

## Erfolgskiller Unternehmenskultur

Wenn Unternehmenskulturen erstarrt sind, führen sie zur Existenzbedrohung für den Fortbestand des Unternehmens.

Unternehmenshistorisch hierfür sehr gut erforscht ist der Fall Jaguar<sup>1</sup>.

Durch den Rückzug des autokratisch führenden Gründers von Jaguar Ende der 1960/ Anfang 1970 geriet das Unternehmen in eine Krise, die ein neuer Eigentümer nutzte, um neben Jaguar mehrere Marken, wie Rover, Austin, Morris und MG in einen Konzernverbund zu zentralisieren. Jaguar verlor seine Eigenständigkeit. Der neue Eigentümer wollte die Jaguar-MitarbeiterInnen mit den anderen MitarbeiterInnen in der Massenproduktion gleichstellen – alle sollten nach dem gleichen Produktionsprinzip unterschiedliche Marken fertigen. Der Kulturwandel-Prozess für die Jaguar-MitarbeiterInnen stellte sich als Wechsel von einer Qualitätskultur zu einer kostenorientierten Leistungskultur dar. Damit kam es zu einem massiven Kulturkonflikt (culture clash), da die Jaguar-MitarbeiterInnen sich als handwerkliche Elite verstanden, die Spitzenprodukte fertigte. Das Management unternahm jedoch kaum Anstrengungen, um diesen Kulturwandel zu kommunizieren noch die MitarbeiterInnen in diesem Cultural-Change mitzunehmen, um beispielsweise Verständnis für die Position der Anteilseigner bzw. auch des Managements zu erzeugen. Die Folge war immer mehr destruktive Kommunikation, die dann auch noch von Monat zu Monat abnahm. Die ehemaligen Jaguar-MitarbeiterInnen erlebten dieses Verhalten des Managements als Angriff auf ihre Identität als handwerkliche Elite und die ursprüngliche Qualitätskultur Jaguars. Sie reagierten darauf mit Wut und Loyalitätsentzug, der sich bald in nie gekannte Qualitätsmängel niederschlug. Die Gewerkschaften verzeichneten einen starken Zulauf, der in harten Arbeitskämpfen mündete. Die Krise vollendend eskalieren ließen dann noch für den Konzern negativ wirkende Umfeldeinflüsse, wie zwei Ölkrisen als auch eine Stagflation. Zur Abwendung eines gigantischen Konkurses wurde der gesamte Konzern verstaatlicht, dennoch traten keine Verbesserungen ein. Die Verkaufszahlen von Jaguar halbierten sich innerhalb von nur fünf Jahren.

### **Kultur ist immer beides: erfolgsförderlich als auch erfolgskritisch**

In dem Beispiel von Jaguar zeigte sich die eine, gefährliche Seite von Kultur bzw. dem falschen Umgang des Top-Managements damit.

Notwendige Veränderungen, starke, dysfunktional für die Unternehmensziele und das Umfeld gewordene Kulturen lassen sich nicht kurzfristig und per Anweisung von oben durchsetzen. Im Gegenteil: manche Kulturen überleben sogar die Existenz des Unternehmens.

Mittlerweile ist bekannt, dass die Unverträglichkeit zweier gewachsener Unternehmenskulturen den Erfolg von Fusionen in Frage stellt oder sogar unmöglich macht. Die MitarbeiterInnen sprechen unterschiedliche Sprachen und folgen unbewusst anderen Normen und Regeln. Wenn dann diese Fusionen auch noch im internationalen Umfeld stattfinden, kommen zusätzlich noch die gesellschaftlichen Kulturunterschiede verschärfend mit hinzu.

Daher kann es bei Fusionen von Unternehmen durchaus Sinn machen, nach einer zuvor durchgeführten Unternehmenskultur-Passungs-Analyse (cultural due diligence), Unternehmen bzw. Unternehmensteile nicht zu zentralisieren sondern in separaten Divisionen fortzuführen. Der Gewinn der Fusion sind weniger Synergieeffekte in den Kosten, sondern das langfristige Gelingen der kompletten Fusion.

