

DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business manager



SONDERDRUCK
AUS DER AUSGABE MÄRZ 2018

EINE FRAGE DER KULTUR

von Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price und J. Yo-Jud Cheng





EINE FRAGE DER KULTUR

Acht Faktoren entscheiden über ein erfolgreiches
Miteinander im Unternehmen. Wer sie kennt,
kann die Seele eines Unternehmens erfolgreich steuern –
und produktiv weiterentwickeln.

**VON BORIS GROYSBERG, JEREMIAH LEE, JESSE PRICE
UND J. YO-JUD CHENG**

Strategie und Kultur gehören zu den wichtigsten Stellhebeln von Topmanagern. Beide helfen, ein vorrangiges Ziel zu erreichen: die Überlebens- und Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Die Strategie liefert die formale Logik für die Ziele der Organisation und gibt die Richtung für das Management vor. Die Kultur hilft dabei, die Unternehmensziele in Werten und Überzeugungen zu verankern. Zudem sorgt sie dafür, dass alles Handeln im Unternehmen auf den weithin akzeptierten Grundvoraussetzungen und den in der Gruppe anerkannten Regeln beruht.

Strategie schafft Klarheit und Fokus bei der Umsetzung und in Entscheidungsprozessen. Sie stützt sich auf Pläne und festgelegte Entscheidungsalternativen, um Management und Belegschaft in die richtige Richtung zu lenken. In den meisten Fällen kann sie durch Belohnungen für

ein erreichtes Ziel umgesetzt werden - oder durch Sanktionen bei Nichterreichen. Im Idealfall beinhaltet die Strategie auch Elemente, mit deren Hilfe Veränderungen im Umfeld identifiziert und analysiert werden können. Das ist wichtig, um sie eventuell anpassen zu können und so Kontinuität und Wachstum zu sichern. Führung geht mit Strategie Hand in Hand - und die allermeisten Spitzenkräfte kennen und beherrschen die Grundlagen, die es dafür braucht.

Kultur jedoch ist weit weniger leicht fassbar - denn vieles, was sie ausmacht, beruht auf unausgesprochenen Verhaltensweisen, Denkansätzen und sozialen Mustern.

Im Guten wie im Schlechten: Kultur und Führung sind untrennbar miteinander verbunden. Gründer und einflussreiche Spitzenmanager legen oft genug den Grundstein für neue Kulturen und prägen damit Werte und Vorstellungen, die

<p>mitunter Jahrzehnte überdauern. Führungskräfte bestimmen eine Kultur jedoch auch durch bewusste und unbewusste Verhaltensweisen, die sie über viele Jahre hinweg an den Tag legen. Und gar nicht so selten hat dies ungewollte Konsequenzen. Die besten Spitzenleute sind sich unserer Beobachtung nach jedoch der unterschiedlichen Kulturen bewusst, von denen sie umgeben sind. Sie spüren, wenn es Zeit für einen Wandel ist, und sind in der Lage, die Prozesse geschickt zu beeinflussen.</p> <p>Allerdings kommt es unserer Erfahrung nach weit öfter vor, dass Topmanager versuchen, ihr Unternehmen auf Hochleistung zu trimmen, und dabei in Konflikt mit der Kultur geraten. Viele lassen sie entweder komplett außer Acht, andere delegieren sie der Einfachheit halber an die Personalabteilung, womit sie dann als zweitrangig fürs Geschäft betrachtet wird. Im gleichen Atemzug entwickeln Führungskräfte oft detaillierte und penibel durchdachte Pläne für die Strategie und ihre Umsetzung. Viele davon sind trotzdem zum Scheitern verurteilt. Und zwar schlicht deshalb, weil ihre Urheber den Stellenwert von Kultur unterschätzten. Wie heißt es so schön? Kultur verzehrt Strategie zum Frühstück.</p> <p>Aber so muss es nicht kommen. Unsere Untersuchungen zeigen, dass sich Kultur durchaus managen lässt. Der erste und wichtigste Schritt, um ihren Wert zu maximieren (und die mit ihr verbundenen Risiken zu minimieren), ist, sie wirklich zu verstehen. Wir haben die 100 gängigsten Verhaltensmodelle analysiert und ausgewertet. Anschließend konnten wir acht Stile identifizieren, die eine Kultur ausmachen - und die man messen kann. (In diesem Zusammenhang möchten wir für den reichhaltigen Fundus an Untersuchungen aus dem Bereich der Kulturwissenschaften danken, die bis zu den Anfängen der menschlichen Natur reichen: All unsere Studien fußen darauf.) Unser Gerüst unterstützt Führungskräfte dabei, den Einfluss der Unternehmenskultur auf das Geschäftsmodell zu gestalten. Darüber hinaus lässt sich mit seiner Hilfe analysieren, wie gut Kultur und Strategie aufeinander abgestimmt sind. Unser Rahmen zeigt, wie kultureller Wandel funktionieren kann und wie sich eine Organisation aufbauen lässt, die auch in schwierigen Zeiten erfolgreich ist.</p>		<p>meinsamen Zweck zu erreichen. Und sie kann dazu beitragen, die Kapazitäten des Unternehmens zu nutzen und auszubauen.</p> <p>Kultur kann dabei helfen, sich flexibel an veränderte Gegebenheiten anzupassen und Chancen sowie Anforderungen zu erkennen und zu erfüllen. Während Strategie klassischerweise Aufgabe des Vorstands ist, kann Kultur die Absichten und Ziele des Topmanagements mit dem Wissen und den Erfahrungen wichtiger Mitarbeiter an der Basis verbinden.</p> <p>Die akademische Literatur zum Thema ist umfangreich. Unsere Untersuchungen zeigen, dass sehr viele unterschiedliche formale Definitionen von Unternehmenskultur existieren. Und eine beinahe ebenso große Vielfalt von Modellen und Methoden, um sie einzuschätzen. Die Zahl der Prozesse, mit denen Kultur entwickelt und verändert werden kann, ist ebenfalls groß. Allerdings zeigen die unterschiedlichen Definitionen, Modelle und Methoden kaum Gemeinsamkeiten auf, wenn es um konkretere Sachverhalte geht. Anhand der bahnbrechenden Arbeiten von Edgar Schein, Shalom Schwartz, Geert Hofstede und anderen führenden Wissenschaftlern haben wir jedoch vier Attribute gefunden, die weithin akzeptiert werden.</p>
<p>KULTUR DEFINIEREN</p> <p>Kultur ist die unausgesprochene soziale Ordnung eines Unternehmens. Sie prägt Überzeugungen und Verhalten auf sehr unterschiedliche und nachhaltige Weise. Kulturelle Normen definieren, was von einer Gruppe unterstützt und gefördert wird und was nicht. Und genauso, was sie akzeptiert oder ablehnt. Wenn eine Kultur gut auf die persönlichen Werte, Motivationen und Bedürfnisse abgestimmt ist, kann sie eine große Menge Energie freisetzen, die dabei hilft, den ge-</p>	<p>KOMPAKT</p> <p>DAS PROBLEM</p> <p>Unternehmenskulturen sind nur schwer fassbar: Sie beruhen oft auf unausgesprochenen Verhaltensweisen, Traditionen und sozialen Mustern. Deshalb wird die Kultur eines Unternehmens von Topmanagern oft vernachlässigt. Dabei ist sie ein entscheidender Faktor, wenn es gilt, Strategien erfolgreich umzusetzen.</p> <p>DIE LÖSUNG</p> <p>Kultur lässt sich managen. Dafür sollte man sie definieren und acht unterschiedlichen Kulturstilen zuordnen. In dieser Matrix wird ersichtlich, welche Stile zusammenpassen - und welche gegeneinander arbeiten. Nun lässt sich eine klare Zielkultur definieren. Diese dient als Basis für Führung und Strategie, aber auch für das Recruiting: Bei Neueinstellungen sollte darauf geachtet werden, dass künftige Manager dazu passen oder diese sinnvoll ergänzen.</p>	<p>Geteilt Kultur ist ein Gruppenphänomen. Sie entsteht weder durch eine einzelne Person, noch ergibt sie sich aus dem Durchschnitt individueller Eigenschaften. Sie lebt durch gemeinschaftliches Verhalten, gemeinsame Werte und Einstellungen. Sie macht sich vor allem durch Normen und Erwartungshaltungen einer Gruppe bemerkbar - also durch ungeschriebene Gesetze und Regeln.</p> <p>Allgegenwärtig Kultur durchdringt viele Ebenen und zeigt sich überall in einer Organisation. Manchmal ist sie gar mit dem Unternehmen verschmolzen. Sie manifestiert sich im kollektiven Verhalten, dem physischen Umfeld, Gruppenritualen, sichtbaren Symbolen, Erzählungen und Legenden. Andere Aspekte sind weniger offensichtlich. Sie offenbaren sich in Denkweisen, Motivationen, unausgesprochenen Haltungen und in dem, was David Rooke und William Torbert „Action Logics“ nennen. Damit meinen sie mentale Modelle, mit deren Hilfe das Umfeld interpretiert wird und Antworten darauf gefunden werden.</p> <p>Überdauernd Kultur kann die Gedanken und das Handeln einer Gruppe mitunter über eine lange Zeit hinweg bestimmen. Sie entsteht gerade auch in schwierigen Zeiten im kollektiven Leben und während des gemeinsamen Lernens als Gruppe. Wie lange sie die Zeit überdauert, hat Benjamin Schneider zum Teil mit dem von ihm entwickelten Attraction-Selection-Attrition-Modell erklärt: Menschen fühlen sich zu Organisationen hingezogen, die ähnliche Charaktermerkmale aufweisen wie sie selbst. Organisationen</p>

