraft wird die Kreditibilität von Kulturinitiativen unmittelbar beschädigen. Die Führungskraft muss das Vorbild sein, an dem sich die Mitarbeiter orientieren können. Neben der Kommunikationsaufgabe zu Schaffung des gemeinsamen Mindsets und des Bewusstseins für die gewünschte Unternehmenskultur muss das erwartete Verhalten in konkreten alltäglichen Situationen demonstriert werden. Dann gelingt auch der Transfer des gewünschten Verhaltens in den beruflichen Alltag.

Die Führungskräfte werden dabei von ihren Mitarbeitern genauestens beobachtet, dessen sollten sie sich gewahr sein: „Walk your talk“ ist hier Handlungsmaxime. Gartner (2018) zeigte in einer Studie deutlich, dass das bloße Reden über die Unternehmenskultur nur wenige Effekte aufweist. Das vorbildliche Tun ist bereits viel inspirierender, aber erst das Koppeln von messbaren Kriterien an einzelne Prozesse und Budgets mit den angestrebten Kulturfaktoren führt zu einer signifikanten Veränderung in der Wahrnehmung der Bedeutung von Unternehmenskultur bei den Mitarbeitern.

Dieser Anspruch setzt allerdings eine hohe Reflexionsfähigkeit der Führungskräfte voraus, die aber durchaus durch entsprechende Konzepte gefördert werden kann (Strommer und Buchinger 2024).

3 Den Prozess konzipieren

Unternehmenskultur aktiv zu gestalten ist kein Selbstläufer. Im Folgenden werden hierzu einige Gedanken skizziert, die diesen Prozess systematisch in der Unternehmenspraxis zu implementieren ermöglichen. Auch hier wird auf die Rolle der Führungskräfte besonders hingewiesen.

3.1 Exzellenzprozess

Die Gestaltung der Unternehmenskultur ist ein komplexes Vorhaben. Begreift man diesen Prozess als eine strategische Aufgabe, umfasst sie mehrere Phasen und zahlreiche unterschiedliche Projektabschnitte, die aufeinander aufbauen. Der gesamte Kulturgestaltungsprozess wird in Abb. 2 schematisch zusammengefasst.

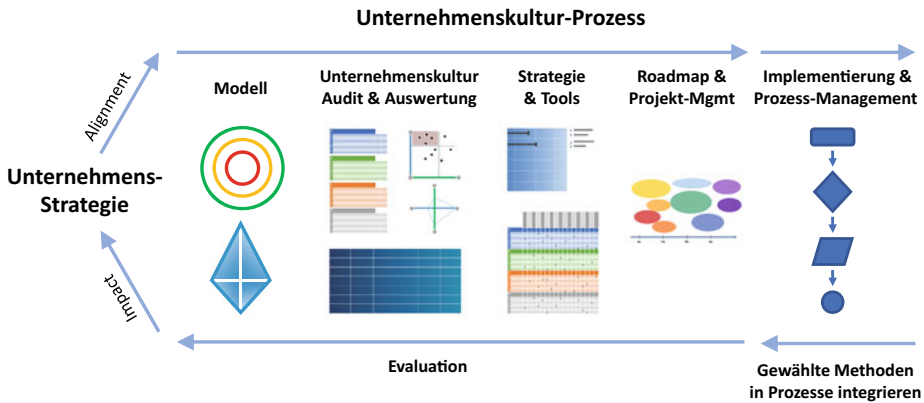


Abb. 2 Der Kulturgestaltungsprozess (Herget 2020)

Der Prozess der Kulturgestaltung leitet sich aus den Unternehmenszielen und -strategien ab, entwickelt ein individuelles Modell der relevanten Kulturfaktoren, untersucht ihre gegenwärtige Ausprägung und ihre zukünftige Bedeutung, interpretiert die Ergebnisse, überführt diese in einen strategischen Planungsprozess, setzt die konzipierte Strategie in ausgewählten Projekten um und implementiert diese schließlich in konkrete Prozessabläufe. Dieser gesamte Prozess wird danach im Einzelnen und umfassend evaluiert. Dabei handelt es sich um einen ständigen Prozess, der regelmäßig durchlaufen wird (siehe hierzu ausführlich Herget 2020).

Die Gesamtsicht auf den Prozess und seine Planung ist Verantwortung der Führung. Teilschritte werden selbstverständlich delegiert, die Führung sollte aber stets über den aktuellen Stand und die Ergebnisse orientiert sein. Entsprechendes Reporting ist sicherzustellen.

