

Die Rolle der Unternehmenskultur in Change-Prozessen

**Vortrag von Elisabeth Ferrari
auf dem Controlling-Symposium
23.10. - 24.10.2000 in Nürnberg**

Inhalt

| | | |
|------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | Organisationen und Kultur | 3 |
| 2 | Die Härte der weichen Faktoren | 5 |
| 3 | Förderliche Kulturmerkmale in Change-Prozessen | 7 |
| 4 | Kultur wirkt latent | 9 |
| 5 | Vision/Strategie, Struktur und Unternehmenskultur | 10 |
| 5.1 | Ganzheitlich betrachten | 10 |
| 5.2 | Gemeinsam entwickeln | 11 |
| 5.3 | Exkurs: Leitbilder | 13 |
| 6 | Kultur als kritischer Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen | 14 |
| 6.1 | Unternehmenskultur ermitteln | 14 |
| 6.2 | Rolle der Führung | 15 |
| 6.3 | Verzahnte Entwicklung | 16 |
| 6.4 | Beispiele | 17 |
| 6.5 | Änderung der Unternehmenskultur | 18 |
| 7 | Was ist, wenn jemand sagt ... | 20 |

1 Organisationen und Kultur

„Das haben wir schon hundert Mal besprochen und doch hat sich nichts geändert“, „Es hat Spaß gemacht, unser Leitbild zu erstellen. Und jetzt, jetzt verstaubt es hinter dem Schrank!“ „Das hat doch hier sowie so keinen Sinn“, „Ich würde es gerne anders machen, aber ...“ Solche und ähnliche Sätze hört man in vielen Organisationen. Woran liegt es, das man hundert mal etwas bespricht und dann doch nichts passiert? Woran liegt es, dass man diese Sätze hört und gleichzeitig viele sagen, dass sie in einem guten Team arbeiten, mit den Vorgesetzten gut zurecht kommen oder die Kunden zufrieden sind.

Ursächlich für solche Aussagen ist die Unternehmenskultur. Mit dem Begriff Kultur wird das „Eigenleben“ einer Organisation bezeichnet. Kultur im Sinne der Organisationsbetrachtung bezeichnet die Werte, Regeln, Normen, Sichtweisen, die alle Menschen in der Organisation in einer Weltsicht verbinden und so gemeinsames organisatorisches Handeln ermöglichen. Die Organisationskultur bestimmt wesentlich das Leben in einer Organisation: Sie benennt die wichtigen und unwichtigen Themen, sagt, worauf geachtet werden muss und was etwas bedeutet. Sie definiert, was verboten ist und welches Verhalten wie belohnt oder bestraft wird.¹ Sie wirkt in unterschiedlichen Bereichen wie Führung, Kommunikation, Umgang mit Unsicherheit u.v.a.m. und beinhaltet die Eigenschaften, Werte und Denkmuster einer Organisation. Sie zeigt sich auch im Lernverhalten einer Organisation.

Die Unternehmenskultur liefert den in einem Unternehmen agierenden Menschen die Grundlage zur Orientierung und für die Bewertung von Handlungen innerhalb des Unternehmens.² Sie wird von den Menschen in einer Organisation herausgebildet, entwickelt aber mit der Zeit ein Eigenleben, das unabhängig von dem Einzelnen wirkt.

Eine Organisation sollte die eigenen kulturellen Muster kennen, da sie einen wesentlichen Rahmen darstellen, auf den die Schritte in einem Veränderungsprozess abgestimmt werden müssen. Oft gilt es, Kulturmerkmale bewusst zu ändern, um die Veränderungsziele erreichen zu können. Ande-

1 Niklas Luhmann „Soziale Systeme“, 2. Auflage 1995, Frankfurt a.M., S. 224 f., und Fritz B. Simon „Radikale Marktwirtschaft“, Heidelberg 1992, S. 128 ff.

2 Eine ausführliche Abhandlung hierzu enthält „Radikale Marktwirtschaft - Verhalten als Ware oder wer handelt, der handelt“ von Fritz B. Simon und der CONECTA-Autorengruppe, Heidelberg 1992, ISBN 3-927809-12-8.

re Merkmale dagegen müssen geschützt und erhalten werden, um die Organisation in der Unsicherheit einer Veränderung zu stabilisieren.

Führungskräfte prägen die Kultur durch die vielen oder wenigen Aktionen, die sie täglich vollziehen oder unterlassen (ob bewusst oder unbewusst spielt keine Rolle). Solche Handlungen sind z.B. beachten - nicht beachten, belohnen - kritisieren, Kriterien für die Personalauswahl oder die Reaktion auf kritische Vorfälle. All das nehmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahr und es bildet ihren Orientierungsrahmen.

