



Kultur... Change... Management.

**DR. FRANZ GRESSER, GESCHÄFTSFÜHRER,
SERVICERATING GMBH, KÖLN**

SCHWERPUNKT

E-Mobility-Innovationen

ener|gate
con|energy gruppe



KULTUR ... CHANGE ... MANAGEMENT.

Bis vor ein paar Jahren, als die Arbeit vermeintlich noch über Anreize und Vorgaben aus der Zentrale gesteuert werden konnte, war eine „gute Unternehmenskultur“ zwar schön. Zur Not ging es aber auch ohne. Heute herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass in dynamischen und komplexen Umfeldern schnelle und dezentral getroffene Entscheidungen notwendig sind. Unternehmen müssen Verantwortung verteilen und dafür braucht es Vertrauen.

DR. FRANZ GRESSER – GESCHÄFTSFÜHRER, SERVICE RATING ANALYSE UND BERATUNG GMBH, KÖLN

Eine „gute Kultur“ (auch „Servicekultur“, „kundenorientierte Kultur“, „mitarbeiterorientierte Kultur“) wird als hilfreich erkannt und als Differenzierungsfaktor gesehen, weil darin zielgerichtetes Verhalten ohne externe Anreize gezeigt wird. Tatsächlich zeigt sich in Unternehmen, die gut mit einer dynamischen Umgebung zurechtkommen, meist eine dazu passende „gute Kultur“. Also:

Bauen wir uns eine „gute Kultur“ und sorgen für die richtige Einstellung bei den Mitarbeitern!

Ist die „gute Unternehmenskultur“ Ursache oder Folge?

Mal ganz abgesehen davon, dass man „gute Kultur“ unterschiedlich definieren kann, stellt sich die Frage, ob sie Ursache, Ergebnis oder

Nebenprodukt des guten Zurechtkommens mit der Dynamik ist. Egal, ein Unternehmen braucht eine „gute Kultur“, also soll das Management eine herstellen. Dies wird häufig wie folgt versucht: zentrale Strategie, Umsetzung über Steuerung, Anreize und Kontrolle, angereichert vielleicht noch mit ein bisschen Integration der Mitarbeiter. Manchmal beauftragt das Unternehmen auch gleich eine externe Agentur, die entsprechende „Kulturinstrumente“ bereitstellen soll.

Kann es zum Ziel führen, Instrumente, die bei erfolgreichen (agilen) Unternehmen immer weniger aufzufinden sind, zu nutzen, um die Voraussetzungen für „gute Kultur“ zu schaffen? Böse formuliert: Muss ein letztes Mal „das Alte“ bemüht werden, um „das Neue“ zu schaffen?

Was ist Kultur? Kann sie verändert werden?

Es gibt verschiedene Definitionen von Kultur im Unternehmen und auch die Frage ihrer Veränderung wird unterschiedlich beantwortet. Zwischen den Polen „Kultur kann nicht direkt beeinflusst werden“ und „Hier ist der Plan für die erfolgreiche Kulturveränderung“ existieren viele weitere Positionen. Relativ unstrittig scheint zu sein, dass Kultur eine (konservative) Verharrungstendenz hat und sich aus der Vergangenheit speist, grundsätzlich aber wandlungsfähig ist. Inwieweit einzelne Personen wie Management, Mitarbeiter oder Berater hierbei eine aktive Rolle spielen (können), wird unterschiedlich gesehen.

Es herrscht auch Uneinigkeit darüber, ob und wie man Kultur „messen“ oder beobachten kann. Während einige sagen, Kultur könne ganz oder in Teilen etwa über Mitarbeiterbefragungen erhoben werden, sagen andere, dass man damit nur sichtbare und bewusste Aspekte der Kultur bei einzelnen Individuen erfrage. Außerdem sei fraglich, ob sich aus diesen Einzelmeinungen sinnvoll ein Gesamtbild der Unternehmenskultur zusammensetzen lässt.

Relativ unstrittig gibt es übergreifende, sichtbare Verhaltensweisen und Rituale in Unternehmen. Diese kann man beobachten, teilweise sogar messen und als Teil der Kultur bezeichnen. Spannender wird es bei den Aspekten, die unsichtbar und auf der Ebene der Einzelpersonen unbewusst sind. Wohland/Wiemeyer sprechen bildhaft von der „Hinterbühne“ im Gegensatz zur „Vorderbühne“, die für die Zuschauer sichtbar ist.

Können wir Kultur aktiv verändern?