3.2 Governance-Struktur

Bei umfassenden unternehmerischen Projekten stellt sich immer die Frage nach einer geeigneten Governance-Struktur. Dem liegt das sinnvolle Anliegen zugrunde, alle Rahmenbedingungen festzulegen, um eine transparente, konfliktfreie und alle relevanten Stakeholder integrierende Vorgehensweise zu arrangieren. Die Governance integriert dabei zwei Sichten. Zum einen kommt der Corporate Governance eine Bedeutung zu, weil sie unmittelbar und direkt Bezüge zur Unternehmenskultur aufweist und die unternehmerischen Rahmenbedingungen und Selbstverständnisse offenlegt. Zum anderen gilt es ebenso, adäquate Strukturen für den Kulturentwicklungsprozess zu konzipieren und zu implementieren. Dabei sind mehrere Rollen zu identifizieren, die Projektstruktur zu bestimmen und schließlich auch Durchführungs- und Reporting-Formen zu entwickeln.

All dies ist von zuständigen Führungskräften zu verantworten und in die Wege zu leiten (Bodenstein und Herget 2022, 2024).

3.3 Audits, Reifegrade, Canvas und Roadmaps – Managementinstrumente nutzen

Kulturentwicklung ist in der Regel kein bereits häufig erprobtes, klassisches Projekt. Es lässt sich zwar durch einen definierten Beginn bestimmen, findet aber kaum ein definiertes Ende. Kulturarbeit findet immer statt! Eine Kulturreise ist nie zu Ende, denn sämtliche Organismen entwickeln sich immer ständig weiter – und dies sollten Unternehmen auch immer tun. Wichtig ist es, den Prozess transparent für alle Beteiligten am Leben zu halten. Dazu können verschiedene Managementinstrumente genutzt werden. Geeignet erscheinen insbesondere (Herget 2020):

- Kultur-Audits, die eine systematische, wiederholbare Erhebung ermöglichen.
- Reifegradanalysen, die eine Verortung des gegenwärtigen Zustands der Kulturfaktoren und eine genauere Differenzierung einzelner Elemente erlauben und zugleich aufzeigen, was künftig möglich sein wird.
- Ein Canvas (Herget 2022), das übersichtlich als ein One-Pager die Projektziele und konkreten Umsetzungen und Zielerreichungsgrade darstellt.
- Roadmaps stellen immer wieder fortzuschreibende Maßnahmen dar, die den eingeschlagenen Pfad mit zentralen Milestones darstellen.

3.4 Monitoring

Jede unternehmerische Entwicklung sollte einem regelmäßigen Monitoring unterliegen, um die Prämissen mit den aktuell erzielbaren Ergebnissen abzugleichen. Eine Integration von Kulturentwicklungsinitiativen in betriebliche Anreiz- und Belohnungssysteme sowie Reporting-Systeme ist unumgänglich, um einen nachhaltigen Erfolg sicherzustellen. Jedes Roll-out von Maßnahmen sollte evaluiert werden und als Feedback- und Reflexionsschleife genutzt werden. Hinweise zum Vorgehen finden sich in Herget (2020). Die Führungskräfte sollten an diesem Prozess teilhaben, um nicht nur den Stand der Entwicklungen gut zu kennen, sondern auch steuernd wirken zu können. Dieses intensive Einbeziehen dokumentiert auch die Priorität und das Commitment, das der Kulturentwicklung entgegengebracht wird.

4 Unternehmenskultur vitalisieren

Die Unternehmenskultur bleibt in der Regel relativ stabil und ist häufig resistent gegen kurzfristige Veränderungen. Vor allem außergewöhnliche Ereignisse können allerdings schlagartig Teile der Unternehmenskultur in kurzer Zeit beeinflussen, etwa ein Merger, Vorgesetztenwechsel, Veränderung des Geschäftsmodells und Ähnliches. Wenn allerdings die Kulturveränderung durch das Setzen neuer Standards ausgelöst wird, müssen diese zumindest in der Anfangsphase immer wieder im Arbeitsalltag bewusst verankert werden. Diese Vitalisierung von Zielen und Strategien der gewünschten Unternehmenskultur bleibt eine ständige Aufgabe der für die Unternehmenskultur Verantwortlichen, also aller Führungskräfte. Dies gilt aber auch für die ständige Anpassung der avisierten Unternehmenskultur. Sie muss immer wieder nachjustiert werden, wichtige Kulturfaktoren können im Zeitablauf variieren. Verändernde Umwelt- und Wettbewerbsparameter, aber auch interne Rahmenbedingungen erfordern ebenso kulturelle Anpassungen. Dies als ständige Aufgabe zu betrachten ist wichtig, um nachhaltig über die „richtige“ Unternehmenskultur zu verfügen. Der Stand einer aktuellen Unternehmenskultur kann also nicht als eine einmalige Aufgabe abgehakt werden – Kulturarbeit bleibt eine permanente Aufgabe und liegt in der Verantwortung der Führungskräfte.