wiederum wählen mit größerer Wahrscheinlichkeit Kandidaten aus, von denen sie vermuten, dass sie gut zu ihnen passen. Wer hingegen nicht passt, neigt dazu, das Unternehmen nach einiger Zeit zu verlassen. In der Folge entwickeln Unternehmenskulturen ein sich selbst verstärkendes soziales Muster, das zunehmend resistenter gegen Wandel und äußere Einflüsse wird.

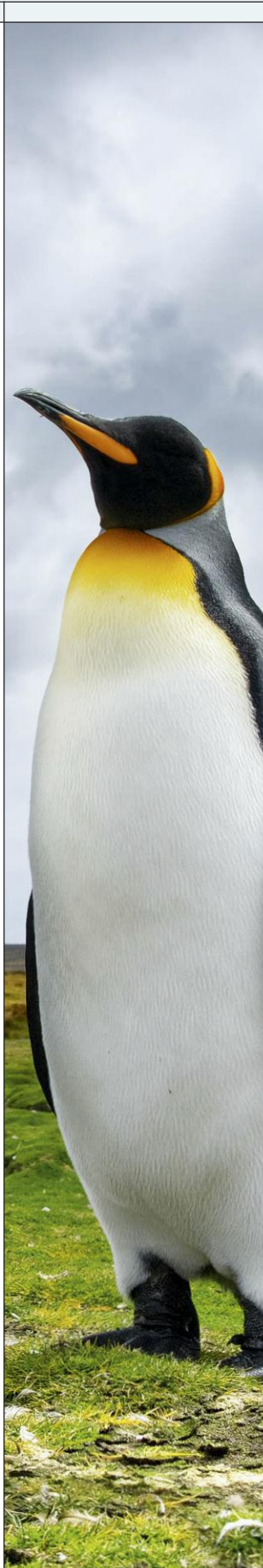
Unausgesprochen Ein wichtiger, aber oft übersehener Aspekt von Kultur ist, dass sie Menschen unterschwellig dazu zwingt, sie instinktiv zu bemerken und auf sie zu reagieren. Im Grunde funktioniert sie wie eine stille Sprache. Shalom Schwartz und E. O. Wilson haben mit ihren Forschungsarbeiten gezeigt, wie sich menschliche Ressourcen und Fähigkeiten durch evolutionäre Prozesse entwickelt haben. Weil die Fähigkeit, Kultur zu spüren und darauf zu reagieren, universell ist, kann man davon ausgehen, dass bestimmte Themen in den vielen Modellen, Definitionen und Untersuchungen auf diesem Feld immer wieder auftauchen. Und genau das zeigte sich auch in unseren Untersuchungen der vergangenen Jahrzehnte.

ACHT KULTURSTILE

Auf unserer Suche nach Gemeinsamkeiten und wichtigen Konzepten in der einschlägigen Literatur stießen wir auf zwei grundlegende Dimensionen, die unabhängig von Organisationstyp, Größe, Branche oder Geografie wirken: menschliche Interaktionen und die Reaktion auf Veränderungen. Um die Kultur eines Unternehmens zu verstehen, muss zunächst klar sein, wie es um diese beiden Dimensionen bestellt ist.

Menschliche Interaktion Wie sich eine Organisation gegenüber den Handlungen ihrer Mitarbeiter und deren Koordination verhält, fällt in das Spektrum von „hochgradig unabhängig“ bis „hochgradig abhängig“. Kulturen, die eher zum Erstgenannten neigen, legen mehr Wert auf Eigenständigkeit, individuelles Engagement und Wettbewerb. Unternehmen, die eher im anderen Teil des Spektrums angesiedelt sind, fördern hingegen eher Integration, Beziehungsmanagement und die Steuerung von Gruppenleistungen. Menschen, die in solchen Kulturen arbeiten, haben eine stärkere Neigung zu kooperieren. Zudem sehen sie Erfolg vor allem durch die Brille der Gruppe.

Reaktion auf Veränderung Manche Kulturen bauen stark auf Stabilität: Beständigkeit, Vorhersehbarkeit und das Festhalten am Status quo stehen hier hoch im Kurs. Andere stehen vor allem für Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und zeigen sich Wandel gegenüber aufgeschlossen. Kulturen, die Stabilität bevorzugen, tendieren dazu, Regeln einzuhalten und Kontrollstrukturen zu nutzen. Etwa durch die Besetzung wichtiger Positionen nach Betriebszugehörigkeit und Alter, stärkere Hierarchie und das Streben nach



Effizienz. Unternehmenskulturen, die eher auf Flexibilität basieren, neigen hingegen dazu, Innovation, Offenheit, Vielfalt und längerfristige Orientierung zu bevorzugen. (Kim Cameron, Robert Quinn, Robert Ernest und andere wenden ähnliche Dimensionen in ihren Bezugsrahmen an.)

Indem wir diese wichtigen Erkenntnisse über die beiden Dimensionen „menschliche Interaktion“ und „Reaktion auf Veränderung“ übertragen hatten, identifizierten wir acht Stile. Diese können sowohl für die Unternehmenskultur als auch auf einzelne Topmanager angewendet werden. Forscher der Personalberatung Spencer Stuart – zu denen auch zwei der Autoren dieses Artikels gehören – haben über die vergangenen beiden Dekaden alle acht Stile in unabhängigen Studien untersucht und für beide Ebenen ausgearbeitet.

1. Beziehung konzentriert sich auf menschliche Verbindungen und gegenseitiges Vertrauen. Solche Arbeitsumfelder sind warm, partnerschaftlich und einladend. Die Mitarbeiter helfen und unterstützen einander. Sie sind durch Loyalität miteinander verbunden. Die Führungskräfte legen Wert auf Aufrichtigkeit, Teamwork und gute Beziehungen.

2. Sinn zeigt sich in Idealismus und Altruismus. Hier arbeiten Menschen daran, nachhaltig Gutes für die Welt zu tun, sind tolerant und mitfühlend. Die Mitarbeiter verbindet der Fokus auf Nachhaltigkeit und globale Gemeinschaft. Führungskräfte betonen die gemeinsamen Ideale und den Beitrag zu einem hehren Ziel.

3. Lernen ist durch Erkunden, Sichausbreiten und Kreativität charakterisiert. Solche Arbeitsumfelder sind offene Orte, an denen die Menschen Ideen entwickeln und Neues ausprobieren. Die Mitarbeiter eint ihre Neugier, ihre Vorgesetzten fördern Innovation, Wissen und Abenteuer.

4. Freude drückt sich durch Spaß und Begeisterung aus. Das Arbeitsumfeld ist geprägt von Fröhlichkeit – die Menschen tun vor allem das, was sie glücklich macht. Die Mitarbeiter fühlen sich durch Verspieltheit und gegenseitige Anregung verbunden. Die Chefs legen Wert auf Spontaneität und Sinn für Humor.

