

Verwaltungskräfte und Vertriebskanonen

Von der Möglichkeit, Unternehmenskulturen zu verändern

Dr. Georg Strasser und Dr. Eva Strasser

Inhalt

- 1 Kulturwandel als strategischer Faktor
- 2 Anfängen im Topmanagement
- 3 Kultur als eine Frage des Lernens?
- 4 Kulturwandel ist Erziehung
- 5 Die 8 Hebel des Kulturmanagements
 - 5.1 Hebel 1: Rollenvorbild
 - 5.2 Hebel 2: Partizipation
 - 5.3 Hebel 3: Kraftvolle Führungskommunikation
 - 5.4 Hebel 4: Klare Erwartungen und Ziele
 - 5.5 Hebel 5: Konsequenz
 - 5.6 Hebel 6: Belohnung
 - 5.7 Hebel 7: Anpassung von Strukturen, Prozessen und Kompetenzen
 - 5.8 Hebel 8: Projektmanagement und Beratung

Zusammenfassung: Das Thema Unternehmenskultur und vor allem das absichtsvolle Ändern/Entwickeln derselben ist als Thema der Personal- und Führungsarbeit umso wichtiger, je größer die Unternehmen sind. Dies gilt besonders, wenn sich Merkmale einer solchen Kultur als Hemmschuh für Veränderungsprozesse herausstellen, die einer Organisation von Markt, Kunden und Aktionären abverlangt werden. Es gibt immer wieder Beispiele, wo eine geplante Kulturentwicklung tatsächlich gelingt, allerdings sind sie nicht sehr zahlreich. Die Autoren führen dies darauf zurück, dass Manager kaum über bewährte Analyse- und Vorgehenskonzepte verfügen, die ein Projekt zur Kulturveränderung tatsächlich konkret planbar und durchführbar machen. Nach dem Konzept der hier vorgestellten 8 Hebel der Kulturveränderung arbeiten die Autoren seit mehreren Jahren mit großem Erfolg.

1 Kulturwandel als strategischer Faktor

Sie können aus einer Verwaltungskraft keine Vertriebskanone machen.

Wir befinden uns in Berlin, im März diesen Jahres, auf dem „Zukunftsforum für Sparkassen“. Vorstände von mehr als hundert Sparkassen lauschen der Branchendiagnose des Repräsentanten eines weltbekannten Beratungsunternehmens, die in den Beschrieb eines klassischen strategischen Dilemmas mündet.

Einerseits gilt: Die Zunft der Sparkassen muss sich stark verändern, umorientieren - aus Effizienzgründen vor allem. Viele Verwaltungstätigkeiten gehören angeblich aus der lokal selbständigen Sparkasse verbannt und in zentralisierte „Abwicklungsfabriken“ eingebracht. Den Sparkassen vor Ort verbliebe die Rolle der Vertriebsspitze in den Städten und vor allem draußen im Land.

Andererseits aber würden dazu genau die besagten „Vertriebskanonen“ von Nöten sein und die gäbe es eben nicht genug. Und sie ließen sich auch nicht „aus dem Hut zaubern“. Entsprechend ratlos verließen die Gäste dann auch den Tagungsort.

„Sie können aus einer Verwaltungskraft keine Vertriebskanone machen“, dieser Satz geht mir wieder durch den Kopf, als im „ICE Sprinter“ von München nach Frankfurt ein leibhaftiger Zugschaffner das Frühstück serviert. Nota bene nicht im Speisewagen – an allen Plätzen der Fahr-

gastwaggons. Sein Lächeln, der Kontakt insgesamt in diesen wenigen Sekunden lässt mich nicht auf den inneren Missmut und Ärger schließen, den ich eigentlich erwartet hätte. Denn wäre man vorher als Experte gefragt worden, ob es zur „Kultur“ der Deutschen Bahn AG mit ihren Tausenden von sprichwörtlichen Zugschaffnern passt, den Gästen freundlich den Kaffee einzuschenken und hinterher das Geschirr wegzuräumen – man hätte mit Nachdruck verneint.

Offenbar kann jeder, der sich hier gemütlich die Milch eingießt, Nutznießer einer vielstufigen Kette unternehmerischer Strategie-, Umsetzungs- und eben auch Kulturveränderungsprozesse sein. Am Anfang steht die Entdeckung der Bahn, Geschäftsreisende auf Mittelstrecken als ertragsträchtiges Markt- und Kundensegment zu begreifen. Fluglinien in diesem Markt können erfolgreich angegriffen werden. Wesentlich schneller sein, gelingt zwar nicht. Was sich aber machen lässt ist, das Fliegen vom Komfort her zu toppen.

