

Kulturveränderung von oben

Oft die bessere Alternative

Winfried Berner

Eine Veränderung der charakteristischen Denk- und Verhaltensmuster einer Organisation, kann nach verbreiteter Meinung nur «bottom-up» erreicht werden. Doch eine «Kulturveränderung von oben» ist nicht nur möglich, oft hat sie sogar die besseren Erfolgschancen.

Ein Bottom-Up-Prozess ist ein ziemlich störanfälliges Vorhaben: Es lässt sich nur in ruhigen Zeiten durchführen – und das gilt dummerweise nicht allein für den Projektstart, sondern für die gesamte Durchführung, bis die veränderten Verhaltensmuster einigermaßen stabil sind. Jede andere größere Veränderung, die geplant oder ungeplant dazwischenkommt, kann einen laufenden Bottom-Up-Prozess empfindlich stören und unter Umständen völlig aus der Bahn werfen.

Bottom-Up: Wette auf ruhige Zeiten

Schon die ersten Gerüchte etwa über eine bevorstehende Reorganisation oder ein Kostensenkungsprogramm genügen, um ein partizipatives Kulturprojekt zum Erliegen zu bringen. Erst recht gilt das für eine Fusion oder Übernahme: Jede potenziell bedrohliche Entwicklung zieht die volle Aufmerksamkeit auf sich und verdrängt alle «weichen» Themen.

Schon eine dauerhaft hohe Auslastung etwa aufgrund starken Wachstums kann Kulturprojekte aus dem Tritt bringen: Dann hat man einfach nicht mehr die Zeit für Workshops und Kulturdialoge, geschweige denn für zeitaufwändige Umsetzungsmaßnahmen.

Einen Bottom-Up-Prozess zu starten, heißt, eine Wette darauf einzugehen, dass in den ein bis zwei Jahren, die eine Kulturveränderung realistischweise braucht, keine größere Störung dazwischen kommen wird. Wird ein Prozess von den Entwicklungen überrollt, ist das Thema Kultur für einige Jahre verbrannt.

Erschwerend kommt hinzu, dass das Thema Kultur inzwischen in vielen Unternehmen belastet ist. Anders als vor 20 oder 30 Jahren, als dieses Feld noch weitgehend unbeackert war, haben heute viele Unternehmen bereits drei, vier oder mehr Visionen, Leitbildprozesse, Value Statements, Führungsgrundsätze und andere Versuche, an der Kultur zu schrauben, hinter sich, die größtenteils eingeschlafen, im Sande verlaufen

oder durch das tatsächliche Handeln des Managements zur Farce geworden sind. Entsprechend groß ist die Begeisterung, wenn wieder einmal jemand ein Kulturprojekt starten will.

Eine breite Beteiligung ist nicht zwingend

Weshalb gilt eine breite Beteiligung der Mitarbeiter und Führungskräfte überhaupt als so unverzichtbar? Dahinter steht eine Annahme, die man mit Fug und Recht anzweifeln kann: Dass Menschen ihr Verhalten nämlich dann und nur dann ändern, wenn sie an der Erarbeitung des Zielbilds bzw. der «Sollkultur» beteiligt waren. Nur wenn die Mitarbeiter und Führungskräfte die Möglichkeit hatten, ihre Sichtweisen und Wunschvorstellungen einzubringen, so lautet das Credo, würden sie diese Ziele auch mittragen und umsetzen.

Erstaunlich, dass an die Kultur hier wesentlich strengere Anforderungen gestellt werden, als an alle anderen Ziele, die in Unternehmen verfolgt werden. Bei Vertriebszielen oder Budgetplanungen beispielsweise ist es eher unüblich, sie über einen Bottom-Up-Prozess zu erarbeiten – und trotzdem werden sie, wenn auch oft unter Ächzen und Stöhnen, konsequent verfolgt und unerbittlich nachgehalten. Das weckt den Verdacht, dass weniger die breite Beteiligung der Grund dafür ist, dass Ziele umgesetzt werden, denn ein konsequentes Controlling sowie die möglichen Konsequenzen, die eine Verfehlung der Ziele haben könnte.