5. Leistung ist durch Ergebnisse und Gewinn geprägt. Das Arbeitsumfeld ist ein Ort, an dem es um Resultate geht. Die Menschen hier streben nach Topperformance. Die Mitarbeiter eint ihr Antrieb, Fähigkeiten und Potenziale auszubauen, und der Wunsch nach Erfolg. Für die Führungskräfte ist vor allem das Erreichen der Ziele wichtig.

6. Autorität definiert sich über Stärke, Entscheidungsfreudigkeit und Unerschrockenheit. Das Arbeitsumfeld ist durch Wettbewerb geprägt, in dem Menschen unterwegs sind, die vor allem auf ihren persönlichen Vorteil bedacht sind. Die Mit-

FOTO: DDP IMAGES

arbeiter sind durch starke Kontrolle miteinander verbunden, Führungskräfte zeigen Zuversicht, Mut und Dominanz.

7. Sicherheit steht für Planung und Vorsicht. Hier zeigen sich Menschen risikobewusst und wägen die Dinge genau ab. Die Mitarbeiter eint der Wunsch nach Schutz und der Vorhersehbarkeit von Veränderungen. Das Führungspersonal legt Wert auf Realitätssinn und Planung.

8. Ordnung zeigt sich anhand von Respekt, Struktur und gemeinsamen Normen. Das Arbeitsumfeld ist ein gut systematisierter Ort, an dem die Menschen dazu neigen, die Regeln einzuhalten und sich anzupassen. Die Belegschaft ist durch Kooperation geeint, und ihre Vorgesetzten legen Wert auf die Einhaltung bewährter Traditionen und Prozesse.

Alle acht Kulturstile lassen sich in das von uns entwickelte integrierte kulturelle Rahmengerüst einordnen (siehe Kasten „Die Matrix“ rechts). Kriterium ist dabei, wie hoch der Grad der Abhängigkeit oder Unabhängigkeit (menschliche Interaktion) und der Flexibilität oder Stabilität (Reaktion auf Veränderung) ist. Stile, die im Gerüst in enger Nachbarschaft zueinander liegen – wie *Sicherheit* und *Ordnung* –, koexistieren häufig nebeneinander in Unternehmen und ihrer Belegschaft. Im Gegensatz dazu kommt es eher selten vor, dass Stile, die sich im Gerüst gegenüberliegen – wie *Sicherheit* und *Lernen* – gleichzeitig in einer Organisation anzutreffen sind. Das liegt daran, dass es mehr Energie kostet, sie nebeneinander am Leben zu erhalten (siehe auch Kasten „Die zwei Seiten jeder Kultur“ Seite 10).

Jeder der Stile hat seine Vor- und Nachteile. Keiner ist grundsätzlich besser als ein anderer. Eine Unternehmenskultur lässt sich über ihre absoluten und relativen Stärken bei den acht Stilen definieren. Entscheidend ist hierbei, in welche Kategorie der Stil nach Einschätzung der Belegschaft am ehesten fällt. Eine große Stärke unseres Rahmens ist – und das unterscheidet ihn von anderen Modellen –, dass er auch dazu dient, die persönlichen Stile und Werte zu definieren. Und zwar sowohl die von einzelnen Führungskräften als auch die von Mitarbeitern.

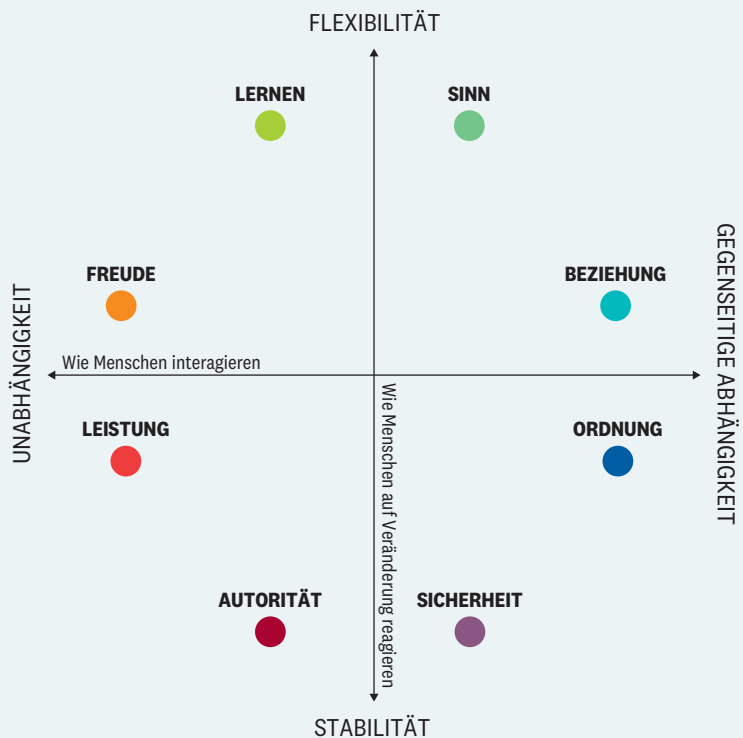
Der Rahmen umfasst auch einige grundlegende Zielkonflikte. Obwohl jeder der Stile vorteilhaft sein kann, können natürliche Hemmnisse und konkurrierende Anforderungen dazu zwingen, schwerwiegende Entscheidungen zu treffen. Etwa darüber, welche Werte gefördert werden sollen und welche Erwartungen an das Verhalten von Mitarbeitern gestellt werden. Es kommt beispielsweise ziemlich oft vor, dass Organisationen sowohl auf *Leistung* als auch *Beziehung* Wert legen. Diese Kombination kann jedoch durchaus zu Verwirrung in der Belegschaft führen: Sollen die Mitarbeiter nun das Erreichen ihrer eigenen Ziele forcieren und um jeden Preis Resultate erreichen? Oder im Team

DIE MATRIX

Basierend auf unserer jahrzehntelangen Erfahrung in der Analyse von Organisationen, Führungskräften und Mitarbeitern entwickelten wir ein präzises und umfassendes Modell: Es hilft uns dabei, sowohl die Schlüsselmerkmale von Kulturen einer Gruppe als auch individuelle Führungsstile zu identifizieren.

Es ergeben sich acht Eigenschaften, wenn man die jeweilige Kultur entlang der folgenden Dimensionen einordnet: die eine Dimension ist die Art und Weise, wie die Menschen interagieren (von Unabhängigkeit bis hin zur gegenseitigen Abhängigkeit). Die zweite ist die Art und Weise, wie auf Veränderungen reagiert wird (von Flexibilität bis hin zur Stabilität). Wie sehr die acht unterschiedlichen Stile ausgeprägt sind, variiert über die Organisationen hinweg. Allerdings sind beinahe alle stark durch Leistung und Beziehung charakterisiert.

Den räumlichen Beziehungen kommt dabei eine hohe Bedeutung zu. Miteinander verwandte Stile, wie *Sicherheit* und *Ordnung* oder *Lernen* und *Freude*, können relativ gut nebeneinander existieren. Während Stile, die auf dem Chart weit auseinanderliegen – so wie *Autorität* und *Sinn* oder *Sicherheit* und *Lernen* – schwerer miteinander zu vereinbaren sind. Das Erreichen einer Kultur, die auf Autorität basiert, bedeutet oft, von ihren Vorteilen zu profitieren und mit ihren Nachteilen leben zu müssen. Es bedeutet aber auch, dass ein Unternehmen auf die Vorteile verzichten muss, die eine Sinnkultur mit sich bringt. Allerdings braucht sich ein Unternehmen in diesem Fall auch nicht mit den Nachteilen einer auf Sinn basierten Kultur auseinanderzusetzen.



Quelle: Spencer Stuart

DAS SAGEN TOPMANAGER

Vorstände und Gründer äußern sich oft in der Öffentlichkeit. Manchmal sehr gezielt – aber durchaus auch unbewusst. Derlei Aussagen geben wertvolle Hinweise darauf, wie sie denken und wie sie ihr Unternehmen und seine Kultur führen und prägen.

