30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Unternehmenskultur als tragende Welle

Adrienne Schmidtborn/Ulrich Königswieser

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Was ich zum Thema Kultur schon immer wissen wollte...

Was ich mich nie zu fragen traute:

- Warum sollte ich mich mit Unternehmenskultur auseinandersetzen? (Ich kann sie ja doch nicht messen, geschweige denn verändern!)
- Was soll dieses Soft-factor-Gefasel? Wichtig ist, dass ich meinem Kunden helfe, die von seinen Shareholdern erwarteten Zahlen zu erreichen!
- Ist Kultur nicht nur etwas für Weicheier und Gesundheitslatschenträger?

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Bereits seit mehr als drei Jahrzehnten werden die Auswirkungen von Unternehmenskultur auf Performance-Faktoren von Unternehmen untersucht. Auch wenn die unterschiedlichen Formen der Operationalisierung von Unternehmenskultur bzw. der Performance-Faktoren von Unternehmen keine direkte Vergleichbarkeit der Studien zulässt, wird eines deutlich: *Unternehmenskultur ist subtil, aber sehr wirksam!*

So zeigen z.B. vier von Wilms (2003) vorgestellte Studien, dass kulturelle Aspekte wie Vertrauen zwischen Führung und Mitarbeitern, Wertschätzung,

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Selbstbestimmung, Integrität, Mitarbeiterzufriedenheit, Respekt und Fairness zu einer (langfristig) besseren finanziellen Performance von Unternehmen führen. Und Baum (2009) trug sogar mehr als 50 Studien zusammen, die diverse Hinweise darauf liefern, dass bestimmte Elemente und Ausprägungen von Unternehmenskultur Einfluss auf die »harten Unternehmenskennzahlen« wie Rentabilität, Umsatzrendite, Gesamtkapitalrendite, Eigenkapitalrendite, aber auch auf die Performance des einzelnen Mitarbeiters haben.

Doch warum ist die Kultur von Unternehmen bei vielen Beratern und Managern immer noch ein so selten beachtetes, zum Teil auch wenig geliebtes Thema? Klar, die Kultur an sich – wie auch ihre Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg – ist mit den gängigen Management-Tools schwer erfassbar. Sie zielgerichtet zu beeinflussen, das gilt als schwieriges oder sogar unmögliches Unterfangen. Aber der Hauptgrund dafür, dass sie gern übersehen wird, ist wohl eher der, dass die Kultur eines Unternehmens in der Regel funktional ist. Sie leistet jede Menge und das vorwiegend im Verborgenen: Sie steuert und koordiniert das Unternehmen, reduziert Komplexität, ist ein Entscheidungskatalysator, motiviert die Mitarbeiter und hält die Organisation zusammen. Dabei ist sie so angelegt, dass sie selbst für sich sorgt, sich selbst und damit das Unternehmen erhält. Sie tritt erst dann negativ in Erscheinung, wenn sie nicht zu geplanten oder notwendigen Veränderungen passt, wenn einzelne Aspekte aus irgendeinem Grund dysfunktional werden. Schenkt man ihr dann keine Beachtung, können die bis dahin subtilen Erfolgsfaktoren auf einmal zu harten Misserfolgsfaktoren werden. Dies lässt sich schön an den vielen Beispielen gescheiterter »Merger & Acquisition-Vorhaben« illustrieren.

Aber auch schon eine vergleichsweise »kleine« Veränderung, wie z. B. die Einführung eines verbindlichen Mitarbeitergesprächs, kann an der Kultur scheitern, indem das Gespräch zwar formal geführt wird, aber alle Seiten sich einig sind, dass ohnedies alles in Ordnung sei und nichts wirklich zur Diskussion anstünde. Unternehmenskultur kann in Veränderungen aber auch positive Auswirkung zeigen, nämlich dann, wenn z. B. der Offenheitsgrad zunimmt und der Umgang mit einander widersprechenden Meinungen in einem Meeting bessere Entscheidungen produziert. Und dann gibt es noch jene Fälle, bei denen zwar ein Tool (z. B. BSC) grundsätzlich mit der Kultur gut kompatibel wäre (Transparenz, Erfolge gemeinsam erkennen, mehrdimensionale Erfolgsmessung), die Art und Weise der Einführung (z. B. ohne Transparenz, ohne die Betroffenen einzubeziehen, die Implementierung wird als alleiniger Erfolg des Managers verkauft) jedoch auf heftige Widerstände stößt.

Wenn wir uns als Berater mit Unternehmenskultur beschäftigen, vergleichen wir uns gern mit einem Wellenreiter, der in einer Mischung aus Respekt und Lust die Wellen der Kultur absurft. Bevor sich der Surfer ins Abenteuer stürzt, tut er gut daran, den Rhythmus der Wellenbewegungen und die Muster, in denen sich die Wellen aufbauen und wieder brechen, zu erkennen. Darüber hinaus ist es

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

wichtig, die Strömung zu studieren, die man nützen muss, um möglichst kräfteschonend hinter die Linie, an der die Wellen brechen, hinauspaddeln zu können. Danach gilt es, den richtigen Abstand und Moment abzuwarten. Nicht selten fallen wir bei einem Stehversuch ins Wasser, die Welle reißt plötzlich ab oder ist so hoch, dass es uns gleich bis zum Strand spült. Doch die Mühe lohnt sich. Erwischt man die ideale Welle, so kommt man schnell ins Gleiten, man kann die Welle von Anfang an erfolgreich abreiten und das ein oder andere Kunststück vollbringen.

Wenn Sie jetzt keine Sorge mehr haben, als Weichei zu gelten, wenn Sie sich mit dem Thema Unternehmenskultur auseinandersetzen, dann möchten wir Sie auf die weitere Reise durch dieses Kapitel einladen. Dabei wird es zunächst darum gehen, was Unternehmenskultur eigentlich ist und wie sie sich in der Praxis von Veränderungsprozessen auswirkt, bevor wir Werkzeuge vorstellen, mit deren Hilfe sie verändert werden kann Wir wollen zum Abschluss noch einen Ausblick darauf geben, in welche Richtung sich Unternehmenskulturen wohl in Zukunft entwickeln werden.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

1. Was ist Unternehmenskultur?

Was ich mich nie zu fragen traute:
- Dürfen sich auch Kulturbanausen mit Kultur beschäftigen?
- Hat Unternehmenskultur etwas mit Benimmregeln zu tun?
- Was bedeutet der Spruch: Culture eats strategy for breakfast?

Unternehmenskultur ist also ein wichtiger Erfolgsfaktor für Organisationen. Doch was beinhaltet Unternehmenskultur eigentlich? Wie setzt sie sich zusammen? Wie entsteht sie? Wie wirkt sie in das Unternehmen hinein und auf dessen Umwelt? Und was hat sie mit Eisbergen, Mobiles und Gewächshäusern gemeinsam?

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

1.1 Was verstehen wir unter Unternehmenskultur und wie begegnet sie uns?

Im Gabler Wirtschaftslexikon finden wir folgende Definition von Unternehmenskultur (*Corporate Culture*): Der Begriff versteht die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Unternehmenskultur wird u.a. daran deutlich, wie in einer Organisation miteinander kommuniziert, Entscheidungen getroffen, Kunden behandelt, Innovationen entwickelt oder Konflikte bearbeitet werden.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Möchte man Unternehmenskultur noch genauer definieren, kann man sie in Anlehnung an Schein (1995) in drei Ebenen unterteilen, die zum Teil manifest und zum Teil latent vorliegen. Ein gern zur Verdeutlichung dieser drei Ebenen herangezogenes Bild ist der Eisberg, von dessen Volumen nur etwa zehn Prozent über der Wasseroberfläche sichtbar sind. Ähnlich verhält es sich mit der Unternehmenskultur: Nur ein kleiner Teil ist manifest und in Form von kulturellen Artefakten beobachtbar, zeigt sich z.B. auf der Inhalts- und Sachebene, in geschaffenen Objekten und dem Verhalten der Organisationsmitglieder. Sie äußert sich in vielen Fakten und Dingen, die wir beobachten können, und umfasst u.a. Produkte, Leistungen, Betriebsgebäude, Möbel, Ausstattung, Bilder, Abteilungen, Erscheinungsbild der Menschen, Sprache, Rituale, Mythen, Geschichten, Verhaltensweisen, Gesten, offizielle Organigramme, Prozessbeschreibungen, verschriftete Leitbilder etc. Auch wenn diese Ebene sichtbar ist, so ist sie dennoch für »Uneingeweihte« schwer zu entschlüsseln und kann für Personen eines fremden Unternehmens eine ganz andere Bedeutung haben.

Die nächste Ebene – die bekundeten Einstellungen, Normen und Werte – kann man mithilfe eines Blicks durch die Taucherbrille zumindest teilweise noch erfassen. Dazu zählen u.a. die Strategien, Unternehmensgrundsätze, implizite Regeln, Muster, Logiken, Tabus, Beziehungen (Kooperation, Konkurrenz, Ängste, Konflikte etc.) zwischen den Mitgliedern der Organisation und deren Umwelten sowie Emotionen, die das Verhalten der Unternehmensmitglieder bestimmen.

Möchte man die Basis des Unternehmenskultureisbergs in Augenschein nehmen, so muss man schon einen Tauchgang (vorzugsweise mit Sauerstoffgerät) in die unbewusste Ebene der Grundannahmen bzw. Grundprämissen riskieren. Was hier verankert ist, wird von den Mitarbeitern einer Organisation als selbstverständlich angenommen und bestimmt u.a. die eigene Identität und Grundüberzeugung, Werte und Haltungen, das eigene Wesen und Sein in der Welt. Jede Unternehmenskultur entfaltet ihre Wirkung also sowohl auf der bewussten als v.a. auch auf der unbewussten Ebene der Organisation.

Wir verwenden in unserer Arbeit häufig auch ein etwas vereinfachtes Modell des Eisbergs, um das Einwirken der latenten auf die manifesten Ebenen der Organisation sowie den Einfluss von Reflexion zu verdeutlichen.