Unternehmenskultur bestimmt wesentlich:

- o ob neue Strategien Wirkungen erzeugen,
- o welche Strömungen in der Organisation in welcher Weise wirksam sind,
- o welche Werte und (verdeckten) Leitlinien für den Umgang miteinander und mit den Aufgaben gelten,
- o wie Gruppen (Führung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Betriebsrat etc.) zusammenwirken,
- o welche Veränderungen (aktuelle Maßnahmen ebenso wie personelle Änderungen oder „historisch“ einschneidende Ereignisse der Organisation) wirken und was sie einsetzen können,
- o welche „geheime Botschaft“ sowohl nach dem Kunden gegenüber wie auch nach innen gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern transportiert wird.

Hierbei geht es immer um die Werte der Organisation, nicht um die individuellen Werte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Neue Mitarbeiter erfahren die Kultur schnell und stellen sich auf sie ein. Sind die Grundwerte einer Organisation verschieden von den persönlichen Werten des Einzelnen, fühlt sich der/die Neue in der Organisation meist nicht wohl, er/sie wird von den anderen eher geschnitten oder übergangen. Organisationskultur lässt sich nicht direkt erfassen oder ablesen: „Ein System kann man nicht küssen“. Sie zeigt sich in der Kommunikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

2 Die Härte der weichen Faktoren³

Die Kultur der Organisation wird oft als der „soft fact“ in Organisationsentwicklungsprozessen bezeichnet. Die Bedeutung und die Wirksamkeit dieser so genannten „weichen“ Faktoren ist inzwischen auch betriebswirtschaftlich anerkannt. „Weiche“ Faktoren werden deshalb als weich bezeichnet, weil sie nicht eindeutig in „harten“ Zahlen ausgedrückt werden können - es gibt für sie keine Messwerte wie etwa die vermeintlich aussagekräftigen finanz- und betriebswirtschaftlicher Kennzahlen. Auch meinen viele, die Kultur eines Unternehmens leicht erkennen zu können. Ein Investmentbanker drückte das in einem Fusionsprozess mal so aus: „Ich gehe ins Unternehmen, sehe das Gebäude, spreche mit den Menschen und mache mir mein Bild - das genügt.“

Wie wichtig das Thema Kultur in Veränderungsprozessen ist, lässt sich leicht an einem Beispiel zeigen:

Exkurs: eine Führungskultur

Kern vieler Veränderungsprozesse ist der Aufbau einer Führungs- und Organisationsstruktur, die eine flexible Anpassung an die stetigen Veränderungen der Rahmenbedingungen und an die Erwartungen der Kunden erlaubt. Wirksam wird dies erst, wenn es auch als eine neue Haltung, verstanden wird. Zentrales Element ist hierbei die Stärkung des Mitarbeiterpotentials.

Für die Tätigkeit einer Führungskraft wird oft das Bild „Kapitän auf einem Schiff“ gebraucht. Dieser Vergleich hinkt:

Schiffe sind triviale, in ihrem Verhalten berechenbare Maschinen. Eine Organisation ist ein soziales Gemeinwesen, dessen Agieren und Handeln von den in ihm lebenden und arbeitenden Menschen bestimmt wird. Ihr Verhalten ist nicht berechenbar wie das einer Maschine.

In der Vergangenheit wurde versucht, über Aufbauorganisationen, Zuständigkeiten und genaue Stellenbeschreibungen das Verhalten der Menschen berechenbar zu machen. In Zeiten, in denen die Umwelt noch relativ konstant war, ist dies sicher eine passende Form,

³ Vgl. u.a. Stephan A. Jansen „Die Härte der weichen Faktoren“ in Handelsblatt Broschüre „Merger&Akquisition, Düsseldorf 2000, Seite 44.

Organisationen zu gestalten. Heute gelingt es nur noch wenigen Organisationen, mit starren Regeln erfolgreich zu sein.

In der modernen Führungslehre findet eine Abkehr von diesem „Wir wollen alles regeln“ statt. Vielmehr gilt für erfolgreiche Organisationen: Nur wenn wir die Eigeninitiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken, können wir Optimierungs- und Rationalisierungspotentiale entdecken.

Die Kultur beeinflusst, ob neue Instrumente genutzt wurden, um die Potentiale zu erhöhen oder ob sie nur dem Vertrauten und Gewohnten ein neues Gewand verleihen sollen. Die Potentialerhöhung lässt sich daher durch eine Analyse der Unternehmenskultur einschließlich des Führungsverhaltens und der Mitarbeiterbeteiligung feststellen.

Die Evaluation von Veränderungsprozessen zeigt eindeutig, dass sich die gleichen Instrumente je nach Unternehmenskultur anders entwickeln und einen unterschiedlichen Wirkungsgrad entfalten.

3 Förderliche Kulturmerkmale in Change-Prozessen

In einem Veränderungsprozess, der der Umsetzung einer neuen Vision oder Strategie dient, gibt es etliche Kulturmerkmale, die erfahrungsgemäß von besonderer Bedeutung sind. Hierzu gehören:

- o Umgang mit Unsicherheit, Bedeutung von Sicherheit

Es besteht immer Unklarheit, wie der Veränderungsprozess den eigenen Arbeitsplatz, die eigene Rolle in dem Unternehmen und die lieb gewonnenen Regeln und Normen betrifft.

