

Andere Märkte, andere Sitten

Branchenkulturen verstehen und in Change-Projekten nutzen

Wer als Außenstehender unterschiedliche Unternehmenskulturen erlebt, steht staunend vor zwei Erkenntnissen: Erstens, wie unterschiedlich Unternehmen ticken können – und zweitens, wie unbezweifelbar selbstverständlich jedem dieser Unternehmen die eigene Art des Denkens und Handelns ist. Erst bei genauerem Hinsehen wird sichtbar, dass hinter diesen «Schrullen» weit mehr steckt als bloß (unternehmens-)persönliche Marotten. Es besteht nämlich ein enger Zusammenhang zwischen den Erfolgsfaktoren der jeweiligen Branche, dem Geschäftsmodell eines Unternehmens und der dort vorherrschenden Kultur. Das hat auch Folgen für das Change Management – und für Change Manager.

Nachdem ihm gerade die Verkaufszahlen des Vortags hereingereicht worden waren, war der Vorstandssprecher einer Textilhandelskette mitten im Gespräch wie «weggetreten». Erst als er sie durchgesehen hatte, war er wieder erreichbar. Darauf angesprochen, dass diese Zahlen doch kaum mehr seien als eine Reflexion des Wetters vom Vortag, musste er selber lachen und warf den Bericht in den Papierkorb. Doch der vermeintliche Lerneffekt hielt nicht lange vor: Beim nächsten Treffen zwei Wochen später hatten die Verkaufszahlen erneut Vorrang vor allem anderen.

Eine ganz andere Art von akribischer Hinwendung zum Detail zeigt ein erfolgreiches schwäbisches Maschinenbauunternehmen. Dort hängt in jedem Sitzungsraum neben der Tür eine teure Stecktafel, auf der präzise angegeben ist, wie die Tische, Stühle und Arbeitsmittel in diesem Raum zu stellen sind. Und selbstverständlich wird das Mobiliar von der Hausverwaltung nach jeder Sitzung wieder exakt nach diesem Schema angeordnet.

Die Logik hinter scheinbaren Marotten

Als Außenstehender ist man geneigt, sich über solche und ähnliche Marotten zu amüsieren. Man kann trefflich darüber spotten oder sich an den Kopf greifen – in jedem Fall liefern solche Beobachtungen ein reiches Repertoire an Anekdoten, mit denen Außendienst-Mitarbeiter, Berater und andere, die viel herumkommen, ihre Mitmenschen unterhalten können. Doch hat es den Anschein, dass man aus diesen Geschichten über den Einzelfall hinaus nicht viel lernen könnte.

Irrtum! Wenn wir diese Beobachtungen nicht als skurrile Anekdoten abtun, sondern sie als Ausdruck einer bestimmten Art, die Realität zu betrachten, verstehen, dann zieht in die

wunderlichen Sitten und Gebräuche auf einmal Sinn ein. Selbst offensichtliche Übertreibungen wie die Stecktafeln erweisen sich dann als aufschlussreich, weil sie uns einen Einblick ermöglichen, worauf es nach der Wahrnehmung der jeweils handelnden Personen – und möglicherweise in ihrer Branche oder wenigstens in ihrer Firma – besonders ankommt. Und wenn wir diese Realitätskonstruktionen nicht vorschnell verwerfen, sondern unterstellen, dass sie aus der subjektiven Sicht der handelnden Personen absolut sinnvoll sind, kann uns dies helfen, uns auf die jeweilige Kultur und ihre Mentalität besser einzustellen, ihre Erwartungen zu verstehen und so Enttäuschungen und Konflikte zu vermeiden. Ebenso kann es helfen, nicht nur die richtigen Impulse zu geben, sondern dies auch in einer für die jeweilige Kultur richtigen Form und «Sprache».

Die Fixierung des Vorstandssprechers auf die Absatzzahlen des Vortags verliert viel von ihrer Befremdlichkeit, wenn man versteht, dass der Textilhandel hauptsächlich von zwei Dingen lebt: Erstens davon, die richtigen Produkte ins Sortiment zu nehmen, zweitens, sehr schnell auf unerwartete Marktentwicklungen zu reagieren. Und die spiegeln sich nun einmal am direktesten in den Verkaufszahlen wider. Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit sind in diesem Geschäft alles, und die beginnen mit dem raschen Erkennen von Trends, die anders verlaufen als man es bei der Sortimentsgestaltung erwartet hatte. Ideal wäre natürlich, wenn man die Trends richtig eingeschätzt und dementsprechend genau die richtigen Waren eingekauft hätte. Aber das gelingt trotz aller Erfahrung nie hundertprozentig, deshalb ist die notwendige Ergänzung, schnellstmöglich zu erkennen, was die Kunden wirklich nachfragen, und das Sortiment entsprechend nachzujustieren.