Aktuell dürfen wir gespannt bleiben, wie das im Jahr 2013 zumindest öffentlich bekannt gewordene Experiment des Top-Managements der Deutschen Bank ausgehen wird, welches dem Institut auch ein Kulturwandel verschrieben hat ...

Doch Unternehmenskultur hat immer zwei Seiten. Zur Seite als Erfolgsfaktor gleich mehr.

<sup>1</sup> Quelle: Berghof (2004) – Moderne Unternehmensgeschichte

## **Unternehmenskultur ist kein Führungsinstrument**

Unter Unternehmenskultur ist ein unternehmens-historisch gewachsenes Phänomen zu verstehen (oder einfach: die Geschichte des Unternehmens), mit beträchtlicher Trägheit in Bezug auf Veränderungen.

DIE Unternehmenskultur gibt es nicht, da jedes Unternehmen aufgrund der zwangsläufig einzigartigen Unternehmensgeschichte (insbesondere die Gründungsphase ist sehr prägend) mit Traditionen und Einstellungen, Werte und Normen, Bedeutungen und Symbolen sowie Überzeugungen eine eigene Unternehmenskultur entwickelt hat und diese täglich überwiegend unbewusst fortschreibt.

Sie stiftet für MitarbeiterInnen Sinn, bietet Orientierung für die Steuerung des Verhaltens und dient auch der Strukturierung der Wahrnehmung, im Sinne von: was ist wichtig bzw. unwichtig.

Sie lässt sich daher nicht wie bei der Anwendung eines Führungsinstruments, situativ bzw. phasenweise mal in diese, mal in jene Richtung steuern.

## **Unternehmenskultur ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmen**

Denn wie eine Art Kompass erleichtert Unternehmenskultur für MitarbeiterInnen Kommunikation und Entscheidungsfindung. Sie fördern Zusammenhalt, Motivation und damit nicht-bezahlbare/ nicht-incentivierbare Faktoren für MitarbeiterInnen im 21. Jahrhundert, um ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu bewerten.

Darüber hinaus wirkt eine präesente Unternehmenskultur dem Auseinanderdriften der Unternehmensorganisation entgegen, gerade in großen (Matrix-) Organisationen oder auch in der Differenzierungsphase der Organisation beim Wachstum von Unternehmen.

Die Unternehmenskultur wirkt so lange als Vorteil, wie der eingeschlagene Kurs (Vision, Strategie, Ziele usw.) des Unternehmens zu den Umfeld- und Marktbedingungen passt. Da Kultur auch immer eine Komplexitätsreduzierung darstellt, also auch dafür verantwortlich ist, was als wichtig bzw. unwichtig bewertet wird, kann dies auch zu mangelnder Flexibilität führen („wir haben das schon immer so gemacht ...“).

Weil Umfeld und der Markt von Unternehmen sich immer in Veränderung befinden, kommt es früher oder später zum (Kultur-) Konflikt.

## **Raus aus dem Dilemma**

Bekannt ist, dass Unternehmenskulturen nur dann wirklich wirken, wenn sie sehr tief im Unternehmen verankert sind, was man u.a. daran erkennen kann, dass kulturell passendes Verhalten als vollkommen selbstverständlich erachtet wird.

In solch einem Fall nimmt Kultur den sogenannten Selbststeuerungsmechanismus wahr, was zu geringen Kontroll- und Controllingmaßnahmen führen kann und insbesondere in schwierigen Unternehmenssituationen Sicherheit und Sinn gibt.

Diese ungeschriebene Verfassung vereinfacht die Abstimmung betrieblicher Abläufe – MitarbeiterInnen wissen „automatisch“ was zu tun und zu lassen ist. Es reduziert erheblich die Notwendigkeit, alles im „Klein-Kein“ zu regeln und Arbeitsanweisungen zu erteilen – die Prozesssteuerung erfolgt damit teilweise durch kulturelle Ressourcen, was die Transaktionskosten erheblich reduziert.

