

Unternehmenskultur braucht Führung – wie Sie in 5 Schritten Ihre Organisation visionär stärken und innovativ gestalten können

1

General Management

Welcher Unternehmer oder welche Führungskraft wünscht sich das nicht: zufriedene und engagierte Mitarbeiter, ein gutes Betriebsklima, innovative Produkte und fehlerfreie Prozesse.

Mit einer „guten“ Unternehmenskultur müsste das alles doch problemlos schaffbar sein. Nur wird die Förderung der Unternehmenskultur in der Praxis oft noch recht stiefmütterlich behandelt. Im Trainer- und Berateralltag stoßen wir oft auf Unternehmen in denen eher eine „Misstrauenskultur“, dauerhafte Führungskrisen oder eine „Nicht geschimpft ist gelobt genug“-Kultur die berufliche Realität bestimmen.

Fachkräftemangel, verändernde Märkte, neue Regularien und Wettbewerber erzeugen jedoch immer häufiger ein Umdenken im Top-Management. Der Tunnelblick der Führungskräfte auf das operative Tagesgeschäft reicht nicht mehr. In der modernen Personal- und Führungskräfteentwicklung wird schon seit Längerem versucht, das „Handwerk des Managements“ um die „Kunst des Managements“ zu erweitern. Nämlich Reflexions- und Gestaltungskompetenz zu erhöhen, die Qualifikation für Kulturpflege und -entwicklung durch kulturbewusstes und symbolisches Management zu steigern.

Was aber genau ist „Kultur“?

Unternehmenskultur kann als die „Atmosphäre“ der gemeinsam geteilten Werte, Annahmen und Überzeugungen beschrieben werden. Diese Atmosphäre schließt Erwartungen, kollektive Erinnerungen, Gefühle und Definitionen ein. Sie hat verschiedene Ebenen und ist scheinbar nur schwer zu beeinflussen.

Ebene der Unternehmenskultur	Merkmale/ Manifestation	Beeinflussbarkeit
Grundannahmen	Beinhalten u. a. Aussagen zum Menschenbild, Bild von Arbeit, Einschätzung von Marktverhältnissen, Konkurrenz, Beziehung zur Umwelt.	Gelten oft als selbstverständlich; sind aber „unsichtbar“ und häufig unbewusst.
Werte und Normen	Finden u. a. Ausdruck in Unternehmens- und Führungsgrundsätzen, Leitbildern, Richtlinien, Arbeitsanweisungen, Prinzipien, Tabus und Codes of Conduct.	Können bewusst oder unbewusst sein, explizit aufgestellt oder auch nur implizit wirken. Sie rufen häufig Symbole hervor bzw. leiten diese an.
Symbole	Beispiele sind u. a. Architektur, Kleidung, Sprache, Witze, Rituale, Legenden, Prämien, Titel, Firmenwagen.	Sichtbarer Ausdruck der Unternehmenskultur, der aber oftmals interpretationsbedürftig ist.

Die Unternehmenskultur bzw. ihre Elemente haben aber wichtige Funktionen. Sie geben den Mitarbeitern eine Orientierung und eine Zielrichtung für die gemeinsamen Bemühungen und Bestrebungen. Neue Mitarbeiter bekommen schnell ein Bild davon, wie die Dinge „hier gemacht werden“. Dadurch wird ein Gefühl von Sinn und Identität aufgebaut und vermittelt. Der Blick auf die gemeinsam gemachten Erfahrungen trägt gerade in schwierigen Zeiten auch zur Unsicherheits- und Angstabsorption bei. Außerdem wird durch das „so haben wir das schon immer gemacht“ die wahrgenommene Komplexität von organisationalen Situationen deutlich reduziert.

Kurz gesagt, Unternehmenskultur ist die DNA, nach deren Bauplan eine etablierte Gruppe von Menschen effizient zusammenarbeitet.

