



Die Kultur des Unternehmens hat gewichtigen Einfluss auf seinen Erfolg. Zwei Argumente sprechen allerdings dagegen, sich auf „Kultur“ als Ziel und Inhalt für Unternehmensführung einzulassen. 1. „Kultur“ ist im eigentlichen Sinne nicht messbar. Wir können die Wirkung von Managementinterventionen auf die kulturelle Ebene der Organisation nicht direkt kontrollieren. 2. „Kultur“ scheint zwar durch eine Vielzahl von Wirkgrößen veränderbar. Aber gerade die Komplexität von Kultur macht die Wirkung bestimmter Interventionen wie Vorbildwirkung oder Unternehmensleitlinien zufällig, kontingent. - Beide Argumente stimmen mit unserer Erfahrung überein. Herkömmliche Fragebögen und Interviews können die individuellen und spezifischen Merkmale einer Unternehmenskultur nicht erfassen: sie fragen nur was sie herausbekommen (siehe zu diesem Argument Ed Schein 1999, Seite 60f). Auch wird Kultur heute nicht durch Verkündung oder Setzung qua Management verändert, jedenfalls nicht auf dem direkten Weg. Was aber funktioniert, ist die Analyse und Veränderung von Kultur mit Geschichten, den erzählten Erfahrungen, die Menschen mit und in einem Unternehmen machen. Damit steht eine Pragmatik zur Verfügung, Unternehmenskultur als spezifischen Erfolgsfaktor handhabbar zu machen.

Kultur verändern mit Geschichten

von Hans Rudolf Jost und Michael Loebbert

„Als die Beratungsfirma hier durch war, stand kein Stein mehr auf dem anderen. Und was schlimmer war: während wir mit neuen Dienstleistungspartnern verhandelten, hatten unsere Leistungsträger schon das Weite gesucht. Zum Schluss waren wir nicht mehr in der Lage, unsere Kunden zu bedienen. Wir standen deshalb unter extremem Druck zu einem Abschluss zu kommen. Und das war sehr teuer.“

Schmutzabstreifer – Geschichten. Das sind Geschichten, wenn etwas schlecht ausgegangen ist. Oft sind sie mit Schuldzuweisungen an das Management verbunden. Sie zirkulieren sowie so im Unter-



nehmen. Jeder Versuch, diese zu unterdrücken führt zu weiteren schlechten Geschichten, die das Vertrauen in Führung untergraben und die Verbindlichkeit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen atomisieren.

„Ja, ich kann sagen, wir sind der Beratungsfirma noch einmal von der Schippe gesprungen. Mit unserer eigenen Berechnung in der Tiefe konnten wir nachweisen, welche Kosten schlicht vergessen wurden. Unterm Strich sind wir keineswegs schlechter als unser externer Benchmark. Im Gegenteil, jede Verbesserung, die wir erzielen, kommt sofort dem Gesamtunternehmen zu gute.“

Unternehmerischer Kampfgeist, Mut von Führung quer zu denken und Freiraum zu geben, Verantwortung für das Gesamtunternehmen. In solchen Geschichten wird die kulturelle DNA des Unternehmens weiter gegeben, repliziert. Es macht einen Unterschied, welche Geschichte erzählt wird: die Geschichte über ein missglücktes Outsourcing Projekt oder die Geschichte über die Selbstbehauptung eines internen Dienstleisters. Und natürlich korrumpiert nicht schon eine einzige schlechte Erfahrung eine sonst leistungsfähige Unternehmenskultur.

Wie und warum sich Kultur rechnet

Der objektive Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmensergebnissen ist evident. Eine Vielzahl empirischer Untersuchungen der letzten Jahre zeigt das (vgl. Sackmann 2006). In unserer Befragung antworten 71 Prozent der Führungsverantwortlichen, sie würden die Kultur in ihrem Unternehmen gerne ändern. Bei Verwaltungen sind es sogar 80 Prozent (Jost 2003). Führen macht einfach weniger Spaß, wenn man mit Menschen ehrgeizige Ziele erreichen will, die hauptsächlich damit beschäftigt sind, bürokratische Regeln zu verteidigen: „Geht nicht“. Veränderungsinitiativen, Grenzüberschreitungen zwischen Abteilungen und Teams, Wechsel der Leitwerte von „Beschäftigung“ zur „Leistung“, vom „Produkt“ zur „Lösung“, von der „Ausführung“ zur „Mitverantwortung“ werden zwischen den Mühlsteinen der Organisation unerbittlich zermahlen.