Doch langfristig überleben Unternehmen nur, wenn sie die eigene Unternehmenskultur reflektieren, d.h. die Passung zu Umfeld/ Markt und den langfristigen Unternehmenszielen immer in Dialog bringen (also zur Diskussion bringen) und damit die Kultur veränderbar halten.

Wenn man Unternehmenswerte, als ein erkennbares Element von Unternehmenskultur, ständig relativiert oder verändert, verliert die Unternehmenskultur ihre Wirkungsmacht. Und maßgeblich für die tatsächliche Gültigkeit der geltenden Werte ist und bleibt vor allem das Verhalten des Top-Managements, gleich was irgendwo erarbeitet oder geschrieben wurde.

## **Ein Kulturwandel muss her**

Wie verändert man denn in diesem Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit tiefer Verankerung und Flexibilität eine Unternehmenskultur?

Kurz gesagt: es ist leichter, eine Unternehmenskultur aufzubauen als anzupassen.

Von „Kulturrevolutionen“, initiiert und gesteuert vom Top-Management, ist absolut abzuraten. Dies passiert meist dann, wenn das Management mangelnde kulturelle Sensibilität besitzt und sich rein auf technische und kaufmännische Aspekte der Führung beschränkt und dann im Rahmen einer Krise entdeckt, dass ein „Hau-Ruck-Wandel“ her muss. Hierbei wird deutlich, dass das Management das Unternehmen eher als eine Art Maschine betrachtet, die man überholen oder austauschen müsste, damit alles wieder funktioniert.

Letztendlich startet der Kulturwandel-Prozess im Top-Management und zwar mit der Grundhaltung, dass die momentane Lage des Unternehmens nur eine Zwischenstation in einem längeren unternehmenshistorischen Prozess darstellt.

## **Alle machen mit**

Auf dieser Grundlage gilt es, alle MitarbeiterInnen in den unterschiedlichsten Formen und Intensitäten, abzuholen und einzubinden. Die Wandelnotwendigkeit ist ihnen zu erklären und auch mit ihnen an verschiedenen Themen auszuhandeln. Das heißt nicht, dass die MitarbeiterInnen über die Strategie entscheiden, aber es heißt auch, ihnen die Strategie nicht einfach vorzusetzen im Sinne von: friss oder stirb.

Wenn es überhaupt ein Kulturwandel-Grundgesetz gibt, dann dieses: Ein Kulturentwicklungsprojekt zum Kulturwandel kann niemals gegen die MitarbeiterInnen gelingen.

## **Statt Fertiggericht – kreative, frische Küche**

Damit die aktive Entwicklung der Unternehmenskultur auch ihre finanzielle Wirkung entfalten kann, muss jedes Unternehmen sich individuell auf den Weg machen, seine einzigartige Unternehmenskultur kennen zu lernen (Ist-Kulturanalyse), sich zu entscheiden, wohin es zukünftig strategisch gehen will und welche Soll-Unternehmenskultur dafür hilfreich ist.

Hieraus entsteht nahezu immer (das ist auch normal) ein Delta zwischen der angestrebten Soll-Unternehmenskultur und der Ist-Kultur. Dieses Gap gilt es in einem Kulturentwicklungsprojekt mit allen MitarbeiterInnen, initiiert vom Top-Management, aktiv zu bearbeiten.

## **Hat es Jaguar geschafft?**

1980 trat zur Sanierung ein neuer Vorstandsvorsitzender an, der begriff, dass ein Kulturwandel nicht ohne das Engagement der MitarbeiterInnen zu leisten ist. Teil seiner Sanierungsstrategie war die Wiederbelebung der ursprünglichen Qualitätskultur, mit einem Kulturwandelprojekt und den verschiedensten Maßnahmen, die zweifellos einen Beitrag zur Rettung des Unternehmens lieferten. Jaguar wies bereits fünf Jahre später wieder Gewinne aus und wurde im Zuge der Reprivatisierung des Konzerns wieder selbstständig.