Aufgrund dieser Definitionen könnte der Eindruck entstehen, die Unternehmenskultur sei ein homogenes Gebilde. Tatsächlich setzt sie sich – je nach Größe, Bandbreite der Tätigkeiten und Struktur des Unternehmens – häufig aus unterschiedlichen Subkulturen zusammen. Oder bildlich gesprochen: Je nachdem aus welcher Richtung man den Eisberg betrachtet, sieht er anders aus und hat unterschiedliche Ausprägungen. So wird es z.B. nicht verwundern, dass in der Abteilung »Forschung und Entwicklung« eine gewisse Risikofreude durchaus zielführend ist und geschätzt wird, während sie in der Buchhaltungsabteilung fehl am Platz wäre. Beruhen diese unterschiedlichen Subkulturen nicht auf einer »starken« Unternehmenskultur mit gemeinsamen Grundannahmen (z.B. »Unter-

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

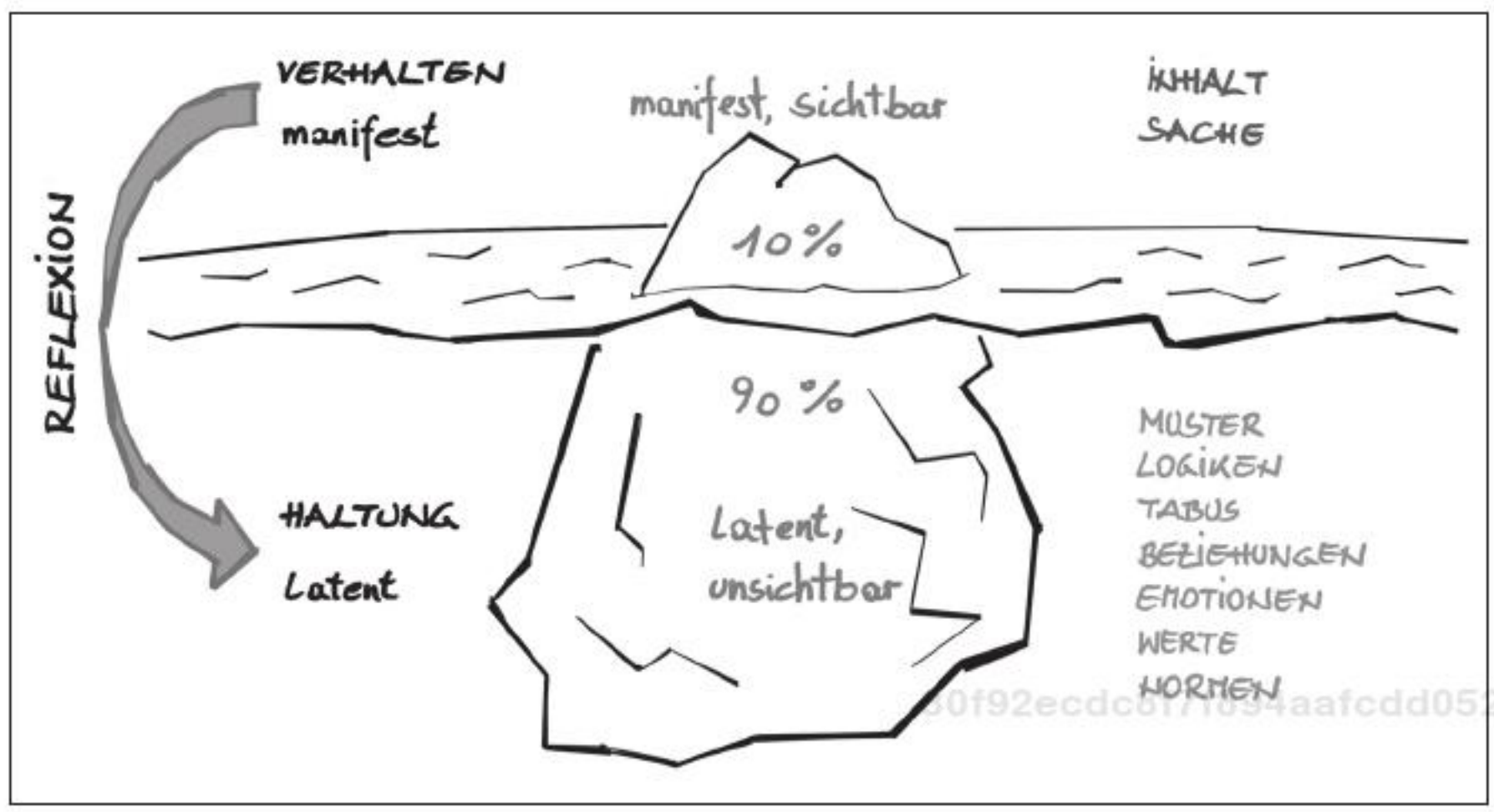

Abb. 1: Das Eisbergmodell

schiede sind bereichernd!«) oder Prämissen (z.B. »Es wird wertschätzend miteinander umgegangen!«), so kann das in der täglichen Arbeit leicht zu Schnittstellen-Problematiken führen.

Es wird häufig zwischen starken und schwachen Unternehmenskulturen unterschieden. Dabei zeichnet sich eine starke Unternehmenskultur durch die Übereinstimmung des unternehmerischen und mitarbeiterbezogenen, Wertesystems aus. Sie ist über die Subsysteme einer Organisation hinweg homogen, und ihre Werte sind mit der formalen Personal- und Unternehmensführung vereinbar (Heinen, 1987). Eine starke Unternehmenskultur – mit gemeinsamen Grundannahmen über alle Subsysteme hinweg – kann auch eine sehr heterogene Organisation zusammenhalten und ein wichtiger Erfolgsfaktor sein, sie ist aber gerade aufgrund ihrer Stärke schwerer zu verändern. Eine Anpassung an schnelle Veränderungen im Organisationsumfeld wird durch sie also behindert. Schwache Unternehmenskulturen sind häufig in großen Unternehmen zu finden, die in Subsysteme wie Profitcenter unterteilt wurden. Je selbstständiger diese Einheiten agieren (sollen), desto eher bilden sich Subkulturen. Diese können das Gesamtsystem zwar flexibler machen, bergen aber auch die Gefahr des Auseinanderdriftens der Organisation (Dill/Hügler, 1987), bildlich gesprochen also des Auseinanderbrechens des Eisbergs.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

1.2 Wie entsteht Unternehmenskultur?

Doch wie entsteht eigentlich die Kultur eines Unternehmens? Wie werden Wertgefüge, Muster und Normen zu handlungsleitenden Grundannahmen für Mitarbeiter? Nach Sackmann (1990) lassen sich in diesem Prozess vier Phasen unterscheiden: Gründungs-, Entwicklungs-, Reife- und (möglicherweise) Krisenphasen. So gehen die Wurzeln der Unternehmenskultur in der Regel auf die Gründung der Organisation zurück. Die Unternehmensgründer etablieren bestimmte Strategien, Managementsysteme und Strukturen, die auf ihrer Vision, ihrem individuellen Hintergrund, aber auch auf dem auf der Zeitgeschichte beruhenden Wert- und Normgefüge basieren. Zudem spielen externe soziale, politische, ökonomische und legale Faktoren während des Entstehungsprozesses eine Rolle.

Die weitere Traditionsbildung in der Entwicklungsphase erfolgt durch die Interaktion zwischen den Unternehmensmitgliedern und zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt. Entscheidungen und Handlungen, die durch die Lösung von Problemen und während der Anpassung des Unternehmens an dessen Umwelt erlernt wurden und erfolgreich waren, werden vertieft und in das Verhaltensrepertoire der Organisation aufgenommen. Sie sind in der Entwicklungsphase aber noch nicht fest als verbindliche Muster, Werte und Normen etabliert. Die Verhaltensweisen, die in der Lösung von (externen Anpassungs-/internen Integrations-) Problemen gut genug funktionieren, um von den Unternehmensmitgliedern als gültig angesehen zu werden, werden als Grundannahmen in der Unternehmenskultur verwurzelt (Schein, 1995). Wenig erfolgreiche Verhaltensweisen werden nicht wiederholt.

Über die Zeit hinweg entwickelt sich so evolutionär ein Muster von Grundprämissen, Normen, Werten, Riten, Regeln und Symbolen, das – in der Reifephase – als selbstverständlich und bindend gilt. Es ist handlungsleitend für die Organisationsmitglieder und wird durch Sozialisation auch an neue Mitarbeiter weitergegeben. Anhand der wiederholten Anwendung erfolgreicher Muster und Normen bestätigt sich die Unternehmenskultur immer wieder selbst, kann sich aber auch weiterentwickeln, wenn sich die Organisation an neue Umwelt- und Rahmenbedingungen anpassen muss und für Lernprozesse und Veränderungen ausreichend bereit ist. Die Unternehmenskultur existiert in dieser Phase in der Regel unhinterfragt. Ihre Bedeutung wird häufig erst dann bewusst, wenn Unternehmensmitglieder ihren Regeln und Entscheidungsprämissen nicht folgen, wenn durch überraschendes Verhalten oder unerwartete Entscheidungen gegen sie verstoßen wird oder wenn sie in Kontrast zu anderen kulturellen Mustern (z.B. anderer Unternehmen, Branchen oder Ländern) steht (Simon, 2007).

Eine Krisenphase der Unternehmenskultur kann dann entstehen, wenn bis dato funktionale handlungsleitende Haltungen, Muster und Normen ihre Gültigkeit verlieren, sie auf einmal dysfunktional oder sogar zu einem Hindernis werden. Das kann aufgrund interner Faktoren passieren – wenn z.B. der Eigentümer

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

wechselt, es Änderungen in der Unternehmensführung gibt, eine neue Technologie eingeführt oder die Organisation umstrukturiert wird – oder aufgrund externen Faktoren, wie z. B. Änderungen des Marktumfelds, der Rechtslage oder des politischen Umfelds. Um als Unternehmen weiter erfolgreich agieren zu können, müssen in diesem Fall Aspekte der Unternehmenskultur an die neuen Anforderungen angepasst werden. Oder besser gesagt: Die Kultur muss sich selbst anpassen.

1.3 Welche Funktion hat Unternehmenskultur?

Die Kultur eines Unternehmens erfüllt eine Reihe von Funktionen. Dill und Hügler (1987) unterscheiden zwischen drei Grundfunktionen (»originäre Funktionen«): Koordination, Motivation und Integration. Als gemeinsames (implizites) Bezugssystem lenkt sie die Wahrnehmung der Mitarbeiter und hilft bei der Komplexitätsreduktion. Sie erzeugt Erwartungen, lenkt Verhalten und koordiniert Handlungen. Aufgrund ihrer wiederholbaren Handlungs-, Verhaltens- und Denkmuster bietet sie zudem einen Orientierungsrahmen für erwünschtes Vorgehen und Entscheidungen (Königswieser/Hillebrand, 2013). Es muss nicht in jeder Situation neu geklärt werden, was wichtig/unwichtig, relevant/irrelevant, richtig/falsch oder wünschenswert/unerwünscht ist – aufgrund der vorherrschenden Unternehmenskultur ist klar: »So machen wir das hier.« Somit werden auch komplexe Situationen für Unternehmensmitglieder zeit- und ressourcenschonend handhabbar. Eine gemeinsame Unternehmenskultur schafft weiters ein Zugehörigkeits- und Wir-Gefühl und verstärkt die Identifikation mit dem Unternehmen. Sie stiftet Sinn und kann auf diese Weise Mitarbeiter motivieren.

Wie bereits angesprochen, finden sich vor allem in großen Unternehmen Subsysteme mit unterschiedlichen Teilkulturen. Gerade hier leistet eine von allen Subsystemen geteilte »starke« Unternehmenskultur Integrationsfunktion und unterstützt die Aufrechterhaltung des Gesamtsystems und die soziale Grenzziehung, wer als »zugehörig« oder »nicht zugehörig« gilt (Simon, 2007).