Wahrscheinlich wäre es vermessen, einen rechnerischen Beitrag als Return on Investment von Unternehmenskultur zu erwarten. Kultur steht aber immer für eine unternehmerische Entscheidung, die im Gesamterfolg des Unternehmens aufgeht. Es gibt gute Argumente für den wachsenden Einfluss der Unternehmenskultur im Zusammenhang anderer Steuerungsfaktoren wie Strategie und Organisationsstrukturen.

Aus pragmatischer Sicht steht „Kultur“ für den gemeinsamen Sinn, den es macht, einer bestimmten Handlungsoption praktisch den Vorzug zu geben. – Und Entscheidungen spielen in Unternehmen auf allen Ebenen eine immer grössere Rolle. Immer mehr Mitarbeiter haben immer mehr Verantwortung und Entscheidungsfreiheiten. Die wachsende Komplexität der Märkte und Individualität der Kundenlösungen machen Direktiven und zentrale Regelwerke einfach zu unspezifisch und zu langsam. Die Umsetzung von Strategien



und Veränderungen beruht daher zunehmend auf den vielen alltäglichen Vorzugswahlen der Mitarbeiter. Darum ist auch die Steuerungsfunktion von Kultur heute wichtiger als in früheren geschlosseneren Organisationsformen. Solange zum Beispiel eine Strategie oder auch die verkündeten Werte nicht mit unseren Sinnvorstellungen vereinbar sind, werden sie insbesondere in hohem Masse auf Selbststeuerung angewiesenen modernen Unternehmen auch nicht (wirklich) umgesetzt. Oder wie es Richard Clark der CEO von Merck es ausdrückt: „Culture eats Strategy for Lunch.“

Wie Kultur funktioniert und wie sie verändert werden kann

Intuitiv wissen das die meisten Manager. Doch wie kann man Kultur steuern und verändern? Ist das nicht sogar ein Widerspruch? – Natürlich lassen sich gemeinsame Werte, Sinnvorstellungen und kulturelle Muster nicht konstruieren wie eine Maschine. Sie sind ja selbst wieder gebunden in den Erfahrungen und Erlebnissen von Mitarbeitern. Das ist ein Grund, warum die Verkündigung von Werten und Leitbildern nur sehr begrenzt wirksam ist. Darüber reden und etwas leben sind eben zwei verschiedene Sachen.

In der Theorie wird Unternehmenskultur als „Summe der Normen, Werte und Artefakte, die bewusst oder unbewusst, sichtbar oder unsichtbar gelebt werden“ definiert. Leider haben solche Definitionen wenig Praxisbezug. Sie sind in der Führung nicht operationalisierbar. Und wenn eine Führungskraft ein Thema nicht operationalisieren kann, dann ist die Gefahr gross, dass das Thema aus der Agenda kippt. Deshalb definieren wir Unternehmenskultur als „die Summe der Geschichten, die man sich erzählt“. Als Führungskraft kann ich selbst Geschichten erzählen oder so wirkungsvoll inszenieren, dass sie von Mitarbeitern weiter erzählt werden. Noch wirksamer ist es, dafür zu sorgen, dass sich Mitarbeiter diejenigen Geschichten erzählen, welche die Erfolgsmuster des Unternehmens weiter geben. Geschichten wirken als „kulturelle Replikatoren“: Gute Geschichten werden nur von noch besseren Geschichten verdrängt. Denn Geschichten prägen und gute Geschichten werden „von Mund zu Mund“ weitergegeben und sind glaubwürdiger als irgendwelche Verlautbarungen und Leitbilder, die alltagsfremd von Arbeitsgruppen entwickelt wurden.

Wer sich die gleichen Geschichten erzählt, gehört zur gleichen Subkultur. Wer keine Geschichten zu erzählen hat, hat keine oder eine „dysfunktionale“ Unternehmenskultur, – ein Phänomen, das meist in Post-Merger-Phasen zu beobachten ist. Geschichten sind emotionale, packende Bilder, die sich leicht einprägen, und die sich leicht weitererzählen lassen. Geschichten funktionieren, sie helfen Menschen, ihr Handeln zu steuern und Ziele schneller zu erreichen. Geschichten schlagen die Brücke von rein betriebswirtschaftlichen Perspektiven des Managements zur konkreten, identifizierbaren, emotionsstarken, werthaltigen und bis zur „spirituellen“ Erlebbarkeit einer Unternehmensidee.