Trotzdem kann man sich natürlich fragen, ob es wirklich der Vorstandssprecher sein muss, der die Rolle des obersten Trendscouts einnimmt. Doch wenn man zusätzlich weiß, dass der erstens – durchaus typisch für die Branche – aus dem Einkauf kam, und dass zweitens dieses Nachsteuern des Sortiments keine einsame Entscheidung der zuständigen Abteilung ist, sondern das Ergebnis ständiger Diskussionen im gesamten Unternehmen, dann wird die Aufmerksamkeit für die Vortagszahlen verständlich. Doch noch mehr: Wenn das Augenmerk des Vorstands so erlebbar bei den aktuellen Absatzzahlen in den Häusern liegt, dann beeinflusst das natürlich auch die Aufmerksamkeit der nachgeordneten Ebenen. Denn niemand will dumm dastehen, wenn ihn der oberste Chef nach den aktuellen Zahlen und den eingeleiteten Reaktionen fragt.

In ähnlicher Weise sind auch die teuren Stecktafeln mit der Aufbauanordnung der Besprechungsräume zwar eine Überreibung – aber eine aufschlussreiche. Ihre hochwertige, für die Ewigkeit geschaffene, im Corporate Design durchgestylte Machart verrät eben nicht nur ein schwach entwickeltes Kostenbewusstsein, sondern sie atmet auch die «Geschäftsphilosophie» dieser Firma und ihre Erfolgsmuster: Sie ist überaus erfolgreich damit, keine halben Sachen zu machen, sondern alles, was sie tut, zu perfektionieren: Produkte bis ins letzte Detail auszufeilen, sodass sie für alle Zeiten so bleiben können, und ihnen dann noch ein edles, zeitloses Design mitzugeben.

Natürlich ist es ein bisschen skurril, wenn diese Überzeugungen den Beteiligten so tief in Fleisch und Blut übergegangen sind, dass sie unhinterfragt selbst auf Nebensächlichkeiten übertragen werden – und man wagt kaum, darüber nachzudenken, wie viele teure Arbeitsstunden dafür aufgewendet wurden, solche und ähnliche «Optimierungen» zu entwickeln. Aber es zeigt, wie treffend es ist, die Unternehmenskultur als die «Persönlichkeit» oder den «Charakter» eines sozialen Systems zu verstehen: Man muss sich nur die Mühe machen, deren Ausdrucksformen richtig zu lesen.

Wie unterschiedliche Branchenkulturen entstehen

Bei einem jungen Unternehmen, so heißt es in jeder Vorlesung, sei die Kultur vor allem durch die Persönlichkeit seines Gründers geprägt. Aber Vorsicht! So prägend die Rolle des Gründers auch sein mag, er ist dabei weniger Schöpfer als Katalysator: Primär bestimmen die Erfolgsfaktoren einer Branche sowie – in deren Rahmen – das eigene Geschäftsmodell, welche Fähigkeiten ein Unternehmen besitzen und welche Stärken es kultivieren muss, um erfolgreich zu sein: «Das Sein prägt das Bewusstsein.» Nur vordergründig ist es die Persönlichkeit des Gründers, die die Kultur prägt – tatsächlich spielt sie vor allem die Rolle des Verstärkers: Der Unternehmer verkörpert in seiner Person die Anforderungen des Geschäfts und transportiert sie mit der nötigen Leidenschaft nach innen.

Wenn das Geschäft kostengetrieben ist, kann der Gründer dies in seinem kulturgestaltenden Wirken nicht straflos ignorieren; wenn es vor allem auf einen schlagkräftigen Vertrieb ankommt, wird er mit einem tüftlerischen Herangehen im Hinterzimmer nicht weit kommen – außer, er schafft es, mit einem neuen Geschäftsmodell die Spielregeln der Branche auf den Kopf zu stellen. Prinzipiell kann ein Unternehmer natürlich tun und lassen, was er will; wenn er dabei aber zu viel innere Unabhängigkeit von den Erfolgsfaktoren seiner Branche an den Tag legt, wird seine Gründung keine Spuren in der Wirtschaftsgeschichte hinterlassen. Die Kultur einer Branche wird von den Firmen bestimmt, die das Spiel erfolgreich spielen: Sie prägen die Kultur einfach deshalb, weil sie wachsen und zu den bestimmenden Unternehmen ihrer Branche werden.

