

## Teil 3: Warum viele Anläufe zur Kulturveränderung scheitern

---

Aus unserer Videoreihe

**Culture Change:  
Unternehmenskultur und Kulturveränderung**



*Likes  
willkommen*



*Gerne Kanal  
abonnieren*

# "Diese Kultur muss sich von Grund auf ändern!"

---

Der neue Vorstandsvorsitzende war unzufrieden. Das Unternehmen, dessen Führung er vor ein paar Monaten übernommen hatte, war ihm zu schwerfällig, zu konservativ, zu sehr mit sich selbst und zu wenig mit Markt und Kunden beschäftigt, zu sehr auf Absicherung bedacht und zu wenig bereit, mal etwas Neues zu wagen. Die Kultur des Hauses musste sich von Grund auf verändern.

Als er diese Einschätzung den 34 Mitgliedern des Oberen Führungskreises (OFK) vortrug, entstand ein kurzes Gemurmel, dann Schweigen. Sein Vorschlag, eine hierarchie- und funktionsübergreifende Projektgruppe mit der Ausarbeitung eines Leitbilds zu betrauen, wurde ohne Widerspruch akzeptiert.

Die Projektgruppe, die vor allem mit "jungen Wilden" besetzt worden war, kämpfte sich nach heftigen Diskussionen zu einem gemeinsamen Vorschlag durch. Ihre Vorlage wurde, nachdem die Behandlung mehrfach verschoben werden musste, im Vorstand kurz und unter Zeitdruck beraten und dann mit ein paar kleinen Änderungen ("Duftmarken") verabschiedet.

Wie von der Projektgruppe vorgeschlagen, machte der VV das Leitbild zum Schwerpunktthema der bevorstehenden OFK-Klausurtagung. Über diese Diskussion berichtete die Werkszeitung mit einigen Bildern ("Heiß ging es her ...") und einem Interview des Vorstandsvorsitzenden. Danach wurde das Leitbild mit einem eindringlichen Begleitschreiben, unterzeichnet von sämtlichen Vorstandsmitgliedern, an alle Mitarbeiter versandt.

## **Fragen:**

1. Wie stark wird das Leitbild die Unternehmenskultur verändern?
2. Was sind die Gründe für Ihre Einschätzung?

# Wie würden Sie als Betroffene/r auf die vom VV ausgerufene Kulturveränderung reagieren?

*Der Neue kennt den Laden noch kaum, aber er macht schon mal alles schlecht*

*Offener Widerspruch scheint nicht ratsam*

## ... als Mitglied des OFK

- Gekränkt, beleidigt
- Wütend, trotzig
- Eher verdeckt als offen

*Sie sind Träger und Mitverantwortliche/r der Kultur*

*Mal zurückhalten – aber unterstützen werde ich das sicher nicht*

## ... als Mitglied der Projektgruppe

- Geehrt, geschmeichelt
- Hochmotiviert
- Kulturkritisch

## ... als Mitarbeiter/in / Führungskraft

- Ahnungslos, überrascht
- Verwirrt, ratlos
- Eher desinteressiert

# Was muss man tun, um eine Kulturveränderung scheitern zu lassen?

Damit die neue Kultur "fliegt", müsste der OFK sie aktiv unterstützen

*Wenn der OFK nichts tut, geht die Kulturveränderung ins Leere*

Nichts .

*"... das sollte zu schaffen sein!"*

# Wie geht die Geschichte weiter?

---

Das Leitbild wurde "verabschiedet"

- ... im Sinne von "tschüss!"

Das Leben geht weiter, als ob es  
nie ein Leitbild gegeben hätte

**Vorsicht,  
verbrannte  
Erde!**

Manche warten darauf, dass sich  
jetzt etwas ändert

... aber keine/r ändert selbst etwas

*... allmählich wächst  
Gras über die Sache*

Also ändert sich nichts

Enttäuschung, Ernüchterung, Frust

# Der größte Risikofaktor ist das Management

**Eine gute  
Nachricht!**

- Entwertung der bestehenden Unternehmenskultur
- "Nette Wunschbilder" ohne greifbaren betriebswirtschaftlichen Nutzen
- Zu umfassende und zu vage Ziele ("Universallösung")
- Wecken / Entstehen-Lassen unerfüllbarer Erwartungen
- Steckenbleiben auf der Appell-Ebene / mangelnde Operationalisierung
- Delegation der Kulturveränderung