TESLA: LERNEN

„Ich interessiere mich für Dinge, die die Welt verändern oder die Zukunft beeinflussen. Und für wundersame, erstaunliche Technologien, die man sieht und wo man denkt: ‚Wow, wie kann das denn angehen?‘“
Elon Musk, Mitgründer und CEO

ZAPPOS: FREUDE

„Habt Spaß. Das Spiel macht viel mehr Freude, wenn man versucht, mehr zu erreichen, als nur Geld zu verdienen.“
Tony Hsieh, CEO

GSK: LEISTUNG

„Ich habe versucht, den Fokus auf unserer sehr klaren Strategie der Erneuerung zu halten.“
Sir Andrew Witty, ehemaliger CEO

HUAWEI: AUTORITÄT

„In unserem Unternehmen herrscht das, was wir ‚Wolfsgeist‘ nennen. Im Kampf mit Löwen besitzen Wölfe angsteinflößende Fähigkeiten: Sie wollen gewinnen und haben keine Angst davor zu verlieren. Sie halten an ihrem Ziel fest und setzen alles daran, den Löwen ans Ende seiner Kräfte zu treiben.“
Ren Zhengfei, CEO

WHOLE FOODS: SINN

„Die meisten der großartigen Unternehmen auf der Welt haben auch einen großartigen Zweck. Ein tieferer, über allem stehender Sinn sorgt bei den vielen unterschiedlichen Stakeholdern für enorm viel Energie.“
John Mackey, Gründer und CEO

DISNEY: BEZIEHUNG

„Es ist unglaublich wichtig, offen und nahbar zu sein und die Menschen fair zu behandeln. Und es ist genauso wichtig, ihnen in die Augen zu schauen, wenn man ihnen erzählt, was man denkt.“
Bob Iger, CEO

SEC: ORDNUNG

„Regeln aufzustellen ist die Schlüsselaufgabe einer Aufsichtsbehörde. Wenn wir Vorschriften für die Wertpapiermärkte festlegen, ist klar, dass auch wir als SEC uns dabei an Vorschriften halten.“
Jay Clayton, Chairman

LLOYD'S OF LONDON: SICHERHEIT

„Um sich zu schützen, sollten Unternehmen Zeit investieren und verstehen, welchen Risiken sie ausgesetzt sein könnten. Und den Rat von Experten suchen, die ihnen dabei helfen.“
Inga Beale, CEO

arbeiten und auf Partnerschaft und gemeinsame Erfolge setzen? Die Natur der Aufgabe, die Geschäftsstrategie oder der Aufbau der Organisation macht es der Belegschaft mitunter schwer, sich gleichermaßen auf *Leistung* und *Beziehung* zu fokussieren.

Im Gegensatz dazu ermutigt eine Kultur, die auf *Beziehung* und *Ordnung* Wert legt, ein Arbeitsumfeld, in dem Teamwork, Vertrauen und Respekt vorrangig sind. Die beiden Stile verstärken sich gegenseitig, was durchaus vorteilhaft sein kann. Aber genauso auch Herausforderungen birgt. Die Vorteile liegen in der starken Loyalität, Bindung von Talenten, den geringen Konflikten und hohem Engagement. Die Herausforderungen sind die Neigung zum Gruppendenken, die Abhängigkeit von konsensbasierten Entscheidungen, die Vermeidung von schwierigen Themen und die sich verstärkende Haltung von „Wir gegen die anderen“.

Führungskräfte, die vor allem auf *Leistung* und *Lernen* abzielen, werden eine Kombination von *Beziehung* und *Ordnung* vermutlich als hinderlich empfinden, wenn sie vor allem Unternehmmergeist und Wandel anstoßen wollen. Kluge Spitzenleute nutzen die bestehenden kulturellen Stärken und setzen auf ihr differenziertes Verständnis, um einen Wandel zu initiieren. Sie stützen sich beispielsweise auf die partizipative Natur einer Kultur, die *Beziehung* und *Ordnung* betont. Gleichzeitig schauen sie sich nach einem am *Lernen* orientierten Insider um, der das Vertrauen seines Umfelds genießt und eine Veränderung über sein Beziehungsnetzwerk anstoßen kann.

Die acht Stile können genutzt werden, um hochkomplexe und unterschiedliche Verhaltensmuster in einer Kultur zu beschreiben und zu analysieren. Sie helfen auch herauszufinden, in welchem Umfang sich eine einzelne Führungskraft an die herrschende Kultur anpassen wird. Wenn sie das Rahmengerüst und den Ansatz der unterschiedlichen Ebenen nutzen, werden Manager in der Lage sein

- die eigene Unternehmenskultur zu verstehen und gewollte und ungewollte Auswirkungen einzuordnen;
- den Grad der Übereinstimmung der Mitarbeiter mit der Unternehmenskultur festzustellen;
- Subkulturen zu identifizieren, die für bessere oder schlechtere Gruppenleistungen verantwortlich sind;
- Unterschiede zwischen den kulturellen Traditionen bei Unternehmenszusammenschlüssen und Übernahmen zu identifizieren;
- neue Führungskräfte schnell mit der Kultur bekannt zu machen und ihnen dabei zu helfen, ihre Mitarbeiter auf die effektivste Art und Weise zu führen;
- festzustellen, wie gut individueller Führungsstil und die Unternehmenskultur zusammenpas-

Quelle: Spencer Stuart

sen - und welchen Einfluss eine Führungskraft darauf haben könnte;

- die anvisierte Kultur zu entwickeln und die dazu erforderlichen Veränderungen zu kommunizieren.

KULTUR UND GESCHÄFT

Wie eine Kultur die Geschäftsergebnisse beeinflusst, hängt entscheidend von dem Umfeld ab, in dem das Unternehmen unterwegs ist. Das belegen unsere Studien, und es zeigte sich auch in der Praxis. Die geografische Region, die Branche, Strategie, Führung und Organisationsstruktur verändern den Einfluss der Kultur auf die Resultate. Genauso übrigens wie ihre Stärke. Was in der Vergangenheit funktioniert hat, muss nicht unbedingt in der Zukunft funktionieren. Und was bei einem Unternehmen geklappt hat, bringt in einem anderen Unternehmen vielleicht nicht den erhofften Erfolg.

Wir haben Folgendes gelernt:

Wenn eine starke Kultur gut mit der Strategie und Unternehmensführung abgestimmt ist, verbessert das die Geschäftsergebnisse.

Nehmen Sie beispielsweise eines der herausragenden Handelsunternehmen mit Hauptsitz in den USA. Für das Unternehmen hatte es oberste Priorität, seinen Kunden den absolut besten Service zu bieten. Eine sehr einfache Regel half, diesem Anspruch gerecht zu werden. Sie lautete: „Tu das, was der Kunde als das Richtige empfindet“. Damit gab das Unternehmen seinen Mitarbeitern einen persönlichen Ermessensspielraum im Umgang mit Kunden an die Hand. Eine der wichtigsten, von der Personalabteilung organisierten Trainingseinheiten war, den Verkäufern zu zeigen, wie sie aus der Kundeninteraktion „legendäre Servicegeschichten“ machen konnten. Die Verkäufer wurden immer wieder daran erinnert, dass sie den Service des Unternehmens aus Sicht der Kunden betrachten sollten. Außerdem wurden die Mitarbeiter angehalten, den Kunden Fragen zu stellen und herauszufinden, welche Wünsche sie hegten und wie ihre Präferenzen genau aussahen. All das sollte dazu dienen, die Erwartungen der Kunden in puncto Service zu übertreffen.