Mit einem Veränderungsprozess betritt jede Organisation Neuland. Je grundlegender in dem Prozess wesentliche Strukturen der Organisation und des Miteinanders etc. geändert werden, umso höher ist der Grad an Verunsicherung. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreten unbekanntes Gebiet und, um es in einem Bild zu beschreiben, sind auf der Suche nach den fruchtbaren Feldern, schnellen und gefahrlosen Wegen und wollen Sümpfe und Untiefen vermeiden.

Verunsicherung ist ein wesentliches Überlebensmerkmal in unbekanntem Gefilden. Es gilt, das Neuland zu erkunden und nach und nach Sicherheit zu schaffen.

Die Organisation der Zukunft wird flexibler und schneller mit solchen Veränderungen umgehen können. Sie benötigt daher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Unsicherheiten zulassen können und lernen, damit umzugehen. Der Umgang mit Unsicherheit als wesentliches Merkmal der Kultur bestimmt die Schnelligkeit und Reibungslosigkeit einer Veränderung.

- o Identität und Kommunikation innerhalb eines Unternehmens

In vielen Unternehmen gibt es in den verschiedenen Abteilungen gibt es sehr unterschiedliche Ziele und Normen, die bei der Arbeit beachtet werden müssen. Der Vertriebsbereich bewertet eine anschlussfähige schnell verständliche Kommunikation sicherlich höher als der IT-Bereich. Qualitätssicherung und Fehlerintoleranz hat in der Produktionsabteilung meist einen höheren Wert als im Marketing-Bereich

Insofern sind viele Unternehmen im wahrsten Sinne des Wortes ein „Gemischtwarenladen“. Jeder Leistungsbereich hat seine (etwas) eigene Identität, setzt Schwerpunkte bei den Werten und Normen jeweils anders.

Ein Ziel in Veränderungsprozessen kann es sein, den Grad an gemeinsamer Identität zu erhöhen. Dies wird von den jeweiligen Bereichen oft mit Sorge betrachtet. Sie haben Angst, ihre eigene Identität zu verlieren. Ein Prozess ist dann erfolgreich, wenn die einzelnen Bereiche nicht ihre eigene Identität aufgeben, sondern diese erweitern, d.h. es als Bereicherung empfinden, wenn weitere Sichtweisen mit hinzukommen. Es sollte gelingen, die unterschiedlichen Einheiten zu einer gemeinsamen, entsprechend den jeweiligen Aufgabenstellungen flexibel agierenden Einheit zusammenwachsen zu lassen.

4 Kultur wirkt latent

Etliche Ausprägungen der Kultur sind sichtbar, aber interpretationsbedürftig wie z.B. Gebäude, Logo der Organisation, Ausstattung der Räume etc. Die meisten Festlegungen sind jedoch unsichtbar und werden nicht bewusst wahrgenommen. Es ist im Wesentlichen der Teil der Kultur, der die Identität des Unternehmens ausmacht. Er ist sozusagen „in Fleisch und Blut“ und damit in den unbewussten Teil der Wahrnehmung übergegangen. Hierzu gehören insbesondere die Regeln, Normen und Werte, die eine Unternehmenskultur wesentlich bestimmen und sie im Kern ausmachen.

Die Kunst des Managers liegt darin, den unbewussten Teil der Kultur trotzdem bewusst zu gestalten und bei der Unternehmensentwicklung zu berücksichtigen. Dazu ist es allerdings erforderlich, dass er über Möglichkeiten und Methoden verfügt, sich die Kultur seines Unternehmens immer wieder neu bewusst zu machen.

Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern allein gelingt es nicht, die eigene Kultur vollständig und in ihren verschiedenen Facetten zu erfassen. Sie ist zu selbstverständlich geworden, der Blick dafür nicht mehr geschärft. Die Hilfe von externen Beobachtern ist erforderlich (zur Ermittlung der eigenen Kultur vgl. Ziffer 6.1).

Einen ersten Eindruck von der eigenen Kultur erhält man durch:

- o Gespräche mit neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Diese merken die Kultur deutlich und stellen bewusst oder unbewusst Unterschiede zu anderen Kulturen fest.
- o Gespräche mit Kunden und Partnern. Diese sehen das Unternehmen auch von außen. Ihre Beobachtungen ergeben Hinweise auf die Merkmale der eigenen Kultur.
- o Hilfreich ist es, die eigene Organisation einmal wie einen fremden Stamm zu betrachten und sich in die Rolle eines Ethnologen zu versetzen: Welche Riten und Gebräuche gibt es? Wie heißen die Götter? Welche Gefühle sind erwünscht, welche nicht? Was und wer bestimmt, was und wer Einfluss hat?

