

Winfried Berner

Culture Change

Unternehmenskultur
als Wettbewerbsvorteil

2. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

Was ist neu? – Vorwort zur Neuauflage

Ein Buch zu überarbeiten, das man vor ein paar Jahren geschrieben hat, konfrontiert einen zwangsläufig mit der Frage, ob und wie sehr sich die eigene Sichtweise seither weiterentwickelt hat: Kann man das, was man damals gesagt hat, einfach so stehen lassen, reichen einige Ergänzungen oder ist eine grundlegende Überarbeitung erforderlich?

Und da freue ich mich, feststellen zu können: Ich habe doch noch einiges dazugelernt. Zwar muss ich aus heutiger Sicht nichts von Grund auf korrigieren – wer die erste Auflage besitzt, braucht das Buch also nicht wegzuwerfen. Aber ich kann heute einiges noch klarer und präziser formulieren, habe die entscheidenden Hebel für eine Kulturveränderung noch besser verstanden und bin infolgedessen auch mutiger geworden, ganz andere Wege zur Kulturveränderung zu beschreiten als sie üblicherweise gegangen werden.

Damit entfernt sich mein Herangehen an Kulturveränderungen noch weiter vom Mainstream, der mir zunehmend wie eine säkularisierte Geisterbeschwörung vorkommt: Allzu oft wird da mit wohlgesetzten Worten ein Idealbild beschrieben, das keinerlei Bezug zur heutigen Unternehmensrealität hat, dann werden magische Rituale in Gestalt von Großveranstaltungen, Workshops und Events vollzogen, und es werden symbolische Opfergaben in Form von Hochglanzbroschüren, Erinnerungskärtchen und Accessoires gebracht – und dann warten alle darauf, dass die anderen endlich zu besseren Menschen werden. Weil aber kaum einer am eigenen Verhalten etwas ändert, schlagen die hochgesteckten Erwartungen nach einiger Zeit vorhersagbar in Enttäuschung, Frustration und Zynismus um.

Und weil immer mehr Mitarbeiter und Führungskräfte das so oder so ähnlich schon einige Male erlebt haben, macht sich ein zunehmender Überdruß und Widerwillen gegen derartige Kulturprogramme breit.

Unterschiede zu herkömmlichen Ansätzen

Wie unterscheidet sich die hier vorgestellte Methodik zur Kulturveränderung von den gängigen Ansätzen?

- Durch einen wertschätzenden Umgang mit der bestehenden Kultur sowie mit denen, die sie repräsentieren, also den langjährigen Mitarbeitern und Führungskräften.
- Durch eine Entmystifizierung der Unternehmenskultur, die sowohl eine Kultur insgesamt als auch das typische Verhalten ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte als eine sinnvolle Anpassung an ihr jeweiliges »Biotop« versteht, sprich, an ihr Markt- und Wettbewerbsumfeld sowie ihre internen Gegebenheiten.
- Durch einen konsequenten strategischen Fokus, der den Beitrag der Kultur zum Geschäftserfolg in den Mittelpunkt der Zielbestimmung stellt und Schluss damit macht,

die Sollkultur zum »Wünsch dir was« für forsche Vorstände und idealistische Projektteams zu machen.

- Durch die Aufnahme auch jener Aspekte in die Sollkultur, die nicht so herzerwärmend klingen wie die Klassiker Wertschätzung und Vertrauen, aber dennoch unverzichtbar sind, um das Geschäft in der gewünschten Weise voranzubringen. Wenn beispielsweise in einem kostengetriebenen Geschäft die Aspekte Effizienz und Produktivität nicht benannt werden, ist die Beschreibung der Sollkultur nicht nur unvollständig, sondern irreführend und damit eher schädlich.
- Durch die konsequente Operationalisierung der Sollkultur, weil in abstrakte Leitsätze Beliebiges hineingedeutet werden kann und erst die Angabe beobachtbarer Indikatoren nachprüfbar macht, was für ein Verhalten künftig erwartet bzw. nicht mehr geduldet wird.
- Durch den konsequenten Fokus auf Verhalten und Ergebnisse statt auf Einstellungen und Überzeugungen (»Mindsets«), die erstens kaum beeinflusst werden können und zweitens nur lose mit dem realen Verhalten korrelieren.
- Durch die Trennung von Arbeits- und Führungskultur, weil das zwei ganz verschiedene Felder sind, die man um der größeren Klarheit willen besser separat beschreibt. Vorrang hat dabei die Arbeitskultur, bei der es um die direkte Wertschöpfung für den Kunden geht. Die Führungskultur steht nach meinem Verständnis im Dienst der Arbeitskultur und hat die Aufgabe, sie bestmöglich zu voranzubringen.
- Durch die Überzeugung, dass das heute im Unternehmen vorherrschende Verhalten, auch wenn es noch so dysfunktional sein mag, weder ein Missverständnis noch ein Missgeschick ist, sondern ein aus subjektiver Sicht sinnvolles Handeln, um *unter den gegebenen Umständen* die eigenen Ziele zu erreichen. Deshalb kann eine Kulturanalyse nützlich sein, um zu erkennen, welche der bestehenden Rahmenbedingungen, Anreize und Sanktionen dieses heutige Verhalten subjektiv sinnvoll machen. Daraus lässt sich dann ableiten, wie etwa die Führungskultur, die Beurteilungs- und Controllingsysteme und die sonstigen Rahmenbedingungen verändert werden müssen, damit ein anderes Verhalten für die Adressaten sinnvoll und möglich wird.
- Durch die Ausrichtung aller HR-Instrumente von den Einstellungskriterien über Leistungsbeurteilungen und variable Vergütung bis hin zu den Beförderungskriterien auf die Sollkultur, um sie in Einklang mit der Sollkultur zu bringen und zu verhindern, dass von ihnen gegenläufige oder störende Anreize ausgehen.
- Durch das konsequente Nachhalten der Sollkultur, das heißt durch ein geeignetes Controlling, weil in hierarchischen Strukturen nur ernst genommen wird, was systematisch nachgehalten und »gemessen« wird.
- Und schließlich durch ein differenziertes Verhältnis zu Partizipation und breiter Beteiligung, die nach unserer Erfahrung keineswegs der einzige mögliche Weg zu einer Kulturveränderung ist, sondern nur eine mögliche Option zur Gestaltung des Vorgehens – und nicht immer die beste.

So, im Grunde wissen Sie damit schon (fast) alles – der Rest sind hauptsächlich Empfehlungen zum Vorgehen. Das Schöne ist, dass Kulturveränderung nach dieser Methodik ziemlich zuverlässig funktioniert. Das heißt nicht, dass man dann nichts mehr falsch

machen kann, aber wenn man diesen Leitgedanken folgt, wird es tatsächlich schwieriger, einen Kulturprozess völlig vor die Wand zu fahren.