Aus unserer Sicht steuert vor allem die Kultur eines Unternehmens einen Großteil des Verhaltens seiner Mitglieder, und es sind nicht – wie oft angenommen – nur wenige Mitglieder (z. B. Führungskräfte), die die Organisation steuern. So ist z. B. die Order des Managements, nicht zu spät von der Arbeit nach Hause zu gehen, nichtig, wenn die Kollegen einem das Gefühl vermitteln, dass das Verlassen des Arbeitsplatzes vor 20 Uhr einem Verrat gegenüber der Kollegenschaft gleichkomme.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

1.4 Welche Rolle spielt Kultur in Bezug zu Strategie und Struktur?

Betrachten wir Unternehmenskultur im Zuge von Veränderungsprojekten, legen wir besonderes Augenmerk auf ihr Wechselspiel mit den Dimensionen Strategie und Struktur. »Eine Strategie ist nur so gut, wie sie auch (kulturell) umgesetzt wird, neue Strukturen nur so gut, wie sie mental gelebt werden, und Unternehmenskultur wiederum nur so funktional, wie sehr sie strategisch und strukturell passt.« (Königswieser/Cichy/Doujak, 2001, S. 48). Diese Wechselbeziehung kann man mit einem Mobile vergleichen. Kommt eines der Mobile-Elemente infolge von Veränderung oder Entwicklung in Bewegung, schwingen die anderen mit (Königswieser/Sonuç/Gebhardt, 2006). Erst wenn alle drei Dimensionen im Einklang sind, können sie ihre volle Wirkung entfalten. So kann z. B. das Aufkaufen eines Mitbewerbers eine sinnvolle Strategie sein. Eine passende Struktur, um dessen Ressourcen in das Kernunternehmen zu integrieren, ist auch noch machbar, doch scheitert die Umsetzung einer echten Integration des aufgekauften Unternehmens am Widerstand der Mitarbeiter, wenn die Unternehmenskulturen beider Unternehmen nicht kompatibel sind. Dann machen sich die Bereiche untereinander Konkurrenz, statt miteinander an einem Strang zu ziehen, und die erwarteten Synergien können nicht gehoben werden.

Diese drei Dimensionen in Einklang zu bringen, ist ein kontinuierlicher Prozess, der auch noch durch ihre unterschiedliche Veränderbarkeit beeinflusst wird. Als Faustregel lässt sich sagen, dass – ausgehend von der Vision als Leitstern der Veränderung – die Unternehmens*strategie* innerhalb weniger Wochen angepasst werden kann, die Unternehmens*struktur* innerhalb von Monaten umgestellt werden kann, »gelebt« wird die Veränderung aber erst dann, wenn auch die Unternehmens*kultur* entsprechend verändert wurde oder, anders gesagt, mitzieht. Und das kann gut und gern auch mal zwei bis drei Jahre in Anspruch nehmen.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Ist die Unternehmenskultur zu Beginn einer Veränderung bereits weitgehend kompatibel mit den angestrebten Zielen, kann sie ein starker Treiber der Veränderung sein. Ist jedoch eine grundlegende Veränderung der Unternehmenskultur – und damit der Verhaltensweisen von Mitarbeitern – notwendig, um die Veränderungsziele zu erreichen, bedarf es eines langfristigen und teilweise auch mühseligen Einsatzes von Interventionen und Tools. Doch beruhigenderweise ist es aus betriebswirtschaftlicher Sicht zumeist weder notwendig noch ratsam die Kultur komplett umzukrempeln. Oft genügt es, ausgewählte relevante Aspekte (z. B. Kommunikations-, Entscheidungs-, Problemlösungs- oder Konfliktbearbeitungsprozesse) anzupassen und bestehende Aspekte zu verstärken. Mehr wäre in der meist nur kurzen Zeitspanne, die Unternehmen hierfür zur Verfügung haben, auch kaum machbar.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

1.5 Wann ist Kultur ein treibender bzw. einschränkender Faktor?

Die Unternehmenskultur kann in jedem Veränderungsprojekt zu einem zentralen Erfolgs-, aber auch zu einem zentralen Kostenfaktor werden. Ob sie eine treibende oder einschränkende Kraft für die Umsetzung von Konzepten sein wird, kann man erst unter Berücksichtigung des im Klientensystem bestehenden Wirkungsgefüges »Strategie – Struktur – Kultur« und der eben beschriebenen Faustregel zu deren Veränderbarkeit entscheiden. In diesem Sinne streben wir als Komplementärberater weder die bestmögliche inhaltliche Lösung (reine Fachprojekte) noch die bestmögliche Umsetzung (rein systemische Projekte) an, sondern die unter Berücksichtigung der Unternehmenssituation des Kunden bestmöglich umsetzbare Lösung (Lang, 2012).

Dazu eine Metapher: In einem gemäßigt-kontinentalen Klima kann man zwar alle Arten von Pflanzen setzen, aber nur bestimmte überleben den ersten Winter. Auch wenn viele Pflanzen überleben, so werden einige Arten besonders gut, ja fast von allein gedeihen, andere benötigen viel Aufwand und Pflege, um nicht zu verkommen. Daher muss man sich bereits in der Konzeptionsphase bewusst sein, welche Anbaupläne Chancen auf erfolgreiche Umsetzung haben, damit man nicht unnötigerweise Energie in den Bau großflächiger Glashäuser und Heizsysteme investiert, und die Pflanzen überleben im schlechtesten Fall dann doch nicht.

Übersetzt bedeutet das, dass in jedem Veränderungsprojekt immer wieder abgewogen werden muss, welche Umsetzungswahrscheinlichkeit das angestrebte strategische oder strukturelle Konzept (Pflanze) aufgrund der bestehenden Unternehmenskultur (Klima, Boden) hat. Passen Konzept und Kultur zusammen, so wirkt die Unternehmenskultur als treibender Faktor der Veränderung. Bei unzureichender Passung von Konzept und Kultur ist Letztere ein die Umsetzungswahrscheinlichkeit einschränkender Faktor. Dann muss entschieden werden, ob es sinnvoller ist, das Konzept an die bestehende Unternehmenskultur anzupassen (andere Pflanzen zusetzen) oder in die Veränderung von Aspekten der Unternehmenskultur zu investieren (Aufbereitung des Bodens, Bau eines Gewächshauses). Diese Entscheidung hängt sowohl von den zeitlichen und finanziellen Ressourcen der Organisation, ihrer Veränderungsbereitschaft, von den Bedingungen in Ihrer Umwelt als auch von zu erwartenden Opportunitätskosten infolge der einen oder anderen Lösung ab.

Hierzu ein weiteres Beispiel aus der Praxis: Eine Prozessorganisation, die flexibler auf Marktänderungen reagieren soll, wird eingeführt, ohne aber auf die veränderten Arbeitsbedingungen und Anforderungen an die Mitarbeiter einzugehen bzw. diese parallel zur Einführung zu entwickeln. So wird das Potenzial einer Prozessorganisation nie genutzt. Letztendlich kann dadurch die gesamte Organisation im Vergleich zu vorher nach der Einführung sogar geschwächt werden. Man könnte es mit dem Kauf eines teuren, atmungsaktiven, wasserfesten

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

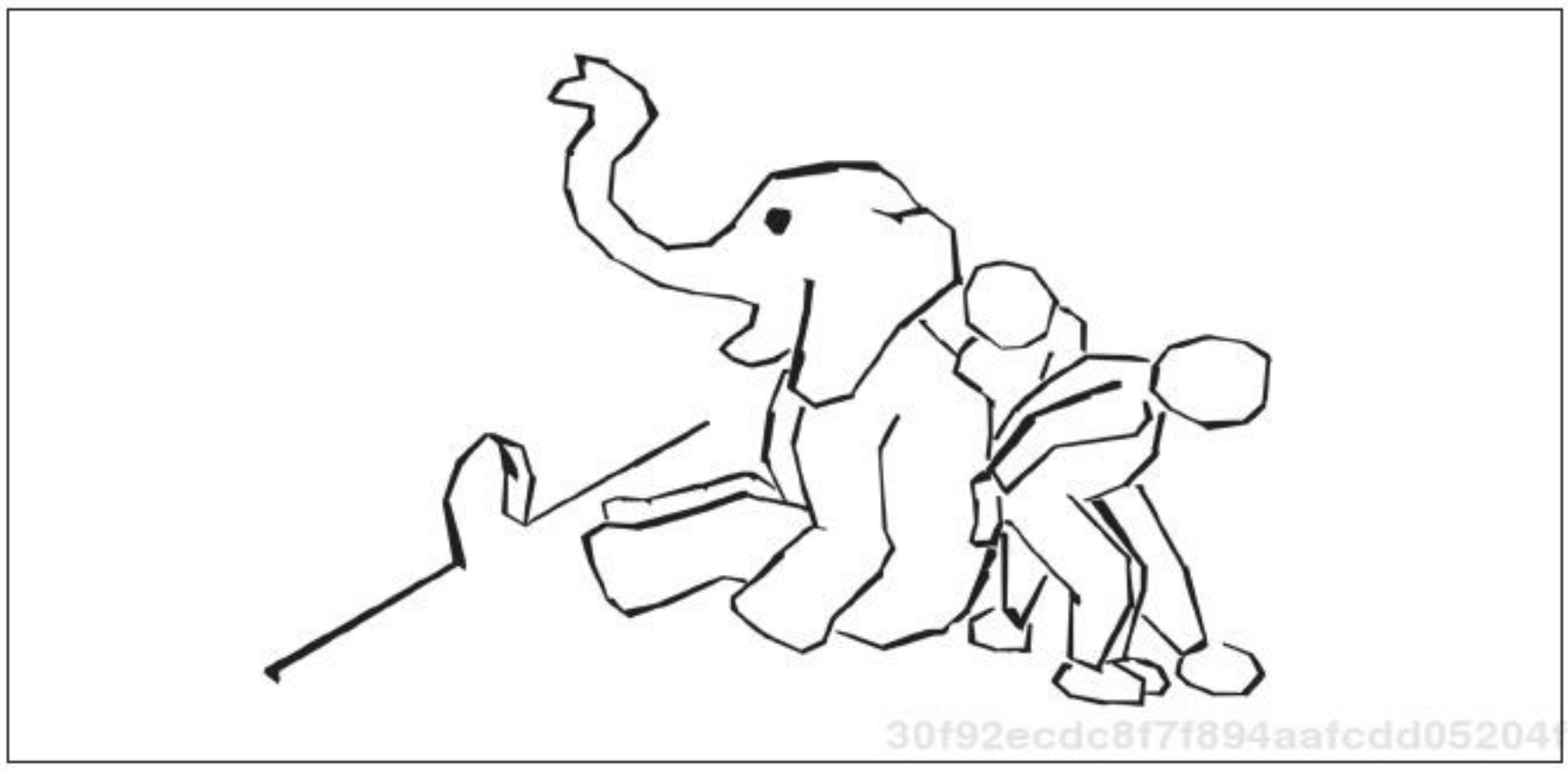

Abb. 2: Wenn ein großes, fertiges Elefanten-Konzept durch ein kleines, kulturelles Mauseloch gedrückt werden soll

Trainingsanzugs vergleichen, der zu seinem eigentlich Zweck, nämlich zum Joggen, nie eingesetzt wird, sondern lediglich zum Spazierengehen verwendet wird. Wir empfehlen daher, vor dem Konzeptvorschlag zu prüfen, ob die Bereitschaft des Auftraggebers und der Organisation besteht, die Kultur weiterzuentwickeln.

Praktisch bedeutet das, dass wir mit Blick auf die Unternehmenskultur ein anderes Konzept empfehlen als Fachberatung, da es mit weniger Kulturveränderung in einer kürzeren Zeit machbar ist, das heißt weniger Widerstand erzeugt (Kultur als begrenzender Faktor) oder im besten Fall eine im Unternehmen bestehende Kultur eine Umsetzung begünstigt (Kultur als treibender Faktor).