Tatsächlich ist für eine Kulturveränderung – verstanden als dauerhafte Verhaltensänderung – eine aktive Partizipation der Beschäftigten an der Formulierung des Zielbilds weder notwendig noch hinreichend. Dass sie nicht *hinreichend* ist, zeigen die unzähligen versandeten Leitbilder und Führungsgrundsätze, die viele Schreibtischschubladen verstopfen, wie auch der verbreitete Zynismus, der derartige Papiere inzwischen umweht.

Doch nicht einmal *notwendig* scheint eine breite Beteiligung zu sein. Wie jede/r an sich selbst beobachten kann, passen wir unser Verhalten ständig an veränderte Rahmenbedingungen an, um unter den jeweils gegebenen Umständen unsere Ziele zu erreichen. Und zwar auch dann, wenn wir auf die Veränderung dieser Rahmenbedingungen keinerlei Einfluss hatten, sie vielleicht sogar missbilligen.

Wenn wir beispielsweise einen neuen Chef bekommen, richten wir unser Verhalten an dessen Vorstellungen aus – auch wenn uns keiner gefragt hat, ob wir überhaupt einen neuen Chef wollen, ob ausgerechnet diesen und ob wir mit seinen Vorstellungen einverstanden sind. Nicht unsere Einbeziehung veranlasst uns zur Anpassung, sondern die schlichte Tatsache, dass wir keinen Ärger wollen: Wir möchten einigermaßen in Frieden mit unserem jeweiligen Vorgesetzten leben und von ihm als gute Mitarbeiter angesehen werden.

Die harte Wahrheit ist: Aus der Tatsache, dass er oder sie an der Formulierung des Zielbilds beteiligt war, leitet so gut wie niemand eine Verpflichtung ab, das eigene Verhalten an diesem Zielbild auszurichten. Wenn sich dagegen die Rahmenbedingungen so ändern, dass uns eine Änderung unseres Verhaltens zweckmäßig erscheint, um unsere Ziele zu erreichen, kann die Verhaltensänderung erstaunlich schnell gehen.

Festlegung der Sollkultur durch das Top Management

Eine echte Mitsprache ist ein solch' partizipativer Prozess ohnehin nicht. Bei genauerem Hinsehen besteht die «Beteiligung» im Wesentlichen aus der Gelegenheit, an einem Kulturworkshop teilzunehmen und dort seine Sichtweise einzubringen – kostenlos und unverbindlich sozusagen, ohne Garantie auf Berücksichtigung der gegebenen Anregungen.

Letztlich ist das nur eine akzeptanzsichernde Maßnahme: Selbstverständlich wird das Management sich bemühen, die Sollkultur so zu formulieren, dass sich möglichst viele Mitarbeiter «darin wiederfinden». Aber weder würde es dabei Aussagen durchgehen lassen, die es für falsch oder kontraproduktiv hält, noch würde es sich davon abhalten lassen, die Akzente so zu setzen, wie es dies für richtig hält.

Insofern ist es ehrlicher, wenn das Top Management die Sollkultur von vornherein selbst festlegt, genau wie es auch die Strategie und die Umsatz- und Kostenziele festlegt, ohne über einen partizipativen Prozess die Illusion einer Mitsprache der Belegschaft zu nähren.

Der primäre Zweck einer Unternehmenskultur ist nicht, die Mitarbeiter glücklich zu machen, sondern einen Beitrag zum Geschäftserfolg zu leisten. Dies schließt sich nicht aus – aber es ist auch nicht dasselbe.

Einbeziehung in die operative Ausgestaltung

Wenn das Management die Sollkultur selbst festlegt, heißt dies keineswegs, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte in die

Weiterentwicklung ihrer Kultur überhaupt nicht einbezogen werden sollen. Vielmehr geht es darum, ihre Einbeziehung auf jene Fragestellungen zu fokussieren, zu denen sie wirklich etwas beitragen können – und müssen. Und das ist in aller Regel weniger die strategische Ausrichtung der Kultur, als deren konkrete Ausgestaltung, Operationalisierung und praktische Umsetzung.