Änderungen gegenüber der ersten Auflage

Was konkret hat sich gegenüber der ersten Auflage geändert, außer, dass das Buch dicker geworden ist?

Der größere Umfang rührt in erster Linie daher, dass wir in den dritten Teil des Buchs einige weitere wichtige Anwendungsfälle der Kulturveränderung aufgenommen haben: etwa den Abbau von Verwöhnung und das immer wichtiger werdende Thema Nachhaltigkeit, das mir auch persönlich sehr am Herzen liegt.

Zwei wichtige Erweiterungen hat auch Teil II »Logik und Methodik der Kulturveränderung« erfahren, nämlich die beiden neuen Kapitel »Kulturveränderung von oben« und die Nutzung von »Großgruppenkonferenzen als Beschleuniger der Kulturveränderung«.

Was die Kulturveränderung von oben betrifft, ist mir wichtig zu betonen, dass dies keine an den Zeitgeist angebotene »Gegenreformation« zurück zu alten autoritären Zeiten ist. Deshalb handelt es sich dabei gerade nicht um eine selbstgefällig-autoritäre »Kulturveränderung auf Ansage«, wie mir als vermeintlich peppigerer Titel für einen Artikel vorgeschlagen wurde (Berner 2017b). Vielmehr trägt dieses Vorgehen erstens der Tatsache Rechnung, dass eine breite Beteiligung in vielen Fällen, die nach einer Kulturveränderung verlangen, gar nicht möglich ist, weil die Aufmerksamkeit der Belegschaft durch brisantere Themen in Beschlag genommen ist. Zudem wecken partizipative Prozesse zwar hohe Erwartungen, tragen aber nur sehr begrenzt dazu bei, dass die Beteiligten ihr eigenes Verhalten ändern.

Was den Einsatz von Großgruppenkonferenzen bei Kulturprozessen betrifft, habe ich in den letzten Jahren einige sehr ermutigende Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit meinem Freund und Kollegen Paul Kruppenacher gemacht, einem der erfahrensten »Großgrüpler« im deutschen Sprachraum. Seither betrachte ich Großgruppen als »Turbolader der Kulturveränderung«, das heißt als ein Instrument, das bei geeigneter Ausgangslage erheblich zur Beschleunigung und Intensivierung von Kulturentwicklungsprozessen beitragen kann – und nebenbei auch zur Senkung von deren Kosten.

Entscheidend ist dabei eine enge Verzahnung von Großgruppen und operativer Projektarbeit, denn wenn im Anschluss an die erste Konferenz und die durch sie geweckten hohen Erwartungen nichts oder zu wenig geschieht, kippen diese Erwartungen nach einer Weile in Enttäuschung und Frustration um. Großgruppen verlangen dem Top-Management einiges an Mut und Standing ab, aber sie belohnen dafür dank der gemeinschaftlichen Erlebnisintensität mit ungleich mehr Dynamik und zugleich mehr Verbindlichkeit als jedes andere mir bekannte Verfahren.

Aber gleich welche Vorgehensweise man wählt, man sollte sich dabei von einem gesunden Respekt vor der bestehenden Kultur leiten lassen. Denn bei allen Eigenwilligkeiten und Marotten, die sich eine Firma gönnt, sie hat es geschafft, sich über viele Jahre hinweg in ihrem Geschäft zu behaupten. Und zwar in den meisten Fällen wohl nicht *trotz* ihrer Kultur, sondern *wegen* ihrer Kultur: Sie hat ihren Beitrag zum bisherigen Erfolg geleistet. Um dies noch deutlicher zu machen, wurde im Kapitel 12 ein Abschnitt »Wertschätzender Umgang mit der bestehenden Kultur« eingefügt.

Um zu unterstreichen, wie wichtig die Unternehmenskultur für den Geschäftserfolg ist, habe ich schließlich im Kapitel 5 über die Kulturdiagnose einen Abschnitt »Reibungsverluste und ihre Quantifizierung« eingefügt. Während die Prozesse ansonsten oft buchstäblich bis auf die Knochen optimiert sind, leisten sich viele Firmen unglaubliche Ineffizienzen und Konflikte sowohl in der internen Zusammenarbeit als auch im Geschäftsverkehr mit Kunden und Lieferanten.

Diese Reibungsverluste stellen in meinen Augen eines der letzten großen Rationalisierungspotenziale dar, doch um die entsprechenden Kostenersparnisse zu erschließen, muss man diese Verluste erst einmal im Rahmen der Kulturdiagnose bestimmen und idealerweise quantifizieren. Darauf lässt sich dann mit gezielten Kulturentwicklungsprogrammen aufbauen. Besonders bieten sich hierfür Programme wie »Konstruktive Streitkultur« (s. Kapitel 28) und »Interne Kundenorientierung« (s. Kapitel 20) an.

Kurze Gebrauchsanleitung

Das Buch ist so aufgebaut, dass es Ihnen ein effizientes, systematisches Lesen erleichtert: Am Ende eines jeden Kapitels finden Sie auf einer knappen Seite eine kompakte Zusammenfassung der Kernaussagen dieses Kapitels und am Ende jedes Abschnitts – meist in wenigen Zeilen – eine Zusammenfassung der Kernaussagen dieses Abschnitts.

Da das hier vertretene Verständnis zur Unternehmenskultur wie auch der Ansatz zu ihre Veränderung (noch) etwas ungewöhnlich ist, empfehle ich Ihnen, zumindest die ersten beiden Teile des Buchs komplett durchzuarbeiten: Das hilft Ihnen, die Kultur Ihres Unternehmens wie auch das Verhalten seiner Mitarbeiter und Führungskräfte zu entmystifizieren und sie als sinnvolle Anpassung an ihr jeweiliges »Biotop« zu verstehen.

Aber auch dann beginnen Sie wahrscheinlich am besten mit den Zusammenfassungen: Danach haben Sie schon mal einen groben Überblick über die wesentlichen Inhalte des Buchs und seine logische Struktur. Das hilft Ihnen, die Einzelheiten besser einzuordnen und dabei die Übersicht zu behalten.

Wenn Ihr Interesse in erster Linie der Frage gilt, wie Sie eine bestehende Unternehmenskultur in eine bestimmte, gezielte Richtung weiterentwickeln können, beispielsweise in Richtung auf eine Fehlerkultur (s. Kapitel 29) oder in Richtung auf mehr Nachhaltigkeit (s. Kapitel 21), dann spricht auch nichts dagegen, dass Sie gleich zu dem jeweiligen Kapitel springen. Wahrscheinlich werden Sie danach noch einen Blick in den zweiten Teil des Buchs machen müssen, um sich mit der Logik und Methodik der Kulturveränderung besser vertraut zu machen. Denn die haben wir sozusagen vor die Klammer gezogen, weil sie für (fast) alle Kulturveränderungen in ähnlicher Weise gilt.

Und nun wünsche ich Ihnen eine angenehme und erkenntnisreiche Lektüre!