«Unterschiedliche Branchenkulturen locken unterschiedliche Persönlichkeiten an, und die wirken auf die Kultur zurück.»

Anders ist es nur bei Einstellungen und Verhaltensweisen, die für den Erfolg des Geschäfts keine Rolle spielen: Hier kann sich der Gründer in seinem kulturprägenden Wirken frei austoben; hier können es aber auch alle übrigen Mitwirkenden so halten wie sie es für richtig halten. Ob man sich etwa leger oder förmlich kleidet, ob man intern «Du» oder «Sie» sagt, ob man gewohnheitsmäßig bis tief in die Nacht arbeitet oder sein Tagewerk nach Möglichkeit am Tag erledigt, das dürfte für den langfristigen Erfolg des Geschäfts relativ unerheblich sein. Bedeutung bekommen solche Dinge allenfalls, wenn das eine kulturelle Modell attraktiver für gute Mitarbeiter ist als das andere. Doch bei vielen Verhaltensmustern ist es schlicht gleichgültig, wie man sie handhabt; sie sind «erfolgsneutral», deshalb können auf diesen Feldern sowohl einzelne Unternehmen als auch ganze Branchen straflos ihre Marotten kultivieren. So steht vermutlich keine «Business-Logik» dahinter, dass in Großbanken weitaus mehr Manschettenknöpfe pro Kopf verbraucht werden als in anderen Branchen – das ist wohl eher ein zur Branchenkultur geronnenes Element der Selbstdarstellung.

Selbstverstärkung durch wechselseitige Bestätigung

Unterschiedliche Branchenkulturen locken unterschiedliche Persönlichkeiten an, und die wiederum wirken auf die Kultur zurück. So zieht etwa der Öffentliche Dienst, aber auch etablierte Großunternehmen sicherheitsorientierte Menschen an. Die wiederum bestärken sich mit ihrer unhinterfragt hohen Bewertung von Sicherheit gegenseitig in ihrer Weltsicht. Auf diese Weise werden die Mitarbeiter einer Branche noch mehr so, wie sie schon waren als (und weshalb) sie gekommen sind. Ähnlich verhält es sich mit der ausgeprägt finanziellen Motivation von Strukturvertrieben: Hier puschen sich die Mitarbeiter

und Führungskräfte gegenseitig hoch: Da alle (in dieser Firma) die Welt so sehen, muss diese Sichtweise ja richtig sein. Individuelle Anflüge von Zweifel werden sofort von einem vielstimmigen Chor zum Verstummen gebracht. Auf diese Weise stabilisieren sich Kulturen selbst: Die Anpassung wird zum Ultimatum, dem man sich nur entweder unterwerfen oder durch «Auswanderung» entziehen kann.

Auch unsere Textilhandelskette und der schwäbische Maschinenbauer sind für völlig unterschiedliche Menschentypen attraktiv: Während das Handelshaus Menschen anzieht, die die Abwechslung lieben und sich leicht auf veränderte Bedingungen einstellen, sammeln sich bei dem Maschinenbauer die Perfektionisten, die mit unendlicher Geduld und Beharrlichkeit an einer Sache tüfteln, bis sie hundertprozentig rund ist. Ein Glück, dass diese beiden Kulturen kaum je in Berührung kommen, denn sie könnten wenig miteinander anfangen: Die Maschinenbauer wären geradezu empört über die «Oberflächlichkeit» und «Flutterhaftigkeit» der Textilleute; die wiederum würden verzweifeln an den «Langweilern», die monatelang über die gleichen Details reden, aber aufregende Neuerungen und aktuelle Trends gar nicht bemerken. Trotz ihrer Unterschiedlichkeit können beide ausgesprochen erfolgreich sein – in ihrem jeweiligen Branchenumfeld, und möglicherweise aber nur dort.

«Neue Vorstände und Berater neigen dazu, nur die 'Auswüchse' zu sehen und eine Kulturveränderung abzuleiten.»

Jede Kultur besetzt auf diese Weise ihre eigene «ökologische Nische»: Einen Teilbereich des Marktes, an den sie mit all ihren Eigenarten und Besonderheiten angepasst ist. Auch wenn manche ihrer Eigenheiten auf Beobachter befremdlich wirken, tragen sie womöglich zum Erfolg der Organisation bei – oder verhindern ihn zumindest nicht. Statt sich also über manche Eigenheiten zu mockieren, ist es lohnender, ernsthaft die Frage zu prüfen, ob sie nicht in der jeweiligen Branche ihren Sinn haben oder zumindest, wie im Beispiel mit den Stecktafeln für die Raumanordnung, nur ein übertriebener Ausfluss einer an sich hoch angepassten Kultur sind.