5 Vision/Strategie, Struktur und Unternehmenskultur

5.1 Ganzheitlich betrachten

Letztlich zeigt sich an der Kultur eines Unternehmens, ob Vision und Strategie auf Papier gebannt bleiben oder in dem Unternehmen lebendig werden und Veränderung erzeugen. Die Effektivität der Organisationsstruktur spiegelt sich in der Unternehmenskultur wider.

Eine Strategie ist nur so gut, wie sie umgesetzt wird, neue Strukturen nur so gut, wie sie gelebt werden, die Unternehmenskultur nur so gut, wie sie sich an den Erfordernissen des Unternehmens ausrichtet. Vision, Struktur und Kultur sind dabei nicht getrennt, sie gehen mit ihren jeweiligen Ausprägungen ineinander über.⁴

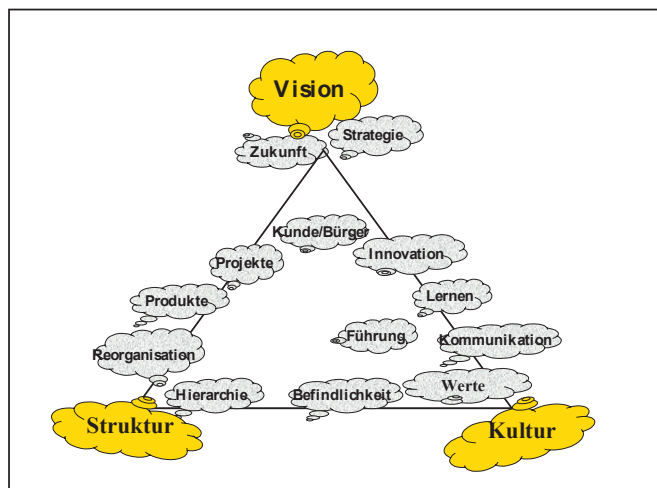


Abbildung 1: Die Übergänge zwischen Vision/Strategie, Struktur und Unternehmenskultur

Alle drei Dimensionen können sich nur dann richtig entfalten, wenn sie im Einklang stehen und sich gegenseitig unterstützen. Wie bei einem Mobile gerät alles in Bewegung, wenn ein Entwicklungsimpuls an einer der drei Dimensionen ansetzt. Geht es z.B. um einen visionären Leitbildprozess, muss bedacht werden, ob die realen Strukturen und die kulturellen Vor-

⁴ Vgl. Königswieser, Roswita (Hrsg.), Systemisch-integratives Management, Klett -Cotta. 2001

aussetzungen für eine Umsetzung geeignet sind. Hierfür einige konkrete Beispiele:

- o Eine non-profit orientierte Organisation verändert aus Innovations- und Kostendruck heraus ihre Strategie, um zukünftig stärker auch wettbewerbsorientiert zu arbeiten. Eine auch am Markt agierende Organisation braucht eine andere Struktur und Kultur.
- o Ein Großunternehmen gliedert eine EDV-Abteilung aus und stellt sie dem Wettbewerb. Ohne ein visionäres Bild der Zukunft und ohne unternehmerisches Denken wird die Umstrukturierung kein Erfolg sein.
- o Ein Projekt: „Erfolgsfaktor Zusammenarbeit“ in einem großen Industriebetrieb, das mit dem Anspruch startete, keine Strukturen anzutasten, weil größere Restrukturierungen eben abgeschlossen worden waren, stößt unweigerlich bei der Analyse und Bearbeitung der Schnittstellen zwischen Technik und Verkauf auf ein Strukturproblem mangelnder Teamarbeit.

Vorhaben, die entweder Strategie oder Struktur oder Kultur ohne die Querbezüge mit zu berücksichtigen angehen, sind disfunktional.

Vision wird dabei oft als weicher Faktor, Strategie mit messbaren Kennzahlen als harter Faktor, die Kultur als weich und die Struktur als hart bezeichnet. Und da Geschäfte hart sind, sind nur die „hard facts“ wichtig - denken viele. Beachtet man aber die soft und hard facts genauer, merkt man, dass ihre Grenzen verschwimmen, ineinander übergehen, je nach dem welche Perspektive der Betrachter einnimmt. Der soft fact, dass die Atmosphäre bei den Mitarbeitern in der Abteilung sehr gut ist, hat einen entscheidenden Einfluss darauf, dass ein Strategieprozess von allen gemeinsam angegangen wird und alle bereit sind, Zielvereinbarungen einzugehen und die Struktur zu verändern. Harte Fakten sind geronnene weiche Faktoren.

5.2 Gemeinsam entwickeln

Die bewusste Integration der harten und weichen Faktoren trägt der Tatsache Rechnung, dass hard facts nur zeitweilig als Aggregationszustände im Entwicklungsprozess hart sind, sie mit ihrer Härte aber die soft facts verändern können - wenn sie intelligent konstruiert werden.