Geschichten sind darum der Königsweg zur Kulturveränderung. Kultur verändern mit Geschichten *ist die systematische Anwendung des sonst natürlich verlaufenden Verfahrens der Kulturentwicklung, der Sinn- und Werteproduktion in Organisationen*. Unser Ansatz ist, festzustellen, wie kulturelle Werte und Sinnkonstruktionen in sozialen Organisationen hervorgebracht werden. Kulturveränderung bedeutet die Veränderung der alten Geschichten oder Erzählung von neuen Geschichten, welche die Muster für den zukünftigen Erfolg („cultural patterns“) des Unternehmens glaubwürdig transportieren.

Erfahrungsgemäss werden in vielen Unternehmen gezielt und geplant jedoch vor allem „polierte Geschichten“ erzählt. Interne Kommunikation dreht und wendet Geschichten ins „Rosarote“. Die zynische Realität, die Ängste und das Misstrauen werden ausgeblendet. „Magenta Kommunikation“ nennen dies Mitarbeiter eines grossen Telekom-Anbieters. Wirksam aber sind nur authentische Geschichten mit Führungspersonen und Geschichten der erfolgreichen Bewältigung kritischer Ereignisse, und auch Geschichten von Führungsversagen und Niederlagen, welche die Kultur einer Organisation prägen.

Vielleicht werden Sie jetzt auch an die Macht der Mythen und Gründungsgeschichten Ihres Unternehmens denken. Und diese prägen das Unternehmen in besonderer Weise. In der Praxis konzentrieren wir uns auf Erlebnisse, die nicht so weit zurück liegen. Uns interessiert, welche Werte und Sinnvorstellungen heute im Erleben der Mitarbeiter wirksam sind. In Storyworkshops analysieren die Teilnehmer selbst, was die tragenden Werte ihrer Unternehmenskultur sind. Und sie machen selbst konstruktive Vorschläge, wie diese weiter entwickelt und gelebt werden können.



Die Grafik oben zeigt den vollständigen Prozess der Kultur-entwicklung und –veränderung. Die Kultur des Unternehmens wird aus Gründergeschichten und Mythen gespeist. Daraus bilden sich die kulturellen Muster, die im Unternehmen erlebt und als Geschichten weiter erzählt werden. Aus einer veränderten Strategie ergeben sich Anforderungen und Ziele an die Leistungsfähigkeit der Unternehmenskultur. In der Kulturanalyse wird die Lücke zwischen IST- und SOLL-Kultur ausgeleuchtet. Zugleich zeigt sich darin schon die Richtung der Kulturentwicklung. Systematisch wird dann nach Erfahrungen, nach positiven Ausnahmen, gesucht, in welchen die neuen funktionalen Kultureigenschaften schon gelebt werden. - Und hier liegt das Geheimnis erfolgreicher Kulturveränderung: Die bereits wenn auch nur vereinzelt schon gelebten funktionalen Eigenschaften werden systematisch ins Bewusstsein gebracht und verstärkt.

Eine nachhaltige Veränderung kultureller Muster und kulturellen Erfahrungen, welche die Mitarbeiter des Unternehmens machen, setzt in der Regel voraus, dass parallel auch Strukturen und Belohnungssysteme angepasst werden. Kommunikationskampagnen und Leadership Programme können dies unterstützen. Hier ist die Kunst der ausgewogenen Mischung zwischen expliziten Massnahmen (z.B. kulturkompatible Zielvereinbarungsprozesse) und induktiven Massnahmen wie Story Workshops, Geschichten intern kommunizieren, Symbolen, Kunstwerken oder metaphorische Inszenierungen.



Die Evaluation eines Kulturveränderungsprojektes erfolgt durch die Analyse der neuen Geschichten, die im Unternehmen erzählt werden. Wir beobachten, was geschieht, in wiefern Kultur zum bewussten Gestaltungsfaktor für Managementinterventionen geworden ist: Passt, was wir tun wollen, zu den kulturellen Werten und Merkmalen, die wir in unserem Unternehmen ausprägen wollen? - Kulturbewusstsein und Kulturverantwortung gehen dann aus der Projektphase wieder in das operative Management über. Ein Unternehmen hat sogar die Rolle eines CCO, eines Chief Cultural Officer, eingerichtet als laufenden Monitor für die Veränderung und Entwicklung der Unternehmenskultur.