Gerade neue Vorstände und Berater neigen oft dazu, nur die negativen Seiten – die «Auswüchse» – zu sehen und daraus einen dringenden Bedarf für eine Kulturveränderung abzuleiten. Doch bevor man sich über die Verschwendung bei den Stecktafeln ärgert und daran geht, der Organisation mehr Kostenbewusstsein einzublauen, bringt es oft mehr, die Aufmerksamkeit von Führungskräften wie Mitarbeitern auf solche Beispiele zu lenken, sie als Übersteigerung einer an sich wertvollen Kultur zu erkennen und gemeinsam darüber zu schmunzeln. Wenn das Erkennen der Absurdität mit einem Schuss amüsiert

Selbsterkenntnis zusammentrifft («Ja, ja, typisch für uns!»), bewirkt das oft mehr als ein groß angelegtes Programm. Und schadet vor allem weniger.

Andere Geschäfte – andere Sitten

Wenn es stimmt, dass Unternehmenskultur eine Anpassung an die ökologische Nische bzw. die Erfolgsfaktoren des jeweiligen Geschäfts ist, dann müsste es eigentlich charakteristische Branchenkulturen geben. Und noch mehr als das: Dann müsste es branchenübergreifende Cluster von Geschäften geben, für die ähnliche Erfolgsfaktoren gelten. Genau so scheint es zu sein: Wenn ein Geschäft etwa primär kostengetrieben ist und die Konditionen der Branche von wenigen großen Kunden diktiert werden, dann sorgt das für verblüffende Ähnlichkeiten zwischen Branchen, die auf den ersten Blick gar nichts gemein haben – wie etwa zwischen Automobilzulieferern und Lebensmittel-Herstellern.

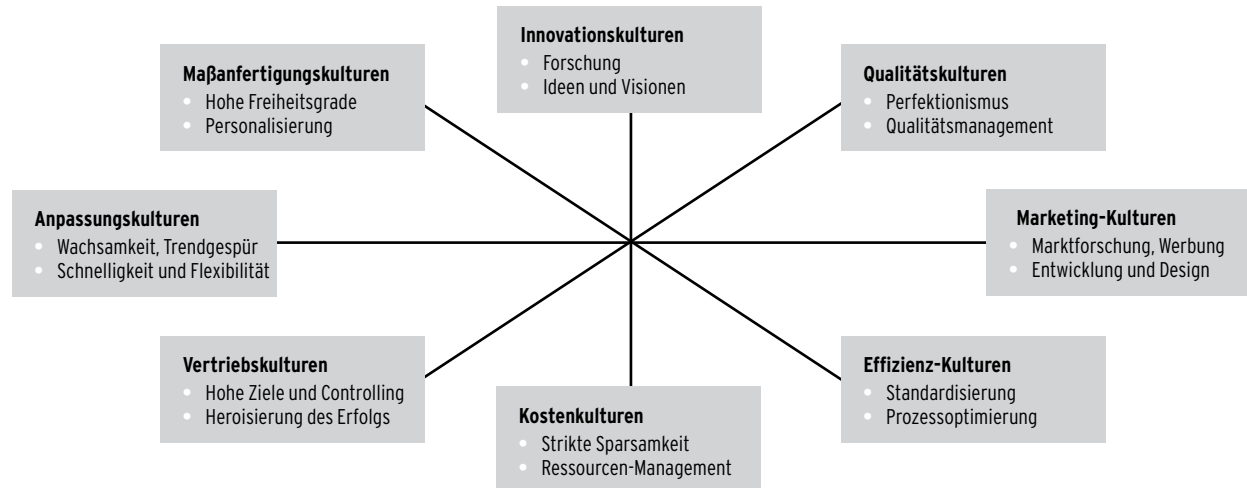
Umgekehrt können Branchen, die vordergründig eng verwandt sind, in ihren Kulturen durchaus unterschiedlich sein – wie etwa Autobauer und ihre Zulieferer. Man könnte meinen, dass das recht ähnliche Kulturen sind, weil doch für beide alles um das Thema Auto kreist – nur dass die einen mehr die Generalisten sind und die anderen die Spezialisten. Weit gefehlt: Während bei den Zulieferern die Kosten geradezu quälend im Mittelpunkt des gesamten Denkens und Handelns stehen, ist das bei den großen Automobilisten (und vor allem ihren Zentralen) längst nicht in gleichem Ausmaß der Fall. Das heißt nicht, dass dort Kosten keine Rolle spielten – aber es kreist nicht alles um sie.