Im Folgenden werden einige Gedanken und Anregungen zur Vitalisierung der Unternehmenskultur angeboten.

4.1 Komplexität und blinde Flecken

Eine Unternehmenskultur hat, wie bereits ausgeführt, die Aufgabe der Adaption an externe relevante Umwelten sicherzustellen. Das ist viel leichter gesagt als getan, denn die Komplexität der Rahmenbedingungen für fast alle Unternehmen nimmt immer weiter zu. Folgt man dem Varietätsgesetz von Ashby (1956), erfordert die interne Konfiguration möglichst eine hohe Reflexion externer Einflussfaktoren. Ohne eine massive Filterung sind die allermeisten Unternehmen allerdings hoffnungslos von diesem Anspruch überfordert. Umso bedeutender ist es daher, eine ständige oder sporadische Reflexionsmöglichkeit zu institutionalisieren zur Frage, „was ereignet sich gerade in unseren Märkten, ob technologisch, soziologisch, polit-ökonomisch, demografisch usw., was uns künftig betreffen könnte?“. Dies sollte routinisiert werden und nicht nur interne Mitarbeiter, sondern auch externe Experten einbeziehen, die ohne eine betrieblich vorgetönte Brille auf die Situation zu sehen erlauben, um künftige Trends und mögliche Szenarien mit Auswirkung auf das eigene Leistungsportfolio zu diskutieren. Ebenso wird diese Aufgabe von Scouting-Teams wahrgenommen, die systematische Besuche etwa in führenden Clustern weltweit, Branchen oder relevanten außergewöhnlichen Unternehmen durchführen. Dazu sind viele geeignete Formate denkbar, mit diesen lassen sich mögliche „blinde Flecken“ reduzieren,

jedoch sicher nicht vollständig eliminieren, wie zahlreiche Beispiele der Unternehmenspraxis immer wieder bezeugen. Die zentrale Herausforderung stellt hier der Blick auf relevante Umweltentwicklungen, die einen Einfluss auf das eigene Unternehmen haben können.

4.2 Unternehmenskultur regelmäßig challengen

Stabilität und Kontinuität sowie Dynamik und Veränderung stehen bei der Unternehmenskultur in einem Spannungsverhältnis. Denn nach Möglichkeit sollte die herrschende Unternehmenskultur allen gerecht werden – und zwar gleichzeitig. Damit dieses ermöglicht wird, müssen diese Prinzipien parallel gefördert werden. Stabilität und Kontinuität sind wichtig, um zu garantieren, dass ein eingeschlagener Weg verfolgt wird und ein verlässlicher Rahmen die Aktivitäten leitet. Dynamik und Veränderung illustrieren die Anpassbarkeit und (manchmal erzwungene) Weiterentwicklung der Kulturfaktoren entsprechend der Umweltveränderungen, die stetig stattfinden. Dafür sind Rahmenbedingungen zu schaffen, die es ermöglichen, die Adäquanz der vorherrschenden Unternehmenskultur für den zukünftigen Unternehmenserfolg zu reflektieren. Dazu stehen den Unternehmen zahlreiche Instrumente zur Verfügung, wie etwa systematisches Benchmarking, Zusammenarbeit mit externen Partnern und Thinktanks oder die Einladung von Experten zu aktuellen Herausforderungen.

Dabei handelt es sich um regelmäßige Formate, mit unterschiedlichen Schwerpunkten, wie etwa Technologien, Kooperationen, Lean-Ansätze, digitale Transformation etc. Daraus können Inspirationen für die eigene Unternehmensentwicklung abgeleitet werden. Im Unterschied zur vorherigen Analyse von möglichen „blind spots“ liegt hier die Frage nach der Adäquanz der Unternehmenskultur bezüglich neuer Herausforderungen.

