

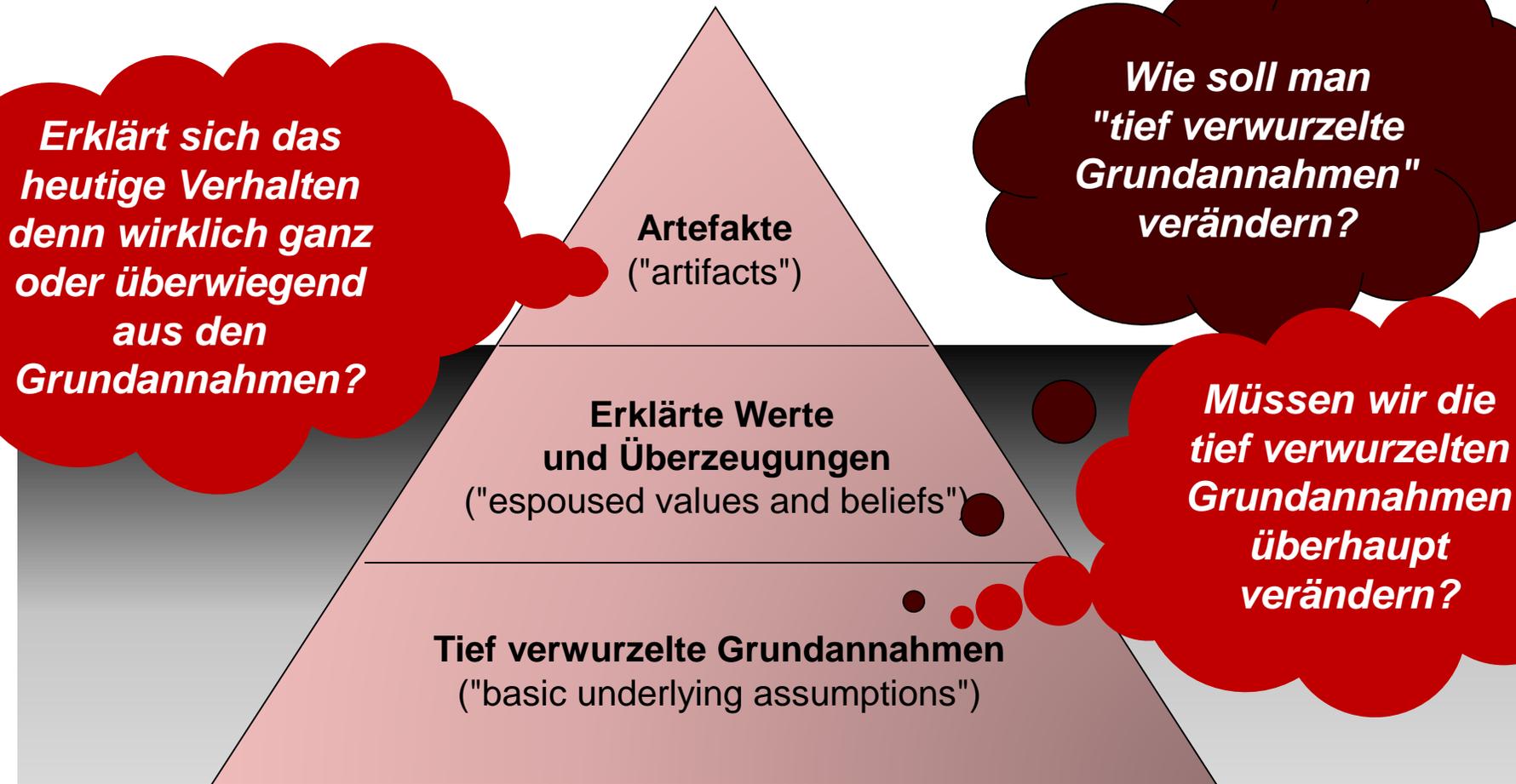
# Kann man Unternehmenskultur überhaupt verändern?