Mitterfels, Juli 2018

Winfried Berner

Inhaltsverzeichnis

Was ist neu? – Vorwort zur Neuauflage	VII
1 Einführung: Weshalb Unternehmenskultur einen Unterschied macht ..	1
1.1 Kultur beeinflusst Kosten und Profitabilität	1
1.2 Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur	3
1.3 Kostenfaktor Unternehmenskultur	4
1.4 Kultur versus Strukturen, Prozesse und Systeme	5
1.5 Kulturveränderung als strategische Anpassung – die Perspektive dieses Buchs	7
 Teil I: Was Unternehmenskultur ist, wie sie entsteht und wie sie sich auswirkt	 11
2 Was ist das überhaupt: Unternehmenskultur?	13
2.1 Eine schrittweise Annäherung	14
2.2 Kernelemente von »Unternehmenskultur«	16
2.3 Kultur gibt Orientierung und Sicherheit – manchmal zu viel ...	19
2.4 Lebenszyklen, Lebensabschnitte und Kulturbrüche	21
2.5 Was gestern noch richtig war, kann heute falsch sein	24
2.6 Die Notwendigkeit zur Überprüfung von Gewohnheiten	25
 3 Das Sein und das Bewusstsein – Wie Unternehmenskulturen entstehen	 29
3.1 Die Logik hinter scheinbaren Marotten	29
3.2 Wie unterschiedliche Branchenkulturen entstehen	31
3.3 Andere Geschäfte – andere Sitten	33
3.4 Auswirkungen auf das Change Management	36
3.5 Die persönliche Kulturkompatibilität	38
 4 Subkulturen in Abteilungen, Bereichen und Standorten	 41
4.1 Unterschiedliche Rollen, Interessen und Weltbilder	42
4.2 Lagerbildung und neuzeitliche Stammesfehden	46
4.3 Interkulturelle Konfliktpotenziale	48

5 Kulturdiagnose – Den »Charakter« eines Unternehmens erfassen	51
5.1 Das Bedürfnis nach Selbsterkenntnis	51
5.2 Die Problematik von Standardinstrumenten	52
5.3 Die Alternative: eine qualitative Kulturdiagnose	55
5.4 Kritische Selbstreflexion	58
5.5 Reibungsverluste und ihre Quantifizierung	59
Teil II: Logik und Methodik der Kulturveränderung	63
6 Kann man Unternehmenskultur überhaupt ändern?	65
6.1 Es geht primär um Verhalten, nicht um Überzeugungen	66
6.2 Wo mit der Veränderung ansetzen – und wo besser nicht	70
7 Weshalb viele Anläufe zur Kulturveränderung scheitern	73
7.1 Einordnung in die Typologie der Veränderungsprozesse	73
7.2 Die Veränderung von Gewohnheiten ist mühsam	78
7.3 Magisches Denken im Management	79
7.4 Programmsätze sind Projektionsflächen	81
7.5 Die Druckmaschine ist der Tod der Kulturveränderung	82
7.6 Von oben übergestülpte Programme	83
7.7 Abwertung der bestehenden Unternehmenskultur	84
7.8 Delegation der Kulturveränderung	85
7.9 Unterschätzung der Machtfrage	87
7.10 Inkonsequenz und fehlende Beharrlichkeit	87
7.11 Ausnahmen für Leistungsträger	88
7.12 Keine ausreichend starke Energiequelle	89
7.13 Gegenläufiges reales Handeln und inkonsistente Beförderungen	90
7.14 Uneinigkeit auf höchster Ebene	92
7.15 Wechsel im Top-Management	93
8 Wie Kulturveränderung funktioniert	95
8.1 Erreichen und Überschreiten der »kritischen Masse«	95
8.2 Logische Konsequenz veränderter Rahmenbedingungen	97
8.3 Kulturveränderung »aus Versehen«	100
8.4 Das »Grundgesetz der Kulturveränderung«	102
8.5 Die innere Logik des heutigen Verhaltens	104
8.6 Veränderung der Rahmenbedingungen des Handelns	109
8.7 Die Machtfrage – und ihre Beantwortung	114
8.8 Schlüsselfrage geschäftlicher Nutzen	115
8.9 Der Zeitbedarf von Kulturveränderungen	118
8.10 Den Sieg nicht zu früh verkünden	120

9	Veränderungsbedarf und Veränderungsziele sorgfältig bestimmen	123
9.1	Einen belastbaren Zielkonsens im Management herbeiführen	123
9.2	Vorsicht vor voreiligen Zielfestlegungen!	128
9.3	Über eine SWOT-Analyse zur Zielklärung	130
9.4	Problem mangelnde Akzeptanz	132
9.5	Bewahrungs-, Veränderungs- und Vermeidungsziele	135
9.6	Culture Follows Strategy – Von der Strategie zur Kultur	140
9.7	Mut zu ehrlichen Aussagen	142
9.8	Praktisches Vorgehen zur Herleitung der Sollkultur	146
9.9	Von der Arbeits- zur Führungskultur	150
9.10	Ethisch-moralische Werte und Kulturziele	151
9.11	Wie einheitlich kann, soll und muss eine Kultur sein?	155
10	Partizipativ oder »top-down«? Die Grundlogik des Vorgehens festlegen	161
10.1	Voraussetzungen für einen partizipativen Prozess	161
10.2	Die Alternative: Kulturveränderung von oben	163
10.3	Wo Partizipation sinnvoll ist und wo nicht	169
10.4	Partizipation bei großen Mitarbeiterzahlen	174
10.5	Partizipation via Großgruppen	176
10.6	Ist die Geschäftsleitung wirklich bereit?	178
11	Kulturprojekte richtig aufsetzen	181
11.1	Intensiver Dialog mit dem Projektteam	181
11.2	Auswahl des Projektleiters	183
11.3	Bunt gemischte Zusammensetzung des Projektteams	185
11.4	Einbeziehung des Betriebsrats	187
11.5	Doppelte Aufgabenstellung	189
11.6	Festlegung des Vorgehens und der Projektstruktur	190
11.6.1	»Prolog im Himmel«: Vorstandsworkshop	190
11.6.2	Phase 1: Bestandsaufnahme und Entwurf der Sollkultur	192
11.6.3	Phase 2: Entscheidung und Kommunikation	195
11.6.4	Phase 3: Entwicklung Veränderungskonzept	198
11.6.5	Phase 4: Kommunikation, Umsetzung und Controlling	199
11.6.6	Der Projektabschluss	200
12	Der Klassiker: Partizipative Bestandsaufnahme	203
12.1	Wertschätzender Umgang mit der bestehenden Kultur	203
12.2	Zum Aufwärmen: die eigene Kultur von außen betrachten	206
12.3	Gestaltung einer breit angelegten Zielediskussion	209