Ausgesprochen sinnvoll ist es deshalb, mit den Führungskräften und Mitarbeitern der einzelnen Bereiche oder Abteilungen zu erarbeiten, was die festgelegten Elemente der Sollkultur konkret für ihr Arbeitsgebiet bedeuten, wie die Kultur also beispielsweise in der Auftragsabwicklung umgesetzt werden soll und an welchen beobachtbaren Indikatoren sich erkennen lässt, ob diese Anforderungen erfüllt oder nicht erfüllt sind.

Diese Operationalisierung ist deswegen ein so wirksamer Hebel für die Umsetzung, weil erst durch die Erarbeitung beobachtbarer Indikatoren ein gemeinsames Verständnis dafür entsteht, was mit den abstrakten Leitsätzen konkret gemeint ist und was sie für das eigene Arbeitsgebiet bedeuten. Besonders wichtig ist dies dort, wo der Transfer der Sollkultur auf das eigene Arbeitsgebiet nicht unmittelbar auf der Hand liegt – wie etwa: Was heißt Kundenorientierung für Mitarbeiter, die nicht im Vertrieb oder Service tätig sind? Betrifft sie das überhaupt, und wenn ja, was konkret könnten oder sollten sie künftig anders machen?

Häufiger als man denkt, scheitert die Umsetzung genau an solchen Unklarheiten. Wenn Vorstände daran verzweifeln, dass ihre Vorgaben nicht umgesetzt werden, liegt das oft weniger an verdecktem Widerstand – häufig scheitert es schlicht daran, dass die operativen Bereiche durchaus guten Willens sind, aber kein klares Bild davon haben, was konkret von ihnen erwartet wird bzw. welchen Beitrag sie in ihrem Arbeitsgebiet zur Umsetzung leisten können.

Bevor man sich also fragt, ob das eigene Unternehmen von Bremsern und Blockierern oder gar einer Lähmschicht durchsetzt ist und wie man die Widerstände «brechen» kann, sollte man sich die Frage stellen, ob den operativen Führungskräften und ihren Mitarbeitern die an sie gerichteten Erwartungen und ihre Einfluss- und Mitgestaltungsmöglichkeiten hinreichend klar sind. Es nützt nichts, den Druck zu erhöhen, wenn die Leute nicht wissen, was sie tun sollen. Eine Workshop-Reihe, die genau dieses Herunterbrechen des Sollbilds auf beobachtbare Indikatoren leistet, bringt hier oft den entscheidenden Durchbruch (Abbildung 1).

Top-down-Umsetzung einer Kulturveränderung

Man kann das Top-down-Vorgehen noch ein Stück weiter treiben, und in etlichen Fällen ist dies auch sinnvoll: Statt langer Diskussionen kann das Top Management einfach selbst handeln und – mit oder ohne Ankündigung – das eigene Führungsverhalten ändern.

Wenn der Vorstand beispielsweise erkennt, dass längst beschlossene kulturelle Veränderungen nicht vorankommen, könnte er etwa verabreden, künftig mehr Besuche vor Ort zu machen und sich bei den Mitarbeitern nach dem Umsetzungsstand zu erkundigen. Es ist immer wieder eindrucksvoll, welche durchschlagende Wirkung es hat, wenn sich bei solchen Ortsterminen herausstellt, dass viele Mitarbeiter von den beschlossenen Veränderungen gar nichts wissen. Die anschließenden Gespräche mit den Abteilungs- oder Standortleitern müssen nicht lange dauern, um ihr Verhalten schnell und dauerhaft zu verändern.

Wenn das Top Management seine Prioritäten in dieser Weise konsequent und mit der nötigen Beharrlichkeit nachverfolgt, löst das unvermeidlich eine Kettenreaktion aus. Denn dann kommen ihre «Direct Reports» nicht umhin, sich dieser Themen anzunehmen und sich zum Beispiel persönlich um die Umsetzung bislang vernachlässigter Veränderungen zu kümmern. Dies wiederum ändert auch für die nachgeordneten Ebenen die Rahmenbedingungen ihres Handelns: Sie haben dann ebenfalls einen starken Anreiz, diese Themen voranzubringen.