Wenn aber neue Strategien umgesetzt werden sollen oder auf veränderte Marktbedingungen schnell reagiert werden muss, kann so ein fester Bauplan jedoch hinderlich oder sogar gefährlich werden.

Wie etabliert man eine dynamische motivierende Unternehmenskultur?

Natürlich lässt sich eine Unternehmenskultur nicht von heute auf morgen neu gestalten. Auch werden lehrbuchartige Kopien oder reine Marketing-Leitbilder der Komplexität und den Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens nicht gerecht. Kultur entsteht durch Kommunikation und Interaktion und kann nur so auch nachhaltig und wirksam verändert werden. Dabei haben sich einige einfache Schritte als praktikabel herauskristallisiert, die wir die „5 E's“ nennen:

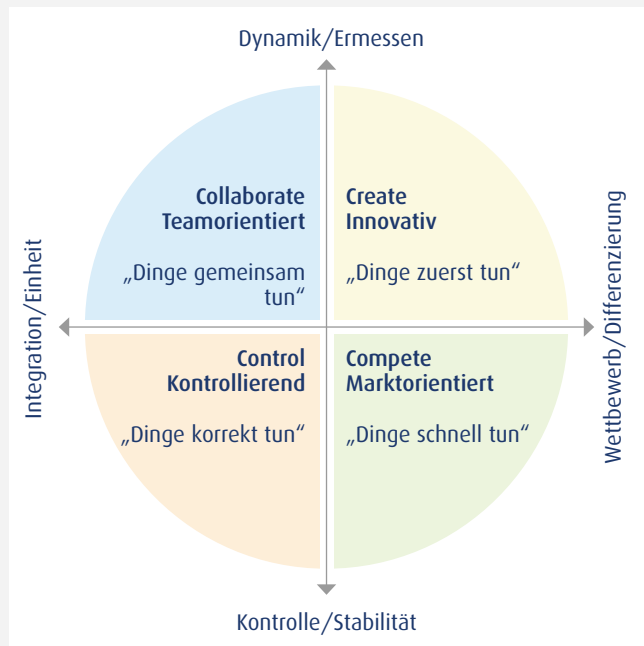
- 1. Erkennen**
Wie „tickt“ die Firma/der Unternehmensbereich heute?
- 2. Erzielen**
Was ist das gemeinsame Verständnis über die zukünftig gewollte Kultur?
- 3. Ermitteln**
Was bedeuten diese Veränderungen und was nicht?
- 4. Energetisieren**
Warum soll der Weg gegangen werden?
- 5. Exekutieren**
Was muss auf strategischer und operativer Ebene dafür getan werden?

Diese Schritte dienen als Leitfaden für die jeweilige Führungskraft. Es ist aber ratsam, ggf. mit externer Unterstützung, diese Schritte mit möglichst vielen Betroffenen gemeinsam durchzugehen.

Schritt 1 & 2:

Ist- und Soll-Zustand der Unternehmenskultur sichtbar machen

Um den Ist-Zustand und den künftigen Soll-Zustand der Unternehmenskultur zu erfassen, gilt es den geeigneten Fokus der Betrachtung zu wählen. Sofern hier kein besonderer infrage kommt, bietet sich beispielsweise das „Competing Values Framework“-Modell nach Robert Quinn und John Rohrbaugh an. Mit diesem Modell lässt sich ein Unternehmen in vier Typen kategorisieren:



Jeder dieser vier Typen wird durch spezielle Schlüsselwerte und -treiber bestimmt, die sich u. a. an den Fragen: „Woran glauben wir? Wofür stehen wir?“ orientieren. Daran können – je nach Einordnung – weitere Details der Kultur ermittelt werden.

Ob eine Kultur „gut“ ist, hängt von ihrer spezifischen Art im Abgleich mit der Strategie ab. Daher werden bei der Sollkultur Fragen nach „Welche Entwicklungen kommen auf uns zu?“ oder „Was wollen wir erreichen?“ beantwortet. Mit diesem Input zu Visions- und Strategievorstellungen kann dann gemeinsam der passende Typ für die zukünftig gewünschte Kultur festgelegt werden.