Als wir die Kultur des Unternehmens analysierten, stellten wir fest, dass sie - wie bei vielen anderen großen Händlern auch - vor allem durch die Kombination von *Leistung* und *Beziehung* geprägt war. Anders als die Konkurrenz wies dieses Unternehmen jedoch eine flexible Kultur auf, die auch auf *Lernen* und *Sinn* beruhte. Ein Topmanager beschrieb sein Unternehmen: „Solange wir uns gut um unsere Kunden kümmern, haben wir viel Freiraum.“

Darüber hinaus waren die Werte und Normen, die im Unternehmen herrschten, allen bekannt und wurden in der gesamten Organisation geteilt. Als das Handelsunternehmen mit den Jah-



ren in neue Segmente und Regionen expandierte, bemühte sich das Führungsteam, den starken Kundenfokus beizubehalten und die lang gehegte Unternehmenskultur nicht zu verwässern. Da die Firma ihre Führungskräfte bislang aus den eigenen Reihen rekrutiert hatte, waren sie alle mit der Kultur vertraut. Als das Unternehmen jedoch wuchs, wurden auch Talente von außen eingestellt. Weil es während der Auswahlverfahren sorgfältig vorging und die neuen Führungskräfte mithilfe eines Onboardingprozesses mit seinen Werten und Normen vertraut machte, gelang es dem Unternehmen, seine Kultur beizubehalten.

Kultur war vor allem deshalb ein starkes Differenzierungsmerkmal für dieses Unternehmen, weil sie sehr gut mit Strategie und Führung abgestimmt war. Um exzellenten Service anzubieten, braucht es eine Kultur und Denkweise, die auf Leistung, tadellosem Service und Problemlösung durch Eigenständigkeit und Erfindungsreichtum basiert. Es überrascht also nicht, dass diese besonderen Qualitäten zu erfreulichen Resultaten für die Firma geführt haben. Darunter robustes Wachstum, internationale Expansion, etliche Auszeichnungen für Kundenservice und häufige Nennungen auf Listen, die die besten Arbeitgeber küren.

Die Auswahl und die Entwicklung von künftigen Führungskräften erfordert eine vorwärtsgerichtete Strategie und Kultur. Der CEO eines Landwirtschaftsunternehmens plante, in den Ruhestand zu gehen. Das entfachte Gerüchte über eine feindliche Übernahme. Der CEO kümmerte sich aktiv darum, seinen Nachfolger vorzubereiten. Dabei handelte es sich um einen Insider, der schon seit 20 Jahren für die Firma arbeitete. Unsere Analyse ergab eine Kultur mit einer starken Betonung von *Beziehung* und *Sinn*. Eine Führungskraft beschrieb ihr Empfinden so: „Sobald du Angestellter dieser Firma bist, fühlst du dich wie ein Teil einer großen Familie.“

Der potenzielle Nachfolger kannte die Kultur, war aber deutlich risikoaverser (*Sicherheit*) als der Rest des Unternehmens. Außerdem legte er viel mehr Wert auf Tradition (*Ordnung*) als andere. Als die Übernahmegerüchte immer lauter wurden, versuchten die oberste Führungsriege und andere Manager, den CEO davon zu überzeugen, dass die Firma künftig eine erheblich aggressivere und auf Aktion ausgerichtete Haltung brauchte. Also entschied der Aufsichtsrat, neben dem internen Kandidaten auch noch Bewerber von außerhalb des Unternehmens in Betracht zu ziehen.

Am Ende lief es auf einen von drei externen Kandidaten hinaus. Der Erste von ihnen passte gut zur herrschenden Kultur (*Sinn*), der Zweite war risikofreudig und innovativ (*Lernen*), der Dritte ein harter Hund, der den Wettbewerb (*Autorität*) liebte. Nach reiflicher Überlegung

<p>entschieden sich die Aufseher für den wettbewerbsaffinen Kandidaten mit dem autoritären Führungsstil. Nur wenig später versuchte ein aktivistischer Investor, eine feindliche Übernahme anzuzetteln. Der neue CEO steuerte sein Unternehmen nicht nur unbeschadet durch die prekäre Situation und rettete seine Unabhängigkeit, er begann gleichzeitig damit, es durch Restrukturierung fit für weiteres Wachstum zu machen.</p> <p>Die Integration nach einem Merger kann erheblich beschleunigt werden, wenn eine neue Kultur entwickelt wird, die auf sich ergänzenden Stärken beruht. Außerdem kann eine solche Kultur dabei helfen, über die Zeit hinweg zusätzliche Werte zu schaffen. Zusammenschlüsse und Übernahmen können entweder Wert schaffen oder zerstören. Zahlreiche Studien belegen, dass die kulturelle Dynamik einer der entscheidenden - wenn auch häufig unbeachteten - Faktoren für den Integrationserfolg und die spätere Performance des Unternehmens ist.</p>	<p>BEI DER NEU- AUSRICHTUNG VON UNTER- NEHMENS- KULTUREN GEHT</p> <h1>DER TREND</h1> <p>IN RICHTUNG LERNEN.</p>	<p>„Wir müssen uns trauen, die Dinge anders anzugehen, und aufhören, nach den alten Regeln zu spielen.“</p> <p>Nachdem sich die Leitung über die künftige Kultur einig war, begann ein rigoroser Assessmentprozess. Ziel war, diejenigen Führungskräfte aus beiden Unternehmen zu identifizieren, die aufgrund ihres persönlichen Stils und ihrer Werte Brückenbauer für die neue Kultur sein und für den Prozess werben konnten. Zusätzlich wurde ein Programm aufgelegt, das in 30 Teams für den kulturellen Anpassungsprozess sorgen wollte. Dabei ging es darum, Prioritäten zu bestimmen und neue Beziehungen zu knüpfen, Teamregeln zu erarbeiten und das neue kulturelle Miteinander zum Leben zu erwecken.</p> <p>Zum Schluss nahm das Unternehmen punktuelle Veränderungen der Organisationsstruktur vor, um die entsprechenden Bereiche auf die neue Kultur auszurichten. Auch für die Art und Weise der Unternehmensführung entwickelte das Unternehmen ein neues Modell. Die Neuerungen umfassten das Einstellungsverfahren, das Talentassessment, die Aus- und Weiterbildung, das Performancemanagement, die Belohnungssysteme und Aufstiegsmöglichkeiten. Derlei strukturelle Überlegungen werden während Veränderungsprozessen oft genug vernachlässigt. Das ist riskant: Wenn Systeme und Strukturen die Notwendigkeiten von Kultur und Führung nicht berücksichtigen, gerät die Entwicklung ins Stocken.</p>
<p>Die Vorstände zweier Lebensmittelketten entschieden nach einem Merger, dass die Unternehmen ihre jeweilige Kultur beibehalten sollten. Schließlich hatten die Firmen stark in das Miteinander investiert und ihre Chefs wollten nun sicherstellen, dass die Stärken und Traditionen auch nach dem Zusammenschluss erhalten blieben. Und tatsächlich zeigte die genauere Untersuchung der Kulturen, dass es durchaus Werte gab, die in beiden Unternehmen stark waren. Und auch darüber hinaus gab es Bereiche, die miteinander kompatibel waren. Beides zusammen eignete sich als Fundament für eine kombinierte Kultur. Allerdings gab es auch Unterschiede - und auch die ließen sich nach Überzeugung der Unternehmensführung als Bestandteile der neuen Kultur nutzen. Vorausgesetzt, man ging sorgfältig dabei vor: In beiden Unternehmen lag eine starke Betonung auf <i>Leistung</i>, <i>Beziehung</i> und <i>Ordnung</i>. Beide legten großen Wert auf hochwertige Ware, guten Service, Fairness im Umgang mit Mitarbeitern und pflegten einen regionalen Fokus. Allerdings verfolgte eines der Unternehmen eine stärkere Top-down-Philosophie und hatte eine erheblich höhere Bewertung bei <i>Autorität</i>, vor allem was das Verhalten der Führungskräfte anbelangte.</p> <p>Weil beide Unternehmen Teamarbeit und Investitionen in das lokale Umfeld für wichtig hielten, entschieden die Vorstände, die Kulturstile <i>Beziehung</i> und <i>Sinn</i> besonders zu betonen. Gleichzeitig verlangte die gemeinsame Strategie, den Top-down Ansatz und den Kulturstil <i>Autorität</i> abzubauen. Stattdessen sollte der Fokus nun auf <i>Lernen</i> liegen, um Innovationen bei der Gestaltung neuer Verkaufsflächen und im Onlinehandel in Gang zu setzen. Ein Top-manager umriss die strategische Ausrichtung so:</p>		<p>In einem dynamischen, unsicheren Umfeld müssen Unternehmen zunehmend agiler werden. Umso wichtiger wird Lernen. Es ist nicht überraschend, dass der Kulturstil <i>Leistung</i> in den von uns untersuchten Unternehmen am weitesten verbreitet ist. Dennoch haben wir in den vergangenen zehn Jahren bei unserer Arbeit festgestellt, dass der Trend bei der Neuausrichtung von Unternehmenskulturen in Richtung <i>Lernen</i> geht. Eine hohe Priorität von <i>Lernen</i> fördert Innovation und Beweglichkeit eines Unternehmens. Beides ist in Zeiten wachsender Unsicherheit und zunehmender Komplexität im Umfeld entscheidend. Und obwohl <i>Lernen</i> in unserem Gesamtranking nur den vierten Platz einnimmt, ist bemerkenswert, dass es vor allem die kleineren Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern sind und solche aus den neueren Branchen wie Software, Technologie und drahtlosem Equipment, die den Stellenwert von <i>Lernen</i> deutlich stärker betonen.</p> <p>Nehmen Sie zum Beispiel ein Technologieunternehmen aus dem Silicon Valley, mit dem wir gearbeitet haben. Das Unternehmen hatte ein starkes Geschäft aufgebaut, viel Geld in eine einzigartige Technologie gesteckt und erstklassige Fachleute an Bord. Trotzdem stagnierte das Gewinnwachstum. Der Grund dafür lag in den neuen, flinken Wettbewerbern, die auf das</p>