## Wir sind nicht Jaguar. Und jetzt?

Auch wenn klar ist, dass Unternehmenskulturentwicklung oder die Verankerung von Werten unternehmensspezifisch sein muss, gibt es doch Kulturtypen, die in Unternehmen immer wieder erkennbar sind. Dies kann ein erster Einstieg in eine Diskussion zur Unternehmenskultur sein.

Das Modell beispielsweise von Matis beinhaltet sechs Kulturtypen:

### 1. Merkmale der **charismatischen Expansionskultur**

- häufig in jungen, von starken Persönlichkeiten gegründeten Unternehmen
- der Chef baut sie gleichsam um sich herum auf, arbeitet aktiv mit, ist immer sichtbar und dient für alle als Vorbild
- die Organisation ist überschaubar und es gibt engen persönlichen Kontakt zwischen den MitarbeiterInnen/ Teams
- die kulturstiftenden Rituale, Geschichten, Werte, usw. stiften die Gründer selbst
- um begründende oder zentrale Innovationen kreisen oft Legenden, z. B. eine Eingebung, die Genialität des Gründers oder auch der Zufall haben den Grundstein des Unternehmens gelegt
- solche Mythen/ Legenden wirken auch dann in der Unternehmenskultur weiter, wenn sich der Firmengründer (längst) nicht mehr im Unternehmen befindet
- die von ihm geprägte Kultur, sein Vorbild und seine Werte haben sich in den Köpfen der MitarbeiterInnen festgesetzt

### 2. Merkmale der **patriarchalischen Stabilitätskultur**

- wenn aus einem kleinen Start-Up-Unternehmen ein konsolidiertes, eher normal oder langsam wachsendes Unternehmen geworden ist, findet man häufig dieses Unternehmenskultur-Muster vor
- der dynamische Gründer, so er denn noch im Unternehmen oder als Beirat präsent ist, hat sich zum würdevollen Patriarchen gewandelt oder seine, meist durch ihn noch eingesetzten Nachfolger, pflegen seine Kultur weiter
- Traditionen, Routinen sind „heilig“ bzw. nicht oder nur sehr schwer verhandelbar
- das Erfolgsrezept der frühen Unternehmens- und Gründungsgeschichte wird mit vielleicht ein paar Änderungen fortgeschrieben
- es gibt es MitarbeiterInnen mit langen Betriebszugehörigkeiten
- das Unternehmen bindet die MitarbeiterInnen häufig mit großzügigen Sozialleistungen an sich
- auch wenn sich die Unternehmensorganisation aufgrund der Größe und der damit verbundenen Notwendigkeit von Arbeitsteilung ausdifferenziert hat, sind einsame Entscheidungen des Patriarchen üblich – meist hat er auch das letzte Wort
- insbesondere durch dieses Kulturmerkmal der „einsamen Entscheidungen von oben“ verlieren vorgegebene Entscheidungsprozesse als auch Entscheidungsträger auf untergeordneten Managementebenen an Bedeutung
- ist der Patriarch nicht mehr persönlich anwesend, schaut er – meist mit streng wirkender Miene – in Büsten oder Ölgemälden auf die gegenwärtigen MitarbeiterInnen
- bei Firmenjubiläen werden meist Festschriften mit den Geschichten des Gründers erneuert