Erfahrungsbeispiele aus der Praxis

1. Integration von Unternehmenskulturen bei einer Fusion

Beispiele schwieriger oder auch gescheiterter Fusionen sind Legion. Man versteht sich nicht, redet aneinander vorbei. Die Unterschiede der Gepflogenheiten werden mit grossem Energieaufwand aufrecht erhalten. Missverständnisse und Grabenkämpfe. Statt die Aufmerksamkeit auf die Realisierung von Synergien zu richten verausgaben sich Mitarbeiter bei der Verteidigung alter Positionen und Fürstentümer.

Drei Produktions-Betriebe an fünf Standorten wollen zusammen gehen. Sie wurden aus ihrem jeweiligen Konzernumfeld herausgetrennt, um in einem hart umkämpften Markt gemeinsam mehr Schlagkraft zu erhalten. „Unternehmenskultur“ stellte sich dabei zunächst als Herausforderung, die Unterschiede der Regionen und unterschiedlichen Herkunftsunternehmen zu überbrücken. Vor allem interessierte die Geschäftsleitung, auf welche tragenden kulturellen Werte die Integration des Unternehmens in der Zukunft gebaut werden kann.

In einer Kaskade von Workshops an den Standorten mit jeweils 40 bis 50 identifizierten Meinungsträgern, quer zur Hierarchie, werden Geschichten über besonders positive und auch weniger positive Erlebnisse der jüngeren Vergangenheit erzählt. Die Teilnehmer filterten die Geschichten mit einem einfachen Instrument auf ihre Kernwerte, „was uns besonders wichtig dabei ist“.

Die tiefer gehende Analyse auf Grund von Dokumenten und Filmaufnahmen zeigt die Unterschiede und Überschneidungen der gelebten Kulturmuster an den Standorten. In Bezug auf die Integrationsstrategie zeigten sich grosse Gemeinsamkeiten in „handwerklichen“ Werten wie „Qualität“ und „Kundenorientierung“. Unterschiede gab es in der Bewertung von „Leistung“ und auch der Bedeutung von „technischer Innovation“. Die detaillierten Ergebnisse mit Managementempfehlungen werden den Führungsverantwortlichen zurückgemeldet.

Diese bildeten auch den Hintergrund der Bearbeitung des während der Workshops aufgenommenen Filmmaterials. Positive Geschichten wurden ausgewählt und dramaturgisch miteinander verbunden, in denen die kulturellen Muster der zukünftigen Unternehmenskultur



besonders glaubwürdig dargestellt und kommuniziert wurden. Der daraus entstandene 15-Minuten-Film mit den besten Geschichten aller Standorte wurde an allen Standorten durch die „Storyteller“ ihren Kollegen gezeigt. Die Mitarbeiter, die am Anfang noch etwas misstrauisch in Bezug auf die Kollegen der anderen Standorte waren, sind erstaunt über die gemeinsamen Werte, die sie miteinander verbinden.

In einem zweiten Schritt der kulturellen Integration einige Monate später sollten sich Mitarbeiter der unterschiedlichen Standorte auch in der Realität treffen. In mehreren Workshops suchten wir jetzt gezielt nach Erlebnissen, in denen die kulturellen Werte der Integration schon gelebt werden. Mit der Diskussion in den Workshops wurden sehr konkrete Aussagen und Vorstellungen der Teilnehmer über die Erfolgsbedingungen einer kulturellen Integration verbunden. Daraus gefundene Massnahmen waren zum Beispiel der Besuch und auch Austausch von Mitarbeitern an den verschiedenen Standorten und die Neupositionierung der internen Kommunikation. Die anschließende Präsentation der Ergebnisse, unterstützt von einer filmischen Dokumentation, war für einige Geschäftsleitungsmitglieder recht ernüchternd: Es zeigt sich auch, dass ihr eigener Beitrag an Vorbild und Initiative stärker eingefordert wurde, als sie es selbst für nötig hielten.

Eine Roadshow der Geschäftsleitung bildete den Abschluss der Projektphase. „Kulturentwicklung“ wurde in die operativen Managementprozesse integriert. Interne Kommunikation und Personalarbeit kümmern sich intensiv. Die Austauschprogramme laufen weiter, Erfolgsgeschichten der Integration werden laufend dokumentiert und kommuniziert. Die Führungsverantwortlichen erhalten regelmässig Feedback zu ihren Standorten. Offenheit, Austausch und der Bezug auf die gemeinsamen Wertvorstellungen der handwerklichen Qualität und Kundenorientierung sind heute als Merkmale einer integrativen Unternehmenskultur überall wahrnehmbar und werden gelebt.