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

2. Bedeutung für die Beratung – und Herausforderung für die Praxis

Was ich mich nie zu fragen traute:

- Werde ich als Berater noch ernst genommen, wenn ich das Kulturthema anspreche?
- Mein Kunde ist kein Kulturfan – was soll ich tun?
- Möchte ich dieses Unternehmen beraten? Würde ich selbst gern in diesem Unternehmen arbeiten?

Unternehmenskultur begegnet uns sowohl auf der formellen Ebene (in der Art des Auftrags) wie auch auf der informellen Ebene (in der Art, wie wir arbeiten) sowie als Resonanzphänomen (einer Dynamik der zu beratenden Organisation,

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

die sich auf den Beraterstaff überträgt). Eine weitere Unterscheidung der Formen, wie uns das Phänomen Unternehmenskultur begegnet, können wir aufgrund der verschiedenen Unternehmenstypen und Branchen treffen, in denen wir diese Aufträge erhalten.

2.1 In welcher Form wird die Arbeit an der Unternehmenskultur beauftragt?

Prinzipiell können wir unsere Aufträge hinsichtlich der Unternehmenskultur in zwei Kategorien unterteilen:

1. Aufträge, in denen es explizit um die Veränderung der Unternehmenskultur geht (z. B. Aufträge zur Verbesserung der Zusammenarbeit, der Konfliktfähigkeit, der Kundenorientierung oder der Mitarbeitermotivation);
2. Aufträge, in denen es um strategische oder strukturelle Veränderungen geht und die Unternehmenskultur (implizit) als treibender oder einschränkender Faktor berücksichtigt wird (z. B. Restrukturierungen, strategische Neuausrichtung, Implementierung von neuen Technologien oder Betriebssystemen).

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Schon im Zuge der Gespräche zur Auftragsklärung zeigen sich erste Unterschiede zwischen diesen Auftragsarten. Bei der ersten Art ist der Faktor Unternehmenskultur normalerweise auch beim Auftraggeber bereits im Blick. Es geht also eher um das Ausloten, wie, in welche Richtung und in welchem Ausmaß Veränderungen in der Kultur – somit im Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter – erreicht werden sollen. Bei diesen Anfragen prüfen wir zuallererst, in welcher Weise die Veränderung der Kultur auf Unternehmensziele und -erfolg einwirkt. Dementsprechend richten wir gegebenenfalls den Auftrag auf die Unternehmensziele aus.

Bei der zweiten Art von Aufträgen ist bei Auftraggebern und Projektverantwortlichen hingegen häufig wenig Interesse am Wirkungsfaktor Unternehmenskultur vorhanden. Hierzu eine typische Szene: »Wir sind mit Ihnen als Berater und den Ergebnissen unseres Projektteams sehr zufrieden. Das Konzept ist gut durchdacht, und für die Phase danach sehen wir keine Schwierigkeiten! Die Umsetzung bekommen wir auch gut allein hin.« Die Grundannahme des Kunden besteht hier darin, dass sich das perfekte Konzept – rational begründet – leicht mit einigen Präsentationen und ein paar weiteren Kommunikationsmaßnahmen umsetzen lassen werde. Doch wie wir inzwischen wissen, wenn »Klima und Boden« nicht berücksichtigt wurden, dann wird »die Pflanze« spätestens im Winter eingehen. Das heißt im besten Fall wird das Konzept nach einigen Umsetzungsversuchen in der Schublade verschwinden, und der nächste Berater wird geholt. Und im für das Unternehmen schlechtesten Fall werden die Umsetzungsversuche bei den Mitarbeitern zu Demotivation, zu Widerstand und Verärgerung führen, das Betriebsklima verschlechtert sich, und wichtige Personen verlassen

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

das Unternehmen. Bei der zweiten Art von Aufträgen sieht man sich als kundenorientierter Berater also der Herausforderung gegenüber, kontinuierlich – von der Auftragsklärung bis zum Projektabschluss – das Thema »Unternehmenskultur als möglicher Treiber, aber auch als einschränkender Faktor für die Umsetzungsmöglichkeiten von Konzepten« mitzudenken und immer wieder einzubringen. Bei diesem Balanceakt geht es darum, das Klientensystem zu sensibilisieren und ausreichend zu irritieren, damit Veränderung geschehen kann, ohne dabei jedoch die Anschlussfähigkeit an das Kundensystem zu verlieren.

Egal welchen Auftrag wir als Berater erhalten: Um Unternehmenskultur kommt man nicht herum, aber die Veränderung der Unternehmenskultur darf auch nicht als Selbstzweck gesehen werden. Jeder Auftrag sollte gemeinsam mit dem Kunden zunächst inhalts- und zielorientiert angegangen werden. Welche kulturellen Aspekte und erfolgskritischen Muster in welchem Ausmaß verändert werden müssen, um den angestrebten ökonomischen Nutzen der Veränderung zu erreichen, ist eine Frage, die von uns Beratern konstant ausgelotet und im fortlaufenden Dialog mit Auftraggebern und Projektverantwortlichen zu klären ist. Andernfalls wird für den Kunden der Bau eines »Glashauses« für die nicht winterharte »Konzept-Pflanze« zum Fass ohne Boden.

2.2 Wie spüren Berater die Dynamiken einer Kultur am eigenen Leib – und was ist ein Resonanzphänomen?

Unabhängig vom Auftrag prägt das Phänomen Unternehmenskultur unsere Arbeit auch noch auf einer anderen, schwer zugänglichen Ebene. Auch hierzu eine typische Szene: »Wir sehen ein, dass es einer Veränderung in der Auftragsabwicklung bedarf, aber zuerst müssen wir zusehen, dass wir die Bereichsziele erreichen, das macht niemand für mich!« Stößt diese Aussage bei Ihnen eher auf Verständnis oder auf Ablehnung?

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Es gibt wohl keinen Berater, der sich nicht im Laufe eines Projekts die Frage stellt: »Würde ich in dieser Firma gern arbeiten?« Das Thema Unternehmenskultur berührt auf der persönlichen Ebene der eigenen Haltung, Wert- und Normvorstellungen und kann folglich zu einer intuitiven Reaktion auf das Unternehmen oder bestimmte Gruppen des Unternehmens, in dem man berät, führen. Stimmen die eigenen Werte mit denen der Unternehmens(sub)kultur überein, so fühlt man sich eher angezogen, sympathisiert stark mit bestimmten Personen und Entscheidungen, was im Extremfall zu einer zu starken Vereinnahmung führen kann. Fremde Kulturen machen hingegen neugierig, aber auch unsicher. Fühlt man sich in den eigenen Vorstellungen durch die Kultur des Klientensystems bedroht, ist man eher abgestoßen, fragt sich z. B. »Wie können die so mit ihren Mitarbeitern umgehen?«, was zu einem gewissen Widerwillen führt. Bleiben diese Reaktionen unreflektiert, können sie sich negativ auf unsere »objektive« Perspektive und unsere Beratungs-

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

arbeit auswirken. Daher ist neben einer guten Kenntnis der eigenen Wert- und Normvorstellungen, aufgrund deren man operiert, die Reflexion der eigenen Gefühle und Reaktionen eine wichtige Voraussetzung für professionelle Beratung.

Genauso, wie wir als einzelne Berater in Bezug auf die Kultur des Klientensystems mitschwingen, kann sich dieses Resonanzphänomen auch im Beraterstaff zeigen – und sogar noch intensiver in einem komplementären Beraterstaff (Preier/Schmidtborn, 2012). Per definitionem setzt sich dieser ja bereits heterogen aus Beratern zusammen, von denen einige eine stark fachliche Prägung (z.B. Finanz- oder IT-Experte) haben, während die anderen eher in der Prozessberatung zu Hause sind (z.B. Psychologe oder Coach). Entsprechend unterschiedlich sind die individuellen Grundhaltungen und Resonanzen auf das Klientensystem: Während der Finanzexperte der Ansicht ist, dass die Veränderungen, die ein Vorstand beschlossen hat, noch nicht annähernd weit genug gehen, um das Überleben des Unternehmens zu sichern, hält der Prozessexperte dagegen, dass wichtige Schlüsselkräfte verloren gehen werden, wenn mit dem Holzhammer derart drastische Änderungen eingeführt werden.

In einem anderen Fall verfällt der gesamte Staff in betriebsame Hektik, da sich die extreme Leistungskultur des Kunden auf die Berater überträgt. Oder es macht sich eine gewisse Ratlosigkeit im Staff breit, das Gefühl im Nebel zu tappen. Sucht man nach der Ursache, wird deutlich, dass es die aufgrund der im Unternehmen herrschenden Angstkultur erlernte Vernebelungstaktik ist – keiner möchte sich aus Angst vor ungeahnten Konsequenzen zu weit aus dem Fenster lehnen. In allen drei Beispielen spiegeln sich die Strömungen und Konflikte des Kundensystems im Beraterstaff wider, werden von unterschiedlichen Staffmitgliedern aufgenommen und vertreten. Man kann wichtige Machtkämpfe oder Konflikte sogar willentlich in den Staff holen, indem man jeweils unterschiedliche Berater den Konfliktparteien zuordnet: z.B. Betriebsrat versus Vorstand, HQ versus Produktionsstandort oder Veränderer versus Bewahrer (Königswieser/Hillebrand, 2013, S.106 ff.). In einem vertrauensvoll zusammenarbeitenden Staff, in dem sich alle einer systemischen Grundhaltung verpflichtet fühlen, kann ein solches Resonanzphänomen mithilfe gemeinsamer Reflexion auf der Metaebene gewinnbringend aufgearbeitet werden. Ein besseres Verständnis bezüglich der Anforderungen an die Subgruppen im Unternehmen und hinsichtlich ihrer Bedürfnisse führt zu gezielten maßgeschneiderten Interventionen. Die Art und Weise, wie der Konflikt im Staff gelöst wird, zeigt einen Weg auf, wie der Konflikt im Unternehmen wertschätzend und betriebswirtschaftlich sinnvoll angegangen werden kann. Zu hohem Leistungsdruck im Unternehmen kann mithilfe gezielter Entschleunigung entgegengewirkt werden. Um den Nebel im »Angst-Unternehmen« zu lüften, werden wichtige Schlüsselpersonen darauf vorbereitet, den Wandel mutig vorzuleben.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

2.3 Gibt es Kulturunterschiede je nach Branche, Größe und der Phase, in der sich ein Unternehmen befindet?

Diese spezifischen Unterschiede gibt es auf jeden Fall, doch sollte man sich immer vor Augen halten, dass jedes Unternehmen seine eigene Handschrift hat, jede Unternehmenskultur so einzigartig wie ein Fingerabdruck ist. Alle Aspekte einer Unternehmenskultur hinsichtlich bestimmter Ordnungsmerkmale über einen Kamm zu scheren, kann zwar durchaus Komplexität reduzieren, diese Vorgehensweise muss aber immer im Hinblick auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Doch zuerst einmal zu möglichen Gemeinsamkeiten: Im Vordergrund unserer Betrachtungen stehen Faktoren, die maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmenskultur haben. Das kann z. B. die Produktlebenszeit sein, die eine mehr oder weniger hohe Time-to-market-Kultur verlangt (Elektronikbranche vs. Energiebranche) oder die Nähe zur Politik, die das Effizienzbewusstsein beeinflusst (Profit- vs. Non-Profit-Organisation), oder der Grad der Innovationsleistung, der in kreativen Branchen höher ist als in Verwaltungsapparaten, oder Sicherheitsaspekte, denen u. a. in der Pharmabranche höheres Augenmerk geschenkt werden muss als in der Unterhaltungsbranche. Auch beeinflussen die Größe einer Organisation (Formalismen, längere Entscheidungswege, Ausdauer, hohe Marktmacht) oder die Lebensphase (Garagenfirma vs. Wachstumsphase, Reifephase oder Krisen) die Ausprägung einer Unternehmenskultur. Große Unterschiede sind naturgemäß zwischen inhabergeführten und börsennotierten Unternehmenskulturen zu sehen. Die Liste relevanter Einflussfaktoren könnte beliebig verlängert werden, was uns auf eine wissenschaftliche Reise durch Kategorien und Modelle führen könnte, was zwar interessant, aber für die betrachtete Organisation nur teilweise relevant ist. Wir wollen verstehen, wie die eine Organisation konkret tickt, also welche Muster ständig wiederholt werden, und welche Merkmale der Kultur im jeweiligen Kontext funktional oder dysfunktional sein könnten. Erst wenn wir diese Aspekt verstehen und wissen, wo wir ansetzen wollen, ist das Setzen ausgewählter Interventionen sinnvoll.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

3. Werkzeuge zur Veränderung von Unternehmenskultur

Was ich mich nie zu fragen traute:

- Kann ich als Berater Unternehmenskultur überhaupt zielgerichtet verändern?
- Kommt das nicht vielmehr einem Griff ins Wespennest gleich?
- Die Kultur ist kaputt, was soll ich tun?
- Wo war nochmal die Checkliste zur Veränderung von Unternehmenskultur?