4.3 Culture Hacks einsetzen

Culture Hacks betreffen den unternehmensinternen Bereich und streben durch irritierende Interventionen an, die gewünschte Unternehmenskultur mit der aktuell gelebten in Übereinstimmung zu bringen. In diesem Kontext sind vor allem auch wieder die Führungskräfte gefordert, denn die Culture Hacks gehen vor allem von diesen aus (Herget 2024). Das Bestreben, die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln, kann durch dieses Instrument wesentlich unterstützt werden. Das Thema sollte daher auf der Agenda aller Führungskräfte stehen und durch entsprechende Ziel- und Beurteilungssysteme institutionell verankert werden. Entsprechende Konzepte sind ausführlich in der systematischen Beschreibung des Autors ausgeführt (Herget 2022). Culture Hacks stellen ein wichtiges Instrument sowohl der Personal- als auch der Organisationsentwicklung dar. Auf ihren systematischen Einsatz sollte nicht verzichtet werden.

4.4 Evolutive Unternehmenskultur durch lernende Organisation verstetigen

Die organische Entwicklung einer unternehmensindividuellen Kultur stellt sich als essenziell für die Akzeptanz durch die Mitarbeiter dar. Je selbstverständlicher, natürlicher und in den Arbeitsalltag integrierte Entwicklungsmaßnahmen erscheinen, umso höher der gewünschte Effekt. Das Arbeiten an der Unternehmenskultur muss zum gewohnten beruflichen Alltag avancieren. Systematische Initiativen wie Qualifizierungsprogramme, Reflexionsaktivitäten, Knowledge-Management, Communities of Practice, Team-, Abteilungs- und die Grenzen des Unternehmens überschreitende Kollaborationen müssen zentral geplant werden, diese Maßnahmen bedürfen aber auch eines kurativen Begleitens durch Multiplikatoren wie Kulturbeauftragte (Botschafter, Evangelisten, ...) und entsprechender Bereitstellung von zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Der Return-on-Investment wird dabei mehr als überzeugend sein. Die Unternehmenskultur, ihre Verankerung und Weiterentwicklung in einer lernenden Organisation muss ein integraler Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung werden.

5 Resümee – Ohne Führungskräfte keine Entwicklung der Unternehmenskultur

Die Entwicklung der Unternehmenskultur benötigt Akteure, die sich zuständig und verantwortlich fühlen. Das sind einmal per se alle Führungskräfte, deren Job-Description die Zuständigkeit für die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur beinhalten sollte. Gefragt sind allerdings nicht nur formale Führungskräfte, sondern es sind zunehmend auch Mitarbeiter in verantwortungsvollen Rollen angesprochen, die keine formale Führungskompetenz innehaben, aber ihr Aufgabenbereich die Unternehmenskultur mit umfassen sollte, wie etwa in der Organisationsentwicklung, Wissensmanagement oder HR. Fachkraft in diesem Sinne ist, wessen Aufgabe es ist, das Unternehmen weiterzuentwickeln.

5.1 Deep Dive in die Unternehmenskultur

Tauchen Sie ein in das Thema Unternehmenskultur. Unternehmenskultur geht jeden an und es gilt ausnahmslos für jede Führungskraft. Führungskräfte werden zu engagierten Akteuren aber erst dann, wenn sie sich im Thema auskennen, wissen wo sie stehen und vor allem wohin sie wollen! Die eigene Kompetenzentwicklung ist unverzichtbar. Die Entwicklung der Unternehmenskultur bedarf vieler Gespräche und Diskussionen. Führungskräfte werden dabei genauestens von ihren Mitarbeitern beobachtet. Das Engagement muss daher echt sein – und kompetent, erst dadurch werden Sie überzeugend.

Nehmen Sie an Schulungen und anderen Qualifizierungen selbst teil, lassen Sie sich coachen, zeigen Sie, dass es Ihnen ernst ist und gestehen Sie durchaus ein, dass Sie auch erst lernen. Unternehmenskultur ist eine Reise, die gemeinsam unternommen wird – Führungskräfte sind dabei die Reiseleiter. Kulturentwicklung lässt sich nicht ohne Weiteres delegieren! Natürlich wird das mit allerlei Unsicherheiten einhergehen, denn kaum jemand hat gelernt, wie Unternehmenskultur entwickelt werden kann, das fehlte zumeist im Curriculum sämtlicher Ausbildungen. Gehen Sie voran und lernen auch aus Fehlern, das verzeihen die Mitarbeiter, wenn Sie damit offen – ein wesentliches Merkmal einer guten Unternehmenskultur – umgehen.