13 Großgruppenkonferenzen: Beschleuniger der Kulturveränderung	215
13.1 Enge Verzahnung mit Projektarbeit und Umsetzung	216
13.2 Das richtige Konferenzformat wählen	219
13.3 Bewusste Entscheidung des Top-Managements	224
13.4 Sorgfältige Vorbereitung mit einer »Spurgruppe«	228
13.5 Die Räumlichkeiten sind wichtiger, als viele denken	232
13.6 Den Übergang in die Projektarbeit nicht vermässeln	234
13.7 Folgekonferenzen im World-Café-Format	239
14 Top-down-Kulturveränderung: Bewusster tun, was Sie sowieso tun ...	243
14.1 Den Blick für ungewollte Nebeneffekte schärfen	243
14.2 Wie das Top-Management Einfluss auf die Kultur nimmt	246
14.3 Den eigenen Einfluss bewusster und gezielter nutzen	248
14.4 Top-down-Festlegung der Sollkultur	252
14.5 Einbeziehung in die operative Ausgestaltung	254
14.6 Top-down-Festlegung von Veränderungsschwerpunkten	256
14.7 Die Macht einer entschiedenen Führung	259
14.8 Der Haken: Man muss es durchziehen	263
15 Kulturanalyse: Die innere Logik der herrschenden Gewohnheiten verstehen	267
15.1 Entscheidung über eine vertiefende Kulturanalyse	268
15.2 Die Methodik der Kulturanalyse	270
15.3 Die Interviewtechnik der Kulturanalyse	277
15.4 Die Interviewreihe als Lernprozess	279
15.5 Workshops statt Einzelinterviews	281
15.6 Den Auftraggeber im Erkenntnisprozess »mitnehmen«	282
16 Ein Veränderungskonzept entwickeln	287
16.1 Der Wucht der Erkenntnis standhalten	287
16.2 Einflussfaktoren auf das Verhalten von Mitarbeitern	289
16.3 Die eigenen Einflussmöglichkeiten bündeln	296
16.4 Beurteilungs- und Controllingsysteme neu ausrichten	298
16.5 Wie lange muss die Kultur nachgehalten werden?	302
17 Schlüsselfaktor Führungskultur	305
17.1 Führungsverhalten prägt Mitarbeiterverhalten	305
17.2 Bestimmung der benötigten Führungskultur	306
17.3 Umsetzung der Führungskultur	311
17.4 Elemente eines Umsetzungscontrollings	315
17.5 Eine maßgeschneiderte Vorgesetztenbeurteilung	317
17.6 Ein Regelkreis – zugeschnitten auf die Soll-Führungskultur ..	321

18 Der Personalbereich – Koordinator der Kulturveränderung	325
18.1 Nicht Treiber, sondern Garant	325
18.2 Mitbestimmung als Chance nutzen	326
18.3 Drehscheibe für Organisation und Koordination	329
18.4 Synchronisierung der Personalprozesse und -systeme	329
18.5 Führungskräfte und Mitarbeiter beim Umlernen unterstützen	335
Teil III: Spezielle Themen der Kulturveränderung	339
19 Unternehmensethik: Anreize zu unlauterem Handeln erkennen und korrigieren	341
19.1 Ableitungen für das Geschäftsleben	342
19.2 Drei Ansatzpunkte für Unternehmen	345
19.3 Ein wirksames Steuerungssystem aufbauen	349
20 Kundenorientierung zwischen Floskel und Programm	353
20.1 Machtverschiebung von den Verkäufern zu den Käufern	353
20.2 Orientierung statt beschwörender Leerformeln	354
20.3 Kundenorientierung konkret	359
20.4 Die interne Kundenorientierung als Schlüssel zur externen ...	360
20.5 Vorgehen zur Verbesserung der internen Kundenorientierung	364
21 Nachhaltigkeit – Wahrung und Mehrung der Substanz	369
21.1 »Nachhaltigkeit« contra Nachhaltigkeit	369
21.2 Ein prinzipielles Dilemma	371
21.3 Ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit	373
21.4 Nachhaltigkeitsprojekte praktisch	376
22 Fragen und Antworten zu Unternehmenskultur und Kulturveränderung	379
23 Literaturverzeichnis	389
Online-Bonusmaterial	403
24 Kulturgestaltung – Die Kultur eines neuen Unternehmens formen	405
25 Kulturelle Integration bei Fusionen und Übernahmen	407
26 Interkulturelles (Change) Management: Erschwerte Zusammenarbeit zwischen Kulturkreisen	409

27 Innere Konkurrenz – Maximierung der Reibungsverluste	411
28 Streitkultur: Kultivierung des respektvollen Streitens	413
29 Fehlerkultur – Umgang mit der menschlichen Unvollkommenheit	415
30 Der Kraftakt, verwöhnte Kulturen zu erändern	417
Stichwortverzeichnis	419
Der Autor	427

1 Einführung: Weshalb Unternehmenskultur einen Unterschied macht

Ein namhaftes Universitätsklinikum stand in dem Ruf, auf medizinischem Gebiet exzellent zu sein, aber das Klima eines Kühlhauses zu haben. Ob das der Wahrheit entsprach oder eine maßlose Übertreibung war, ist in unserem Zusammenhang gar nicht entscheidend – so oder so hatte dieser zwiespältige Ruf Folgen: Wenn jemand eine heikle Operation oder Behandlung vor sich hatte, begab er sich, sofern er die Wahl hatte, in der Regel trotzdem in das Uni-Klinikum, doch viele von denen, die keine so kritische Behandlung vor sich hatten, ließen sich lieber in einem der Provinzkrankenhäuser der Umgebung behandeln.

Diese Beobachtung ist in doppelter Hinsicht bedeutsam: Erstens, weil man annehmen würde, dass die meisten Menschen bei einem so existenziellen Thema wie ihrer Gesundheit einzig und allein auf die medizinische Qualität Wert legten. Stattdessen ziehen sie in vielen Fällen eine freundliche Atmosphäre der fachlichen Perfektion vor – vielleicht aus einer Ahnung, dass für ihre Genesung nicht nur die Ärzte wichtig sind, sondern auch das Klima, in dem sie die Tage und Wochen nach der Behandlung verbringen.

1.1 Kultur beeinflusst Kosten und Profitabilität

Zweitens ist es bemerkenswert, weil es zeigt, dass es bei Unternehmenskultur nicht nur um so weiche Faktoren wie Betriebsklima und Mitarbeiterzufriedenheit geht, sondern um harte Zahlen. In vielen Branchen hat Kultur – das heißt, die Art, wie die Mitarbeiter miteinander und mit den Kunden umgehen – einen unmittelbaren Einfluss auf den Geschäftserfolg: Sie beeinflusst das Verhalten der Kunden und damit unmittelbar die Erlöse und die Profitabilität.