3.1 Welche Voraussetzungen braucht es, damit Unternehmenskultur verändert werden kann?

Um Aspekte der Unternehmenskultur zielgerichtet verändern zu können, müssen Voraussetzungen gegeben sein: ein klares inhaltliches Ziel, ein emotionales Commitment zur Veränderung (Veränderungsbereitschaft) und Führungskräfte bzw. Schlüsselpersonen, die in ihrer Vorbildfunktion die Veränderung mittragen.

Erinnern wir uns noch einmal an das Bild vom Eisberg. Die Veränderung von Aspekten der Unternehmenskultur setzt am sichtbaren Teil an. Zunächst einmal muss es bei den Entscheidern auf der manifesten und direkt zugänglichen Ebene der Zahlen, Daten und Fakten ein gemeinsames Bild davon, was das Ziel der Veränderung sein sollte, geben. Erst wenn klar ist, was (auf der strategischen oder strukturellen Ebene) geändert werden sollte, kann das Augenmerk im Prozess darauf gerichtet werden, wie es geändert werden könnte – welche Handlungsmuster und Aspekte der Unternehmenskultur diese Veränderung unterstützen, also bewahrt werden sollten, und welche dysfunktional sind und daher geändert werden müssten.

Doch die Festlegung eines Ziels auf kognitiver Ebene reicht noch nicht aus, um mit bisher bewährten und gewohnten Mustern zu brechen. Um nachhaltige Veränderungen zu bewirken, bedarf es auch der emotionalen Komponente, der Veränderungsbereitschaft. Es muss spürbar werden, welchen Sinn die Veränderungen haben, was sie bedeuten, welche Chancen sie bergen und warum bestimmte Werte, Normen und Verhaltensmuster für einen Weg in die Zukunft dysfunktional sind. Das ist leichter gesagt als getan. Der Mensch ist aus evolutionären Gründen ein Gewohnheitstier. Erlernte Muster, um Gefahren zu umgehen, geben das Gefühl von Sicherheit. Die Ankündigung von Veränderungen führt daher häufig zunächst zu Sorge, zu Widerstand und Ängsten, manchmal auch einfach zu Unverständnis, wenn die Mitarbeiter keinen Veränderungsdruck vom Unternehmensumfeld spüren. Auf der anderen Seite kann das Entwickeln neuer Ideen aber auch zu Begeisterungszuständen und folglich zu Lernprozessen bei Individuen und im gesamten Unternehmen führen (Hüther, 2010). Auf diese Weise eingeleitete Lernprozesse sind nachhaltiger als solche, die mittels Belohnung bzw. Bestrafung bestimmter Verhaltensweisen hervorgerufen werden.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Wenn es um die Veränderung von Aspekten der Unternehmenskultur geht, ist es also wichtig, auch diese emotionale Komponente ernst zu nehmen und Räume zu schaffen, in denen Unsicherheiten bearbeitet und Hoffnungen und Sehnsüchte geäußert werden können und wo schlussendlich das Ausprobieren neuer Verhaltensweisen Erfolgserlebnisse und positive Erfahrungen ermöglicht.

Das dritte Kriterium für eine wirksame Veränderung von Aspekten der Unternehmenskultur ist die Bereitschaft von Führungskräften und Schlüsselpersonen, die Veränderung mitzutragen, auch wenn dies bedeutet, sich selbst verändern zu müssen. Die Führungskräfte, allen voran das Topmanagement, erfüllen als die Mächtigen eine Vorbildfunktion im Unternehmen und somit auch bezüglich der Gestaltung der Kultur. Was sie vorleben – und vor allem wie sie es vorleben –, wer in welche Position eingesetzt wird oder welche Verantwortung für ein Projekt erhält, setzt eindeutige Zeichen, welche Haltungen, Werte, Normen und Verhaltensweisen erwünscht sind. Dabei zählen Taten mehr als Worte – oder wie ein italienisches Sprichwort besagt: »Zwischen Reden und Tun liegt das Meer.« So kann ein Vorstand hundertmal beteuern, die Innovationskraft im Unternehmen stärken zu wollen, wird aber nichts erreichen, wenn die Mitarbeiter sich noch daran erinnern, dass der letzte Bereichsleiter, der ein innovatives Projekt unterstützte, danach auf dem Abstellgleis landete. Folglich ist die Arbeit mit dem Topmanagement und den Führungskräften auch einer der zentralen Hebelpunkte jedes Veränderungsprojekts. Veränderungen werden an Köpfen festgemacht. Nur wenn auch die oberste Ebene des Unternehmens persönlich und emotional in den Prozess involviert ist, wird das Projekt glaubwürdig, und auch die unteren Ebenen können sich zu dem Projekt bekennen (Königswieser/Hillebrand, 2013).

Oft bringt das Topmanagement nicht das nötige Commitment auf und zwar dann, wenn es Ängste hegt, nicht mehr Herr des Prozesses zu sein. Diese unausgesprochenen Bedenken, die in hierarchischen Organisationen häufiger anzutreffen und stärker ausgeprägt sind, sind aus zweierlei Hinsicht zu relativieren: Erstens ist die tatsächliche Einflussnahme und Kontrolle des Topmanagements generell viel geringer als angenommen, und zweitens kann mithilfe einer guten Kontextsteuerung wieder mehr Macht aus der informellen in die formelle Organisationsstruktur einfließen. Trotzdem müssen die Bedenken ernst genommen werden. Klare Absprachen, eine kontinuierliche Reflexion zum Stand der Dinge und die Aufgabe, mit dem Topmanagement intensiv an seiner neuen Rolle zu erarbeiten, sind ein Muss.

Nun können wir als Berater nicht davon ausgehen, dass wir diese drei Voraussetzungen im Unternehmen bereits vorfinden. Vielmehr müssen wir im Begleitungsprozess, beginnend mit der Auftragsklärung, immer wieder den Boden dafür bereiten, dass Veränderungen auch auf kultureller Ebene möglich werden. Das gelingt uns – ebenso wie die spätere zielgerichtete Veränderung bestimmter Aspekte der Unternehmenskultur – dadurch, wie wir den Beratungsprozess gestalten und wie wir gemeinsam mit dem Kunden zu Ergebnissen gelangen. So

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

wird das inhaltliche Ziel häufig erst im Rahmen der Auftragsklärung oder eines Visions- oder Strategieworkshops klar herausgeschält. Die Mitarbeiter erkennen die Veränderungsnotwendigkeit manchmal erst anhand der Interviews einer Systemdiagnose, und nach der Rückspiegelung der Ergebnisse werden dann meist eine erste Begeisterung für einen neuen Weg und Veränderungsenergie spürbar.

Auch die Unterstützung der Veränderung seitens des Topmanagements, der Führung und der Schlüsselkräfte muss in der Regel erst erarbeitet werden. Häufig herrscht die Einstellung: »Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass!« Doch die notwendigen Veränderungen an der Unternehmenskultur können nicht von Beratern für das Unternehmen durchgeführt werden. Die zentrale Frage lautet also: Inwieweit ist das Topmanagement bereit, sich selbst zu verändern? Eine der ersten und wichtigsten Interventionen ins Kundensystem ist daher für uns die Begleitung des Topmanagements in Form von Strategieworkshops, Coachings oder einer Teamentwicklung (Königswieser/Hillebrand, 2013, S. 105). Im Zuge dieser Arbeit können dann, beginnend mit der Auftragsklärung, Rollen und Erwartungen besprochen und Probleme auf allen Ebenen bearbeitet werden. Werden die Weichen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, in der auch das Topmanagement bereit ist, seinen Anteil zu leisten, nicht von Anfang an gestellt, so ist Nachjustierung schwierig (Königswieser/Hillebrand, 2013).

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

3.2 Wie Verändern wir Unternehmenskultur? Welche Rolle spielt dabei die systemisch-komplementäre Reflexions-, Feedback- bzw. Lernschleife?

Im Grunde lassen sich alle unsere Interventionen, sei es auf der Architektur-, auf der Design- oder auf der Werkzeugebene, auf ein grundlegendes Vorgehensmodell zurückführen: die systemisch-komplementäre Schleife.