Bei den großen Automobilisten spürt man eher das Selbstbewusstsein – manche mögen auch sagen, die Arroganz – des «Systemherren», nach dessen Pfeife die Geschäftspartner zu tanzen haben. Darüber hinaus sind ihre Kulturen stärker von technischer Entwicklung, Marketing und Bürokratie geprägt. Denn ihr Erfolg hängt eben nicht nur von den Kosten ab, sondern maßgeblich auch davon, ob ihre Modelle das Gefallen des Publikums finden. Infolgedessen geht es bei ihnen neben den Kosten auch um Technik und Design – und um Administration. Trotzdem hinterlässt auch der fachliche Schwerpunkt seine Spuren: «Ingenieurkulturen» haben in ihrem Denken und Handeln branchenübergreifende Ähnlichkeiten; dasselbe gilt für «Vertriebskulturen», gleich ob es um Versicherungen, Kapitalanlagen oder Staubsauger geht.

Bürokratie ist kein Zufall

Dass bei den großen Automobilisten die Bürokratie ins Spiel kommt, ist ebenfalls kein Zufall. Es liegt auch nicht allein an ihrer Größe, sondern vor allem daran, dass sie regelmäßig hochkomplexe «Routine-Projekte» zu bewältigen haben. Was wie ein Widerspruch zu der klassischen Projektdefinition klingt, ist charakteristisch für die Entwicklung und Vermarktung neuer

Abbildung 1

Das Sein prägt das Bewusstsein – eine Typologie von Branchenkulturen

Modelle. Das ist einerseits ein Routinevorgang, andererseits jedes Mal wieder ein neues, komplexes Vorhaben, bei dem aufs Neue sowohl die Kreativität gefordert ist als auch konzeptionelle Sorgfalt, damit die Komplexität nicht aus dem Ruder läuft und am Schluss wirklich alle Puzzlesteine zusammen passen. Und so etwas muss eben nicht nur «gemacht», sondern auch geplant, gesteuert und administriert werden.

Zusätzlich Bürokratie-trächtig ist, wenn, wie in der Pharma-Produktion, definierte Prozesse strikt eingehalten und dokumentiert werden müssen. Ein ausgebautes Qualitätsmanagement ist unvermeidlich mit einem gewissen Papierkrieg verbunden, erst recht, wenn alle Vorgänge für amtliche Stellen jederzeit nachprüfbar sein müssen. Und Bürokratie tendiert dazu, sich auszuweiten, denn wenn eine Overhead-Funktion erst einmal da ist, gibt es immer etwas, was man mit guten Gründen zusätzlich erfassen könnte. Trotzdem ist Bürokratie nicht das Werk boshafter grauer Männchen, sondern die logische Konsequenz des Managements von Komplexität, Qualität und Sicherheit. Der Kampf gegen ihr Überhandnehmen ist daher einerseits notwendig, andererseits mühselig und letztlich immer nur von begrenztem Erfolg.

Von wegen Kundenorientierung

Auch im Umgang mit dem Kunden unterscheiden sich Branchenkulturen in extremer Weise – bis hin zu dem Punkt, dass es in manchen Branchen ständig Streitigkeiten und Gerichtsprozesse gibt, während die Kunden in anderen auf Händen ge-

tragen werden. Das liegt weniger daran, dass die einen wohl-erzogen und die anderen Rüpel sind, sondern es ergibt sich aus den jeweiligen Erfolgsfaktoren. Da ist zum einen die Größe und relative Macht der Kunden: Wer, wie etwa ein Automobilzulieferer, von einigen wenigen Kunden abhängig ist, tut gut daran, es sich mit ihnen nicht zu verscherzen. Auch die Automobilisten sind am Überleben ihrer verbliebenen Lieferanten interessiert. Gleich wie sehr es also knirscht, man rauft sich irgendwie zusammen. Äußerst konflikträchtig sind dagegen «Einweg-Kundenbeziehungen». Wenn der Kunde – wie beim Bau eines Einfamilienhauses – ohnehin nur einmal im Leben kauft, dann schadet es nicht, wenn er danach auch im übertragenen Sinne «für immer bedient ist».