5.2 Sponsorship übernehmen

Die Entwicklung der Unternehmenskultur ist natürlich in der Breite keine One-Person-Show. Führungskräfte konzipieren alle Aktivitäten mit und geben den Projektverantwortlichen den benötigten Support. Sie sind in alle Kommunikationsmaßnahmen einbezogen und nehmen einen aktiven Part bei der Steuerung der Projekte ein. Regelmäßige Meetings mit den beauftragten Projektverantwortlichen und -teams sollten verankert werden.

5.3 Aktive Rolle einnehmen

Leben Sie die gewünschte Unternehmenskultur vor. Seien Sie der Benchmark für Ihre Mitarbeiter. Beobachter zu sein reicht nicht! Das Vorbildverhalten ist der wichtigste Faktor in der Implementierung der gewünschten Unternehmenskultur. „Walk your Talk“ ist essenziell.

Unternehmenskultur bedingt immer mehrere Perspektiven in der Entwicklung. Eine persönliche Entwicklung ist unumgänglich, diese setzt eine ehrliche Reflexion voraus. Auch Teamentwicklung muss Neues ermöglichen und ausprobieren. Schließlich ist auch eine Organisationsentwicklung des Systems Unternehmen unverzichtbar, um eine arriviertere Unternehmenskultur zu leben.

5.4 Mit Struktur und System herangehen

Unternehmenskultur ist ein sensibles Thema und wird gerne mit soften Faktoren und Vorgehensweisen gleichgesetzt. Dennoch sind die Projekte klar aufzusetzen, zu implementieren und zu monitoren. Unternehmenskultur kann (und soll) auch durch Episoden und anekdotenhafte Maßnahmen durchaus bereichert werden – aber nicht zulasten eines systematischen und strukturierten Vorgehens. Dann wird der Erfolg der getroffenen Maßnahmen um einiges sicherer.

Unternehmenskulturgestaltung besteht auch aus Sprints, bleibt dennoch im Ganzen betrachtet ein Marathon.

5.5 Do it – enjoy it – celebrate it!

Eine gute Unternehmenskultur spricht sich herum, sie stellt das beste Employer Branding dar. Jede lange Reise, und um so eine handelt es sich, kann auch ermüden. Bauen Sie daher Zwischenstationen ein, blicken zurück und erfreuen sich am bereits erfolgreich Umgesetzten.

Und ganz zum Schluss der wichtigste Merksatz: Unternehmenskultur anzugehen erfordert Mut – fangen Sie an!

6 Die Herausforderung – Unternehmenskultur als Managementinstrument begreifen

Unternehmenskultur ist trotz häufig sehr beharrlicher Tendenzen kein statisches Phänomen, sie ist vielmehr dynamisch und veränderlich. Sie entsteht durch Interaktionen zwischen den Mitarbeitern und wird von ihnen gemeinsam getragen. Somit kann sie durch bewusstes Handeln und Gestalten beeinflusst werden. Dieses Credo stellt eine Handlungsaufforderung an die Führungskräfte dar: Sie tragen die Verantwortung für die Entwicklung eines Unternehmens und daher liegt es in ihrem Aufgabenbereich, die Unternehmenskultur zu ermöglichen, die das langfristige Überleben des Unternehmens bestmöglich unterstützt. Die Unternehmenskultur ist dabei zentral, denn sie stellt das gemeinsame Fundament, auf dem alle Unternehmensaktivitäten aufbauen. Eine einheitliche und starke Kultur kann die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen fördern, die Zusammenarbeit verbessern und somit langfristig den Erfolg des Unternehmens steigern. Die Gestaltung der Kultur kann somit als ein zentraler Baustein einer Unternehmensstrategie betrachtet werden. Die Argumentation, dass Unternehmenskultur ein Gestaltungsraum ist, basiert auf der Annahme, dass die Kultur eines Unternehmens von verschiedenen Faktoren beeinflusst und geprägt wird. Dazu zählen z. B. die Werte und Normen, die von den Führungskräften vorgelebt werden, die Kommunikation im Unternehmen, die Art und Weise wie Entscheidungen getroffen werden, die Art und Weise wie Mitarbeiter miteinander interagieren und wie sie ihre Arbeit ausüben.