### 3. Merkmale der **bürokratischen Stabilitätskultur**

- kulturstiftend für diesen Kulturtyp sind das Funktionieren der Organisation selbst, die formalen Regeln und Strukturen
- Auswahl und Bezahlung des „Personals“ erfolgt nach formaler Qualifikation, nicht unbedingt nach Leistung
- insbesondere sichtbare Symbole sind von großer Bedeutung für die Unternehmenskultur, beispielsweise Ausbildungsgrad und Titel auf den Visitenkarten, Größe des Büros und Anzahl der Fenster, Anzahl der „Untergebenen“/ Mitarbeiterinnen Innen, Führungsspanne oder auch häufig die Größe des Dienstwagens
- in dieser Unternehmenskultur sind die Hierarchien häufig abgestuft und Dienstwege (Prozesse) genau vorgegeben
- es gibt vielfach schriftlich formulierte Leitlinien, Entscheidungstableaus, Ausführungsbestimmungen, an denen sich alle zu halten haben – meist auch zusammengefasst in einem Organisationshandbuch
- es gilt das sogenannte Ressortprinzip, d. h. Kompetenzen und Zuständigkeiten werden nach sachlichen Kriterien abgegrenzt
- im Wesentlichen wird schriftlich kommuniziert bzw. das Wesentliche immer schriftlich fixiert, z. B. über Protokolle
- nach dem Senioritätsprinzip sind in diesen Kulturen Vorgesetzte älter als die Mitarbeiterinnen Innen

### 4. Merkmale der **partizipativen Qualitätskultur**

- bei diesem Typ der Unternehmenskultur sind Abläufe wenig bis nicht formalisiert, noch verschriftlicht
- hier kommt es auf den unmittelbaren, schnellen und kreativen Kontakt und die Vernetzung der Mitarbeiterinnen Innen untereinander an
- enge Kooperation, informelle Kommunikation, schnelle Entscheidungswege und großes Engagement aller sind erlebbar
- die Mitarbeiterinnen Innen arbeiten in dieser Kultur eigenverantwortlich, fast schon autonom, engagiert und machen Verbesserungsvorschläge, für die das Management aufgrund der open-door-policy immer zugänglich ist
- wert-volle Arbeit bzw. wert-volle Produkte bilden das gemeinsame kulturstiftende Element

### 5. Merkmale der **kostenorientierten Leistungskultur**

- dieser Unternehmenskulturtyp basiert auf tayloristischen Prinzipien und dem Bild der Betriebswirtschaftslehre bis in die 1980er Jahre auf den MitarbeiterInnen, als ein für sich selbst nutzenmaximierendes Produktionsmittel, welches durch materielle Anreize und Kontrollen zu maximaler Leistung zu führen ist
- Management bedeutet in der Reinkultur diesen Typs die Anpassung der Menschen auf die Erfordernisse der Maschinen – der MitarbeiterInnen soll ein Teil der Maschine werden
- das ganze Unternehmen wird als große Maschine betrachtet, die zu funktionieren hat – mit den richtigen Anreizen zur reibungslosen Produktion
- emotionale und soziale Bedürfnisse von Menschen erscheinen in dieser Unternehmenskultur als Störfaktor
- Kommunikation läuft von oben nach unten
- solche, auf strikte Kostenminimierung setzende Unternehmenskulturen, führen insbesondere im 21. Jahrhundert bei Mitarbeiterinnen Innen zu tiefer Frustration und erbitterter Konfrontation, die sich von destruktivem/ kontraproduktivem Verhalten bis hin zur Sabotage äußern kann

6. Merkmale der **teamorientierten Handlungskultur**

- Menschen werden in diesem Kulturtyp als soziale Wesen betrachtet, das seine Motivation aus der emotionalen Zufriedenheit bezieht
- die Leistung hängt von Gefühlen, dem Betriebsklima und der Einbindung in Gruppen ab
- Management besteht in diesem Kulturverständnis nicht primär aus Überwachung und Anordnung sondern eher aus der Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen
- die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen Innen sollte möglichst mit den Unternehmenszielen zusammenfallen
- flache Hierarchien und relativ selbstständige Teams, die untereinander selbstorganisiert kooperieren und kommunizieren sind erkennbare Merkmale dieses Unternehmenskulturtyps