Der Zusammenhang ist so direkt, dass er sich messen lässt – sofern sich jemand die Mühe macht, es zu tun. Im Falle unseres Klinikums müsste man dazu nur – beispielsweise durch die Befragung von Patienten oder niedergelassenen Ärzten (den sogenannten »Einweisern«) – quantifizieren, wie viele Patienten sich zusätzlich für das Uni-Klinikum entschieden hätten, wenn dessen Ruf nicht ganz so abschreckend wäre. Als Plausibilitätstest könnte man Daten heranziehen, wie sich die Patienten in vergleichbaren Regionen auf Universitäts- und Regionalkrankenhäuser verteilen.

Schon geringe Differenzen können hier gravierende Folgen haben. Denn in Kliniken

und anderen fixkostenintensiven Branchen hat die Auslastung einen durchschlagenden Einfluss auf die Ertragslage: Weniger Patienten bedeuten nicht bloß schlechtere Ergebnisse, sondern dramatisch schlechtere Ergebnisse. Wegen der hohen Fixkosten (also der Kosten, die unabhängig von der Auslastung anfallen) schlägt sich eine geringere Auslastung weit überproportional in den Erträgen nieder: 2 Prozent weniger Patienten können so zu 10 Prozent schlechteren Ergebnissen (bzw. 10 Prozent höheren Verlusten) führen.

Denn die ganze Infrastruktur eines Krankenhauses muss ja unabhängig von dessen Auslastung vorgehalten werden: nicht nur Bauten und Betten, sondern auch Ärzte, Schwestern und Pfleger, ja selbst Küchen- und Verwaltungspersonal, ganz zu schweigen von den teuren Geräten und dem kostenintensiven Rund-um-die-Uhr-Betrieb. Im Gegensatz zu einem Produktionsbetrieb kann man die Nachtschicht ja nicht ausfallen lassen, weil eine Station nur zur Hälfte belegt ist; ebenso wenig kann man kurzfristig die Zahl der Operationssäle und deren technische Ausstattung an die Patientenzahlen anpassen – die allermeisten Kosten laufen einfach weiter. Und bei zu schwacher Auslastung hängen sie dem Betreiber bald wie ein Mühlstein am Hals.

Wenn es in einer solchen Situation gelingt, die Auslastung nur um ein oder zwei Prozentpunkte zu verbessern, entspannt das den Kostendruck erheblich. Um das zu erreichen, müsste der Ruf der Patientenbetreuung gar nicht exzellent sein, denn davon sind auch die Wettbewerber weit entfernt – es wäre schon viel erreicht, wenn er auf vergleichbarem Niveau wäre wie anderswo.

Lassen wir für den Moment noch außer Acht, wie das erreicht werden könnte, und blicken zunächst nur auf die Auswirkungen: Schon durch einen leichten Anstieg der Auslastung verwandeln sich die drückenden roten Zahlen in schwarze. Noch ein oder zwei Prozentpunkte mehr würden die Lage ausgesprochen komfortabel gestalten: Dann könnte man sogar über zusätzliches Personal und einige andere Dinge nachdenken, die bislang den verzweifelten Sparmaßnahmen zum Opfer gefallen waren.

Offensichtlich ist das ein Teufelskreis: Wenn das Klima schlecht ist, leiden nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Patienten. Wenn die aber anfangen, sich andere Kliniken zu suchen, nachdem sich der schlechte Ruf herumgesprochen hat, steigt sofort der Kostendruck.

In Fixkostengeschäften gehen Einsparungen rasch an die Substanz. Klar, man kann Stationen und Operationssäle stilllegen; dann braucht man sie nicht beheizen – doch der Einsparungseffekt, der sich so erzielen lässt, ist, bezogen auf die Gesamtkosten, minimal. Also wird unter wachsendem Kostendruck früher oder später auch dort eingespart, wo es nicht geht, ohne die Leistung zu verschlechtern, vor allem am Personal und den Arbeitsbedingungen. Also steigt der Stress, und das Klima verschlechtert sich, was alsbald auch die Patienten zu spüren bekommen. Was sie natürlich gegenüber allen beklagen, die sie besuchen oder nach ihren Krankenhauserfahrungen fragen ...

Jammern hilft nichts. Man muss aus solchen Teufelskreisen ausbrechen, solange man dazu noch Zeit und Kraft hat. Oder, noch besser, erst gar nicht in sie hineingeraten. Dafür aber ist wichtig zu verstehen: Unternehmenskultur ist heute in den meisten Branchen kein Luxusthema mehr für Unternehmen, denen es zu gut geht, sie ist zu einer zentralen Komponente der Wettbewerbsfähigkeit geworden.

Je vergleichbarer Produkte und Dienstleistungen sind, desto mehr wird die Kultur zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor – und zwar in doppelter Hinsicht: zum einen durch die Art, wie die Leistungen gegenüber dem Kunden erbracht werden, zum anderen durch die Reibungslosigkeit und Effizienz der internen Zusammenarbeit.

1.2 Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur

Wenn Sie ein extrem gefragtes Produkt haben – gleich ob es Eintrittskarten für ein singuläres Ereignis sind, das neueste Hyper-Smartphone oder ein neues, hochwirksames Medikament für eine schwere Krankheit –, tritt die Bedeutung Ihrer Unternehmenskultur in den Hintergrund: Dann erdulden die Kunden ziemlich viel, um das heiß begehrte Produkt zu bekommen. Dann bilden sie schon am ersten Verkaufstag lange Schlangen vor Ihren Geschäften, manche übernachten vielleicht sogar auf der Straße davor. Sie schlucken schikanöse Geschäftsbedingungen ebenso wie unfreundliche Behandlung, Arroganz und Schlamperei. Und die meisten kommen sogar wieder – nicht *wegen*, sondern *trotz* Ihrer Unternehmenskultur, allein wegen Ihres Produkts.

Falls Ihre Produkte bei ehrlicher Betrachtung aber nicht zu denen zählen, die so einzigartige Wettbewerbsvorteile haben, dass sie Ihnen von den Kunden aus den Händen gerissen werden, dann muss Sie das Thema Unternehmenskultur interessieren. Denn dann hat Ihre Kultur mit ziemlicher Sicherheit Einfluss darauf, ob die Kunden bei Ihnen kaufen oder bei der Konkurrenz.

Machen Sie gern die Probe aufs Exempel, und zwar im »Selbstversuch«: Listen Sie einmal die Gaststätten und Restaurants auf, die Sie bevorzugt besuchen. Und machen Sie parallel dazu eine zweite Spalte mit all den Gaststätten und Restaurants, die Sie nur im äußersten Notfall wieder betreten würden. Bewerten Sie dann für jedes Lokal mit Schulnoten sowohl (a) Ihren Gesamteindruck als auch (b) die Qualität der Küche sowie (c) die Atmosphäre und den Service. Danach analysieren Sie sich das entstandene Bild.