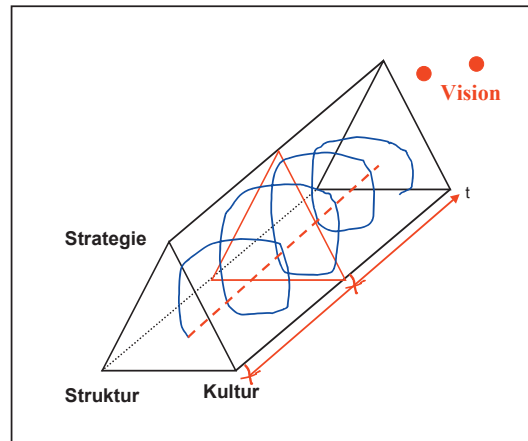


Abbildung 2: Die gemeinsame Entwicklung der drei Dimensionen

Die Schleifen zeigen, dass Unternehmensentwicklung im Dreieck Strategie-Struktur-Kultur ein permanenter Prozess ist, der dann optimal läuft, wenn über entsprechende Reflexionsarchitekturen und über Meta-Kommunikation die zentralen Widersprüche integriert werden und die Vision als Leitstern allen Prozessschritten Sinn gibt.

Solche zentralen Widersprüche sind z.B.

- o Vergangenheit - Gegenwart - Zukunft
- o Verändern - Bewahren
- o Planung - Umsetzung
- o Technik - ohne Technik
- o Person - Organisation
- o Organisation - gesellschaftliches/politisches Umfeld
- o Projekt - Linie

Je komplexer Situationen, desto mehr Widersprüche treten auf, desto größer muss die Fähigkeit von Entwicklungsmanagern sein, sie zu integrieren. P. Drucker sagt, dass nichts fähige und unfähige Manager mehr unterscheidet als ihr Fähigkeit, mit Widersprüchen umzugehen. Das ist besonders gut durch Intuition und Reflexion möglich. Durch Reflexion wird Unkontrollierbares häufig kontrollierbar.

5.3 Exkurs: Leitbilder

Oft entwickeln Unternehmen Leitbilder, um ihre Vision/Strategie zu beschreiben und die Kultur zu verändern. Die Leitbilddiskussion fördert in der Regel den Reformprozess. Sie ermöglicht:

- o die Diskussion über den Veränderungsprozess,
- o den organisationsübergreifenden Austausch,
- o die Entwicklung gemeinsamer Ziele.

Die Leitbilder selbst enthalten vielfach keine handlungsleitenden Visionen, sondern eher

- o Wunschbilder,
- o allgemeine übernommene Formulierungen,
- o Abbildung des Ist-Zustands ohne motivierende Leistungstreiber.

Es ist nicht verwunderlich, dass nur wenige Leitbilder gelebt wird. Selbst wenn der Erarbeitungsprozess noch so vielversprechend durchgeführt wurde, es fehlt an Überlegungen, wie die Leitbilder zu Leitlinien des Handelns werden können.

Eine Ursache könnte sein, dass in einem Leitbildprozess die strategischen Vorstellungen des Chefs und die Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft nicht zusammen fließen. Spannungen werden nicht benannt.

6 Kultur als kritischer Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen

Es ginge an dieser Stelle zu weit, die verschiedenen Strategien zur Veränderung der Kultur darzustellen. Daher hier nur drei Anmerkungen dazu:

6.1 Unternehmenskultur ermitteln

Wenn man die eigene Kultur entwickeln will, sollte man sie kennen! Bisher wird die Kultur in Veränderungsprozess-Prozessen selten geprüft und gesteuert, was sicherlich auch daran liegt, dass in der Betriebswirtschaft bisher keine Methoden bekannt waren, um Kultur wirklich sichtbar zu machen; es können allenfalls ihre Auswirkungen festgestellt werden

Dabei zeigt die Evaluation von Veränderungsprozessen eindeutig, dass diese dann besonders erfolgreich sind, wenn das Reformkonzept an die örtliche Situation, die vorhandenen Möglichkeiten und Potentiale anknüpft. Die verzahnte Entwicklung von Instrumenten und Unternehmenskultur beschleunigt Veränderungen und optimiert den Ressourceneinsatz.

Seit kurzem werden zur Ermittlung der Kultur einer Organisation und ihres Zusammenspiels mit Vision/Strategie und Struktur qualitative Verfahren eingesetzt, in denen Erkenntnisse der qualitativen Sozialforschung mit der systemischen Organisationslehre zusammengeführt wurden. In der Wissenschaft ist dieses Verfahren unter dem Namen konstruktiv-hermeneutische Organisationsdiagnose bekannt. Die konstruktiv-hermeneutische Systemdiagnose wurde bisher von uns in über 100 Unternehmen eingesetzt, um

- o die Stellschrauben für einen erfolgreichen Veränderungsprozess zu finden,
- o den Erfolg/Misserfolg von Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Unternehmens einzuschätzen,
- o eine Grundlage zur Planung von Umstrukturierungen zu schaffen,
- o strategische Ziele besser und schneller verankern zu können,
- o Anforderungsprofile für herausgehobene Führungspositionen zu erarbeiten

oder einfach um die eigene Organisation besser zu verstehen.