Die Wirkung solcher Mechanismen beschreiben Peter Senge et al. sehr anschaulich in ihrem Buch «Die notwendige Revolution» (2011) am Beispiel des amerikanischen Aluminium-Giganten Alcoa. Als Paul O'Neill dort 1997 CEO wurde, fand er eine erschreckend hohe Zahl von Arbeitsunfällen vor – und zugleich verbreiteten Fatalismus. Er ordnete an, Arbeitssicherheit zum ersten Berichtspunkt sämtlicher Reports zu machen, und verlangte außerdem, dass ihm ab sofort bei jedem schweren Arbeitsunfall binnen 24 Stunden vom Leiter der jeweiligen

Sparte ein Bericht zu Unfallursache und Vorbeugemaßnahmen vorgelegt wurde. Wenn man sich klarmacht, was es für die Division Presidents – und damit auch für die Managementebenen darunter – bedeutet, binnen eines Tages einen Bericht für den CEO zu erstellen, der dessen kritischen Nachfragen standhält, erahnt man die Durchschlagskraft dieser Vorgabe.

Was im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit des CEO bzw. des Top Managements steht und worauf sie positiv oder missbilligend reagieren, ist ja für die nachgeordneten Ebenen keine unerhebliche Frage. Auf diese Weise kann das Management, auch ohne ein Kulturprogramm auszurufen, allein durch sein eigenes konsequentes Handeln eine Führungskultur verändern – und damit letztlich eine Veränderung dessen bewirken, wie in den operativen Bereichen gearbeitet wird.

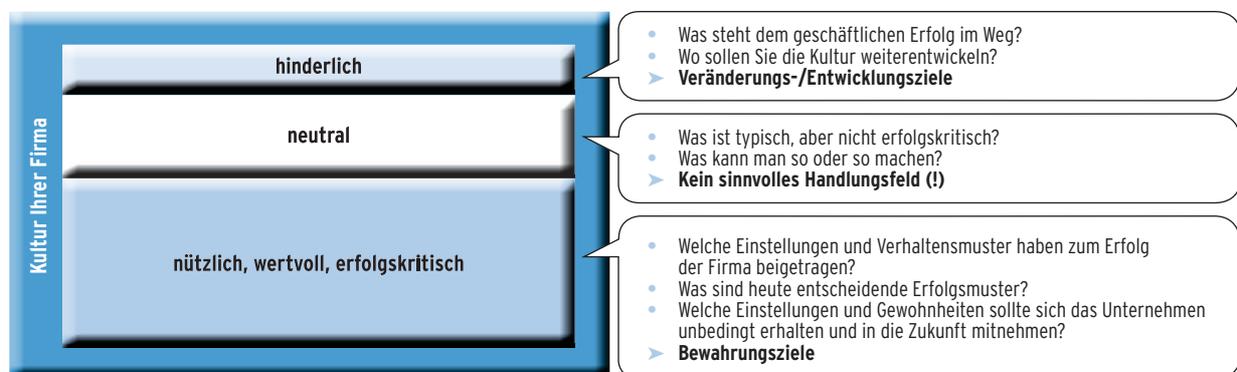
Es lohnt, sich bewusst zu machen, wodurch eine solche Kulturveränderung bewirkt wird: Nicht durch Leitbilder und Kultur-Workshops, auch nicht durch flächendeckende Bekehrungsarbeit, die das «Mindset» der Führungsmannschaft umzukrempeln sucht, sondern einzig und allein dadurch, worauf das Management seinen Fokus richtet und worauf es positiv, negativ oder gar nicht reagiert. Nicht, was das Top Management predigt, beeinflusst das Verhalten der nachgeordneten Ebenen bis hinunter in den Maschinenraum, sondern allein, worauf es erlebbar Wert legt.