**Fehler im  
sozialen Prozess**

- Mangelnder Bezug zur Strategie / zum Nutzen für das Geschäft
- Mangelndes Nachhalten / Controlling
- Vermeidung der Auseinandersetzung mit "erfolgreichen Regelignoranten"
- Keine Anpassung von Personalauswahl und Personalentwicklung
- Bestehenlassen gegenläufiger Anreize
- Niedrige Priorität im realen Handeln bzw. widersprüchliche Signale

**Mangelnder  
Business-Fokus**

# Weg von dem "Planierraupenansatz"!

Entwertung der bestehenden Kultur ist der schlechtestmögliche Start

- Dramatisierte Hinweise auf Schwächen der bestehenden Kultur
- Entwickeln einer "neuen" Kultur = implizite Entwertung der bestehenden

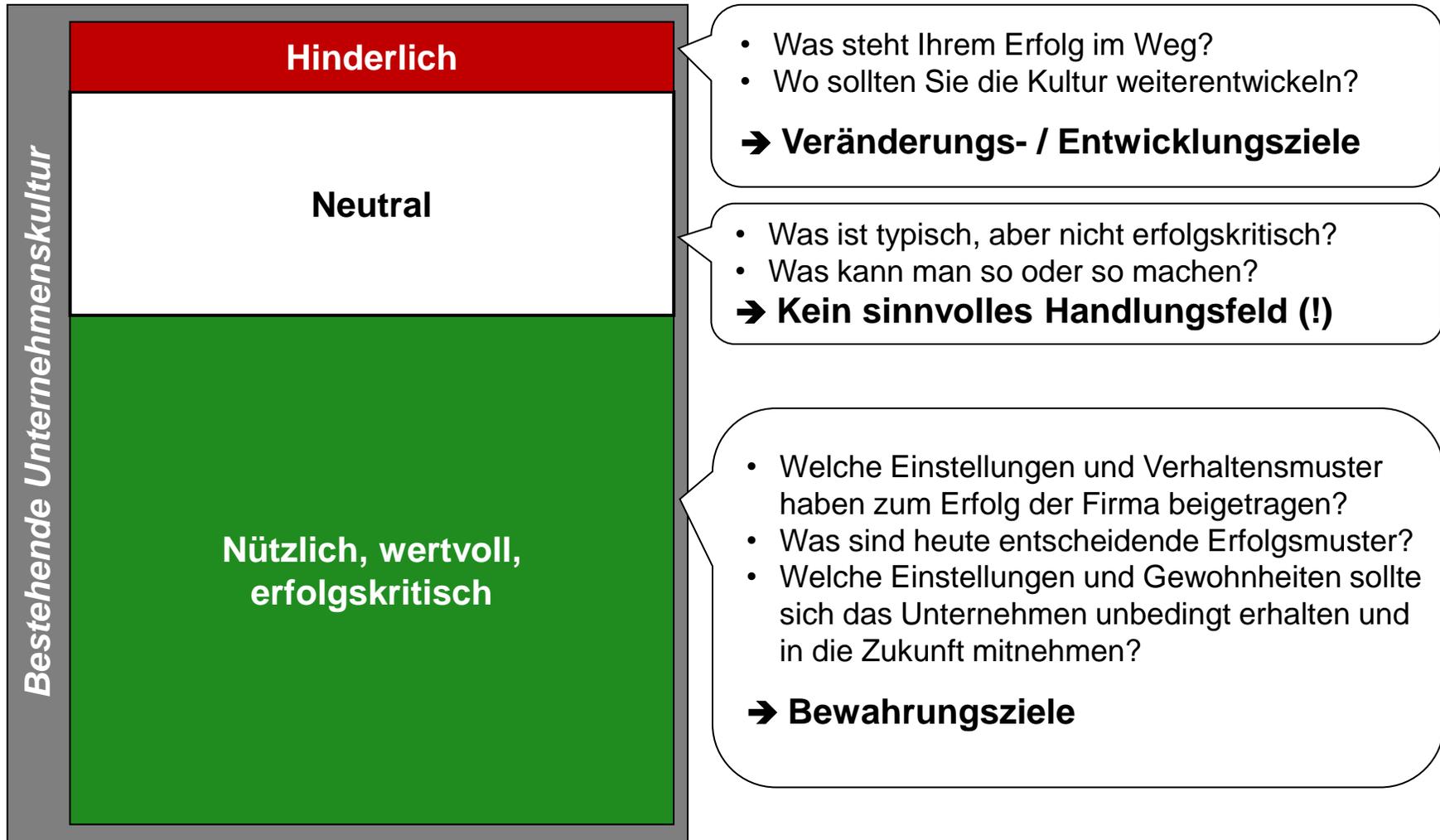
*"Aber wie soll man den Handlungsbedarf denn dann begründen / motivieren?!"*