---

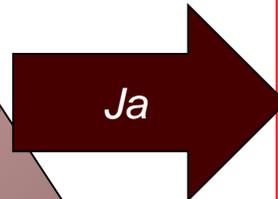
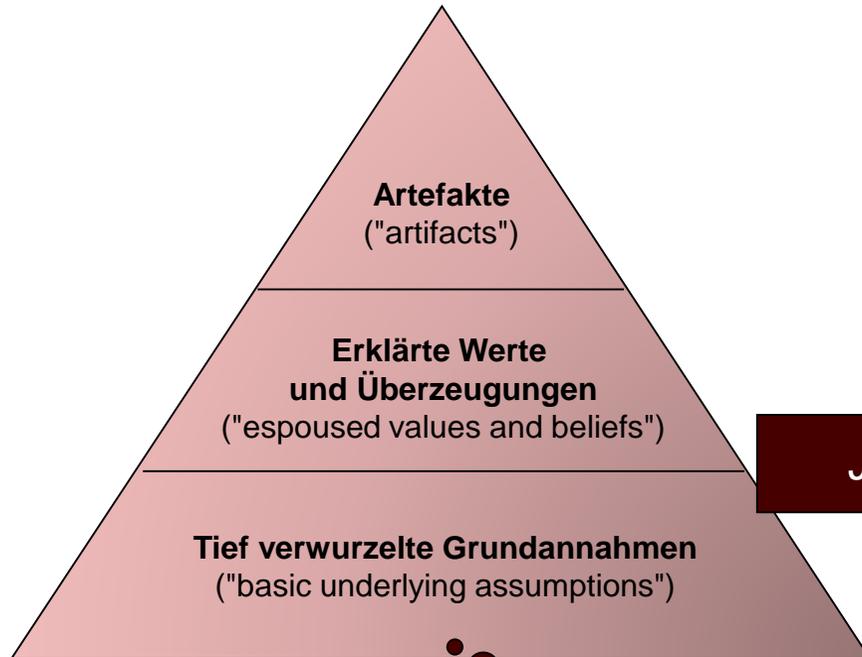
Teil 1 unserer Videoreihe

**Culture Change:  
Unternehmenskultur und Kulturveränderung**

# Das Drei-Ebenen-Kulturmodell von Ed Schein\*



# Was genau verstehen wir unter Kultur(veränderung)?



**Kultur**  
Einstellungen\*  
und (vor allem)  
das Verhalten der  
Mitglieder einer  
Organisation



\* Soweit  
handlungsrelevant

# Fallstudie: Kulturveränderung aus Versehen

---

Ein erfolgreicher mittelständischer Werkzeugmaschinenhersteller besteht als Familienbetrieb seit über 100 Jahren und erzeugt ein hochwertiges Produktspektrum, das er weltweit vertreibt. Wegen eines Konjunktur einbruchs (und eines lange verleugneten strategischen Problems) ist er in eine bedrohliche Krise geraten. Ein rigides Personalabbauprogramm wird beschlossen und verkündet.

Die Belegschaft, die dem Unternehmen zum großen Teil seit Jahrzehnten eng verbunden, überaus loyal und außergewöhnlich engagiert ist, trifft das wie ein Blitz aus heiterem Himmel. Die Mitarbeiter und Führungskräfte empfinden die Entlassungswelle als Verrat an der langjährigen Zusammengehörigkeit.

Dass sie kommunikativ nicht vorbereitet, sondern mit einer "Bombenwurf-Strategie" überraschend bekanntgegeben wurde, macht die Sache noch schlimmer. Gerade die langjährigen Mitarbeiter fühlen sich hintergangen und in ihrem Vertrauen missbraucht. Noch nie in seinem Leben habe er sich derart verraten gefühlt, fasst ein altgedienter Abteilungsleiter seine Gefühle zusammen: "Das ist nicht mehr meine Firma!"

Wird sich die Kultur\* verändern? In welcher Weise?

# Kulturveränderung aus Versehen

Wahrnehmung  
Interpretation

Bruch des "impliziten Arbeitsvertrags"

Enttäuschung / Empörung / Wut

Bedürfnis nach Rache / Vergeltung

*Nicht-deterministischer  
Zusammenhang*

***Dauerhafte Veränderung  
der Einstellungen und des  
Verhaltens wahrscheinlich***

Mögliche Folgen

Entscheidungen  
Reaktionen

- Abwanderung
- Veränderung der Haltung zum Unternehmen
- Reduzierte Identifikation / Commitment
- "Bestrafung" des Unternehmens / der GF
- Reduzierte Einsatz- / Leistungsbereitschaft
- ...

# Kulturveränderung aus Versehen: Erste Ableitungen

---

1. Es ist möglich, eine Kultur grundlegend zu verändern
2. Die Veränderung einer Kultur kann sehr schnell gehen
3. Eine Kulturveränderung kann ohne langwierige Schulung, Workshops und Kulturprogramme erreicht werden
4. Sie kann tiefgreifend und von Dauer sein
5. Um eine Kulturveränderung zu bewirken, ist nicht erforderlich, sie gewollt / geplant / gesteuert zu haben
6. Manager beeinflussen Kultur ständig – durch ihr Tun und Unterlassen



**Vorsicht!**  
**Abwärts geht es**  
**meist schneller**  
**als aufwärts!**

***Zerstören ist leichter als aufbauen –  
geht das auch in positiver Richtung?***

# Fallstudie: Vertriebschaos

---

Der Deutschland-Vertrieb einer Bank war zweigeteilt in die Regionen Nord/West und Süd/Ost. Der Vertriebsvorstand "benchmarkte" die beiden Vertriebsmanager gegeneinander, und zwar auf Wochenbasis.