Das Plädoyer dieses einführenden Beitrags gipfelt in der Aufforderung, die Gestaltung der Unternehmenskultur als ein aktives Managementinstrument zu nutzen. Die Unternehmenskultur ist nicht vorgegeben, sie muss nicht als das Ergebnis von bisherigen Entwicklungen und Erzählungen verbleiben, sie kann künftig in eine gewünschte Richtung entwickelt werden. Die Geschichten und Erzählungen können sich ändern, sie können neu erzählt werden.

Wir verfügen über die Werkzeuge zur Analyse, Diagnose und zur Entwicklung und Gestaltung von Maßnahmen, um die Kultur in die gewünschte Richtung zu beeinflussen. Im Zentrum steht dabei die Führungskraft. Diese wird der Change-Champion sein müssen. Das geht nicht ohne individuelle Entwicklungsschritte. Unternehmenskultur lässt sich aber auch nicht einfach so verordnen. Die Führungskraft muss als Ermöglicher, aber mehr und mehr als Coach für die Mitarbeiter wirken. Unternehmenskultur überträgt sich kaskadenförmig über die ganze Organisation. Die Führungskräfte geben den Anstoß und leben die gewünschte Unternehmenskultur vor. Das erfolgreiche Unternehmen wird das sein, das intern und extern über eine von den Mitarbeitern geschätzte Unternehmenskultur verfügt. Unternehmenskultur kann gestaltet werden!

Ist das einfach? Nein, sicher nicht. Aber es ist möglich.

Literatur

- Ashby WR (1956) An introduction to cybernetics. Wiley, New York
- Bodenstein R, Herget J (2022) Consulting Governance. Strukturen, Prozesse und Regeln erfolgreicher Beratungsprozesse. Springer Gabler, Wiesbaden
- Bodenstein R, Herget J (2024) Kultur in Projekten – Mit Governance zum Erfolg. In: Herget J, Strobl H (Hrsg) Unternehmenskultur als Strategie: Eine Orientierung für Führungskräfte. Springer Gabler, Wiesbaden
- Gartner (2018) Culture in action. The role of leaders in making culture perform. <https://www.gartner.com/en/executive-guidance/culture.html>. Zugegriffen: 20. Mai 2023
- Harvard Business Manager (2023) Der wichtigste Wettbewerbsvorteil ist die Unternehmenskultur. https://www.manager-magazin.de/harvard/strategie/strategieexperte-alexander-osterwalder-ueber-unternehmenskultur-und-innovation-a-ab636477-ec82-43f7-8c68-9b46fa691f97?sara_ref=re-xx-cp-sh. Zugegriffen: 24. Apr 2023
- Herget J (2020) Unternehmenskultur gestalten: Systematisch zum nachhaltigen Unternehmenserfolg. Springer Gabler, Wiesbaden
- Herget J (2022) Culture Hacks strategisch einsetzen: Mit gezielter Irritation zur gewünschten Unternehmenskultur. Springer Gabler, Wiesbaden
- Herget, Josef (2024). Culture Hacks als neue Methoden für den Kulturwandel. In: Herget J, Strobl H (Hrsg) Unternehmenskultur als Strategie: Eine Orientierung für Führungskräfte. Springer Gabler, Wiesbaden
- Herget J, Strobl H (2024). Unternehmenskultur – Worüber reden wir? In: Herget J, Strobl H (Hrsg) Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices. 2. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Mader I (2023) Wissensmanagement erfolgreich umsetzen: Praxisleitfaden mit self-check, Toolselektionshilfe und Toolbox. ISO 9001:2015 konform. Springer Gabler, Wiesbaden
- Strommer R, Buchinger L (2024) Wirksamkeit von Führung und Selbstführung in veränderlichen Zeiten. Springer Gabler, Wiesbaden