Anpassung an die Vergangenheit

Doch genau wie biologische Anpassungen sind auch kulturelle immer Anpassungen an die Wettbewerbsbedingungen der Vergangenheit. Ob sie auch in der Gegenwart die «Fitness» erhöhen, hängt davon ab, ob die Bedingungen gleich geblieben sind. Unter veränderten Bedingungen kann auch eine bislang sehr erfolgreiche Kultur absolut untauglich für die Zukunft sein. Wenn zum Beispiel unser schwäbischer Maschinenbauer unter Kostendruck geriete, dann würde seine bislang harmlose Marotte, den Perfektionismus auch auf die nebensächlichsten Dinge auszudehnen, möglicherweise zu einem existenzbedrohenden Risiko. Es ist daher für jedes Unternehmen und auch für jede Non-Profit-Organisation sinnvoll, sich von

Zeit zu Zeit die Frage zu stellen, die Michael Löhner prägnant so auf den Punkt gebracht hat: «Sind unsere Gewohnheiten eigentlich noch zeit- und marktgerecht?»

Doch gerade starke und selbstbewusste Kulturen tun sich meist sehr schwer, den Gedanken zuzulassen, dass eine Veränderung ihrer Selbstverständlichkeiten erforderlich sein könnte. Ihre erste Sofortmaßnahme lautet meistens «Bestreiten und Verleugnen.» Klassisches Argument: «Wir stehen doch toll da! Wir scheinen also irgendetwas richtig zu machen.» Oft geht das noch eine ganze Weile gut, weil das Unternehmen von seinem guten Ruf zehren kann. Aber irgendwann ist der Puffer aufgebraucht, und dann spitzen sich die Probleme zu. Doch selbst dann ist oft noch ein trotziges Festhalten an der einstmals so erfolgreichen Kultur zu beobachten. Deshalb der Stoßseufzer, dass es leichter wäre, «nebenan auf der grünen Wiese» eine neue Kultur aufzubauen, als die stolze Kultur eines ehemaligen «Platzhirschs» zu verändern.

Auswirkungen auf Veränderungsprozesse

Dies macht die Ambivalenz starker Unternehmenskulturen sichtbar: Obwohl die herrschenden Sitten und Gebräuche ihren Sinn haben, bringen sie immer ein charakteristisches Risiko mit sich, nämlich die «Unterbelichtung» des Gegenpols ihrer Stärken. So hat die Kultur des Textilhandelshauses vorhersagbar Schwierigkeiten bei all jenen Aufgaben, bei denen es auf Kontinuität und Beharrlichkeit ankommt. Umgekehrt wird der Maschinenbauer, solange man ihm nicht einen «Kostensherif» an die Seite stellt, immer dazu neigen, bei seinen Entscheidungen die Kosten außer Acht zu lassen. Auch fällt es ihm schwer, sich auf Prozesse einzulassen, die nicht bis ins letzte Detail planbar sind und eine gewisse Toleranz für Ungewissheit und Ungenauigkeit erfordern.

Demnach könnte man vermuten, dass sich die flexible Kultur des Textilhandelshauses mit Veränderungsprozessen sehr viel leichter täte als die eher unflexible des Maschinenbauers. Das stimmt auch – aber nur, was das Sich-Einlassen auf Veränderungen betrifft. Dagegen stimmt es überhaupt nicht, wenn es um das Beibehalten des einmal eingeschlagenen Wegs und das Überwinden von Hindernissen geht. So schnell wie die Textilleute dabei sind, etwas Neues auszuprobieren, so schnell lassen sie es auch wieder fallen, wandeln es nach Gusto ab oder stürzen sich voller Begeisterung auf den nächsten Trend. In solch einem Umfeld ist es in der Tat nicht schwierig, eine Veränderung zu starten, aber extrem mühsam, sie auf Kurs zu halten und ins Ziel zu bringen. Und das gilt keineswegs nur für das «Bodenpersonal», sondern es beginnt in solchen Kulturen meist bei den obersten Chefs, die selbst auch oft in einer verstörenden Weise «heute hier, morgen dort» sind.

Beinahe umgekehrt ist es in perfektionistischen Kulturen: Dort ist es äußerst mühsam, Veränderungen in Gang zu bringen, zumal sich fast jeder der dort versammelten Virtuosen

das Recht herausnimmt, den vorgegebenen Weg nicht mitzugehen, wenn er persönlich davon nicht überzeugt ist. Am Anfang eines Change-Projekts muss daher sehr viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. Vor allem aber muss man erst einmal das Problem verkauft haben, bevor man versucht, dessen Lösung zu verkaufen. Die Argumente sowohl für den Handlungsbedarf als auch für den eingeschlagenen Weg müssen hieb- und stichfest sein – wobei es die Mitarbeiter und Führungskräfte oft genauer wissen wollen als es sich zum jeweiligen Zeitpunkt angeben lässt. Doch wenn die Ziele und das Vorgehen erst einmal akzeptiert sind, dann zieht solch eine Kultur die Sache auch durch und lässt sich durch auftretende Schwierigkeiten und Hindernisse nicht aufhalten – und erst recht nicht durch «modischere» neue Themen.