Theoretisch gibt es also Chancen auf Marktanteile in diesem gehobenen Segment. Eine Umsetzung dieser Strategie erfordert jetzt aber eine Kette unterstützender Maßnahmen. Die Züge müssen komfortabel ausgestattet sein. Die Ingenieure müssen die Fahrgeräusche in den Griff bekommen. Für das Frühstück müssen Caterer eine logistische Kette aufbauen und zudem müssen

Softwarespezialisten Steuerungssysteme verbessern, damit Verspätungen, das rote Tuch der Geschäftsleute, beständig weniger werden. Und vieles mehr.

Irgendwann aber kommen die Planer – wenn sie alles bedenken – auch auf den Faktor Mensch zu sprechen. Die sprichwörtlichen Zugschaffner sind es ja, die das Wohlbefinden der Fahrgäste nicht unwesentlich bestimmen. Wie gehen Sie auf die Gäste zu, wie wird bei Problemen geholfen, wer sieht, wenn eine Zeitung herumliegt, das WC gereinigt gehört und so fort. Und eben auch: Wie wird der Kaffee gebracht?

In den „Job-descriptions“ der Zugbegleiter stand vor 10 Jahren wohl noch nicht, dass sie den Kunden vor allem einen angenehmen Aufenthalt im Zug vermitteln sollten und deswegen auch Zeitung und Frühstück servieren würden. Dafür braucht es im landläufigen Sinn natürlich keine Ausbildung sondern es braucht das, was Manager immer schon den vielzitierten „Kulturwandel“ nennen. Und damit schließt sich der Kreis. Als der Schaffner in einer zweiten Runde Pfefferminzbonbons verteilt, frage ich mich: Kann der frühere Bankbeamte in ähnlicher Weise – wenn's der Job verlangt – die Identität eines Verkäufers annehmen wie der Zugbegleiter – wenn's der Job verlangt - die Identität einer Stewardess? Und wer beschert Sparkassen den Kulturwandel, der Verkaufen und Bedienen als Kulturwert nicht drei

Etagen unter dem Beraten und Verwalten rangieren lässt?

2 Anfangen im Topmanagement

Kulturwandel gelingt nur, wenn ihn der Vorstand einer Sparkasse zusammen mit den obersten Führungskräften als Gestaltungsaufgabe für sich selbst definiert. Das allerdings ist schwer. Die Entwicklungsgeschichte des Berufsstandes „Manager“ ist immer schon dadurch gekennzeichnet, dass die Voraussetzungen für wirtschaftlichen Erfolg in zwei Klassen eingeteilt wurden. Es gibt solche Bedingungen, deren Herstellung man erlernen und bestimmen kann. Dafür ist infolgedessen auch Verantwortung zu übernehmen. Und es gibt Bedingungen, die einem gleichsam glücklich zufliegen müssen. Günstige Wirtschaftslage gehört hierzu, niedrige Zinsen am Kapitalmarkt, maßvolle Tarifabschlüsse, ein kooperativer Betriebsrat und eben last but not least eine passende Unternehmenskultur. Wenn's daran mangelt, heißt das nicht, Veränderung zu suchen, sondern sich anzupassen. Deshalb der Satz: „*Sie können aus einer Verwaltungskraft*“.

3 Kultur als eine Frage des Lernens?

Kulturellen Wandel als gestaltbare Größe zu sehen, ist keine Frage des Wollens für Vorstände und Führungskräfte, es ist eine Frage des Könnens. Führungskräfte haben oft zu wenig Wissen darüber, wie es geht. Vor allem beschreibt das vorhandene

ne Wissen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen langfristige und ganzheitliche Prozesse, die sich der schnellen Machbarkeit, den schnell planbaren und im Betriebsergebnis quantifizierbaren Erfolgen entziehen. Das macht es Führungskräften, die in Jahres- oder Quartalszeiträumen an finanzwirtschaftlichen Kennzahlen gemessen werden, nicht leicht, in diese Prozesse zu investieren. Denn erst mal kosten diese eine Menge an Ressourcen in Geld und vor allem verfügbarer Zeit aller Beteiligten. Das wissen und spüren die Entscheider entweder aus der Erfahrung eigener Veränderungsprozesse oder aus dem in Diskussionen entstehenden „common sense“ im Kreise der Kollegen.

Die Entscheider misstrauen deshalb oft strategischen Manövern, die einen solchen Wandel zur Voraussetzung haben. Sie tun dies auch vollkommen zu Recht, so lange das nötige Wissen und die erforderliche Einstellung zu solchen Wandelprozessen nicht im Unternehmen ausgebildet sind. Sie reduzieren damit aber auch die Auswahl vernünftiger Handlungsalternativen und somit lohnt es sich, über das Thema nachzudenken.