2. Rollout neuer strategischer Unternehmenswerte

Die Aufrechterhaltung alter dysfunktional gewordener Handlungsgeohnheiten ist teuer. Mit dem Rollout neuer Unternehmenswerte erhoffte sich die Geschäftsleitung eine Zäsur auf dem Weg von einer eher bürokratisch bestimmten Unternehmenskultur zu mehr Leistungs- und Kundenorientierung. Modellrechnungen zeigten, dass die Verstärkung kulturelle Muster der „Innovation“ und „Exzellenz“ direkten Einfluss auf den finanziellen Erfolg haben würde. Bei einem Technologie Konzern keine Frage.

In einem umfassenderen Prozess der Markenbildung („branding“) sollten für Mitarbeiter und Kunden die sechs neuen Unternehmenswerte spürbar und erlebbar sein. In breit gestreuten Workshops arbeiteten ausgewählte Mitarbeiter, Veränderungs-promotorinnen, an Erlebnissen und Geschichten, die für die Umsetzung dieser Werte beispielhaft sein können. Besonders kritisch wurde diskutiert, warum diese Erlebnisse eher die Ausnahme darstellen als die Regel. Aus den Workshops entstanden „Creative Propositions“



der TeilnehmerInnen, das sind mit kreativen Mitteln der klassischen Bühnenperformance erarbeitete Vorschläge zur Umsetzung der Kulturveränderung. – Engagierte Mitarbeiter nutzen Metaphern und Geschichten zur Darstellung der Kulturmuster, in denen die neuen Unternehmenswerte realisiert werden können.

Die zusammenfassende Analyse ergab einen Rahmen für Massnahmen und Entwicklungsschritte („explizite Massnahmen“). Verändert werden sollten insbesondere Führungs- und Belohnungssysteme, die zu der gewünschten Realisierung neuer Handlungsmuster im Widerspruch standen. Wenn die Konzernstrategie auf allen Ebenen umgesetzt werden soll, müssen sich nicht nur die kulturellen Muster ändern, sondern auch die Steuerungssysteme und Organisationsstrukturen. Zu grosse innere Widersprüche haben zur Folge, dass Strategie nicht umgesetzt und auch nicht mehr ernst genommen wird. Mitarbeiter verlieren den Glauben an den Erfolg ihres Unternehmens.

Darauf folgte eine breit angelegte interne Kommunikationskampagne. Film Clips der „guten Geschichten“ wurden in grosser Zahl über Intranet und DVDs verbreitet. Konzernkommunikation folgt den Regeln der Massenkommunikation: Geschichten wurden durch mehrfaches Erzählen immer wieder verändert. Erfolge werden zu grossen Erfolgen und Protagonisten werden zu Helden. Eine interne Arbeitsgruppe sammelt weiter gute Geschichten. Es gab Wettbewerbe und interne Publikationen. Immer mehr Mitarbeiter bekommen ein Gefühl dafür, worauf es wirklich ankommt. Die im Markenprozess erarbeiteten Unternehmenswerte sind zum gemeinsamen Bewertungsmassstab für das Management geworden. Und so ändern sich, wenn auch langsam, die Systeme und Strukturen (Ebene 2); zugleich ein Zeichen, dass Kulturveränderung wirklich wirksam wird.

3. Zweierlei „Kundenorientierung“

Die Geschäftsleitung eines Konzernunternehmens erkennt „Kundenorientierung“ als kulturellen Basiswert für erfolgreiches Wachstum und Entwicklung. Der Vertriebsbereich stellt sich für ein Pilotprojekt zur Verfügung. In mehreren „Story Workshops“ arbeiten Gruppen unabhängig voneinander an den kulturellen Mustern ihres Bereichs unter der Überschrift „Kundenorientierung“: „Wie erlebe ich Kundenorientierung in unserem Unternehmen? Wie erlebe ich Kundenorientierung in meinem Bereich?“