Aus einer Management-Perspektive ist es wohlfeil, im einen Fall das «enorme Beharrungsvermögen» zu kritisieren und im anderen das «fehlende Stehvermögen» und die «mangelnde Konsequenz». Doch weil jede Kultur eine Anpassung an die jeweilige «ökologische Nische» darstellt, greift es zu kurz, zwischen «guten» und «schlechten» Merkmalen der Kultur zu unterscheiden und dann die «schlechten» ausmerzen zu wollen. Weil eine Schwäche oft nur die andere Seite einer durchaus wertvollen Medaille ist, muss man höllisch aufpassen, um mit dieser Schwäche nicht zugleich die zugehörige Stärke zu beseitigen. Bevor man also ansetzt, an einer Kultur zu «schrauben», lohnt es sich zu erkunden, welchen adaptiven Nutzen ihr Sosein hat – trotz mancher Übertreibungen, blinder Flecke und unerwünschter Nebenwirkungen. Und wie eine Veränderung aussehen kann, die nicht Kollateralschäden anrichtet, welche möglicherweise schlimmer sind als das ursprüngliche Problem.

An die jeweilige Kultur anpassen

Die Unterschiede zwischen Unternehmens- und Branchenkulturen sind eine Herausforderung sowohl für Führungskräfte als auch für Berater: Um in einer Kultur erfolgreich führen oder gar größere Veränderungsvorhaben realisieren zu können, muss man mit ihren Besonderheiten zurechtkommen. Auch wenn es keine guten oder schlechten Kulturen gibt, gibt es doch Kulturen, mit denen man selbst als Manager, Berater oder Change Coach besser zurechtkommt, und solche, mit denen man sich schwerer tut.

Das ist auch eine Frage der eigenen Persönlichkeit und des eigenen Welt- und Menschenbilds: Manche Merkmale einer Kultur sind einem wie auf den Leib geschneidert, an andere muss man sich erst gewöhnen, und mit wieder anderen kommt man gar nicht zurecht. Fehler, die man in der Führung oder im Change Management macht, gehen oft darauf zurück, dass man im Stillen zu sehr von sich selbst und der eigenen «kulturellen Eichung» ausgegangen ist und sich zu wenig auf die vorhandene Kultur eingestellt hat. Dann ist das gewählte Vorgehen eben entweder zu «soft» oder zu ruppig, die Vorbereitung war

entweder nicht perfekt genug oder sie ließ zu wenig Raum für Spontanität, die Gestaltung war entweder «zu bieder» oder «zu bombastisch», und so weiter, und so fort.

Da der Köder aber dem Fisch schmecken muss und nicht dem Angler, hat im Zweifel nicht der (Change) Manager recht, sondern die Organisation, mit der er es zu tun hat. Das Vorgehen im Change Management muss daher an die jeweilige Kultur angepasst werden. Anpassen heißt indes nicht anbiedern: Es geht nicht darum, noch perfektionistischer zu sein als die Perfektionisten oder noch flippiger als die Modelleute, sondern darum, sich an den Erwartungen und ungeschriebenen Standards der jeweiligen Kultur zu orientieren – jedenfalls sofern es nicht gute Gründe gibt, sich dem Kommt zu verweigern. Das ist nicht primär eine Frage der Höflichkeit, sondern eine der Wirksamkeit: Wenn Stil, Form und Vorgehen zu der jeweiligen Kultur passen, greifen sie einfach besser; wenn sie daneben liegen, wirken sie fremd und unpassend und kommen nicht an.

Vor allem von Externen erfordert das zuweilen einige Eingewöhnung, und in dieser Gewöhnungsphase kann es auch zu «Betriebsunfällen» kommen. Solche anfänglichen Holprigkeiten sind kein Grund, an den eigenen Fähigkeiten zu zweifeln, und sie müssen auch kein Hinderungsgrund für eine Zusammenarbeit sein. Vielmehr sollten sie von beiden Seiten als notwendige Investition in die Zusammenarbeit verstanden werden. Aber natürlich sind sie trotzdem unproduktiv und sollten daher minimiert werden. Das gelingt am besten durch ein «zweigleisiges» Vorgehen, also die Kombination von interner und externer Erfahrung.