Ein erster Ansatz hierzu war es schon vor ca. 15 Jahren, den wirtschaftlichen Prozess nicht mehr als Verarbeitung von Rohstoffen zu Produkten, sondern als Verarbeitung von *Informationen* zu begreifen. Nicht mehr das Einkaufen, Produzieren, Verkaufen und Verwalten steht damit

dann im Mittelpunkt, sondern das *Lernen*. Die „lernende Organisation“ war und ist ein Schlagwort, die diesen Trend bezeichnet. Dies brachte gewisse Vorteile an vielen Stellen des Problems, denn das Lernparadigma ist ein Paradigma der Flexibilität. Der Gedanke ist damit eingebaut, dass man sich ständig zu verbessern hat, dass man „nie auslernt“ und nie genau genug weiß, was der Kunde will, was der Wettbewerb bringt, was technologisch möglich ist und so fort. Manager haben darauf hin versucht, ihre Unternehmen wie Lernfabriken zu organisieren und viel Geld für Informationsverarbeitung, -verbreitung und nicht zuletzt Seminare und Fortbildung ausgegeben.

Heute wissen wir leider, dass auch das nicht wirklich einen Durchbruch gebracht hat. Mitarbeiter großer Unternehmen sind heute in einem unglaublichen Ausmaß „gebildet“. Sie wissen „theoretisch“ enorm viel, haben Zugang zu praktisch jeder Information, aber sie *nützen* dieses Wissen überraschend wenig. Sie machen ihr Wissen nicht ausreichend relevant für das, was sie *tun*.

Selbstverständlich müssen Manager diese Fragen umso weniger bedenken, je eingeschränkter die Mitarbeiter in der freien Wahl ihrer Handlungen sind. Wer Menschen notfalls auch gegen ihren Willen erfolgreich steuern kann, braucht sich um sonstige Einflussfaktoren keine Gedanken zu machen.

In Bezug auf das, was in Zeiten strategischer Reorientierung von Mitarbeitern gewollt wird, sind deren Freiheitsgrade jedoch gerade überraschend hoch. Ganz einfach, weil Führungs- und Kontrollsysteme auf neue Inhalte noch gar nicht eingestellt sind. Das braucht bei genauem Hinsehen sehr viel Zeit. Auch wenn die Bahn sich längst entschieden hat, Kunden freundlicher behandeln zu wollen als bisher, wird noch jahrelang jeder Schaffner und Schalterbeamte am Abend nur danach gemessen werden, ob die Zahl der verkauften Fahrkarten mit dem Geld in seiner Kasse übereinstimmt. Topmanager wollen neues Verhalten mitunter recht schnell, um das Neue aber auch tatsächlich zu erzwingen und das Ergebnis zu messen, brauchen sie notorisch lange und deshalb gilt, dass im Wandel die „Freiheit“ der Mitarbeiter und damit die Wirksamkeit von „Kultur“ enorm ist.

Kultur wird gemeinhin definiert als die „Gesamtheit der Verhaltensnormen und gemeinsamen Werte, die das Verhalten aller Mitglieder der Unternehmung prägen (z.B. Einstellung zum Kunden, zur Gesellschaft, zur Umwelt etc.)“ (Corsten, 1995: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, S. 985). Diese „Gesamtheit“ können wir zum Verständnis des Handelns von Menschen in Unternehmen noch einmal genauer gliedern.

Für das was sie tun, bedenken Menschen in Unternehmen – wenn sie sich frei entscheiden können und sollen – weit mehr

als das, was sie einmal (vielleicht in Seminaren) „gelernt“ haben. Wer hat Macht über mich und was will dieser andere Mensch? Welche Handlung passt am besten zu meiner Identität? Welche Handlung macht für mich Sinn? Worüber muss ich mir Sorgen machen? Bringt mich eine Handlung ein Stück näher dem, was ich suche und last but not least: Ist die Handlung auch „moralisch“ akzeptabel?

Änderung von „Kultur“ als Reservoir von möglichen Antworten auf diese – gerade im Wandel - täglich unbewusst gestellten Fragen bedeutet also, im Unternehmen die Vorstellungen von Macht, Identität, Sinn, Sorge, Fortschritt und Urteil zu verändern. Vorstellung zu ändern heißt in diesem Sinn immer auch, Realität zu ändern, denn das, was Menschen sich in diesen Fragen vorstellen, das *ist* für sie die Realität. Und von einer solcherart veränderten „Realität“ in ihrer kulturellen Basis ausgehend, werden sie die faktische Realität, spürbar für Kunden und Anteilseigner, schneller ändern als man sich's versieht.