Im Ergebnis leuchtet die Systemdiagnose die Dynamik von fördernden und hemmenden Faktoren der angestrebten Organisationsentwicklung des Unternehmens aus, zeigt, wie effektiv das Unternehmen mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammenarbeitet und weist auf Widersprüche zwischen der Kultur des Unternehmens und den angestrebten Zielen hin.

Systemdiagnosen analysieren, ob sich Vision und Strategie im Handeln niederschlagen, ob sie gelebt, akzeptiert werden und welche Auswirkungen die Struktur auf das Kommunikationsverhalten und die Zusammenarbeit im Unternehmen hat, ob es dabei zum Beispiel Reibungsverluste oder Hemmschwellen gibt. So zeigt sie auf, ob und wie weit die drei Dimensionen im Einklang sind und wie eine parallele Weiterentwicklung im Sinne der angestrebten Ziele (Synergieeffekte, Wachstum, Produktentwicklung etc.) möglich ist. Die Systemdiagnose verbindet somit harte und weiche Faktoren und ermöglicht Managern, latente Ebenen bewusst wahrzunehmen und ihre intuitiven Einschätzungen (die jeder gute Manager braucht!) zu reflektieren.

6.2 Rolle der Führung

Führungskräften fällt in dem Veränderungsprozess eine der schwierigsten Rollen zu. Sie müssen am meisten lernen und werden zum kritischen Erfolgsfaktor. Dieses Ergebnis lässt sich aus allen Systemdiagnosen zur Evaluation von Veränderungsprozessen ableiten. Im Einzelnen bedeutet dies für die Führungskräfte, sie

- o müssen die neue Kultur gestalten,
- o sollen meist (vordergründig) Macht abgeben,
- o behalten trotzdem die Verantwortung für das Ganze,
- o müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigen, die neue Verantwortung auch anzunehmen, also Rückdelegation vermeiden (mit anderen Worten: Machtverlust droht und sie müssen gleichzeitig sehr viel anspruchsvolleren Bedingungen in der Mitarbeiterführung gerecht werden).

Aus ihrer Verantwortung für das Ganze ergibt sich, dass sie weiterhin eine klare Strategie für den Veränderungsprozess benötigen, die sie weitergeben und nach der sie handeln. Von ihnen wird also verlangt, dass sie trotz

der Unsicherheit in der eigenen Rolle klare Ziele entwickeln können und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine sichere Basis im Veränderungsprozess bieten.

Führungskräfte sind, obwohl der Trend in der Organisation eindeutig in Richtung Kooperation, Netzwerke und Team geht, immer ein Stück weit in der Distanz. Früher konnten sie entscheiden und erwarten, dass ihre Entscheidungen befolgt werden. Heute müssen sie alles mit den Mitarbeitern vereinbaren, erleben also eine stärkere Abhängigkeit und sind trotzdem für alles verantwortlich. Diese in ihrer Rolle immanente Distanz zum Team spüren sie, haben jedoch nicht immer einen Weg gefunden, damit umzugehen.

6.3 Verzahnte Entwicklung

Erfolgreiche Entwicklungsprozesse sind ganzheitlich. Sie sehen die Architektur des Veränderungsprozesses insgesamt und berücksichtigen die Zusammenhänge. Wird zum Beispiel auf der Basis einer geänderten Strategie eine neue Balanced Scorecard entwickelt, lassen sich die Zusammenhänge wie in Abb. 3 geschehen, durch ein „Haus“ darstellen, bilden.