Dieses Basismodell mit seinen vier Schritten – Informationen sammeln, Hypothesen bilden, Interventionen planen und durchführen – ist Grundlage für Reflexion, Feedback und Lernen in der Organisation und im Beraterstaff. Anhand der Verknüpfung der inhaltlichen mit der Prozessperspektive in jedem der vier Schritte wird ein ganzheitlicher Blick auf Strategie, Struktur und Kultur des Unternehmens ermöglicht. Die systemisch-komplementäre Schleife stellt das *Wie* dar, mit dem wir Aspekte der Unternehmenskultur entlang des *Was* der inhaltlichen Zielsetzung verändern.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Doch warum stellt dieses Modell eine wirksame Vorgehensweise zur Veränderung (nicht nur) der Unternehmenskultur dar? In der Regel tendieren wir dazu, vom Problem direkt in die Lösung zu springen. Dieses schnelle Vorgehen ist durchaus sinnvoll, solange unsere gewohnten Vorgehensweisen erfolgreich sind, die uns leitende Unternehmenskultur funktional ist, bisheriges Verhalten wiederholt werden kann, keine neuen Lösungswege gefordert sind oder solange nicht »out of the box« gedacht werden muss. Besteht jedoch die Anforderung, etwas

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

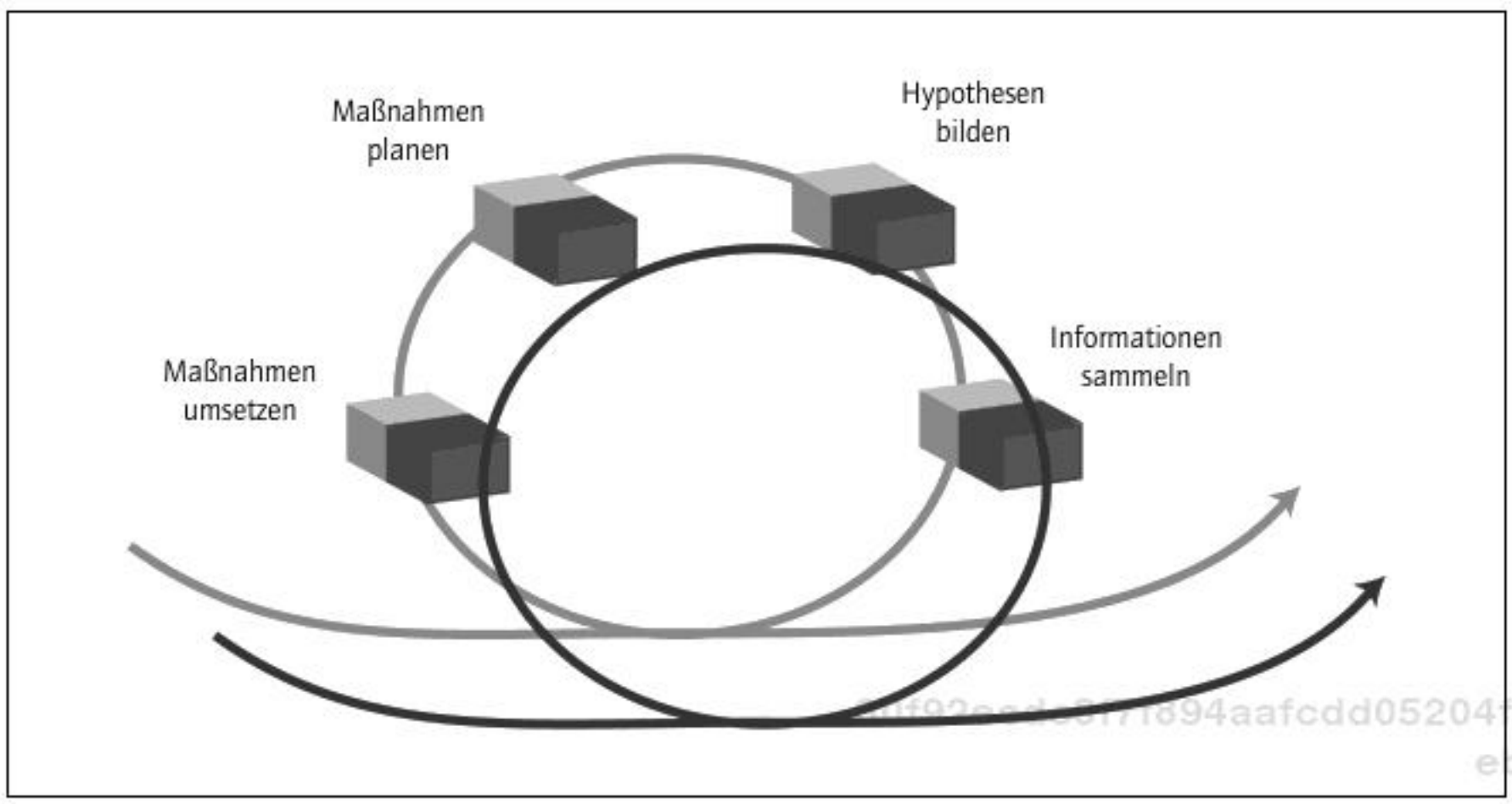

Abb. 3: Systemisch-komplementäre Schleife (Quelle: Königswieser/Hillebrand, 2013 bzw. Königswieser/Burmeister/Keil, 2012, S. 138)

anders zu machen als bisher, unterstützen die Zwischenschritte der systemisch-komplementären Schleife die Bemühungen, nicht in alte dysfunktionale Muster zurückzufallen und stattdessen neue funktionale Muster auszubilden bzw. zu erlernen.

3.3 Welche Interventionen leiten wir anhand des Basismodells der systemisch-komplementären Schleife ab?

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Das Modell der systemisch-komplementären Schleife setzen wir in Veränderungsprozessen auf den drei Interventionsebenen Architektur, Design und Tools um (Königswieser/Hillebrand, 2013). Die saubere Planung der Interventionen auf den drei Ebenen kann wiederum nur mithilfe des Durchlaufens einer Reflexionsschleife gewährleistet werden.

Die direkteste Form der Intervention findet auf der *Tool-* bzw. *Werkzeugebene* statt. Das ist die Ebene, auf der eine direkte Interaktion (Gespräch, Dialog, Gedankenaustausch, Feedback, Deutungen etc.) zwischen Berater und Klient stattfindet.

- Auf der Werkzeugebene beeinflussen wir Kultur unter anderem gern mit einer »positiven Konnotation« (Königswieser/Hillebrand, 2013, S. 89). Muster, die dem Kunden dysfunktional erscheinen, werden vom Berater als funktional betrachtet. So könnte eine lange Entscheidungsdauer als positiv gesehen werden, weil somit alles gründlich abgewogen werden kann und alle ins Boot

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

geholt werden könnten. Die positive Konnotation mobilisiert beim Kunden die Bereitschaft, die eigenen Ressourcen für die Veränderung zu nutzen, anstatt alles in Bausch und Bogen zu verdammen.

- Reframing (Königswieser/Hillebrand, 2013, S. 90) ist der Bruder der positiven Konnotation, wobei hier nicht die Suche nach dem »Guten im Schlechten« im Vordergrund steht, sondern der Kontext einer Handlung oder eines Kulturaspekts neu definiert wird. So könnte man die Gruppe der »Verweigerer«, die nicht mitmachen wollen, auch als Gruppe »der Hüter der tradierten Schätze« sehen, die nicht gegen die Veränderung sind, sondern nur sicherstellen wollen, dass die Stärken der Vergangenheit auch in Zukunft genutzt werden.
- Das Reflecting-Team (Königswieser/Hillebrand, 2013, S. 89) ist eine flexible Form der Rückspiegelung von Gedanken und Hypothesen aus dem Beraterstaff in das Klientensystem, wobei die Berater sich in Anwesenheit des Kunden über die Beobachtungen im Kundensystem austauschen. Danach wird der Kunde eingeladen, auf das Gehörte zu reagieren und seine eigenen Gedanken dazu zu äußern.
- Das Ansprechen von Mustern an Ort und Stelle macht sich durchaus Aspekte der oben angeführten Werkzeuge zunutze. Hier geht es uns aber vor allem um das inhaltliche Sichtbarmachen der Muster, sodass der Kunde verstehen kann, was er da eigentlich – meist unbewusst – Gutes oder weniger Gutes treibt, spricht, entscheidet, verheimlicht etc. Dieses Werkzeug wollen wir aufgrund seiner besonderen Bedeutung später noch näher beschreiben.
- Analoge Interventionswerkzeuge (Königswieser/Hillebrand, 2013, S. 97) sind Instrumente, mit denen man die tiefere emotionale – die unbewusste – Ebene ansprechen und somit die latente Seite der Unternehmenskultur zugänglich machen kann. Diese Werkzeugkategorie umfasst vielfältige künstlerische Interventionen: das Gestalten eines Bildes oder Videos, wie das Unternehmen in Zukunft sein sollte, das Erzählen von Geschichten über Erfolgserlebnisse, Sketche, die die Ist- und Soll-Kultur des Unternehmens einander gegenüberstellen, und vieles mehr.

Auf der *Ebene des Designs* bewegen wir uns, wenn wir innerhalb eines Gesprächs oder eines Workshops einen bestimmten Agendapunkt bearbeiten oder eine Vorgehensweise, die sich über wenige Minuten oder auch über Stunden erstrecken kann, planen bzw. umsetzen.

- Im Auftragsklärungsgespräch betrachten wir ganz genau, welche Veränderungsnotwendigkeit vom Auftraggeber gesehen wird und welches Veränderungsbewusstsein bzw. welche Veränderungsbereitschaft im System bereits vorhanden ist. Zu diesem Zweck kann z. B. gemeinsam mit dem Auftraggeber eine Change-Landkarte erstellt werden (Heitger/Jarmai, 2008).
- In jedem Workshop – sei es in einer Arbeitsgruppe oder in der Steuergruppe etc. – bauen wir Feedback- und Reflexionsschleifen ein. Das kann mithilfe

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

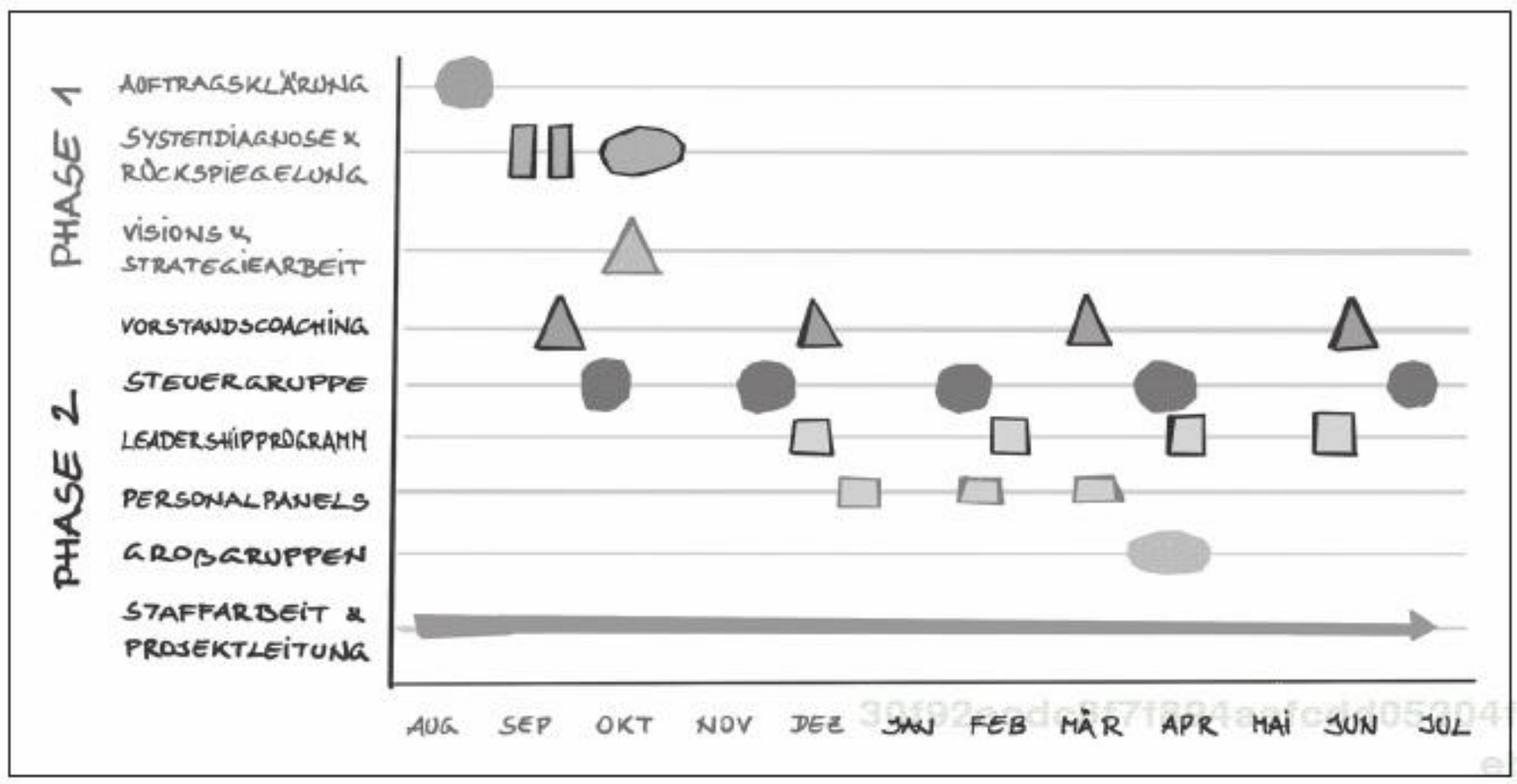

Abb. 4: Auszug aus einer Projektarchitektur (Quelle: Königswieser & Network)

ganz unterschiedlicher Designs geschehen (vgl. u.a. Königswieser/Hillebrand, 2013, S. 73 ff.; Königswieser/Exner, 2008, S. 149 ff.).