Selbst wenn Sie ein ausgesprochener Feinschmecker sind, ist unwahrscheinlich, dass Ihre Gesamtbewertung allein von der Qualität der Küche bestimmt ist. Zwar spielt sie sicherlich eine Rolle, doch wenn die Atmosphäre unangenehm und der Service unfreundlich oder nachlässig ist, hilft die beste Küche nichts. Manche Lokale besuchen Sie möglicherweise sogar primär wegen der Atmosphäre und dem Service, auch wenn die Küche nur durchschnittlich ist.

Aber das hat Grenzen: Eine miserable Küche lässt sich auch durch eine angenehme Atmosphäre und einen äußerst zuvorkommenden Service nicht ausgleichen. Sie mögen helfen, über einige Schwächen der Küche hinwegzusehen, aber wenn der Fisch streng riecht und im Salat Tierchen sind, wird Sie auch der charmanteste Service nicht zu einer baldigen Rückkehr veranlassen.

Das lässt sich verallgemeinern, und es lassen sich daraus einige allgemeine Gesetzmäßigkeiten für all die Fälle ableiten, in denen der Kunde mit der Kultur einer Firma in Berührung kommt:

1. Am besten ist natürlich, wenn sowohl die Produkte als auch Atmosphäre und Service stimmen.
2. Wenn beide nahezu perfekt sind, sind viele Kunden bereit, dafür auch etwas mehr zu bezahlen. Das heißt, solche Anbieter können eine Preisprämie erzielen.
3. Ein schlechter Service kann einem den Spaß an den besten Produkten verderben. Umgekehrt kann selbst der beste Service ein unzulängliches Produkt nicht retten. Beide müssen ein gewisses Mindestniveau haben, um akzeptiert zu werden.
4. Wo immer die Angebote aus Kundensicht auf vergleichbarem Niveau sind, macht die Art, wie die Leistungen erbracht werden, den Unterschied. Das gilt auch in den zahlreichen Fällen, wo der Kunde die Qualität der Produkte nicht beurteilen kann – also etwa bei vielen technischen Produkten, aber auch bei Finanzdienstleistungen.
5. Nur wenn ein Produkt für die Kunden außergewöhnlich attraktiv ist, tritt die Art, wie die Leistung erbracht wird, in den Hintergrund: Dann werden auch Unfreundlichkeit, schlechter Service etc. von der Attraktivität des Produktes »überstrahlt«. Aber das kann sich später rächen, wenn die Produkte eines Tages ihre Sonderstellung verloren haben.

Unternehmenskultur ist kein Ersatz für gute Produkte oder Leistungen, sondern deren notwendige Ergänzung. Bei vergleichbaren Produkten oder Dienstleistungen macht Kultur den Unterschied.

1.3 Kostenfaktor Unternehmenskultur

Doch Unternehmenskultur hat nicht nur Einfluss auf den Erfolg im Markt, sondern auch auf die Kosten: Sie bestimmt maßgeblich den »Wirkungsgrad« eines Unternehmens mit, also die Frage, welcher Teil der aufgewandten und bezahlten Arbeitszeit in Wertschöpfung umgesetzt wird und welcher Teil als nutzlose »Abwärme« durch den Kamin geht. Wobei Wertschöpfung letztlich nur das ist, wofür der Kunde Geld zu bezahlen bereit ist.

Ein Wirkungsgrad von 100 Prozent ist vermutlich, genau wie in der Technik, unerreichbar: Ein bisschen Abwärme hat man immer. Doch ist es ein gewaltiger Unterschied, ob die Reibungsverluste bei 20, 50 oder 80 Prozent liegen: Im ersten Fall braucht man 125 Prozent Aufwand, um eine Wertschöpfung von 100 Prozent zu erzielen, im zweiten Fall 200 und im dritten 500 Prozent.

»Reibungsverluste« (oder »Verschwendung« im Sinne des Lean Management) sind letzten Endes alle Aktivitäten, die dem Kunden keinen Nutzen bringen und für die er infolgedessen auch nicht zu bezahlen bereit ist – jedenfalls nicht, wenn er im Markt eine Alternative findet. Dazu zählen alle Aufwände, die nicht zwingend erforderlich sind, um das gewünschte Produkt herzustellen bzw. die in Auftrag gegebene Leistung zu erbringen, also letztlich alle unnötigen oder kontraproduktiven Aktivitäten, gleich ob sie in der Fabrik, in der Verwaltung oder im Management stattfinden.

Im Einzelfall kann man zuweilen darüber streiten, welche Aufwände erforderlich sind und welche nicht. Ein gewisses Maß an Administration muss sicherlich sein, auch wenn

es dem Kunden keinen direkten Nutzen bringt: Es ist notwendig, um einen ordnungsgemäßen Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten, denn wenn ein Betrieb beispielsweise seine Kosten nicht nachhält, ist er auch nicht dazu in der Lage, sie aktiv zu managen. Das Gleiche gilt für Führungsaufwand, für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, für Marketing und Vertrieb, für Personalverwaltung und -entwicklung und letztlich für sämtliche Funktionen, die nur »indirekt produktiv« sind, also dadurch, dass sie die Produktivität der direkt produktiven Funktionen steigern oder überhaupt erst ermöglichen.

Wo die Grenze zwischen notwendiger Administration und übertriebener Bürokratie liegt, lässt sich analytisch kaum bestimmen. Die Erfassung von Kosten ist sicherlich notwendig, doch je akribischer man sie betreibt, desto fraglicher ist, ob das noch einen Mehrwert für den Kunden hat. Ähnlich ist es mit der Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Sie ist zwar nur indirekt wertschöpfend, aber dennoch zwingend erforderlich, um eine funktionierende Wertschöpfung zu gewährleisten. Aber was ist, wenn ständig neue Mitarbeiter eingearbeitet werden müssen, weil die Fluktuation so hoch ist?

Letztlich entscheidet der Wettbewerb, wo die Grenze liegt: Sofern die Fluktuation bei den Wettbewerbern auch so hoch ist, weil bislang niemand in dieser Branche einen Weg gefunden hat, sie einzudämmen, dann wird der Kunde die Kosten dafür wohl oder übel tragen müssen, wenn er das Produkt oder die Leistung haben möchte. Wenn aber auch nur ein einziger Anbieter geringere Einarbeitungskosten hat, etwa weil bei ihm die Arbeitsbedingungen oder das Betriebsklima besser sind, dann haben seine Konkurrenten kaum noch die Möglichkeit, ihre Mehrkosten auf den Kunden abzuwälzen, weil der eine günstigere Alternative hat. Sie bleiben also bei den Unternehmen hängen und mindern ihre Profitabilität.

Nicht nur auf die Attraktivität für die Kunden hat die Unternehmenskultur Einfluss, sondern auch auf den »Wirkungsgrad« eines Unternehmens und damit auf seine Kostenposition. Interne Reibungsverluste übersetzen sich direkt in Kostennachteile; eine besonders produktiv zusammenarbeitende Kultur schlägt sich unmittelbar in einem höheren Wirkungsgrad und damit in höheren Erträgen nieder.