Prof. Dr. Josef Herget Verbindet langjährige Erfahrung in der Wissenschaft mit internationaler Beratungstätigkeit. Er hat an verschiedenen Universitäten in Europa gelehrt und geforscht, Unternehmen gegründet und geleitet sowie zahlreiche Beratungsgenden in Wirtschaft und Politik wahrgenommen. Vor seiner Tätigkeit als Leiter des „Excellence Institute – Research & Solutions“ war er an der Donau-Universität Krems tätig. Aktuell ist er vor allem publizistisch tätig. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen vor allem Themen aus dem Bereich Unternehmenskultur und Strategie. Herget unterstützt Unternehmen als Gesprächspartner in Fragen der Zukunftsfähigkeit und des Wandels. Weitere Informationen: www.linkedin.com/in/josef-herget/



Führen spüren! – Herausforderungen der Führungskräfte in der Kulturarbeit

Herbert Strobl

Zusammenfassung

Führungskräfte können die Kultur eines Unternehmens nicht beschließen oder sie allein bestimmen, da es sich um ein emergentes, selbstorganisierendes Phänomen handelt. Aber sie können sie in ihrem Bereich entscheidend prägen und ihr für die Zukunft einen bestimmten Drall mitgeben. Der Versuch, eine aktive Gestaltung „weicher Faktoren“ in die Wege zu leiten, unterliegt besonderen Gesetzmäßigkeiten. Diese haben großteils einen archaischen Ursprung in unserer Abstammungsgeschichte und sind wesentlich wirkmächtiger als alle sogenannten zivilisatorischen oder technischen Einflussfaktoren.

Wenn Führungskräfte in ihrer Kulturarbeit eher einen Flow als Widerstand erzeugen wollen, sind sie gut beraten, sich frühzeitig Klarheit über die wesentlichen Parameter zu verschaffen. Dieser Beitrag geht insbesondere auf einige wesentliche psychosoziale Aspekte der Kulturgestaltung in Organisationen ein, wie z. B. die Bedeutung des Selbstwertgefühls, dem Umgang mit Erwartungshaltungen oder das Verhältnis von Kopf und Bauch. Dabei variiert der Beitrag die Flughöhe der Betrachtung, damit eine möglichst pragmatische Zugangsweise zum komplexen Thema Führung und Unternehmenskultur möglich wird.

H. Strobl (✉)

Executive Coaching Plus, Klosterneuburg & Wien, Österreich

E-Mail: office@herbertstrobl.cc

1 The hard facts are easy, but the soft facts are hard!

Diese Überschrift ist für das Thema bereits ein programmatisches Statement in sich selbst. Führungskräfte¹ wissen ein Lied davon zu singen, wie die sogenannten „weichen Faktoren“ im Unternehmen ihre tägliche Arbeit und den Erfolg maßgeblich beeinflussen. Unternehmenskultur wirkt immer und in jeder Organisation und „weich“ kann dabei ganz schön hart sein.

1.1 Unternehmenskultur aus der Satellitensicht

Dieses Buch beschäftigt sich mit dem weiten Thema Unternehmenskultur aus unterschiedlichen Perspektiven. Dennoch erscheint es sinnvoll, auch hier den diffusen Begriff im Kontext kurz abzustecken, um dieses elementare Wechselwirkungsfeld für Führungskräfte besser umreißen zu können. Edgar Schein, einer der weltweit renommiertesten Doyens auf dem Gebiet der Unternehmenskultur, meinte dazu:

„Kultur ist etwas Abstraktes, dennoch sind die Kräfte, die aus sozialen Umständen und Organisationskontexten herrühren, mächtig. Wenn wir das Wesen dieser Kräfte nicht verstehen, werden wir zu ihrem Opfer. Die Kräfte der Kultur sind so mächtig, weil sie außerhalb unseres Bewusstseins wirken. Wir müssen danach trachten, sie möglichst zu verstehen. Nicht nur wegen ihrer Wirksamkeit, sondern auch, weil es uns hilft, viele der verwirrenden und frustrierenden Erfahrungen im Leben und in Organisationen zu erklären. Am wichtigsten ist aber, dass uns das Verständnis kultureller Kräfte hilft, uns selbst besser zu verstehen (eigene Übersetzung nach Schein 2010, S. 7).“

Unternehmenskultur ist kein scharf abgrenzbarer Begriff, weist aber doch einige universelle Charakteristika auf. Als abstrahierende Definition könnte man den Sammelbegriff Unternehmenskultur als eine Art evolutionäre Software ansehen, die in einer umfassenden Weise das Leben in einem Unternehmen organisiert. Damit ist gemeint, dass die Erschaffung und Aufrechterhaltung kultureller Realität auf einer Vielzahl von eingeübten und geteilten Regeln, Routinen und Ritualen basiert, die teilweise auf einer bewussten Ebene, aber noch viel mehr auf einer unbewussten Ebene ablaufen. Unternehmenskultur per se lässt sich somit nicht messen und ist meist auch nur indirekt identifizierbar.