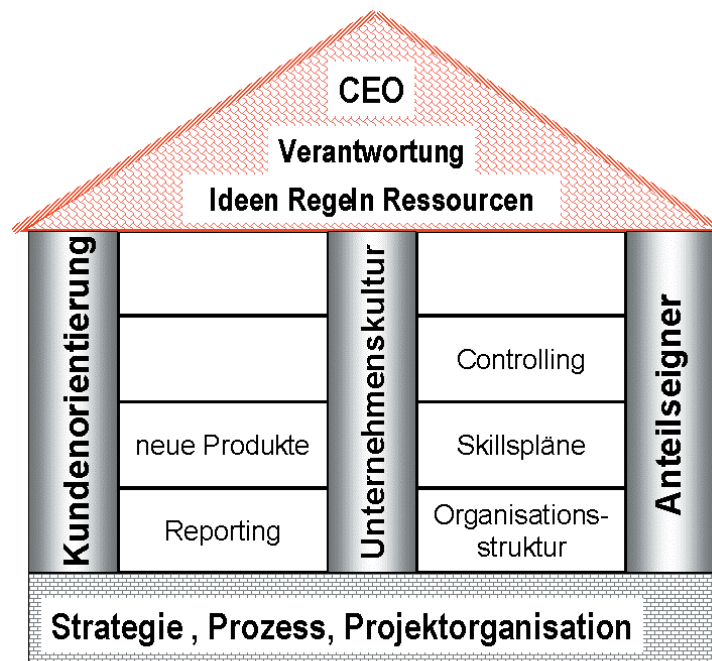


Abbildung 3: Ganzheitlicher Entwicklungsprozess

- o Die Ziele der Perspektiven „Interne Prozesse“ und „Lernen“ sind die Bausteine.
- o Die Unternehmenskultur bildet einschließlich des Führungsverhaltens und der Mitarbeiterbeteiligung die innere stabilisierende Säule und nur über eine entsprechende Ausprägung der Kultur wird sichergestellt, dass die neue Strategie auch ihre Wirkung entfalten.
- o Ein gemeinsames Leitbild oder eine Vision für die Entwicklung des Unternehmens, ein klares Prozesskonzept und die Projektorganisation ergeben ein stabiles Fundament.
- o In der Außenwirkung wird die Kundenorientierung und eine effektive Zusammenarbeit mit dem Anteilseigner deutlich.
- o Der CEO bildet das schützende Dach. Er muss insbesondere Ressourcen für den Prozess bereitstellen und ihm eine klare strategische Ausrichtung geben.

Sind die Ziele der Veränderung für die Mehrheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht überzeugend, werden oft über eine lange Phase hinweg Konzepte entwickelt.

6.4 Beispiele

Im Folgenden zunächst einige typische Ausprägungen von Unternehmenskultur und ihre Folgen für den Veränderungsprozess:

o **Sicherheit - Unsicherheit**

Kontinuierliche Veränderung und die daraus entstehenden Unsicherheit werden akzeptiert.

Folge: Veränderungen werden leichter angegangen, ggf. viele Aktivitäten gleichzeitig, hoher Energieverbrauch

Hoher Bedarf an Sicherheit, Unsicherheit weniger geübt:

Folge: Konzepte werden ohne Änderungen übernommen und erst nach und nach selbst weiter entwickelt

oder

Folge: Die neuen Instrumente werden perfektioniert, alles wird erfasst. Umfangreiche Ausführungsbestimmungen werden als hilfreich erlebt.

Arbeiten in einer abgeschlossenen sicheren Unternehmenswelt ohne das Bedürfnis, etwas zu verändern, aber mit einer Ahnung, dass sich etwas verändern muss.

Folge: Überlange Konzeptphasen ohne Umsetzungsschritte

Vertrauen in den CEO

Folge: Bereitschaft, den Ideen zu folgen, hoher Motivationsfaktor

o **Kommunikation zwischen den Organisationseinheiten**

Mitarbeiterschaft mit hohem Zusammenhalt und viel Veränderungsbe-
reitschaft

Folge: Führungskräfte kommen unter Druck, delegieren schneller,
manchmal ohne strategische Vorgaben

Regelmäßige offene lebendige Kommunikation

Folge: Umfangreiche schriftliche Kontrakte werden als störend empfunden

6.5 Änderung der Unternehmenskultur

Ein Vergleich der Entwicklungsprozesse in Unternehmen erbrachte auch Erkenntnisse, wann und wie sich Kultur ändert bzw. ändern lässt. Hierfür bieten sich drei Kategorien an:

- o Die Unternehmenskultur ändert sich grundlegend, weil der CEO dies als wesentlichen Teil des strategischen Programms ansieht und Zeit, Kraft und Ressourcen hierfür investiert.
- o Die Kultur ändert sich schrittweise als Folge der Einführung der neuen Strategie.

Dies geschieht, wenn die Strategie dem Grunde nach zur bestehenden Kultur passt. Die einzelnen Elemente finden Eingang, zeigen Wirkung und nehmen in der Folge nun ihrerseits Einfluss auf die Kultur. Eine solche Veränderung erfolgt eher unmerklich. Es zeigt sich jedoch auch hier, dass nach einiger Zeit die Unternehmenskultur mit ihren Änderungen bewusst betrachtet werden muss, um im Sinne der spiralförmigen Anpassung von Strukturen, Prozessen und Kultur die Weiterent-

wicklung passend zu gestalten. Unbewusst gelingt meist nur der erste Schritt.

- o Die Unternehmenskultur ändert sich trotz Einführung von neuen Instrumenten nicht.

Dies ist in denjenigen Unternehmen zu beobachten, neue Strategien, Prozesse oder Systeme rezeptartig einführen und sie nicht an die eigene Situation anpassen. Es zeigte sich deutlich, dass die eigene Kultur meist stärker ist und sich gegenüber dem Neuen resistent verhält. In der Auswirkung wird das Neue dann als wenig hilfreich, eher arbeitsvermehrend und nicht wirkungsvoll erlebt.