Die Macht einer entschiedenen Führung

Eigentlich wissen wir das alles: Wohl jeder hat schon erlebt, wie ein neuer Vorstand oder Geschäftsführer einfach durch sein Auftreten und Verhalten binnen kürzester Zeit ein anderes Klima und eine veränderte Kultur schuf. Wenn etwa der neue Ge-

Abbildung 1

Nicht verzetteln – Konzentration der Kulturveränderung auf Denk- und Verhaltensmuster, die für den Geschäftserfolg entscheidend sind



schäftsführer bei einem seiner ersten Auftritte erklärt: «Teamarbeit gut und schön, aber mich interessiert in erster Linie die Einzelleistung», dann kann man förmlich dabei zuschauen, wie binnen Tagen der bisherige Teamegeist zerbröselt, die interne Konkurrenz wächst und persönliche Profilierung die gemeinsame Verantwortung für das Ganze überwuchert.

Seltsamerweise ist den wenigsten Managern bewusst, welchen starken Einfluss sie durch gelebte Prioritäten auf ihre Führungskräfte und Mitarbeiter nehmen. Sie machen viel zu wenig aus ihrer Möglichkeit, die Kultur ihres Verantwortungsbereichs zu formen, indem sie klar und konsistent einfordern, was ihnen wichtig ist, und unerwünschtes Verhalten mit der «Macht der Missbilligung» sanktionieren.

Wie wirksam dies ist, zeigt sich zuweilen spektakulär, wenn ein neuer Chef die bisher üblichen Spielchen nicht mehr mitmacht. So wie in einem Großunternehmen, in dem das obere Management heillos zerstritten war und sich prinzipiell auf nichts einigen konnte. Stattdessen pflegte es, die kontroversen Positionen dem Vorstand zur Entscheidung vorzulegen. So erging es auch dem neuen Vorstandsvorsitzenden, als er um einen Vorschlag für ein aktuelles Thema bat. Bei einem denkwürdigen Meeting an einem späten Freitagvormittag kam jeder Bereichsleiter mit einem anderen Vorschlag daher: «Das müssen Sie entscheiden!»

Darauf der Vorstandsvorsitzende: «Meine Herren, Sie müssen mich missverstanden haben. Ich wollte nicht von jedem von Ihnen einen Vorschlag, ich wollte einen Vorschlag. Sie bleiben jetzt bitte hier in diesem Besprechungsraum, bis Sie sich geeinigt haben – und wenn es bis Dienstag dauert. Ich sage meiner Sekretärin Bescheid, sie versorgt Sie mit Verpflegung und Getränken und bucht Ihnen, wenn nötig, ein Hotelzimmer. Sie können das Telefon nutzen, um Ihre Verabredungen für das Wochenende abzusagen. Wenn Sie sich geeinigt haben, sagen Sie mir Bescheid. Ich komme, wenn nötig, auch am Samstag oder Sonntag herein.»

Man braucht keine hellseherischen Fähigkeiten, um die Fortsetzung zu erraten. Die Bereichsleiter einigten sich binnen weniger Stunden. Was sich natürlich in Windeseile im gesamten Unternehmen herumsprach.

Erstaunlich schnelle Kulturveränderung möglich

Wie lange dauert nochmal eine Kulturveränderung? Drei bis fünf Jahre? Wie das Beispiel zeigt, kann es auch schneller gehen – etwa drei bis fünf Stunden. Das ist ohne Zweifel eine sportliche Zielmarke, die selbst bei einem Top-down-Vorgehen nicht immer einzuhalten ist, zumal ein solcher John-Wayne-Führungsstil samt drohendem Show-down auch nicht immer und überall angebracht ist.

Spannend an diesem Beispiel ist, dass sich an den «underlying values and beliefs» (Schein 2010), also an den Einstellungen und Überzeugungen, die dem bisherigen Verhalten zu-

grunde liegen («Mindset»), gar nichts geändert hat. Die Führungskräfte machten einfach nur die pragmatische Feststellung, dass sie mit ihrem bisherigen Verhalten nicht mehr durchkamen – oder genauer, dass ihnen der Preis dafür bzw. das persönliche Risiko zu hoch war.