4 Kulturwandel ist Erziehung

Wenn wir uns fragen, wie solche Vorstellungen menschlicher Gemeinschaften in das Denken und Handeln zugehöriger Individuen ein- bzw. umzubauen sind, dann müssen wir mitnichten von Vorne damit beginnen. Wir können die Menschen befragen, die dafür „immer schon“ die Spezialisten sind: die Pädagogen, die Er-

ziehungswissenschaftler. Wir plädieren an dieser Stelle dafür, Kulturveränderungsprozesse im Unternehmen vor allem als *Erziehungsprozesse* zu verstehen und zu organisieren. Erziehung ist bedeutend mehr als Führung.

Erziehung ist auch anders als lernen bzw. lehren. Das Bereitstellen, Vermitteln von Informationen und Daten und Zusammenhängen allein „erzieht“ noch nicht wirklich auch zur Anwendung dieses Wissens. Richtige Erziehung hat von all dem etwas, aber es geht darüber hinaus und genau diese Teile müssen expliziert werden. Wenn es gelingt, kann Kulturveränderung bald einmal ähnlich rational und strukturiert „geplant“ werden, wie die Einführung eines neuen Produkts in den Werken und im Markt.

Voraussetzung dazu ist allerdings, beim Weiter-Überlegen nicht einem Missverständnis aufzusitzen. Wir sehen Erziehung in unserer westlichen Kultur als Kategorie, welche sich durch ihre eigene Verwirklichung gleichsam selbst aufzulösen hat. Je länger Menschen Erziehung erfahren, desto mehr scheint ihr künftiger Bedarf daran gen Null zu gehen. Kinder meinen meist früher noch als ihre Eltern, dass dieses „Null“ gekommen sei. Irgendwann jedoch, und dieser Zeitpunkt liegt noch vor dem Berufsleben, denken wir alle wohl das gleiche: Erwachsen sein heißt, dass Erziehung nicht mehr geduldet werden müsse.

Merkwürdigerweise scheinen wir alle „Führung“ als asymmetrisches Gestaltungsprinzip in Politik und Arbeitsleben für weitaus akzeptabler zu halten. In Organisationen gibt es Führungskräfte, Führungsseminare und kein Betriebsrat ist dagegen, dass alljährlich die „Führungsleistung“ von einer Sorte Menschen über die andere gemessen und im Erfolgsfall besonders honoriert wird.

Der Führungsbegriff konnte diesen Siegeszug antreten, weil er sich diszipliniert und wenig imperialistisch entfaltet hat. Führung in einem Arbeitsprozess ist etwas anderes als etwa „geistige“ oder „politische“ Führung. Wir sehen Führung in Unternehmen zeitlich – eben auf die Arbeitszeit – begrenzt und auch inhaltlich reduziert auf die Frage der Organisation von Arbeitsprozessen. Die Frage von Werten, von menschlicher Identität, von kulturellen Regeln, von tiefgreifenden Normen menschlichen Verhaltens bleibt aussen vor. Da will man sich kaum reinreden lassen, schon gar nicht von irgendwelchen Vorgesetzten.

All dies hat viele Vorteile, ist in mancher Hinsicht selbst eine ungemein wertvolle kulturelle Errungenschaft, aber eines gilt damit auch: In diesem Bild können Führungskräfte kaum Kulturen als Beschreibungen all dieser Regeln verändern, zumindest nicht durch absichtsvolles Handeln. Sie würden es zu autoritär, zu einseitig, zu sparsam und vor allem auch zu rasch versuchen – und deshalb scheitern.

Das Führungsparadigma wäre ein schlechter Ratgeber.

Damit gilt es, einen anderen Weg zu suchen und diese Suche mittels einer anderen geistigen „Landkarte“ zu unternehmen. Diese Landkarte können wir – so unser Plädoyer – mit einiger Aussicht auf Erfolg dem Denken über gelungene Erziehungsprozesse zwischen Menschen entnehmen. Die Eindrücke, die wir dort bekommen, lassen sich verdichten zu 8 Hebeln der Kulturveränderung, mit deren Hilfe wir Kulturveränderung in Unternehmen planen und umsetzen können.

Die 8 Hebel des Kulturmanagements

Hebel 1: Rollenvorbild

Erziehung lebt zuallererst davon, dass man sich als Erziehender *zeigt, Vorbild ist*. Alle Kulturräume haben immer schon darauf gesetzt, dass die führenden Spitzen „dem Volk“ sichtbar waren und sie haben dafür viele Ressourcen aufgewandt. Noch heute nützen Politiker die Massenmedien in exzessiver Weise, um in der Bevölkerung die Meinungsbildung als wichtigen Motor für Veränderungsprozesse zu beeinflussen. Diese Politiker wissen: Wenn jemand als Führungsspitze von der geführten Gemeinschaft etwas will, dann gebietet die Rolle, dies persönlich darzustellen, dafür einzutreten und es zu begründen.