- Auch Kulturwandel steht und fällt mit Galionsfiguren und grauen Eminenzen. Daher darf eine Machtanalyse (Königswieser/Hillebrand, 2013, S. 75ff.), die darüber Auskunft gibt, welcher Person welche Macht zugeschrieben wird und welche Koalitionen im Hintergrund des Projekts wirken, nicht fehlen.

Auf der *Ebene der Veränderungsarchitektur* führen wir Feedbackprozesse anhand des Einsatzes ineinandergreifender Architekturelemente ein. Unter Architektur verstehen wir die Summe aller geplanten und im Rahmen des Veränderungsprozesses durchgeführten Aktivitäten in Form von Workshops, Treffen, Gesprächen, Auswahlverfahren, Konferenzen etc. Dabei kann es sich um Maßnahmen handeln, die nur einmal oder aber auch wiederholte Male durchgeführt werden und sich über einen Zeitraum von mehreren Monaten erstrecken können.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Um Unternehmenskultur zu verändern setzen wir u.a. folgende Architekturelemente ein:

- Visionsarbeit schärft das Verständnis der Organisation dafür, wohin die Reise gehen soll, welches die Chancen und Herausforderungen dabei sind und wie die Unternehmenskultur dazu beitragen kann, das Zukunftsbild zu erreichen (vgl. u.a. Königswieser, 2008b). Bei der Erarbeitung der Strategie wird nochmals deutlich, wo die aktuelle Kultur förderliche bzw. hinderliche Aspekte in sich trägt. Umgekehrt wird die Kultur auch die Entscheidung, welche Strategie gewählt wird, maßgeblich mit beeinflussen.
- Die Systemdiagnose ist für uns deshalb von so zentraler Bedeutung, weil wir die Organisation erst dann hilfreich begleiten können, wenn wir die Dynamik und das Verhalten der Mitglieder ausreichend verstehen. Sie liefert uns wich-

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

tige Informationen, und wir lernen das System (und das System lernt uns) besser kennen. Schließlich ist die Systemdiagnose eine sehr mächtige Intervention, wenn sie gut ins System zurückgespiegelt wird und somit eine erste Selbsterkenntnis auf Seiten des Kunden stattfinden kann. Wir werden daher auf dieses Architekturelement noch näher eingehen.

- Ein wichtiges Element, das Räume für die Reflexion über das eigene Tun und die eigene Rolle im Veränderungsprozess öffnet, ist das Coaching des Topmanagements – sowohl in der Gruppe als auch individuell (Königswieser/Hillebrand, 2013, S. 63).
- Um Führungskräfte und weitere Schlüsselpersonen des Unternehmens einzubeziehen, nutzen wir speziell im Hinblick auf die Veränderungssituation maßgeschneiderte Leadershipprogramme. In diesen werden jene Themen bearbeiten, die für die Veränderung der Kulturaspekte eine besondere Rolle spielen.
- Aufgrund einer gut mit den neuen Kulturanforderungen abgestimmten Entwicklung der Mitarbeiter oder mithilfe von Personalplatzierung und -auswahl stellen wir sicher, dass z. B. bei einer Restrukturierung im Sinne einer neuen Kultur die Stellen nicht aufgrund bilateraler »Freunderlwirtschaft«, sondern von Entscheidungsgremien besetzt werden, die nach festgelegten Kriterien eine bestmögliche Lösung für die zukünftige Organisation herbeiführen (Königswieser, 2008a; Königswieser/Network GmbH, 2013; Mussel/Schmidtborn, 2011). Immer wieder wird behauptet, nur wenn die handelnden Personen ausgetauscht würden, könne sich die Kultur wirklich ändern. Das möchten wir differenzierter betrachten. Selbst wenn die gesamte Mannschaft ausgetauscht wird, leben Geschichten im neuen Team weiter und überleben die Personen. Ein schönes Beispiel dafür finden wir in der Fußballwelt: Ein Angstgegner bleibt über Generationen als solcher bestehen, auch wenn keiner der Spieler jemals mit ihm direkt in Kontakt gekommen ist. Wir lernten auch Unternehmen kennen, in denen nach einer Übernahme das gesamte Managementteam innerhalb eines Jahres neu besetzt wurde, was natürlich eine starke Auswirkung auf die Gesamtkultur hatte, dass nämlich der Rest der Organisationsmitglieder komplett abgehängt wurde und ein grandioses Feindbild in den oberen Reihen entstehen konnte. Daher empfehlen wir, die Menschen so weit wie möglich mitzunehmen. Auch wenn eine Persönlichkeitsänderung nicht machbar ist, so hat doch jeder von uns ein Repertoire an Verhaltensweisen, die je nach Kontext – z. B. in der Arbeit, unter Freunden, im Verein – zum Einsatz kommen. Entwicklung bedeutet für uns, potenzielle Verhaltensweisen zu fördern und zu fördern. Einen Austausch von Personen sehen wir punktuell als sinnvoll an, wenn wiederholt ein Verhalten an den Tag gelegt wird, das den Werten der Organisation widerspricht und negative Auswirkungen auf die Kollegen hat. Auch darin manifestiert sich Kultur: eine Personalmaßnahme zu setzen, die schon längst fällig war, an der sich aber bis dahin niemand die Finger verbrennen wollte.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

- Großgruppenveranstaltungen sind größere Events, bei denen mit Mitarbeitern und Führungskräften kulturrelevante Themen parallel, zeitnah und mit der Kraft des Kollektivs bearbeitet werden (Königswieser/Keil, 2000). Wenn der Vorstandsvorsitzende zum ersten Mal vor der Mitarbeiterschaft offen über die Herausforderungen der Zukunft spricht, ohne Schönfärberei zu betreiben, ist dies ein wichtiges Signal in die Organisation.

Zwei unserer bewährtesten Tools zur Veränderung von Unternehmenskultur, die ebenfalls auf dem Basismodell der systemisch-komplementären Schleife beruhen, wollen wir, wie schon angekündigt, im Folgenden näher ausführen: das Architekturelement »*Systemdiagnose*« und das Werkzeug »*Ansprechen von Mustern an Ort und Stelle*«.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

3.4 Was kann die (kulturelle) Systemdiagnose leisten? – Was passiert, wenn man die Rechnung ohne den Wirt macht?

Da Kulturveränderung nicht als Selbstzweck geschehen sollte, sondern entlang der inhaltlichen Ziele des Veränderungsprojekts, ist die komplementäre Systemdiagnose auch mehr als lediglich eine Analyse der Unternehmenskultur. Sie liefert ein Charakterbild der Organisation und des für sie charakteristischen Zusammenspiels zwischen Vision, Strategie, Struktur, Kultur und Ökonomie. Sie schlägt eine Brücke zwischen Konzept und Umsetzung, indem sie u. a. aufzeigt, welche Aspekte der Unternehmenskultur erfolgskritisch für das Gelingen der Veränderung sind. Darüber hinaus werden im Zuge der für die Diagnose durchgeführten Interviews und der interaktiven Ergebnisrückspiegelung Schlüsselpersonen und Mitarbeiter des Unternehmens über die Veränderung informiert, für die Veränderungsnotwendigkeit sensibilisiert und dazu motiviert, die Umsetzung aktiv mitzugestalten. Einmal erstellt, ist die komplementäre Systemdiagnose der Kompass und der wichtige erste Energieimpuls für die weitere Veränderungsreise (Schmidtborn/Königswieser, 2012).

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Die Unternehmenskultur erheben wir vorwiegend in Einzel- und Gruppeninterviews, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter, die verschiedene Funktionen und Aufgabengebiete repräsentieren, befragt werden. Idealerweise sollten Mitglieder aller relevanten Gruppen der Organisation sowie ggf. Vertreter relevanter Umwelten (Kunden, Lieferanten etc.) zu den Interviews eingeladen werden. Damit im Zuge der Interviews auch bisher nicht wahrgenommene oder nur latent vorhandene Themenstellungen und Strömungen aufkommen können, strukturieren wir die Gespräche nur durch einige wenige Leitfragen vor. Unser Wunsch ist es, dass auf diese Weise eine intensive gemeinsame Diskussion angeregt wird, in der die Art der Kommunikation in der Gruppe beobachtbar wird. Ihre Interpretation liefert wichtiges »Material« für die Diagnose der internalisierten Muster

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

des Denkens und Handelns. Zudem fragen wir in jedem Interview nach Bildern zur Ist-Situation des Unternehmens, um auch auf einem analogen Weg Zugang zu den latenten Ebenen der Unternehmenskultur zu erhalten. Die Erfassung der Interviews erfolgt entweder über Tonbandaufzeichnungen mit anschließender Transkription oder über das Mitschreiben von wörtlichen (anonymen) Zitaten.

Im Zuge der Auswertung fließen im komplementären Beraterstaff alle erhobenen Informationen (Interviews, Zahlen, Daten und Fakten, aber auch weitere Eindrücke und erste Hypothesen zum Unternehmen, seinen Symbolen und Artefakten) zusammen und werden im Hinblick auf die wesentlichen Fragestellungen zur Erreichung der Projektziele interpretiert. Bei diesem Auswertungstreffen erfolgt auch die gemeinsame Analyse der Interviews. Dabei interpretieren wir sowohl die Gesprächsinhalte – die Themen – als auch die Gesprächsstrukturen und die benutzten Formulierungen. Es wird auch das, was zwischen den Zeilen ausgedrückt wird, was gemeint und nicht gesagt wird, in die Tiefenanalyse aufgenommen.

Eine hilfreiche Methode, um an diese tiefenanalytischen Strukturen, die ja ein Kern der Unternehmenskultur sind, zu gelangen, ist die Feinstrukturanalyse (Froschauer/Lueger, 2003, S.110 ff.). Unsere Interpretationen fließen – je nach Auftrag – in Hypothesen zu Themenbereichen wie »Erfolgsfaktoren und Stärken«, »Herausforderungen und Chancen«, »Führung«, »Kommunikation« oder »Markt und Unternehmensumfeld« zusammen. Auch in der Auswertung schlagen wir zusätzlich den analogen Weg ein, indem wir uns Bilder oder eine Metapher für das Unternehmen überlegen – wie es derzeit ist, wie es in Zukunft sein könnte, wie die Veränderung laufen könnte. Nachdem wir so unseren Eindruck bezüglich der vorherrschenden Unternehmenskultur und ihrer Wechselwirkung mit anderen Dimensionen geschärft haben, vertiefen wir diesen durch die Erstellung der π-Tabelle. Das ist eine Tabelle, in der wir Erfolgsfaktoren, Handlungsoptionen und Hebel im Veränderungsprozess aufzeigen. Sie beschreibt, wie sich Strategie, Struktur und Kultur im Verlauf des Projekts verändern müssen, damit die Umsetzung gelingen kann.