Dass die Beteiligten ihr Verhalten so rasch änderten, geschah weder aus Einsicht noch aus Überzeugung, sondern einfach aufgrund der nüchternen Erkenntnis, dass sich die Regeln geändert hatten (vgl. Scott-Morgan 1994). Ein Gesinnungswandel ist das natürlich nicht – es ist der gleiche Pragmatismus, mit dem wir mit dem Auto eine andere Strecke nehmen, wenn wir feststellen, dass unsere gewohnte Route gesperrt ist.

So (wenig) nachhaltig wie sonst auch

Aber ist eine solche Kulturveränderung denn nachhaltig und von Dauer? Oder fallen die Manager sofort in ihre alten Verhaltensmuster zurück, sobald der Druck nachlässt? Zunächst einmal ist sie so stabil wie jede andere pragmatische Verhaltensänderung auch. Wenn die Strecke nicht mehr gesperrt ist, kehren die meisten Leute auf die bisherige Route zurück – außer, sie haben festgestellt, dass sie ihr Ziel über die Ausweichstrecke leichter erreichen.

Falls die bisherige Strecke dagegen gesperrt bleibt, gewöhnen wir uns allmählich an die neue Route. Wie hoch die Rückfallgefahr ist, hängt von der Attraktivität der alten Variante gegenüber der neuen ab. Aber das gilt nicht nur für ein Top-down-Vorgehen, das gilt für jede Verhaltensänderung, die mit emotionalem oder zeitlichem Mehraufwand verbunden ist. So würde wohl auch die Kostendisziplin vielerorts vermutlich ziemlich schnell kollabieren, wenn die Kosten nicht mehr nachgehalten würden.

Ob die bisherige Route dauerhaft oder nur vorübergehend gesperrt ist, klärt sich in den folgenden Wochen oder Monaten. Dafür spielt die Beharrlichkeit des Top Managements eine Schlüsselrolle: Wenn es die Aufmerksamkeit anderen Themen zuwendet, sobald die nachgeordneten Ebenen die neue Regel angenommen zu haben scheinen, erleidet die begonnene Kulturveränderung das gleiche Schicksal wie das Rauchverbot an unseren Bahnhöfen: Dann kehren schleichend die alten Gewohnheiten zurück.

Falls das Management dagegen schon bei den ersten Rückfällen klarmacht, dass es kompromisslos auf den neuen Spielregeln besteht, spricht sich schnell herum, dass die alte Route auf Dauer gesperrt oder «zu gefährlich» ist. Und dann nehmen die Versuche, sie dennoch zu befahren, erstaunlich rasch ab. Deshalb sollten die Verantwortlichen jeden Regelverstoß als implizites Feedback verstehen: Er ist nur sinnvoll unter der Annahme, bei diesem Management damit durchzukommen.

Das wiederum birgt sowohl eine gute als auch eine schlechte Nachricht. Die gute: Das Top Management hält den Schlüssel zur Kulturveränderung in der Hand – die schlechte: Um-

drehen muss es ihn selbst. Wer eine dauerhafte Verhaltensänderung erreichen möchte, muss die Sache in aller Konsequenz selbst durchziehen: keine Delegation, keine Appelle, keine Schuldzuweisungen, keine Hinterausgänge. Wer dazu nicht bereit ist, lässt es besser sein, statt mit einem halbherzigen Anlauf sein Ansehen zu schädigen.

Der Haken: Man muss es durchziehen

Und wo ist der Haken? Warum wird dann überhaupt so viel Gedöns um Kulturveränderung gemacht? Und warum funktioniert auch eine Kulturveränderung von oben nicht immer? Weil es allzu oft an Konsequenz fehlt. Längst nicht immer folgt dem heroischen Auftakt eine ebenso nachdrückliche Fortsetzung.

Der Vorstandsvorsitzende aus unserem Beispiel muss auf seiner Forderung auch künftig konsequent und beharrlich bestehen. Er darf sich nicht verleiten lassen, besonders eilige oder wichtige Fragen doch selbst zu entscheiden, wenn ihm konkurrierende Vorschläge unterbreitet werden.