Auch eine andere Erfahrung gehört hier her: Erziehung heißt, Vorbild zu sein, selbst zu zeigen, *wie etwas geht*. Zeigen darf und muss man auch, dass Nachahmung gewünscht ist, aber dies ist immer noch ein wenig anders als die Anweisung oder das vorgegebene Ziel, das wir aus dem Führungsgeschäft kennen. Das Andere liegt in der etwas größeren Geduld, in der Erlaubnis, Fehler zu machen und das Ganze erneut zu probieren.

Was heißt dies alles nun fürs Unternehmen und dem Management von Wandel, Kulturwandel zumal? Es heißt, dass Topmanager und Vorstände persönlich auf Veranstaltungen und in Medien, *Massenmedien* des Unternehmens greifbar, sichtbar, lesbar und hörbar sein müssen - bestenfalls täglich, beständig, konstant. Vor allem aber authentisch und glaubwürdig. „Walk the talk“ beschreiben das unsere amerikanischen Kollegen sehr pragmatisch. Die Kommunikation und das kongruente Vorleben der grundsätzlichen Botschaften kann man ebenso wenig delegieren wie die Leitung einer Aktionärsversammlung.

Vormachen und nachahmen lassen heißt ferner, die Teams auf der Arbeitsebene in entsprechende Prozesse mit ihren lokalen Führungskräften zu bringen. Im Wandel muss das mittlere Management mehr „hands on“ führen, als dies im klassischen Geschäftsprozess nötig sein mag. Die Aneignung neuer Prozesse und Strukturen muss in diesem Sinn als gemeinsamer

Lernprozess organisiert und ausgewertet werden. Dazu braucht es Moderatoren, Multiplikatoren vor Ort und eine eigene Projektsteuerung solcher Prozesse. Nichts passiert hier von selbst, da alles neu ist, mittlere Manager nun einmal keine Erziehungsprofis sind und zudem auch noch das Tagesgeschäft erledigen müssen. Vor allem sind die Führungskräfte ja selbst in einem intensiven Veränderungsprozess mit allen Ängsten, Sorgen und Zweifeln. Auch sie werden ja durch ihre Führung neu „erzogen“. Deshalb brauchen gerade die Rollenvorbilder, die Führungskräfte, Projektleiter und sonstige „Veränderungsagenten“ intensives Training und Begleitung durch Supervision und Coaching. Sie können nur richtig erziehen und auf ihre Mitarbeiter einwirken, wenn man sie unterstützt.

Hebel 2: Partizipation

Der zweite Hebel des Kulturmanagements ist es, das Reden über das Neue, welches in den Fluren und Kantinen ohnehin in Gang ist, ins Unternehmen einzubinden und für Aktivitäten und Mitmachen nutzbar zu machen. Die hierarchische Beeinflussung muss hier wie auf den Fluren im Wesentlichen draußen bleiben. Habermas nannte das „herrschaftsfreien Dialog“. Doch genau dieser fällt Führungskräften besonders schwer, weil sie Dialog mit Entscheidung verwechseln und aus Angst vor sogenannter „Basisdemokratie“ diese Form des Austauschs unterbinden.

Moderne Staaten haben jedoch genau hierauf als Ordnungsprinzip gesetzt, seit in den Verfassungen die Idee der Öffentlichkeit als konstitutives Element verankert wurde. Freie Presse, Rede- und Versammlungsfreiheit, das Recht der freien Meinungsäußerung sind die wichtigsten Institutionen. Was bedeutet das fürs Unternehmen? Da gelten diese Prinzipien doch auch, zumindest auf den ersten Blick. Bei genauerem Hinsehen aber sind wir im Unternehmen – aus guten Gründen insgesamt – noch ein Stück entfernt. Zugunsten der rationalisierenden Wirkung von Hierarchie ist dort der freie Dialog die Ausnahme von der Regel, zumindest verbleibt er oft auf den sprichwörtlichen Fluren und damit wirkungslos für echten Fortschritt in der Organisation.

Kulturwandel aber kann nur dann *schnell* gehen, wenn das Neue nicht wirklich erfunden, sondern aus anderen Lebensbereichen übernommen, kopiert, abgekupfert werden muss. Frau Schulze aus der Verwaltung, die angeblich nicht verkaufen kann, ist privat vielleicht erfolgreich im Vertrieb von Tupperware. Die Organisation kann das nur nützen, wenn jenseits angestammter Arbeitsprozesse Frau Schulze nach ihrer Meinung als vernünftiger Mensch gefragt wird und darauf freimütig antworten kann. Der Platz dazu ist auf entsprechend organisierten Großveranstaltungen und vielen lokalen Workshops nach dem Motto der kontinuierlichen Verbesserung. Genau dort entfal-

tet sich die Vernunft stiftende Kraft der Abwesenheit von Hierarchie. In der richtigen Dosierung bringt sie enorme Beschleunigung und Motivation im Wandel, weshalb Förderer des Kulturwandels im Unternehmen zu organisieren haben, dass die Organisation nicht immer spürbar ist.