Wenn das gewählte Vorgehen zu sehr von Externen geprägt ist, steigt das Risiko einer Inkompatibilität mit der vorhandenen Kultur. Im Extremfall erlebt man dann krachende Fehlschläge – wie etwa mit der Idee, bei einem Change-Projekt in einer egalitären Ingenieurskultur ab sofort einen «Mitarbeiter des Monats» auszurufen. Deshalb sollten Veränderungsprojekte von Anfang an von kultursensiblen Internen begleitet werden, die das Vorgehen mitgestalten und, wenn nötig, korrigieren. Entscheidend ist dabei, dass die internen Projektpartner die Kultur wirklich kennen. Sie sollten daher nach Möglichkeit nicht aus Stabs- und Zentralfunktionen kommen, sondern aus operativen Einheiten.

Die persönliche Kulturkompatibilität

Doch es gibt auch persönliche Grenzen. So wie, entgegen anderslautenden Lehrmeinungen, auch gute Manager durchaus nicht dazu in der Lage sind, jedes beliebige Geschäft zu managen, so ist auch ein guter Change Manager nicht zwangsläufig in jeder Branche und Kultur optimal effektiv. Wer sich in marketingorientierten, eher «flippigen» Konsumgüterkulturen wohl fühlt, wird nicht unbedingt mit der eher risikoaversen und formalistischen Atmosphäre der Finanzbranche klar kommen.

Das ist keine persönliche Unzulänglichkeit. Man muss einfach akzeptieren, dass nicht jede Pflanze auf jedem Boden gedeiht und dass nicht jeder (Change) Manager in jedem kulturellen Umfeld zur Höchstform aufläuft. Zwar kann man seine Fähigkeit trainieren, mit unterschiedlichen Branchenkulturen zu arbeiten, aber man kann und darf auch akzeptieren, dass einem die Arbeit in manchen kulturellen Umfeldern leichter von der Hand geht und zugleich einen höheren Wirkungsgrad erzielt als in anderen.

Herauszufinden, welche Kulturen zu einem passen, ist relativ einfach. Wohl jeder Manager und jeder Berater hat «von Haus aus» eine gewisse Affinität zu manchen Branchen, eine Indifferenz gegenüber anderen, und möglicherweise ein Unbehagen gegenüber wieder anderen. Diese Affinitäten haben zum einen mit den Produkten zu tun. Nicht alle wirken so polarisierend wie Panzer oder Zigaretten, aber manche Produkte und Dienstleistungen sprechen einen einfach mehr an. Zum anderen hat man aber meist, auch ohne tief mit der jeweiligen Branche vertraut zu sein, einen «Anfangsverdacht», was für Menschen dort arbeiten und wie dort gedacht und gearbeitet wird. Man muss weder die Stahlindustrie noch eine Lebensversicherung von innen kennen, um eine plausible Hypothese zu haben. Selbst wenn die nicht immer exakt richtig ist, ist sie doch meist genau genug, um das Suchfeld eingrenzen zu können.

Wer Freude daran hat, kann es aber gerade als Berater auch darauf anlegen, kulturelle «Mehrsprachigkeit» zu entwickeln, um in unterschiedlichen Branchen zuhause zu sein oder sich dort zumindest unfallfrei bewegen zu können. Das ist nicht nur persönlich bereichernd, weil man mit unterschiedlichen Denk- und Wertesystemen umzugehen lernt, sondern hat auch einen Nutzen für die Kunden. Denn die Erfahrung des Beraters in der eigenen Branche sorgt lediglich für eine gewisse Reibungslosigkeit des Einsatzes; seine Erfahrung mit anderen Branchen dagegen ist Voraussetzung für die Fähigkeit, sich noch wundern zu können und nicht alles für selbstverständlich nehmen zu müssen. Und im besten Fall hilft sie sogar, Entwicklungen vorherzusehen, die in anderen Branchen schon stattgefunden haben, in der eigenen aber noch nicht.



Winfried Berner

Diplom-Psychologe, spezialisiert auf Change Management, Post-Merger-Integration und Kulturveränderung. Gründer von «Die Umsetzungsberatung», die unter www.umsetzungsberatung.de die größte deutschsprachige Wissensbasis zu Change Management und verwandten Themen anbietet.

Kontakt:
w.berner@umsetzungsberatung.de