DIE ZWEI SEITEN JEDER KULTUR

Jede Kultur hat Stärken und Schwächen. Diese Übersicht fasst die Vor- und Nachteile jedes Stils zusammen. Sie zeigt außerdem, wie viele der von uns untersuchten Unternehmen die jeweiligen kulturellen Eigenschaften aufwiesen.

KULTURSTIL	VORTEILE	NACHTEILE	ANTEIL DER UNTERNEHMEN*
BEZIEHUNG warm, ehrlich, beziehungsorientiert	bessere Zusammenarbeit und Kommunikation, mehr Engagement, stärkeres Vertrauen und Gefühl von Zugehörigkeit	Überbetonung von Konsens kann dazu führen, dass nicht alle Möglichkeiten in Betracht gezogen und Diskussionen erstickt werden sowie Entscheidungen lange brauchen	63%
SINN sinngetrieben, idealistisch, tolerant	höhere Wertschätzung von Vielfalt, Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung	Alltagsgeschäft und aktuelle Angelegenheiten leiden unter der Überbetonung von langfristigem Zweck und Idealen	9%
LERNEN offen, erfinderisch, abenteuerlustig	mehr Innovationen, Beweglichkeit und organisationelles Lernen	Zu viel Ausprobieren kann dazu führen, den Fokus zu verlieren, und verhindert, dass bereits bestehende Vorteile genutzt werden	7%
FREUDE spielerisch, instinkt- orientiert, lebensfroh	bessere Stimmung und Atmosphäre, mehr Engagement und Kreativität	Überbetonung von Autonomie und Engagement kann zu einem Mangel an Disziplin sowie zu Problemen bei Compliance und Aufsicht führen	2%
LEISTUNG ergebnisgetrieben, zielorientiert	bessere Umsetzung, größerer externer Fokus, stärkerer Aufbau von Kompetenzen und Zielerreichung	Zu starker Fokus auf Ergebnisse kann dazu führen, dass Kommunikation und Zusammenarbeit behindert werden, auch Stress und Angst können zunehmen	89%
AUTORITÄT mutig, entschieden, dominant	höhere Entscheidungsgeschwindigkeit und schnellere Reaktion auf Gefahren und Krisen	Zu starke Autorität und mutige Entscheidungen können dazu führen, dass zunehmend politisch agiert wird, Konflikte entstehen und das Arbeitsumfeld die psychische Gesundheit gefährdet	4%
SICHERHEIT realistisch, vorsichtig, vorbereitet	besseres Risikomanagement, höhere Stabilität und Kontinuität im Geschäft	Standardisierung und Formalitäten können zu starker Bürokratie, Inflexibilität und Entmenschlichung des Arbeitsumfelds führen	8%
ORDNUNG regeltreu, respektvoll, kooperativ	höhere operationale Effizienz, weniger Konflikte und mehr Gemeinsinn	Überbetonung von Regeln und Traditionen kann Individualität verringern, Kreativität ersticken und die Beweglichkeit der Organisation beeinträchtigen	15%

* Prozentsatz der Unternehmen, die den jeweiligen Kulturstil an erste oder zweite Stelle gesetzt haben.

Terrain vordrangen. Innovationen kamen explosionsartig auf den Markt, und auch die Geschäftsmodelle veränderten sich sprunghaft. Die Unternehmensführung sah in der Kultur einen entscheidenden Differenzierungsfaktor und beschloss deshalb, sie noch genauer zu analysieren, zu stärken und weiterzuentwickeln. Wir stellten fest, dass die herrschende Kultur extrem auf *Leistung*, Teams (also *Beziehung*) und Neugier (eine Kombination aus *Freude* und *Lernen*) fokussiert war.

Nachdem die Chefs die Geschäftsstrategie überprüft und Input bei der Belegschaft gesammelt hatten, entschieden sie sich dafür, den

Fokus der Unternehmenskultur noch stärker auf *Lernen* zu legen. Dazu nutzten sie unseren Bezugsrahmen und integrierten ihn in den Geschäftsalltag. Darüber hinaus initiierten sie Diskussionen zwischen Managern und Angestellten, in denen es darum ging, den Innovations- und Entdeckergeist zu fördern.

Obwohl es natürlich einige Zeit dauert, eine Kultur zu wandeln, konnten wir hier nach nur einem Jahr deutliche Veränderungen feststellen. Hinzu kam, dass die Bewertungen für das Mitarbeiterengagement sogar noch stiegen, als sich das Unternehmen auf einen drohenden Verkauf vorbereitete.

Eine starke Kultur kann ein echtes Hindernis darstellen, wenn sie nicht zur Strategie passt.

Ein anderer unserer Klienten - ein europäischer Industriedienstleister - erlebte einen dramatischen Umbruch in seiner Branche. Kundenerwartungen, regulatorische Bedingungen und Wettbewerb veränderten sich rasant und in bislang unbekanntem Ausmaß. Die Strategie des Unternehmens hatte vor allem in einer angestrebten Kostenführerschaft bestanden. Aber nun musste es umschwenken und sich stärker vom Wettbewerb differenzieren. Seine Kultur indes stellte eine enorme Hürde für diese Veränderung dar und blockierte den Erfolg.

Wir diagnostizierten ein Miteinander, das stark an *Leistung* orientiert war, an *Beziehung* und das nach *Ordnung* verlangte. Zudem gab es eine ausgeprägte Top-down-Präferenz für *Autorität*. Die Leitung des Unternehmens entschied, die Kultur stärker *sinn*getrieben aufzustellen, mehr Spielräume für Ermächtigung zu geben und das Miteinander offener und teamorientierter zu gestalten. Dies würde künftig auch mehr *Beziehung*, *Lernen* und *Sinn* nach sich ziehen, während *Autorität* und *Leistung* nicht mehr im Vordergrund stehen würden, so das Kalkül. Der Schwenk war eine Herausforderung, denn die bisherige Kultur hatte die Firma über Jahre erfolgreich gemacht. Und das in einem Branchenumfeld, in dem die Betonung vor allem auf Effizienz und *Leistung* gelegen hatte.

Viele Führungskräfte betrachteten die alte Kultur als Stärke und kämpften dafür, sie zu erhalten. Dadurch brachten sie den Erfolg der neuen strategischen Ausrichtung ins Wanken.

Kultureller Wandel ist für jede Firma ein schwieriges Unterfangen. Aber er ist nicht unmöglich, wie das Unternehmen feststellte. Der CEO legte ein neues Entwicklungsprogramm für Führungskräfte auf und eines für Teamcoaching. Zusätzlich bot die Firma Trainingsmöglichkeiten an, die wie die anderen Maßnahmen dazu beitragen sollten, den Führungskräften die Angst vor dem Kulturwandel zu nehmen. Wenn Mitarbeiter das Unternehmen verließen, achtete man darauf, Führungspositionen mit Kandidaten zu besetzen, die zur angestrebten Kultur passten. Eingestellt wurden dann Leute, die unterstützende Werte wie *Beziehung* mitbrachten und Wert auf einen gemeinschaftlich geteilten *Sinn* legten.