Hebel 3: Kraftvolle Führungskommunikation

Die Führung einer Organisation muss im Wandel, auch und besonders im Kulturwandel, überdurchschnittlich gut und kraftvoll spürbar sein. Dies heißt natürlich, dass Vorstände und vor allem auch mittlere Führungskräfte oft und deutlich und redundant kommunizieren müssen. Ferner heißt es noch etwas anderes: Kulturwandel beschleunigt sich auch, wenn die Akteure ihren Kontakt nicht nur auf eine „berufliche“, sondern auch auf eine „private“ Beziehung gründen können. Natürlich müssen Vorstand und Führungskräfte nicht alle paar Wochen ihre Mitarbeiter zum Grillabend einladen. Obwohl solche Rituale im übertragenen Sinn von politischen Führern – unseren großen Lehrmeistern auf diesem Gebiet - durchaus zelebriert werden. Regierungsbälle, Empfänge, Festivitäten, Karneval sind Beispiele an dieser Stelle. Ziel ist, zu zeigen, dass noch der höchste Vorgesetzte ein Mensch ist „wie Du und ich“ und deshalb Akzeptanz, Respekt, Toleranz und Aufmerksamkeit verdient, die man eben „seinesgleichen“ schenken mag. Ein Muss ist demnach, dass die Dramaturgie des

kulturellen Wandels Episoden bereithält, in denen die Kontakte von Führungskräften zu ihren Mitarbeitern nach dem Vorbild privaten Lebensvollzuges organisiert sind. Man kann nicht wirklich erziehen – um hier unsere Metapher wieder zu bemühen - wenn man nicht zu einem Mindestmaß zur sozialen Gruppe der Erzogenen gehört. Und dieser „Stallgeruch“, dieses notwendige Stück paralleler *Identität* kommt nicht ausschließlich durch eine organisatorische, „amtliche“ Beziehung zustande.

Für Management of Change heißt das, immer wieder auch Szenen im Gesamtstück vorzusehen, die dem Muster des sprichwörtlichen „Betriebsausfluges“ folgen. Hierarchie hat hier keinen Platz, auch nicht das workshophafte Wälzen von Geschäftsproblemen. Allerdings sehr wohl das miteinander sprechen über die Ziele und Erfahrungen im individuellen und organisatorischen Veränderungsprozess, der ja wichtiger Teil des Lebens aller ist. Nur geschieht das hier mehr auf der Ebene „Führungskraft zum Anfassen“, wirkt deshalb weniger distanziert und geschäftsmäßig und erreicht die Menschen emotional und verständlich. Wenn ich meinen Chef verstehe und ihm vertraue, es ihm ähnlich geht wie mir und er mir aber trotzdem das Gefühl gibt, wir packen das schon, kann ich ihm leichter folgen und mich für die nächsten schwierigen Schritte motivieren.

Solche „events“ und Beziehungserfahrungen aus der alltäglichen Lebenswelt sind

wichtige Einzahlungen auf Vertrauenskonten zwischen Menschen, die davon später in der Organisation abheben können, wenn die normalen geschäftlichen „Konflikte“ es erfordern.

Hebel 4: Klare Erwartungen und Ziele

Konflikt steht bereits ins Haus, wenn das Neue in die Form klarer Ziele und Erwartungen zu bringen ist. Schon für die Unternehmensleitung kann dies Mühe machen, auch wenn Zielorientierung generell gelebt wird und viel Expertise – nicht zuletzt von Beratern - versammelt ist. Selbst wenn aber dort die Arbeit gemacht ist, der Wandel damit „klaren Gesamt-Unternehmenszielen“ folgt, so ergibt sich daraus auf der Ebene des konkreten Arbeitens noch kaum, was in welcher Weise und wozu nun plötzlich anders zu geschehen hat als bisher. Entscheidungsprozesse für Ziele des Wandels in der Peripherie der Organisation sind alles andere als leicht zu organisieren. Selbst wenn allerorten Jahresziele, beispielsweise im Mitarbeitergespräch, vereinbart werden, so hilft dies ja im Wandel kaum. Er findet nicht im Rhythmus der jährlichen Zielgespräche statt, zudem gelten dort völlig andere Zielkategorien. Es gilt damit, rasch nach Beginn eines Kulturveränderungsprozesses das Unternehmen mit im Wortsinne *neuartigen* Dialogen zur Zielformulierung regelrecht zu *penetrieren*. Das muss in eigens organisierten Gruppenmeetings, Workshops geschehen oder in außerordentlichen Mitarbeitergesprächen. Füh-

rungskräfte sind dafür fit zu machen, solche Dialoge professionell zu führen, die Ergebnisse zu dokumentieren und sie geeignet nachzuhalten.