Wertschätzende Bestandsaufnahme statt Fundamentalkritik / Planierraupe

- Ausgehend von den Stärken
- Aber auch Benennung von Schwachpunkten
- ... und Feststellen neutraler Merkmale
- Fokus auf spielentscheidende Faktoren

***Konsequenter  
Business-Fokus***

# Nicht Kulturrevolution, behutsame Weiterentwicklung



# Drei strategische Leitfragen zur Kulturveränderung

---

1. Vor welchen Chancen und Bedrohungen steht Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren?
2. Welche Fähigkeiten und welche Kultur benötigt es, um diese Herausforderungen erfolgreich zu bestehen?
  - Bewahrensweite Stärken
  - Wichtigste Korrekturen / Weiterentwicklungen
3. Was müsste sich ändern, damit es für die Mitarbeiter sinnvoll wird, sich so zu verhalten?
  - Innere Logik des heutigen Verhaltens
  - Gründe für eine Verhaltensänderung

# Fallstudie: Zweiter Versuch

---

Der neue Vorstandsvorsitzende war unzufrieden. Das Unternehmen, dessen Führung er vor ein paar Monaten übernommen hatte, war ihm zu schwerfällig, zu konservativ, zu sehr mit sich selbst und zu wenig mit Markt und Kunden beschäftigt, zu sehr auf Absicherung bedacht und zu wenig bereit, mal etwas Neues zu wagen. Die Kultur des Hauses musste sich von Grund auf ändern.

Der VV will dies auf der bevorstehenden OFK-Tagung in aller Deutlichkeit ansprechen und ein Projekt für eine nachhaltige Kulturveränderung starten. Als designierten Projektleiter hat er Sie zu einem Vorgespräch eingeladen und Sie gebeten, sich im Vorfeld ein paar Gedanken über das Vorgehen und mögliche Fallstricke zu machen.

## Fragen:

1. Auf welche möglichen Fallstricke möchten Sie ihn aufmerksam machen?
2. Welche Vorgehensweise raten Sie ihm?

# Ihre Botschaften an den VV

## *Mögliche Fallstricke*

- Trotzreaktion OFK auf pauschale Entwertung der Kultur
- Abgehobenes Leitbild, das die Belegschaft nichts angeht
- Desinteresse, Achselzucken
- Kein offener Widerstand, eher "entschlossenes Nichtstun"
- Ins Leere laufen / Flop
- Enttäuschung und Frustration der Mitwirkenden
- "Verbrannte Erde"

## *Empfehlungen*

- Keine Entwertung der Kultur
- Einladung an den OFK zur gemeinsamen Beschäftigung mit der Unternehmenskultur
- Würdigung der Stärken und ihres Erfolgsbeitrags
- Kenntnisnahme von "neutralen" Besonderheiten
- Identifikation strategischer Veränderungsschwerpunkte

# Zusammenfassung: Erfolgsfaktoren

*Like*

- Das Top-Management allein besitzt den Schlüssel zur Kulturveränderung – und hat damit auch das größte Risiko, sie zu vermässeln
- Jede Kulturveränderung ist zum Scheitern verurteilt, wenn die oberste Führungsmannschaft sie nicht aktiv unterstützt
- Der notwendige erste Schritt ist daher, in der Führungsmannschaft ein gemeinsames Verständnis der künftigen Sollkultur zu entwickeln
- Dabei ist ein wertschätzender Umgang mit der bestehenden Kultur anzuraten, der auch deren Stärken angemessen würdigt
- Die Weiterentwicklung der Kultur sollte sich auf jene Punkte konzentrieren, die für den künftigen Geschäftserfolg entscheidend sind

*Kanal  
abonnieren*

# 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)