Der Nutzen des strategischen und kulturellen Schwenks ließ nicht lange auf sich warten: Die Firma hatte bald eine immer größer werdende Palette von unterschiedlichen integrierten Serviceangeboten im Programm. Zudem wuchs sie stark - vor allem in den aufstrebenden Märkten.

VIER HEBEL

Anders als die Entwicklung und die Umsetzung eines Businessplans ist die Veränderung einer

ÜBER DIE FORSCHUNG

Ziel unserer umfassenden Studie war es, unterschiedliche Organisationskulturen und ihren Erfolg zu untersuchen - und wie beides miteinander zusammenhängt. Dazu analysierten wir die Kulturen von mehr als 230 Unternehmen sowie die verschiedenen Führungsstile und Werte von über 1300 Topmanagern quer durch alle Branchen. Darunter Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie, der Energie- und Versorgungswirtschaft, der Finanz- und der Gesundheitsbranche, Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer, Industrieunternehmen und Firmen aus dem IT- und Telekommunikationsbereich. Wir waren in vielen unterschiedlichen Regionen unterwegs: in Afrika, Asien, Europa, dem Nahen Osten, Nordamerika, Ozeanien und Südamerika. Wir analysierten staatliche Unternehmen genauso wie private und Non-Profit-Organisationen. Dabei befragten wir online rund 25 000 Angestellte und Mitarbeiter und führten Interviews mit Managern.

Unsere Analyse unterstreicht, wie stark Unternehmen durch die von uns identifizierten acht Stile charakterisiert werden. *Leistung* liegt an der Spitze, *Beziehung* an zweiter Stelle. Dieses Muster findet sich über alle Unternehmenstypen, Größen, Regionen und Branchen hinweg. Darauf folgen in den allermeisten Kulturen die Stile *Ordnung* und *Lernen* auf den Plätzen drei und vier.

Die Unternehmenskultur scheint das Engagement und die Motivation von Mitarbeitern dabei am unmittelbarsten zu beeinflussen, gefolgt von Kundenorientierung. Um den Einfluss auf den Unternehmenserfolg nachvollziehen zu können, überprüften wir den Grad des Mitarbeiterengagements anhand von weithin akzeptierten Untersuchungsfragen. Am Ende landeten wir mithilfe eines Onlinefragebogens bei den Einschätzungen zur Kundenorientierung. In vielen Fällen dokumentierten wir außerdem den persönlichen Führungsstil von Topmanagern und ihren Werte.

Wir fanden heraus, dass Mitarbeiterengagement am stärksten von größerer Flexibilität beeinflusst wird. Und zwar in Form von *Freude*, *Lernen*, *Sinn* und *Beziehung*. Zudem fanden wir heraus, dass zwischen Kundenorientierung und diesen vier Stilen plus dem Stil *Leistung* eine positive Beziehung besteht. Diese Zusammenhänge sind über das Gros der Unternehmen hinweg ebenso erstaunlich konsistent. Wir stellten außerdem fest, dass Engagement und Kundenorientierung umso stärker sind, je höher die Identifikation der Mitarbeiter mit den Charakteristika der jeweiligen Kultur ist.

Unsere Forschung war durch die Arbeit zahlloser Wissenschaftler auf diesem Gebiet beeinflusst, von denen viele in diesem Artikel Erwähnung finden. Zudem befinden wir uns in engem Schulterschluss mit Größen wie David Caldwell, Jennifer Chatman, James Heskett, John Kotter, Charles O'Reilly und etlichen anderen, die uns in unserem Denken inspiriert haben.

Kultur untrennbar mit den Gefühlen und der sozialen Dynamik der Menschen im Unternehmen verwoben. Wie wir festgestellt haben, sind es vier Maßnahmen, die besonders hilfreich sind, wenn es um einen erfolgreichen Kulturwandel geht.

Machen Sie Ihr Ziel klar. Ganz ähnlich wie bei der Festlegung einer neuen Strategie kommt es bei der Neugestaltung einer Kultur zunächst darauf an, den gegenwärtigen Stand der Dinge zu erfassen. Dazu dient ein Bezugsrahmen, der überall in der Organisation offen diskutiert werden kann. Die Unternehmensführung muss sich darüber im Klaren sein, welche Folgen und Resultate die neue Kultur haben wird - und ob sie zu den aktuellen oder erwarteten Marktbedingungen und geschäftlichen Gegebenheiten passt. Wenn die dominanten Kulturstile einer Firma *Leistung* und *Autorität* sind, sich das Branchenumfeld jedoch rasant ändert, kann es sinnvoll sein, in Richtung *Lernen* und *Freude* umzuschwenken. Dabei sollte jedoch der Stil *Leistung* weiter im Fokus bleiben.

Die Zielkultur bringt wichtige Prinzipien mit sich, deren Einhaltung in Prozessen und Initiativen des Unternehmens beachtet werden sollte. So wie bei dem Technologieunternehmen, das seine Beweglichkeit und Flexibilität angesichts stärker werdender Konkurrenz erhöhen wollte. Der Wandel mag durch reale und aktuelle Herausforderungen und Chancen gekennzeichnet sein. Allerdings genauso durch Ziele und Trends. Wegen der tendenziell mehrdeutigen und versteckten Natur von Unternehmenskultur ist es nicht immer leicht, die Notwendigkeit für einen Wandel zu erklären.

Um die Dringlichkeit einer kulturellen Veränderung zu unterstreichen, ist es hilfreich, mit greifbaren Problemen wie dem Druck des Marktes oder Wachstumshindernissen zu argumentieren. In der Regel ist derlei für die Mitarbeiter gut nachvollziehbar und schafft eine größere Verbundenheit mit dem Ziel.

Führungskräfte auswählen und entwickeln, die zur angestrebten Kultur passen. Führungskräfte sind als Katalysatoren wichtig für den Veränderungsprozess. Ihnen fällt die Aufgabe zu, den Wandel auf allen Ebenen voranzutreiben und ein Klima der Sicherheit zu schaffen und das, was der Wissenschaftler Edgar Schein als „Practice Field“, Trainingsplatz, bezeichnet. Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter sollte darauf geachtet werden, dass die Kandidaten zur anvisierten Kultur passen. Ein Modell, das sowohl die Kultur der Organisation als auch den individuellen Führungsstil analysiert, ist für das Recruiting hier unabdingbar.

Natürlich gibt es auch amtierende Führungskräfte, die den eingeschlagenen Weg ablehnen. Oft genug lassen sie sich jedoch durch Training und Weiterbildung von der Wichtigkeit der Zu-



sammenhänge zwischen Kultur und strategischer Ausrichtung überzeugen. Wenn sie erst einmal die Dringlichkeit, den erwarteten Nutzen und das Gewicht ihres persönlichen Einflusses für das Erreichen des Ziels verstanden haben, unterstützen viele Skeptiker den Prozess schließlich doch. Dennoch führt kultureller Wandel immer auch zu Fluktuation: Manche verlassen das Unternehmen, weil sie das Gefühl haben, nicht länger dazupassen. Andere hingegen werden gebeten zu gehen, weil sie den Wandlungsprozess behindern.

Nutzen Sie Gespräche, um die Wichtigkeit des Wandels zu unterstreichen. Diskussionen unter Kollegen helfen dabei, die Veränderung von bislang gültigen Normen und stillschweigenden Übereinkünften besser zu verstehen und zu akzeptieren. Der von uns entwickelte integrierte Rahmen kann als Grundlage für den Austausch über die aktuelle und die anvisierte Kultur dienen. Zudem lassen sich mit seiner Hilfe auch die unterschiedlichen Verhaltensweisen von Führungskräften erklären. Wenn die Belegschaft mitbekommt, dass die Unternehmensführung über neue Geschäftsentwicklungen spricht - etwa über Innovationen anstatt über Quartalsgewinne -, wird auch sie ihr Verhalten verändern und so automatisch eine positive Feedbackschleife anstoßen.