Schritt 3: Ermitteln

Was bedeuten diese Veränderungen und was nicht?

Durch das Abgleichen der unterschiedlichen Perspektiven und Auffassungen der Beteiligten und dem Übereinanderlegen von Ist- und Sollkultur ergibt sich der Entwicklungspfad der Unternehmenskulturgestaltung. Dieser Entwicklungspfad wird anhand folgender Fragen auf seine Auswirkungen hin ausgeleuchtet:

- Was sind die kritischen Elemente der Organisation (z. B. Kundenorientierung)?
- Was ist in der heutigen Kultur so wertvoll und nützlich, dass es bewahrt bleiben soll (z. B. der Umgang mit Pensionären oder Alumnis)?
- Was muss wegfallen/aufgegeben werden?
- Was muss neu hinzukommen?

Bei dem letzten Punkt liegt neben anderen Themen der Fokus auch auf den notwendigen Kompetenzen der Führungskraft bzw. dem benötigten Führungstyp. Bedarf es in der Soll-Welt eher eines Teambuilder, eines Entrepreneurs oder eines bewahrenden Koordinators?

Schritt 4: Energetisieren

Warum soll der Weg gegangen werden?

Bei diesem Schritt gilt es, die Frage nach dem „Gewinn“ der Veränderung zu beantworten und für einige Schlüsselwerte des Wandels selber Symbole, Rituale und Geschichten zu finden. Hier setzt insbesondere die Arbeit der Internen Kommunikation ein. Aber auch die Kreativität und Inspiration der Mitarbeiter kann genutzt werden. So entstehen authentische Symbole und Legenden, denn der Wandlungs- und Kommunikationsprozess wird durch die kollektive Erinnerung zugleich selber ein Stück der tradierten Unternehmenskultur.

Schritt 5: Exekutieren

Was muss auf strategischer und operationaler Ebene dafür getan werden?

Auf strategischer Ebene müssen die relevanten Schlüsselmaßnahmen für den angestrebten Wandel herausgearbeitet werden. Ebenso muss das Management entscheiden, welche Themen und Aspekte im Unternehmen komplett einzustellen sind, welche weiter betrieben werden sollen und welche neu gestartet oder ausgebaut werden müssen.

Operativ muss der Wandel geplant und durchgeführt werden. Hierbei können die Maßnahmen von der Ausbildung von Change Agents, über das Aufstellen von Projektplänen bis hin zur klaren und transparenten Kommunikation von Zielen und Meilensteinen reichen.

Fazit

Es wird immer mehr eine wichtige Voraussetzung für nachhaltig erfolgreiche Unternehmen oder einzelne Unternehmensbereiche, die Unternehmenskultur und ihre Gestaltung als wesentliche Führungsaufgabe zu begreifen.

Das aktive Management der Organisationskultur ist dabei eine wichtige Voraussetzung unter anderem für die Mitarbeitermotivation und -produktivität und damit letztlich für die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens.

Führungskräfte und Top-Management sind die wesentliche Quelle und Vorbild für Überprüfung und Veränderung der Unternehmenskultur. Mit Führungsauthenzität und zeitgemäßen Qualifikationen wie Reflektionsfähigkeit, Moderation und Prozessgestaltung wird es ihnen gelingen, die Elemente und Ebenen der Unternehmenskultur erfolgreich zu wahren, zu stärken und zu gestalten.

► Unsere Seminarempfehlung: Unternehmenskultur (Webinfo-Nr. 79.51)



Bernd Zimmermann
Jurist, Systemischer Coach, Mediator, Trainer der Haufe Akademie. Ausbildungsleiter und Lehrtrainer verschiedener systemischer Ausbildungen, Management-Consultant.