1.4 Kultur versus Strukturen, Prozesse und Systeme

Natürlich ist die Unternehmenskultur nicht das Einzige, was Einfluss auf den Wirkungsgrad und damit auf die Produktivität hat. Eine zentrale Rolle spielen auch Prozesse, Systeme und Strukturen: etwa, ob die Aufbauorganisation Komplexität reduziert und frei von unnötigen Schnittstellen ist, ob die Abläufe effizient sind und keine unnötigen Arbeitsschritte enthalten und ob sie dort, wo es sinnvoll ist, von IT und anderen technischen Systemen unterstützt werden. Doch die Prozesse und Strukturen sind heute in den meisten Unternehmen optimiert, deshalb ist die Unternehmenskultur das letzte große Potenzial für Produktivitätssteigerungen.

Zugleich hat die Kultur einigen Einfluss darauf, ob Systeme und Prozesse wirklich funktionieren. Denn der bestdurchdachte Prozess nützt nicht viel, wenn ihn die Mitarbeiter eher als unverbindliche Anregung verstehen denn als verpflichtende Vorgabe. Und die schönste Kundendatenbank und das tollste CRM-System sind nutzlos, wenn die Mitarbeiter dort nur das Allernötigste eingeben und die Daten nicht auf dem neuesten Stand halten.

Offenbar besteht also zwischen den Systemen und Prozessen auf der einen Seite und der Unternehmenskultur auf der anderen eine Wechselbeziehung: Die optimierten Systeme und Prozesse erbringen ihren vollen Nutzen nur dann, wenn sie »von der Kultur angenommen« und ernst genommen werden. Umgekehrt kann eine engagierte, zupackende Kultur zuweilen das Schlimmste verhindern, wenn Prozesse instabil sind und die Systeme nicht so funktionieren, wie sie sollen.

Ähnliches gilt auch für die Organisationsstruktur: Zuweilen funktionieren Unternehmen nicht wegen, sondern trotz ihrer Strukturen, und zwar deshalb, weil engagierte Mitarbeiter auf dem kleinen Dienstweg kurzfristig zuwege bringen, was auf dem offiziellen Weg entweder gar nicht möglich wäre oder Wochen dauern würde. Andererseits können Strukturen auch an der Kultur scheitern – etwa, wenn in einer bislang ausgeprägt dezentralen Organisation versucht wird, die Steuerung des Geschäfts auf die Zentrale zu verlagern. Dann finden sich die neuerdings der Zentrale unterstellten Mitarbeiter zwar zu Meetings und Videokonferenzen mit der Zentrale ein und nehmen dort ihre Direktiven entgegen, richten sich in der Praxis aber weiterhin nach dem, was ihr alter Chef vor Ort sagt.

In vielen Fällen kann man förmlich dabei zuschauen, wie dysfunktionale Verhaltensmuster die Reibungsverluste nach oben treiben. Wenn zum Beispiel Fehler vertuscht werden, steigen die Folgekosten mit jedem Schritt an, den das fehlerhafte Produkt unerkannt weiterbearbeitet wird, bis sie schließlich ein Vielfaches des ursprünglichen Schadens ausmachen (s. Kapitel 29).

Kultur ist der letzte verbleibende Hebel zur Produktivitätssteigerung, wenn Strukturen, Prozesse und Systeme optimiert sind. Sie entscheidet darüber, ob Prozesse und Strukturen »gelebt« oder umgangen werden, bestimmt aber auch, wie eine Organisation funktioniert, wenn Strukturen und/oder Prozesse nicht optimal sind.

Kulturveränderung versus Kulturwandel

Der Begriff »Kulturwandel« wird häufig gleichbedeutend mit Kulturveränderung verwendet: »Die Deutsche Bank/VW/Siemens braucht einen grundlegenden Kulturwandel.« Das kann man so machen, schließlich haben Begriffe keine wahre oder falsche Bedeutung, sondern einfach die, die man ihnen zuschreibt.

Ich halte es jedoch für zweckmäßiger, die Begriffe zu unterscheiden. »Wandel« nenne ich Entwicklungen, die sich unbeabsichtigt, ungeplant und ungesteuert (wenn auch nicht ohne unser Zutun) ergeben: Wertewandel, Klimawandel etc. Den Begriff »Veränderung« hingegen verwende ich für Entwicklungen, die beabsichtigt und (mehr oder weniger) gesteuert zustande

kommen (was wiederum nicht zwangsläufig bedeutet, dass sie genau so verlaufen sind, wie sie beabsichtigt waren, denn das kommt in sozialen Systemen eher selten vor).

Der entscheidende Unterschied liegt in der Intentionalität, also in der Frage, ob die eingetretenen Entwicklungen *gewollt und beabsichtigt* waren. Kulturen verändern sich ständig; das gilt sowohl für Unternehmen und Verwaltungen wie auch für ganze Gesellschaften und ihre Subkulturen. Aber die allermeisten dieser Entwicklungen sind weder beabsichtigt noch die Folge gezielter Interventionen. Zuweilen sind sie jedoch die *ungewollte* Nebenwirkung von Interventionen, die eigentlich ganz anderen Zwecken dienen sollten – wie wir in Kapitel 8 am Beispiel der Hartz-IV-Gesetze sehen werden.

In diesem Buch interessiert uns in erster Linie die *gewollte* Kulturveränderung, also die Frage, wie man eine Unternehmenskultur gezielt und systematisch in die gewünschte Richtung weiterentwickeln kann. Weil man aber aus unbeabsichtigten Veränderungen viel über die wirklichen Treiber einer Kulturveränderung lernen kann, schauen wir uns den »Kulturwandel aus Versehen« im Abschnitt 8.3 genauer an.

Paradoxerweise gelingen Kulturveränderungen häufiger ungewollt als mit Absicht: Allzu häufig scheitern gewollte Veränderungen, während sich in anderen Fällen die Kultur verändert, obwohl dies gar nicht beabsichtigt war – wenn auch oft in die völlig falsche Richtung. Streng genommen müsste man eine dritte Kategorie bilden, nämlich die der »folgenlosen Proklamationen«. In die fallen all jene Kulturveränderungen, die trotz hehrer Absichten und großer Ankündigungen niemals zustande kamen. Warum derartige Programme so häufig scheitern, verdient ebenfalls Aufmerksamkeit, schon um nicht in die gleiche(n) Falle(n) zu geraten. Denn manche Fehler wurden schon so häufig wiederholt, dass kein zusätzlicher Erprobungsbedarf besteht. Deshalb widmen wir dieser Frage das gesamte Kapitel 7.