Hebel 5: Konsequenz

Letztlich sind solche lokalen Zielsetzungen die Voraussetzung dafür, dass man als Erziehungskraft auch im Bereich „weicher Faktoren“ Orientierung geben, Forderungen stellen und Sanktionen verhängen kann. Dies ist nicht nur manchmal „hilfreich“, es ist ein absolutes Muss.

Zielsetzungen für Kulturwandel beziehen sich dabei vor allem auf qualitative, strategische, kulturelle Kategorien und die dafür erforderlichen Aktivitäten – nicht nur auf die wirtschaftlichen Ergebnisse, die doch nur Folge davon sein können. Solche Kategorien sind Zufriedenheit der Kunden, Verbesserung von Prozessen, Aufbau bestimmter Potentiale am Markt und viele jeweils sinnvolle qualitative Faktoren mehr. Ganz besonders wichtig ist die Orientierung hin auf die Aktivitäten, die zu unternehmen sind, um diese Kategorien zu verbessern. Unternehmen, die beispielsweise mit einer „Balanced Scorecard“ planen, sind auf einem guten Weg. Wichtig nur, dass auf der Arbeitsebene, in jedem einzelnen Zielgespräch diese Kategorien und die dazu geplanten Aktivitäten auch wirklich relevant und nicht Beiwerk nach dem Motto „nice to have“ sind. Zielerreichung bzw. Zielverfehlung muss hier

ähnlich streng gehandhabt werden, wie im quantitativen Sektor auch.

Hebel 6: Belohnung

Mit aller Deutlichkeit und Konsequenz sollte in kulturellen Wandelprozessen auch reagiert werden, wenn Menschen nicht nur Ziele verfehlen, sondern neuen Wegen erkennbar und erfolgreich zu *folgen* gewillt sind. Belohnen ist so wichtig wie Bestrafen. Erziehungsstrategien nach dem Motto *„Nachhaltiges Fehlen von herber Kritik ist als tief empfundene Anerkennung zu deuten“*, begrenzen sich in der Wirkung allzu deutlich selbst. Auch das wissen wir von unseren Kindern.

In der Tat stehen für diesen Hebel in Unternehmen vielfältige Mittel „immer schon“ zur Verfügung. Geld ist die eine Währung, mit der Kulturwandel belohnt werden kann und wie überall wirkt Geld auch hier, das sollte niemand verkennen. Wie stark es wirkt ist allerdings eine sehr offene Frage. Sicher ist hingegen wiederum, dass es weitere Mittel gibt, die durchaus Wirkung zeigen können. Eine Tafel Schokolade an den Arbeitsplatz, Karten fürs Kino oder ein Fußballspiel oder das beste Restaurant der Stadt sind Beispiele auf Team- und Abteilungsebene. Durch Einladungen und Sonderveranstaltungen kann ein Vorstand gegenüber seinen Haupt-Multiplikatoren Anerkennung zeigen. Prämiensysteme bis hin zu Mitarbeiter-Beteiligungsmodellen, die aus Anlass des Wandels angepasst oder neu eingeführt werden, benennen

Möglichkeiten für ein ganzes Unternehmen.

Wichtig ist in jedem Fall, dass Bedingung, Form und Höhe der Belohnung möglichst früh verdeutlicht sind oder zumindest im Lauf des Wandels spürbar und berechenbar werden. Jeder „early win“ sollte auch zu einem „early benefit“ führen. In diesem Fall gibt es die Chance zum Schneeballeffekt, der an dieser Stelle so zu wünschen ist.

Hebel 7: Anpassung von Strukturen, Prozessen und Kompetenzen

Jede Veränderungsinitiative, die nur auf der Seite der Unternehmenskultur ansetzt, wird nicht wirklich weitreichende Erfolge bringen. Deshalb muss jeder angestrebte kulturelle Wandel unterstützt werden durch die erforderlichen Anpassungen von Strukturen und Prozessen. Lässt man hier alles beim alten, werden die systemimmanenten Beharrungstendenzen rasch alle Mühen im kulturellen Wandel zunichte machen. Auch technologische Systemanpassungen sind in den meisten strategischen Veränderungsprozessen von großer Bedeutung. Nicht zu unterschätzen ist auch das reine Können der Beteiligten. Neue Formen der Kundenbetreuung, neue Rollen und Prozesse müssen auch auf einer rein handwerklichen Ebene gelernt und vor allem geübt werden. Denn sonst lehnen die Beteiligten aus reiner Angst zu versagen das Neue ab, bzw. mobilisieren nicht ihre ganze erforderliche Kreativität,

um das Neue zum Erfolg zu führen. Das Gefühl der eigenen Kompetenz und Selbstwirksamkeit (ich kann das und es wird auch gut gehen) ist im Wandel durch nichts zu ersetzen.