Die Folge war, dass ab der Wochenmitte in mindestens einer Region das Chaos ausbrach: Der Vertriebsmanager, der in dem internen Benchmarking zurücklag, setzte alle Hebel in Bewegung, um den Rückstand aufzuholen. Spätestens am Mittwoch wurden daher in halb Deutschland alle Wochenpläne über den Haufen geworfen, Sonderaktionen gestartet und Termine verschoben, die nicht auf das kurzfristige Vertriebsergebnis einzahlten.

Der Druck schien von oben nach unten eher noch zuzunehmen: Die Vertriebsmanager setzten die Regionalmanager unter Druck, und die gaben den Druck nach unten weiter; am Ende standen die Mitarbeiter der Filialen massiv unter Produktionsdruck, was nicht selten zu grenzwertigem Verkaufsverhalten führte.

Als wir diese Befunde dem Vertriebsvorstand zurückmeldeten, meinte der nach kurzem Besinnen: "Das ist ja einfach. Dann messe ich eben ab sofort beide an dem gemeinsamen Ergebnis."

Binnen weniger Wochen kehrte Ruhe ein. Entgegen manchen Erwartungen wurden die Ergebnisse besser; zugleich stieg die Mitarbeiterzufriedenheit.

# Gezielte Kulturveränderung: Weitere Ableitungen

---

1. Es ist möglich, eine Kultur grundlegend zum Positiven zu verändern
2. Auch die positive Veränderung einer Kultur kann schnell gehen  
– sofern man die richtigen Hebel betätigt
3. Auch eine positive Kulturveränderung kann ohne langwierige Schulungen, Workshops und Kulturprogramme erreicht werden
4. Sie kann tiefgreifend und von Dauer sein  
– sofern die Rahmenbedingungen stabil bleiben
5. Schlüssel zu einer positiven Kulturveränderung ist das Systemverständnis:  
Die Gründe des heutigen Verhaltens verstehen und gezielt verändern
6. Das Top-Management hat den Schlüssel in der Hand
7. Es wird ihn nur drehen, wenn dies auf das Ergebnis einzahlt



*Nicht immer  
geht eine Kultur-  
veränderung ganz  
so schnell ...*

# Kann man Verhalten verändern, ohne Einstellungen und Überzeugungen zu verändern?

Aber klar

Zahlreiche Möglichkeiten

- Zwang: Vorgaben / Kontrollen / Sanktionen
- Verführung: Reize / Nudging
- Pragmatismus: Veränderte Rahmenbedingungen

*Beispiel Arbeitssicherheit*

*Beispiel Einkaufen / Kantine*

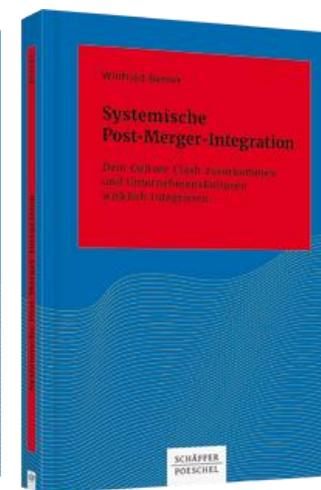
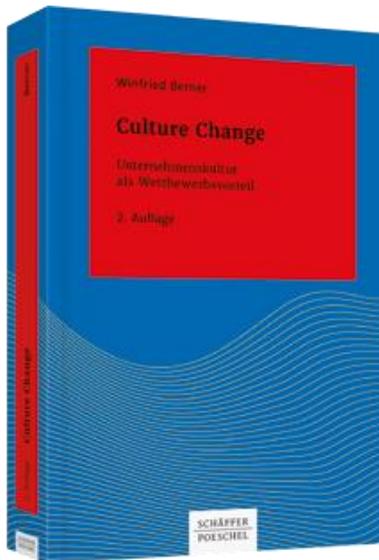
*Beispiel Baustelle*

**Resultat: Geändertes Verhalten  
trotz unveränderter Überzeugungen**

# Ihr Kulturberater und Change Coach

## Winfried Berner

- Diplom-Psychologe, Change Coach
- Gründer und Inhaber von "Die Umsetzungsberatung"\*
- Davor von 1985 bis 1994 Boston Consulting Group
- Change-Wissensbasis [www.umsetzungsberatung.de](http://www.umsetzungsberatung.de)
- ... mit Special "Unternehmenskultur und Kulturveränderung"



\* Vorderbuchberg 4, D-94360 Mitterfels, Tel. +49 (9961) 91 00 44 / Fax 91 00 43; [w.berner@umsetzungsberatung.de](mailto:w.berner@umsetzungsberatung.de)