1.5 Kulturveränderung als strategische Anpassung – die Perspektive dieses Buchs

Schwerpunkt dieses Buchs ist nicht die *Betrachtung und Analyse* von Unternehmenskultur, sondern deren *Veränderung*: Dem Thema Kulturveränderung ist nicht nur der umfangreiche zweite Teil – das Herzstück dieses Buches – gewidmet, sondern auch wesentliche Teile des dritten, der sich als »Besonderer Teil« mit speziellen Fragen von Unternehmenskultur und Kulturveränderung befasst. Doch für jede Kulturveränderung braucht man ein solides Grundverständnis, was Unternehmenskultur ist und wie sie funktioniert, und darum geht es in den vier Kapiteln des ersten Teils.

Mein übergeordnetes Anliegen ist, Unternehmenskultur und Kulturveränderung aus der Aura des Geheimnisvollen, Rätselhaften, geradezu Mystischen herauszuholen. Ich will in diesem Buch zeigen, dass man Kultur und Kulturveränderung sowohl rational als auch intuitiv gut verstehen kann, wenn man sich ihnen aus der richtigen Perspektive nähert.

Diese »richtige Perspektive« ist nach meiner Überzeugung, Unternehmenskultur im verhaltensökologischen Sinn als *Anpassung* zu verstehen, und zwar im doppelten Sinne: Zum einen als die Anpassung des Unternehmens an die »ökologische Nische«, die es in seinem jeweiligen Markt einnimmt; zum anderen als Anpassung der Organisationsmitglieder, vom Werker bis zum Vorstand, an das »Biotop«, das ihr Unternehmen für sie darstellt.

Dieses Verständnis von Unternehmenskultur als Anpassungsleistung liefert auch den Schlüssel zur Kulturveränderung: Wenn die Bedingungen eines »Lebensraums« sich ändern, passen die Lebewesen, die ihn bewohnen, ihr Verhalten relativ schnell an diese veränderten Bedingungen an. Wer eine Kultur verändern möchte, muss daher im Grunde »nur« die Bedingungen verändern, unter denen die Organisationsmitglieder ihre jeweiligen Ziele erreichen.

Anpassung an sich ändernde Bedingungen

Damit eine Kulturveränderung jedoch eine bessere Anpassung bewirkt, darf ihre Richtung nicht willkürlich sein, sondern muss sich an den Anforderungen von Markt und Wettbewerb und an den Erfolgsfaktoren der eigenen ökologischen Nische ausrichten.

Das heißt in der Konsequenz: Kulturveränderung muss von einer strategischen Perspektive geleitet sein. Weder das Entwerfen idyllischer Idealbilder durch idealistische Projektgruppen noch die Dekretierung ihrer Wunschkultur durch neue Vorstände bietet die Gewähr für eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

Aber wenn Unternehmenskultur ohnehin eine Anpassung an die ökologische Nische ist, die ein Unternehmen in seinem Markt einnimmt, warum kann dann überhaupt eine Kulturveränderung erforderlich werden?

Weil Märkte und Wettbewerbsbedingungen sich zuweilen schneller wandeln als Unternehmenskulturen, gerade wenn es stolze, erfolgreiche Kulturen sind. Je länger ein Unternehmen mit seiner Art, das Geschäft zu betreiben, erfolgreich war, desto schwerer tut es sich, seine fest verwurzelten Annahmen und Überzeugungen infrage zu stellen. So kann im Laufe der Zeit eine wachsende Diskrepanz zwischen Marktanforderungen und kulturbedingten Einstellungen und Gewohnheiten entstehen, die das Unternehmen angreifbar macht durch besser angepasste Wettbewerber.

Die Kräfte von Mutation und Selektion wirken auch in der Wirtschaft und sorgen dafür, dass sich die jeweils am besten angepassten Varianten durchsetzen. Durch eine intelligente Kulturveränderung, die sich an den aktuellen Markt- und Wettbewerbsbedingungen ausrichtet, können Unternehmen sich sozusagen »aktiv mutieren« und auf diese Weise kulturell verjüngen. So können sie verhindern, von der Selektion des Marktes als obsoletes Modell aussortiert zu werden, und aktiv dafür sorgen, eine erfolgreiche Vergangenheit durch intelligente Anpassung in eine erfolgreiche Zukunft fortzuschreiben.

In diesem Buch geht es in erster Linie um *Kulturveränderung*, und zwar um eine, die aus einer strategischen Perspektive aktiv für eine bessere Anpassung an die veränderten Bedingungen von Markt und Wettbewerb sorgt.

RESÜMEE

Je ähnlicher sich Produkte und Dienstleistungen werden, desto wichtiger wird die Kultur eines Unternehmens für dessen Erfolg: Zum einen bestimmt sie maßgeblich mit, wo es die Kunden vorziehen zu kaufen, zum anderen hat sie erheblichen Einfluss auf die interne Effizienz eines Unternehmens und damit auf dessen Kostenposition. Nachdem Strukturen und Prozesse inzwischen in vielen Unternehmen optimiert sind, bietet die Kultur das letzte große Potenzial sowohl für Produktivitätssteigerungen als auch für das Erringen von Wettbewerbsvorteilen.

Der Fokus dieses Buches liegt nicht bei der Betrachtung und Analyse von Unternehmenskultur, sondern bei deren gezielter Veränderung. Sie muss sich konsequent an den Anforderungen von Markt und Wettbewerb ausrichten, also einen klaren strategischen Fokus haben.

Teil I: Was Unternehmenskultur ist, wie sie entsteht und wie sie sich auswirkt

VORSCHAU

In diesem ersten Teil geht es noch nicht darum, Unternehmenskultur zu verändern, sondern zunächst darum, sie zu verstehen. Denn für das Verändern einer Kultur ist es ausgesprochen nützlich, wenn man erkannt hat, dass das Verhalten ihrer Mitglieder nicht so irrational und rätselhaft ist, wie es manchmal scheint, sondern seinen Sinn und seine Logik hat – und sich an veränderte Rahmenbedingungen anpasst. Wir holen die Kultur aus der Aura des Geheimnisvollen heraus und sehen uns an, weshalb unterschiedliche Branchen ganz unterschiedliche Kulturen haben, wie sich Kulturen im Laufe ihres Lebenszyklus verändern und welche Rolle Kulturbrüche dabei spielen, aber auch, weshalb jedes Unternehmen aus zahlreichen Subkulturen besteht und welche Konfliktpotenziale sich zwischen ihnen ergeben. Und schließlich beschäftigen wir uns damit, wie eine umfassende Kulturdiagnose aussehen kann.

Überzeugt? Dann bestellen Sie jetzt!

- ✓ **Versandkostenfrei bestellen**
- ✓ **Zahlung auch per Rechnung**
- ✓ **Schnelle Lieferung**



**Sicher einkaufen –
Trusted Shops Käuferschutz**

Das komplette Programm von Schäffer-Poeschel
finden Sie unter:

www.schaeffer-poeschel.de/shop 

SCHÄFFER
POESCHEL