Die erzählten Geschichten werden von den Workshopteilnehmern einem Bewertungsverfahren unterworfen und die besten Geschichten ausgewählt. „Kundenorientierung“ als Fokus war mit der starken Annahme verbunden, dass es sich hier wirklich um eine strategische Engstelle für die Unternehmensentwicklung handelte. Im nächsten Schritt wurden dann die Treiber für gelingende Kundenorientierung erarbeitet: „Was sind die Bedingungen und Voraussetzungen, die Triebkräfte, wenn Kundenorientierung gelingt oder auch nicht gelingt?“

Die Analyse der Filmaufnahmen ergab ein erstaunliches und unerwartetes Ergebnis: Die Geschichten und ihre Auswertungen in



den Workshops zeigten auf zwei unterschiedliche Selbstverständnisse von Kundenorientierung. (a) Kundenorientierung mit dem Fokus, den Kunden zufrieden zu stellen. Im Mittelpunkt standen Verhaltensweisen wie Pünktlichkeit, Freundlichkeit und Zuverlässigkeit. (b) Und es gab es einige wenige Geschichten, welche von der Verwirklichung von neuen Geschäftsmöglichkeiten und Lösungen erzählten. Das konnte in der Praxis auch mit zeitlicher Verzögerung und Abweichung von Regeln verbunden sein. Nicht nur die externen Kunden, sondern auch die internen Geschäftspartner waren erstaunt über die Leistungsfähigkeit des Vertriebs, neue Ideen pragmatisch umzusetzen. - Die Analyse derjenigen Geschichten (b), in denen Kunden wirklich zufrieden gestellt bzw. überrascht wurden, ergab, dass immer Mut der handelnden Personen, Eigeninitiative und Nutzung der Freiräume sowie Kreativität gelebt wurde. Pünktlichkeit, Freundlichkeit und Zuverlässigkeit sind reine Hygienefaktoren, die der Kunde sowie so erwartet. Die Mitarbeiter des Unternehmens waren auf der bewussten Ebene grössten Teils auf die falschen Treiber fokussiert.

Für die Geschäftsleitung wurde klar, dass es bei „Kundenorientierung“ für das Unternehmen nicht nur um die Einsetzung einer Sprachfloskel geht, sondern um einen tiefer greifenden kulturellen Wandel. Im nächsten Schritt wurde die Fragestellung daher ausgeweitet, welche Merkmale und Eigenschaften ein wirklich kundensorientiertes Unternehmen ausmachen. Gesucht wurde nach „Prototypen“ einer im Sinne der strategischen Vorgabe „Kundenorientierung“ leistungsfähigen Unternehmenskultur: Welche Erfahrungen und Geschichten können eine Art Modell für unsere Art der Kundenorientierung darstellen? Welche Art von Führung und Personalentwicklung brauchen wir, um dies möglichst oft im Alltag zu verwirklichen? Wie wollen wir unsere Organisationsstrukturen dafür weiter entwickeln? - Und sogar Bereiche, die vorher selbstverständlich angenommen hatten, dass Kundenorientierung bei ihnen schon gelebt wird, wurden zu engagierten Mitstreitern einer umfassenden kulturellen Veränderung. „Kundenorientierung“ ist zu einer wirksamen kulturellen Steuerungsgrösse geworden.

Welche Erfolgsfaktoren sind wichtig zu beachten?

Glaubwürdigkeit: Geschichten, die in Unternehmen erzählt werden und auch in Interviews oder Workshops systematisch nachgefragt werden sind beileibe nicht nur rosarote Erfolgsgeschichten. Glaubwürdigkeit entsteht nur, wenn auch die negativen Seiten des Unternehmens angegangen werden dürfen. Entscheidend ist das Bewusstsein und das Verständnis des Unterschieds. Nur dann kann ich auch wählen, welche Geschichten ich weitererzählen möchte.

Induktive und explizite Massnahmen: Die richtige Mischung von induktiven Massnahmen (systematisches Story Management) und expliziten Aktivitäten (wie „Top-Down-Ansagen“ oder Veränderung von Führungssystemen) ist entscheidend. Kulturprozesse sind nicht beendet mit der Entwicklung von Leitbildern oder Visionen, sondern



fangen dann erst an. Von über 500 befragten Unternehmen (Jost 2003) haben 83 % ein Leitbild oder kommunizierte Werte. Dieselben Führungskräfte befragt, nach dem Alltagsbezug dieser Leitbilder antworteten 77 %: „Hat nichts mit dem Alltag zu tun“. Solange Sie also Posters mit den Leitbildern in den Gängen sehen, steckt eine Organisation noch in der Indoktrinationsphase. Die Werte werden zwar explizit kommuniziert, werden aber sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern nicht wirklich gelebt.