Hebel 8: Projektmanagement und Beratung

Meist erfolgt Erziehung in Familien vergleichsweise ungeplant, unstrukturiert, als natürliche Folge des Zusammenlebens. Die „natürliche“ Fortentwicklung einer Unternehmenskultur geschieht nicht anders. Wenn Kulturpolitik allerdings das Ziel deutlicher Erneuerung in vergleichsweise kurzer Zeit hat, dann muss in diese Prozesse mehr Zielorientierung, mehr Planung, mehr Ergebniskontrolle hineinkommen. Kulturwandel ist in diesem Sinn als *Projekt* zu planen, wie jedes andere komplexe und für die Organisation neue Thema auch. Jenseits von Zwecken der Zielorientierung und Ressourcenplanung dient eine stringente Projektplanung auch dazu, in schwierigen Phasen des Veränderungsprozesses nicht sofort die Flinte ins Korn zu werfen. Planung ersetzt den Zufall durch den Irrtum. Wenn sich geplante Effekte also nicht einstellen, so ist dies nicht einem ungünstigen Schicksal, sondern Fehlern in der Planung zuzuschreiben. Sie lassen sich korrigieren, das darauf fußende Handeln profitiert.

Eine besondere Herausforderung im Kulturwandel ist dabei die Definition von Erfolgsmaßstäben. Sie müssen in Form von

Kennzahlen und Veränderungsindices aufbereitet und beständig im Unternehmen mittels qualitativer Forschungsverfahren erhoben werden.

Kulturwandel ist insofern ein Geschäft, das man nicht der Linienorganisation einer Firma alleine anvertrauen sollte. Es gehört nun wirklich nicht zum Alltag von Topmanagern und Führungskräften. Deshalb hat neben der durchaus aufwändigen Einführung von Projektorganisation auch die Beratung des Topmanagements und bestenfalls weiterer Führungsebenen ihre deutliche Berechtigung. Die oben genannten Punkte sind eine Checkliste, die hilft. Abschreiben und schlicht umsetzen braucht und darf man sie nicht. Ferner gilt, dass diese Checkliste immer wieder im Wandel gezückt werden muss, um nächste Schritte festzulegen. Kulturwandel ist zudem nur „Add-On“ in Prozessen der Unternehmensveränderung, er darf die Konzentration auf alle gängigen „hard facts“ und damit auf das eigentliche Tagesgeschäft der Veränderung nicht ersetzen.

Dennoch oder deshalb gerade muss es Leute geben, für die das Thema umso mehr Tagesgeschäft ist. Der Vergleich zur Politik kann ein weiteres Mal gezogen werden. Politische Führer haben Berater. Sie haben sie im Wahlkampf und auch später im Amt. Sie haben Pressesprecher und Kommunikatoren, die ihnen Arbeit abnehmen oder auch Arbeit machen, indem sie neben dem politischen Geschäft

dessen Kommunikation zusätzlich zur (nicht immer leichten) Aufgabe erheben. In der Politik zweifelt niemand daran, dass dies richtig ist. Dies ist so, weil anders Meinungsbildung und damit die freie Entscheidung der Menschen nicht geglättet beeinflusst werden kann. Politiker leben davon, dass sie dies erfolgreich tun. Erzieher auch. Topmanager haben im Gegensatz dazu die freie Entscheidung. Sie müssen nicht gewählt werden, sie müssen auch Kulturen nicht ändern. Sie können es unterlassen, denn kaum jemand würde ihnen dies wirklich als Anspruch ins Stammbuch schreiben wollen. Mithin bedeutet der Aufbau von Wissen und Erfahrung in diesem Feld nur, dass die Zahl der Wege zum Erfolg sich etwas vergrößern lässt.

In generell schwierigen Zeiten mag dies schon genügen, um wichtig zu sein. Der Wandel von der Verwaltungskraft zur Vertriebskanone würde dann ein wenig schneller vor sich gehen. Warum man sich dies als Unternehmenslenker überlegen sollte, mag eine kleine Geschichte zeigen:

Zwei Großwildjäger bereiten sich auf die Löwenjagd vor. Fragt der eine den anderen: „Wieso ziehst Du denn nur diese leichten Turnschuhe an?“ Antwortet der andere: „Wenn der Löwe auf uns zukommt, und unsere Flinten Ladehemmung haben, dann sind mir die Turnschuhe lieber. In Deinen schweren Stiefeln könnt' ich niemals richtig weglaufen.“ Entgegnet der eine wieder: „Aber in den Turnschuhen

bist Du doch auch nicht schneller als der Löwe?“ „Das brauche ich gar nicht“, lautet die Antwort, „es genügt ja, wenn ich schneller bin als Du.“