Meist werden die Kulturträger (die Personen innerhalb eines bestimmten Kulturkreises) auf die Existenz ihrer Kultur erst dann bewusst aufmerksam, wenn jemand dagegen verstößt. Es gibt das Sprichwort „der Fisch im Wasser kann gar nicht sagen, was nass eigentlich heißt“. In Analogie dazu ist uns die eigene Einbettung in ein kulturelles Umfeld

¹ In diesem Text wird ohne jede Diskriminierungsabsicht auf ausdrückliches und durchgängiges Gendern verzichtet. Die vorrangige Verwendung des generischen Maskulinums hat den alleinigen Zweck der leichteren Lesbarkeit des Textes. In jedem Fall sind Personen aller Geschlechter gleichermaßen und völlig gleichberechtigt gemeint.

normalerweise genauso wenig bewusst, wie es die permanente Existenz der Schwerkraft ist – außer man stürzt.

Damit wird Unternehmenskultur zu einer Art Grammatik in der Organisation, an die sich alle halten, obwohl man sie bewusst gar nicht (mehr) wahrnimmt. Erst ein Verstoß dagegen bringt diese Regeln zurück ins Bewusstsein. Kultur bekommt so zusätzlich auch die Funktion eines Orientierungs- und Deutungsrahmens für die Mitglieder der Organisation und steuert so indirekt und subtil, aber gleichzeitig auch hocheffizient das faktische Leben innerhalb der Organisation. In diesen Kommunikations- und Verhaltensregeln wird prägend festgelegt, was innerhalb des Systems als gut/schlecht, richtig/falsch oder passend/unpassend angesehen wird und entsprechend belohnt/bestraft wird.

Jemand, der gegen diese (in den allermeisten Fällen nicht kodifizierten) Regeln der gelebten Praxis verstößt, riskiert binnen kurzer Zeit aus dem/vom System entfernt zu werden. Diese Praxis besteht aus tagtäglicher Kommunikation, Usancen und Verhaltensmuster, die sich in offenen oder impliziten Spielregeln niederschlagen. Voraussetzung dafür ist, dass die Kulturträger zumindest in den wesentlichen Parametern ein gemeinsames Wertebild teilen, sonst kommt es rasch zu Absonderungs- bzw. Ausstoßreaktionen.

Das zeigt sich auch an äußeren, bewusst wahrnehmbaren Merkmalen wie vorherrschendem Jargon oder üblichem Dresscode, und es ergibt sich damit auch eine Abgrenzung der sozialen Zugehörigkeit, nicht unähnlich zu Parteien oder Religionsgemeinschaften. Das Verhalten der Mitglieder wird durch (Spiel-)Regeln, Überzeugungen und Werte geprägt und an Neueinsteiger möglichst zügig weitergegeben. Nach innen ergibt sich damit bequemerweise eine große Komplexitätsreduktion, weil allen Mitgliedern klar ist, was als systemkonformes Verhalten gilt.

1.2 Unternehmenskultur prägt Entscheidungen

Kultur ist somit auch eine Art „soziales Gedächtnis“ einer Organisation, das die Routinen der Kommunikations- und Prozessmuster in den Köpfen der Mitglieder verankert. Gleichzeitig schafft dieses Faktum sehr leicht WahrnehmungsfILTER und einen Tunnelblick. Damit ergibt sich auch, dass quasi ein Handlauf auf dem Weg zur „richtigen“ Entscheidung bereits vorgegeben ist.

Die Kultur wird zur real existierenden Entscheidungsprämisse im Unternehmen. Man könnte das auch als „eine Art höhere Wahrheit“ verstehen, die ungeprüft einfach übernommen und gelebt wird und so als ein ganz selbstverständlich empfundener Trendkanal zum Leitsystem für weitere Entscheidungen wird. Über diese Entscheidungsprämisse selbst wurde aber nie bewusst und ausdrücklich entschieden. Damit steht Unternehmenskultur im Gegensatz zu den drei anderen Entscheidungsprämissen, die es in jeder Organisation gibt, nämlich Strukturen, Programme und Personen, über die immer