Der Wandel wird von vielen unterschiedlichen Arten der Kommunikation unterstützt: von Roadshows und Zuhörerrunden genauso wie von strukturierten Gruppendiskussionen. Die Plattformen der sozialen Medien ermutigen Mitarbeiter, mit Führungskräften zu diskutieren. Einflussreiche Change-Vorreiter können durch ihre Ausdrucksweise und ihr Verhalten den Wandel unterstützen. Das schon erwähnte Technologieunternehmen schaffte einen großen Teil der Veränderung bei Kultur und Mitarbeiterengagement, indem es einen strukturierten Rahmen für Dialog und breit angelegte Diskussionen schuf.

Den erwünschten Wandel durch die Organisationsstruktur unterstützen. Wenn die Unternehmensstruktur, die Systeme und Prozesse auf die angestrebte Kultur abgestimmt sind und sie stärken, wird es erheblich einfacher, neue Kulturstile und Verhaltensweisen zu etablieren. Dabei kann es beispielsweise hilfreich sein, das Performancemanagement zu nutzen, um die Mitarbeiter dazu zu ermutigen, die Eigenschaften der Zielkultur frühzeitig zu trainieren. Wenn das Unternehmen wächst und neue Mitarbeiter einstellt, können Trainingseinheiten für die Neuzugänge helfen, die anvisierte Kultur schneller zu erreichen. Es kann darüber hinaus sinnvoll sein, den Grad der Zentralisierung und die Zahl der Hierarchiestufen innerhalb der Struktur so an die neue Kultur anzupassen, dass erwünschte Verhaltensweisen gefördert werden: Führende

Wissenschaftler wie Henry Mintzberg haben nachgewiesen, wie sehr das Organisationsdesign und andere strukturelle Faktoren die Denk- und Verhaltensweisen der Menschen in Unternehmen beeinflussen.

ALLES ZUSAMMENFÜGEN

Ein traditioneller Hersteller nutzte gleich alle vier Hebel, um sich als Anbieter kompletter Lösungen zu repositionieren. Der Wandel begann mit der Neuformulierung der Strategie, die auch von einer umfassenden Markenkampagne unterstützt wurde. Dem Geschäftsführer der Firma war jedoch nur zu bewusst, dass die bisherige Kultur das größte Hindernis für den Wandel darstellen würde. Und dass die Topführungskräfte den größten Hebel darstellten, um die Mitarbeiter von der Veränderung zu überzeugen.

Die existierende Kultur war vor allem durch *Leistung* geprägt. Aber auch von *Beziehung* und *Sinn*. Wobei *Sinn* im Vergleich zu den anderen Unternehmen in der Branche einen besonders hohen Stellenwert hatte. Einer der Mitarbeiter beschrieb seinen Arbeitgeber folgendermaßen: „Wir sind ein Team von talentierten und engagierten Leuten, das Gutes für unseren Planeten tun will. Wir haben den echten Wunsch und den Mut, alles dafür zu geben, die Gesellschaft zum Besseren zu verändern.“

Grundsätzlich herrschte in der Firma eine Kultur, die auf enger Zusammenarbeit und kurzen Entscheidungswegen beruhte. Allerdings wurde das Verhalten der Führungskräfte als hierarchisch und bisweilen auch politisch beschrieben. Folglich wurden Risiken wenn möglich vermieden.

Das Führungsteam analysierte die Stärken der herrschenden Kultur und die Lücken im eigenen Verhalten. Danach diskutierte es, was nötig war, um den kulturellen Schwenk zu erreichen. Die Führungskräfte waren sich einig, dass es im Unternehmen an Risikofreude und Eigenständigkeit mangelte. Deshalb beschlossen sie, Hierarchien abzubauen und Entscheidungen weniger zentralistisch anzugehen. Der Unternehmenschef baute das Führungsteam um: Künftig sollten vor allem diejenigen das Sagen haben, die starke Geschäftsfelder verantworteten. Sein Ziel war, dadurch mehr Zeit zu haben, um den kulturellen Wandel voranzutreiben und die Kundenorientierung zu verbessern.

Kurz danach lud der Vorstand 100 Leute aus dem mittleren Management zu Führungskräftetreffen ein, um mit ihnen zu diskutieren. Die Konferenzserie fand zweimal jährlich statt. Bei dem ersten Treffen ging es darum, eine Plattform für Input und Vorschläge zu etablieren, Feedback einzuholen und gemeinsam einen Plan für die notwendigen Veränderungen im Unternehmen aufzustellen. Dabei ging es auch darum, klare kulturelle Prioritäten zu setzen. Der Vor-

standsvorsitzende stellte die Teams so zusammen, dass sie sich jeweils auf unterschiedliche geschäftliche Herausforderungen konzentrieren konnten. Die Teams wurden dazu angehalten, jenseits des Unternehmens nach Ideen zu fahnden und Lösungen zu entwickeln. Anschließend präsentierten sie ihre Ergebnisse in der gesamten Gruppe und erhielten Feedback. Die Initiative sorgte dafür, dass das mittlere Management den Wandel entscheidend beeinflussen konnte. Eine Aufgabe, die traditionell den höheren Rängen vorbehalten war. Auf diese Weise gelang es, eine Kultur des *Lernens* zu etablieren. Die Idee hinter dem Prozess war, echten Nutzen für das Geschäft zu stiften und dabei gleichzeitig eine neue Kultur zu verankern.

Der Vorstandsvorsitzende installierte jedoch noch ein weiteres Programm. Sein Zweck: Diejenigen in der Belegschaft herauszufiltern, die vorteilhafte disruptive Ideen hatten und neue Formen der Zusammenarbeit vorantreiben konnten. Die Teilnehmer des Programms übernahmen die Aufgabe, Schlüsselinnovationen zu identifizieren und zu priorisieren. Und tatsächlich: Bereits nach kurzer Zeit verbesserte der Einsatz des Teams die Geschäftsergebnisse - und zwar bei den wichtigsten Kennzahlen genauso wie bei Kultur und Engagement. In nur einem Jahr stieg das Mitarbeiterengagement um zehn Punkte. Auch die Net Promotor Scores, die Weiterempfehlungsraten, erreichten bis dahin ungekannte Höchstwerte. Zudem profitierte die Firma von einer Flut bester Kundenreferenzen für ihre neuen und innovativen Lösungen.

FAZIT

Es ist möglich - und genau genommen überlebensnotwendig - die Unternehmensergebnisse mithilfe von kulturellem Wandel zu steigern. Wie wir beschrieben haben, lässt sich dies durch den Einsatz der hier vorgestellten einfachen, aber wirkungsvollen Modelle und Methoden bewerkstelligen. Dazu müssen Führungskräfte als Erstes verstehen, wie die herrschende Kultur in ihrem Unternehmen aussieht. Im nächsten Schritt können sie dann die Zielkultur definieren und ausarbeiten. Darauf folgen die Vorstellung der anvisierten Kultur im Unternehmen - und die erforderlichen Veränderungen im Unternehmen. Dazu gehören die Abstimmung der Führungsprinzipien auf die angestrebte Kultur und die Art und Weise, wie im Unternehmen kommuniziert wird, sowie die Anpassung der Organisationsstruktur. Ein Unternehmen über die Kultur zu führen kann heute eine der wenigen Quellen darstellen, aus denen sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile speisen. Für erfolgreiche Führungskräfte ist Unternehmenskultur deshalb keine Ursache für Frustration, sondern eines ihrer wichtigsten Managementtools. ♡

© HBP 2018

AUTOREN

BORIS GROYSBERG
ist Professor für Business Administration an der Harvard Business School und Koautor von „Talk, Inc.“ (Harvard Business Review Press, 2012). Sein Twitter-Account: @bgroysberg.

JEREMIAH LEE
leitet die Abteilung Innovation for Advisory Services bei der Personalberatung Spencer Stuart.

JESSE PRICE
ist bei Spencer Stuart für die Organizational Culture Services verantwortlich.

Lee und Price gehören zu den Gründern zweier Unternehmen, die sich mit kulturellen Themen auseinandersetzen.

J. YO-JUD CHENG
ist Doktorand im Fachbereich Strategie an der Harvard Business School.