Kulturverantwortung: Promotoren und Multiplikatoren des kulturellen Wandels spüren Kulturverantwortung in ihrer eigenen Person. Die Daumenregel sagt: Eine schlechte Nachricht wird nur durch 30 gute wieder ausgeglichen. Schlechte Geschichten wirken wie Virusinfektionen („Virusgeschichten“). Kulturverantwortung ist die Verantwortung dafür, welche Geschichte ich wie und wann weitererzählen möchte.

Kritische Masse: Kulturveränderung in Unternehmen braucht wie Veränderungen überhaupt eine kritische Masse von Mitarbeitern, welche die Veränderung voran treiben. Workshops in grossen Gruppen wirken selbstverstärkend und sind daher wirksamer als bloss diagnostische Interviews. Die kritische Masse ist erreicht, sobald Kulturveränderung zum Selbstläufer wird.

Interne Kooperation unterschiedlicher Bereiche wie „Kommunikation“, „Brandmanagement und „Personal“: In vielen Unternehmen sind es die unterschiedlichen Stabsbereiche und internen Dienstleister nicht unbedingt gewohnt zusammenzuarbeiten. Vielfach unausgesprochen herrscht sogar ein gewisses Konkurrenzverhalten. Die Arbeit mit Geschichten und Kulturveränderung beinhaltet verschiedene Perspektiven traditioneller Aufgabenverteilung. Interne und externe Kommunikation genau so wie Marketing können als Multiplikatoren und Treibriemen der Veränderung wirken. Für das Management der Unternehmensmarke bieten die erarbeiteten Geschichten reichhaltiges Material, Profile zu schärfen und wirksamer zu kommunizieren. Personal, Lohnsysteme und vor allem Personal- und Führungsentwicklung müssen an die neue Kultur angepasst werden. – Allzu oft werden Phänomene wie „ausgeprägte Bereichs-egoismen“ bzw. Silodenken als kulturelle Probleme identifiziert. Jeder Manager, der solche Phänomene auf der kulturellen Ebene angeht, ist zum Scheitern verurteilt. Hier genügt ein Blick auf die Zielvereinbarungen. Denn dort werden Tantiemen am Erfolg des Bereiches, der Einheit oder des Teams angemacht. Folge davon ist Silodenken, will ich also dieses „kulturelle“ Phänomen ändern, muss ich folgerichtig das Zielvereinbarungssystem verändern. Und nicht die Kultur.

Aufmerksamkeit der Geschäftsleitung: Kulturveränderung ist ein Top Job. Mitarbeiter beobachten sehr genau, welche Wertigkeit und Bedeutung kulturelle Themen im Unternehmen haben. Sie beobachten sehr genau, ob das gezeigte Verhalten der Geschäftsleitung den sprachlichen Botschaften entspricht. Auch wenn wir heute Kultur messen und den Zusammenhang von Kultur und Erfolg nachweisen können, bleibt die Kulturperspektive dennoch in gewisser Weise ein



„weicher“ Faktor: Was Kultur bewirkt oder auch nicht, hängt entscheidend vom unternehmerischen Willen und der Kraft der Führungsverantwortlichen ab. Und davon, ob sie diese Führungsverantwortung als kulturellen Transmissionsriemen im Alltag wahrnehmen. Oder eben nicht.

Literatur

Jost, Hans Rudolf (2003): Unternehmenskultur – wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden. Zürich.

Loebbert, Michael (2003): Storymanagement – der narrative ansatz für Management und Beratung. Stuttgart.

Sackmann, Sonja (2006): Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture. Gütersloh.

Schein, Edgar H. (1999): The Corporate Culture Survival Guide – Sense and Nonsense About Culture Change. San Francisco.



*Hans Rudolf Jost ist Berater, Trainer und Autor. Als Inhaber der Change Factory Unternehmensberatung AG in Zürich ist er spezialisiert auf Transformationsprozesse und begleitet Firmen in komplexen Veränderungsphasen. Schwerpunkt sind „weiche Faktoren“, Unternehmenskultur und zwischenmenschliche Kommunikation.
www.change-factory.com*



*Dr. Michael Loebbert ist freiberuflicher Managementberater und Coach, Kooperationspartner der Change Factory AG. Seine fachlichen Schwerpunkte Kulturveränderung und Führung in Veränderungsprozessen.
www.mloebbert.com*