Und er sollte darauf gefasst sein, dass «das System zurückschlägt»: Vielleicht wird er zunehmend mit windelweichen Kompromissen konfrontiert. Dann braucht er eine Strategie wie er damit umgeht. Noch längst nicht am Ziel, hat er die Kultur doch durch seine klare und feste Positionierung in Bewegung gebracht.

Eine Top-down-Kulturveränderung steht prinzipiell vor derselben Hürde wie jede andere Kulturveränderung auch: Man muss die Sollkultur nicht nur beschwören, man muss sie vor allem durchsetzen – auch gegen Widerstände. Dies betrifft bei Top-down-Prozessen primär das eigene Verhalten sowie das des obersten Managements insgesamt betrifft.

Es reicht nicht, sich über die angestrebten kulturellen Veränderungen einig zu sein, vielmehr müssen sich alle Mitglieder der Geschäftsleitung als integraler Teil der Umsetzung verstehen: Sie müssen konsistent handeln und das gemeinsame Vorhaben auch dann durchhalten, wenn es ihnen gerade gar nicht in den Kram passt.

Nachhalten – die Nagelprobe der Ernsthaftigkeit

Jeder, der ein paar Jahre Berufserfahrung hat, nutzt intuitiv ein simples Kriterium: Ernst gemeint ist, was nachgehalten und von irgendeiner Art von Controlling erfasst wird – alles andere sind Appelle. Anhand dieses Kriteriums wird auch jede ausgeführte Kulturveränderung auf die Probe gestellt – und in aller Regel fällt sie durch. Wer Führungskräfte und Mitarbeiter also davon überzeugen will, muss sie mit langem Atem nachhalten.

Dieses Nachhalten hat eine personale und eine institutionelle Ebene. Die personale Ebene – wie die beschriebenen Vor-Ort-Besuche oder die Verweigerung von Rückdelegation – ist von großer Bedeutung, doch sie stößt an Grenzen: Der Vorstand kann und soll sich nicht um alles kümmern. Deshalb muss ein institutionelles Nachhalten die personale Ebene ergänzen.

Das kann auf verschiedene Weisen geschehen: Etwa durch die Aufnahme der Sollkultur-Umsetzung in persönliche Zielvorgaben oder -vereinbarungen, in Leistungsbeurteilungen und die Kriterien für die Bemessung der variablen Vergütung. Hilfreich sind auch Vorgesetztenbeurteilungen, die auf die festgelegte Sollkultur zugeschnitten sind, und regelmäßige Kulturrunden, bei denen die Abteilungen und Bereiche den Umsetzungsstand der Sollkultur in ihrem Verantwortungsbereich diskutieren und Maßnahmen ableiten. Entscheidend ist, dass etwas geschieht, und zwar mit Nachdruck und Beharrlichkeit.

Dieses Nachhalten ist der ultimative Test der Ernsthaftigkeit. Wenn nach einem Jahr niemand mehr über die Sollkultur redet, ist es müßig, auf Nachfrage deren unveränderte Gültigkeit zu bekräftigen. Wenn dagegen in regelmäßigen Abständen über den Umsetzungsstand gesprochen wird, wenn Schwachpunkte wie Fortschritte bilanziert und Maßnahmen abgeleitet werden, wenn nötigenfalls umgehend Gespräche mit Verweigerern geführt werden, dann weiß jeder, was die Stunde geschlagen hat – und hält sich daran.



Winfried Berner

Diplom-Psychologe, Gründer und Inhaber von Die Umsetzungsberatung

Kontakt:

w.berner@umsetzungsberatung.de

Literatur

- **Berner, W. (2012).** Culture Change - Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil; Schaeffer-Poeschel.
- **Schein, E. H. (2010).** Organizational Culture and Leadership; Jossey-Bass / Wiley, 4th edition.
- **Scott-Morgan, P. (1994).** The Unwritten Rules of the Game; McGrawHill.
- **Senge, P. M. et al. (2011).** Die notwendige Revolution – Wie Individuen und Organisationen zusammenarbeiten, um eine nachhaltige Welt zu schaffen; Carl-Auer.