7 Was ist, wenn jemand sagt ...

Die Evaluation von Veränderungsprozessen in über 50 Organisationen zeigt, dass es bestimmte typische Beschreibungen für die Situationen in Unternehmen gibt, die jedoch, obwohl es immer die gleichen Aussagen sind, Symptome für unterschiedliche Zustände darstellen. Die im Folgenden aufgeführten Aussagen tauchen immer wieder auf, allerdings verbergen sich nach einer genauen Analyse bei der Systemdiagnose jeweils unterschiedliche Hintergründe dahinter. Sie haben also versteckte Botschaften. Wenn man diese erkennt, erhält man wesentliche Aussagen zur Situation im Unternehmen.

„Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ausgelastet, sie können nicht noch mehr Verantwortung übernehmen.“

- o Der Prozess zur Stärkung der Mitarbeiterbeteiligung wird konsequent und ganzheitlich durchgeführt und lastet die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voll aus. Mit einer solchen Aussage schützen Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor weiteren Belastungen.
- o Die Führungskraft, die diesen Satz sagt, möchte Verantwortung nicht delegieren und begründet dies mit dem Auslastungsgrad der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese werden einer solchen Begründung in den seltensten Fällen widersprechen.
- o Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben erhebliche Schwierigkeiten mit der Delegation von Verantwortung; es fehlt an Schulung und Training. Schon wenig Veränderung belastet stark.

„Das Tempo der Veränderung ist zu schnell“

- o Es fehlen Trainingsphasen.
- o Veränderungen passen nicht zur Kultur, werden also nicht direkt als nützlich erkannt.
- o Veränderung ist von der Person nicht gewollt, weil die Person andere eigene Werte hat.
- o Veränderung ist von der Person nicht gewollt, weil ihre Stellung in der Organisation sich ändert - bzw. dies befürchtet wird.

„Der Informationsfluss funktioniert nicht“

- o Die Veränderung steht noch nicht auf sicheren Beinen, die notwendigen neuen Strukturen und Netze haben sich noch nicht gebildet. Es ist nicht klar, welches Wissen benötigt wird (Orientierungsproblem).
- o Die Veränderung ist nicht gewollt und wird mit dem Hinweis auf mangelnde Information abgeblockt.
- o Es wurde nicht erkannt, dass es in Zeiten einer Veränderung ein gestiegenes Informationsbedürfnis gibt.
- o Die Informationskultur wurde den neuen Anforderungen nicht angepasst. Weiterhin wird eher schriftlich informiert und in Besprechungen mehr verkündet als diskutiert.
- o Es sind noch keine Strukturen aufgebaut, wo und wie neues Wissen platziert und abgerufen werden kann.

„Das Wir-Gefühl geht verloren“

- o Zentrifugalkräfte der Dezentralisierung wirken
- o Ausdifferenzierung der Organisation
- o Gemeinsamer Blick auf „Was ist die Kernbotschaft in unserem Unternehmen“ geht im Zuge der Veränderung verloren (als nicht vermeidbare Folge der Instabilität) und es wird kein gemeinsames neues Bild aufgebaut.
- o Erhöhte Arbeitsbelastung, daher weniger Zeit für informelle Kommunikation
- o Gefühl der Abwertung, weil Notwendigkeit der Veränderung gleichgesetzt wird mit „die Vergangenheit war schlecht“

„Wir erleben viele Enttäuschungen“

- o Erfolgreich gemeisterte Schritte werden nicht wahrgenommen. Man genießt nicht seine Erfolgserlebnisse, sondern ist fokussiert auf die Defizite.
- o Schritte der Veränderung sind zu stark fremdbestimmt, zu wenig Vertrauen auf die eigene Kraft der Organisation.
- o Keine realistische Projektplanung.

„Das bringt doch alles nichts“

- o Neues wird eingeführt, ohne dass sich die Kultur ändert.
- o Die Veränderung passt nicht zu den Werten der Person.
- o Der Nutzen der Veränderung ist nicht spürbar.

Die Argumente gegen Veränderungen sind vielfältig. Sie ergeben sich oft aus den Unsicherheiten, die eine Veränderung mit sich bringt. Eine Organisation bewegt sich immer in dem Spannungsfeld „bewahren - verändern“. In jedem Veränderungsprozess wird die Seite des Veränderns betont, meist auch überbetont. Der Blick für das Bewahrensweite geht verloren, das bisher Erreichte wird nicht gewürdigt.

Diejenigen, die eher auf der Seite des Bewahrens stehen, blockieren oft Veränderungen. Damit sie nicht zu demotivierten Verlierern werden, sollte ihnen deutlich die Möglichkeit gegeben werden, für sie Wertvolles mitzunehmen, oder sie zu überzeugen, dass es etwas Wertvolleres gibt, das sie eintauschen können. Eine Organisation, die die Bewahrer nicht schätzt, erzeugt zu viel Instabilität.