Die Rückspiegelung der Ergebnisse dient nicht nur der Validierung unserer Diagnoseergebnisse, indem wir von den Teilnehmern Feedback zu unseren Interpretationen einholen, sie ist aufgrund ihres interaktiven Formats auch der Startschuss für die notwendigen (kulturellen) Veränderungen im Unternehmen. Sie ermöglicht den ersten gemeinsamen Dialog zur aktuellen Situation und den anstehenden Maßnahmen. Anhand des gemeinsamen Erlebens der Ergebnispräsentation und der anschließenden Diskussionen ermöglicht sie die Entwicklung eines gemeinsamen Zielbilds für das Unternehmen, welches die Mitarbeiter aktiviert, an dessen Umsetzung mitzuwirken.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Heute	Umsetzungsphase	Morgen
Topmanagement-Involvement mittel	Topmanagement-Involvement sehr hoch	Topmanagement-Involvement hoch
Angstkultur und Fehlervermeidung auf technischer und sozialer Ebene	Lernen, zwischen technischer und sozialer Ebene zu differenzieren und mit Fehlern umzugehen	Technische Ebene: »100% Qualität und Misstrauen der Sache gegenüber« Soziale Ebene: Vertrauen gegenüber der Person
Hierarchisches Denken	Funktionales Denken, funktionale Prozesse und Verantwortlichkeiten	Vernetztes Denken, vernetzte Prozesse und Verantwortlichkeiten
Direktive Führung	Partizipative Führung	Delegation/Zielorientierung/ Controlling

Abb. 5: Auszug aus einer π-Tabelle (Quelle: Königswieser & Network)

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

3.5 Wie können Muster an Ort und Stelle angesprochen werden?

Wenn wir Personen oder Teams während des Projekts in Gesprächen oder Workshops begleiten, arbeiten wir immer abwechselnd auf drei Ebenen: am Inhalt (am Thema selbst, worum es gerade geht), an der zugrunde liegenden Struktur bzw. den Rollen (Welche Implikation hat das Thema auf die jeweilige Rolle bzw. auf die Struktur?) und an der Beziehungsebene (Wie läuft die Zusammenarbeit hier und generell zu diesem Thema? Was ist unterhalb der Wasseroberfläche – bezogen auf das Eisbergmodell – gerade spürbar?). Werden typische Kulturmuster sichtbar, so sprechen wir diese an Ort und Stelle, zeitnah und unmissverständlich an. Droht z. B. eine getroffene Entscheidung durch das Steering Committee revidiert zu werden, was große Irritationen bei der Belegschaft auslösen würde, weil wieder einem Konflikt zwischen zwei Personen aus dem Führungskreis ausgewichen wird, spiegeln wir unsere Beobachtungen und Hypothesen dazu an die betroffene Gruppe zurück. Dysfunktionale Muster können wie in diesem Beispiel Entscheidungsprozesse und Konfliktbearbeitungsprozesse betreffen, sich aber auch auf Informationsverarbeitungsprozesse, Problemlösungsprozesse, Lernprozesse oder Veränderungsprozesse beziehen.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

4. Bedeutung von Unternehmenskultur heute und in Zukunft

Was ich mich nie zu fragen traute:

- Wie hoch sind die Chancen, in Zukunft endlich eine kulturfreie Zone in Unternehmen zu haben?
- Haben außerirdische Organisationen auch eine Kultur?
- Auf welche Kultur von morgen muss ich mich schon heute einstellen?

Als Ausblick wollen wir uns noch mit der Frage beschäftigen, in welche Richtung sich Unternehmenskulturen in Zukunft in verstärktem Maß entwickeln werden. Im Zuge der Veränderung der Gesellschaft und der Märkte – dem wichtigsten Kontext von Organisationen – verändern sich auch die Anforderungen an die Unternehmen und somit ihre Kulturen. Sie müssen darauf adäquat reagieren und gute Lösungen liefern, wollen sie weiterhin erfolgreich bleiben.

Die Anforderungen gehen in allen Branchen mehr oder weniger schnell in eine Richtung: verstärktes Eingehen auf Kundenbedürfnisse, Erhöhung der Flexibilität und Respons-Zeiten, Zunahme von wertschöpfendem Wissen bis in die operativen Ebenen, Vernetzung von Wissen und Problemlösungskompetenz in der Organisation und über deren Grenzen hinaus, Wertewandel hinsichtlich Qualität der Leistungen und Produkte, aber auch der Zusammenarbeit, Zunahme eines leistungsorientierten und gemeinschaftlichen Verhaltens. Auch die Reife von Märkten und Mitarbeitern prägt zunehmend die Art der Arbeit. Diese Faktoren haben sowohl auf die Strategie als auch auf die Strukturen (Aufbau und Ablauforganisation) und insbesondere auf die Kultur (wie die jeweiligen Strukturen gelebt werden) Einfluss. In Anlehnung an die fünf von Likert (1976) beschriebenen Organisations- und damit einhergehenden Führungssysteme möchten wir unsere Thesen näher beschreiben.

Es können fünf Stufen von Organisationsformen unterschieden werden, die sich teilweise überschneiden.

- *Stufe 1:* stark ausgeprägte hierarchische Organisationen,
- *Stufe 2:* mittelstark ausgeprägte hierarchische Organisationen mit ersten Ansätzen einer Prozessorganisation,
- *Stufe 3:* funktionale Organisation mit funktionsübergreifenden Arbeitsgruppen und stärker ausgeprägter Prozessorganisation,
- *Stufe 4:* Organisationen mit starken funktionsübergreifenden Arbeitsgruppen und starker Prozessorganisation,
- *Stufe 5:* höchste Form der Selbstorganisation und -verantwortung mit stark ausgeprägtem übergreifendem Denken und Handeln, mit wenig Hierarchie und starker Orientierung am Kunden und am Prozess. Sie bedient sich nur der Grundformen von starren Organisationsformen und kann sehr flexibel zwischen übergreifenden Formen der Zusammenarbeit und Koordination wechseln.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Je mehr sich Organisationen in Richtung Stufe 5 bewegen, nehmen unter anderem Kulturmerkmale wie Vertrauen und Offenheit im gegenseitigen Austausch, aktive Beteiligung, kooperative Teamarbeit, Entscheidungen und die Steuerung von Zielen auf allen Ebenen, Delegation und Übernahme von Verantwortung auf operativer Ebene zu.

Man könnte auch sagen, dass das, was bisher oft für Führungskräfte galt, zunehmend auch für Mitarbeiter zutrifft und die Aufgabe der Führung von morgen eher darin liegen wird, Räume zu schaffen (Kontextsteuerung), in denen sich die Mitarbeiter und Teams voll entfalten können und zu Höchstleistungen fähig werden.

Insgesamt wird die Kultur von Unternehmen also auch in Zukunft eines sein: subtil aber sehr wirksam.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Literatur

Baum, S. (2009). Einfluss von Unternehmenskultur auf Performance: Aktueller Stand der Forschung und Implikationen für die Unternehmenspraxis. Norderstedt

Dill, P./Hügler, G. (1987). Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen – Ansatzpunkte für ein kulturbewusstes Management. In: E. Heinen (Hrsg.), Unternehmenskultur. München, S. 141–209.

Froschauer, U./Lueger M. (2003). Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Stuttgart.

Gabler Verlag (Herausgeber). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmenskultur, online im Internet: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55073/unternehmenskultur-v5.html

Heitger, B./Jarmai, H. (2008). Change-Landkarte. In: R. Königswieser/Exner, A. (Hrsg.), Systemische Interventionen, Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 9. Aufl., Stuttgart, S. 250–251.

Hüther, G. (2010). Lounge-Gespräch Hirnforschung. Lufthansa Exclusive, 7, S. 40–44.

Königswieser & Network GmbH (2013). Entwicklungskonferenzen als Format zur Talentfindung. e-journal, 1, 4.

Königswieser, R. (2008a). Das Führungskräfteprofil. In: R. Königswieser/Exner, A. (Hrsg.), Systemische Interventionen, Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 9. Aufl., Stuttgart, S. 194–195.

Königswieser, R. (2008b). Die Visionstreppe. In: R. Königswieser/A. Exner (Hrsg.), Systemische Interventionen, Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 9. Aufl., Stuttgart, S. 210–211.

Königswieser, R./Cichy, U./Doujak, A. (2001). »Dornröschen«: SIM – Systemischs IntegrationsManagement – ein ganzheitliches Modell der Unternehmensentwicklung. In: R. Königswieser/Cichy, U./Jochum, G. (Hrsg.), SIMsalabim – Veränderung ist keine Zauberei. Systemisches IntegrationsManagement. Stuttgart, S. 47–64.

Königswieser, R./Hillebrand, M. (2013). Einführung in die systemische Organisationsberatung. 7. Aufl., Heidelberg.

Königswieser, R./Keil, M. (2000). Das Feuer großer Gruppen: Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen. Stuttgart.

Königswieser, R./Sonuç, E./Gebhardt, J. (2008) (Hrsg.). Komplementärberatung – Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how. Stuttgart.

Lang, E. (2012). Interne und externe Projektleitung, In: Königswieser, U./Burmeister, L./

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Keil, M. (Hrsg), Komplementärberatung in der Praxis: Schnelle Optimierung bei nachhaltiger Entwicklung. Stuttgart, S. 120–132.

Likert, R./Likert, J.G. (1976). New ways of managing conflict. New York, NY: McGraw-Hill.

Mussel, P./Schmidtborn, A.B. (2011). Personalauswahl in Veränderungsprojekten. In: wirtschaft + weiterbildung, 10, S. 30–33.

Preier, E.M./Schmidtborn, A.B. (2012). Komplementäre Staffarbeit, In: Königswieser, U./Burmeister, L./Keil, M. (Hrsg), Komplementärberatung in der Praxis: Schnelle Optimierung bei nachhaltiger Entwicklung. Stuttgart, S. 110–119.

Sackmann, Sonja A. (1990). Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg, S.151–188.

Schein, E.H. (1995). Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt a.M.

Schmidtborn, A.B./Königswieser, U. (2012). Komplementäre Systemdiagnose, In: Königswieser, U./Burmeister, L./Keil, M. (Hrsg), Komplementärberatung in der Praxis: Schnelle Optimierung bei nachhaltiger Entwicklung. Stuttgart, S. 16–29.

Wilms, R.J. (2003). Harte Fakten zu »weichen Faktoren«. In: Jost, H.R. (Hrsg), Unternehmenskultur: Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden. Zürich, S. 149–173.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

30f92ecdc8f7f894aafcdd05204f8a27
ebrary

Königswieser, Roswita, Lang, Erik, and Königswieser, Ulrich, eds. Systemische Unternehmensberatung : Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis. Stuttgart, DEU: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013. ProQuest ebrary. Web. 9 November 2015.
Copyright © 2013. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Alle Rechte vorbehalten.