Veränderungsprogramme, die am sichtbaren Verhalten ansetzen, haben den Vorteil, dass Veränderungen beobachtet werden können. Die Beobachtung kann aber nicht unterscheiden, ob das neue Verhalten auf einer Einstellungsänderung (oder einer Übernahme neuer Werte) beruht oder lediglich auf veränderten Anreizstrukturen. Das könnte irrelevant sein, wenn lediglich eine Verhaltensänderung angestrebt wird, aber gestartet war man ja mit dem Ziel einer Kulturveränderung. Zeigen Mitarbeiter das „richtige“ Verhalten nur aufgrund der veränderten Anreize, nicht aber aufgrund der „richtigen“ Haltung, muss die Steuerung immer weiter bestehen bleiben, weil sonst das Verhalten ausbleibt. Auch das ist in einem stabilen Umfeld per se noch kein Problem, aber: Permanente Steuerung aus der Zentrale ist in dynamischen Umfeldern ein Nachteil, weil sie zu langsam ist und relevante dezentrale Informationen ignoriert. Deshalb sollte die neue Kultur ja überhaupt erst geschaffen werden...

Darüber, wie Einstellungen und Werte sich herausbilden, gibt es Unmengen an (psychologischer) Literatur. Eine nachhaltige Veränderung von Werten und Einstellungen allein über Steuerung und Anreize, Argumente und Erklärungen, erscheint mir unwahrscheinlich. Einige Aspekte der Unternehmenskultur werden sogar umso weniger erreicht, je mehr man sie anstrebt. Die Aufforderung „sei doch mal spontan“ ist ein Beispiel für so ein Phänomen. Der Versuch eine „Vertrauenskultur“ über Anreize und Messung →

einzuführen, geht in die gleiche Richtung. Um Vertrauen zu etablieren, muss irgendjemand anfangen, zu vertrauen (Luhmann: „riskante Vorausleistung“). Versuche ich mich abzusichern oder Vertrauen zu kontrollieren, ist es kein Vertrauen mehr. Genauso wenig kann ich Vertrauen von anderen einfordern.

Veränderung von Kommunikation und Arbeit, nicht von Menschen

Agile und dezentral entscheidende Unternehmen haben offensichtlich in dynamischen Märkten einen Vorteil. Deren Arbeits- und Kommunikationsweisen sowie deren Menschenbild kann man beobachten und daraus für das eigene Unternehmen passende Maßnahmen ableiten (nicht kopieren!). Welche Entscheidungen können Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen dezentral treffen? Wie können die Transparenz und der Informationsfluss verbessert werden? Wie können Sie schneller Werte für die Kunden schaffen? Antworten erhalten Sie über Versuch und Irrtum mit Hilfe vorhandener Instrumente und Werkzeuge (Kanban, Scrum, Kamishibai, Boards, ...).

Anstatt zu versuchen, eine agile oder „gute“ Kultur zu errichten, um dann geeignete Methoden und Instrumente zur Erfüllung des Unternehmenszweckes einzusetzen, können Sie auch direkt neue Methoden einsetzen. Eine „gute Kultur“ entwickelt sich auch, wenn Sie Mut, Fehlertoleranz und Lernwillen zeigen. Es kann ein großer Vorteil sein, diesen Prozess (extern) begleiten zu lassen, indem zum Beispiel Arbeits- und Kommunikationsmethoden geschult werden, Meetings moderiert werden oder externes Feedback bereitgestellt wird. Die Einstellung beziehungsweise die Werte von Kollegen oder Mitarbeitern bearbeiten zu wollen (meistens stimmt ja nur bei denen etwas nicht), halte ich nicht für zielführend.

Mein Vorschlag: Probieren Sie neue Arbeits- und Kommunikationsmethoden aus, die Wertschöpfung für den Kunden, Transparenz und

offene Kommunikation fördern, vertrauen Sie anderen und versuchen Sie, in Fehlern das Lernpotenzial zu sehen.

Devise: Verbessern Sie Arbeitsweisen und Kommunikation, nicht Menschen und Kultur! <

KONTAKT

→ **Dr. Franz Gresser**
 Geschäftsführer,
 ServiceRating GmbH, Köln
 ✉ Gresser@servicerating.de
 🌐 www.servicerating.de



Kooperation mit ServiceRating

In unserer Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen ServiceRating nimmt Franz Gresser zu aktuellen Innovationsthemen aus der Energie- beziehungsweise Unternehmenswelt Stellung.

ServiceRating hat es sich zur Aufgabe gemacht, Unternehmen bei der Analyse, Entwicklung und Kommunikation von Kundenorientierung und Servicequalität kompetent zu unterstützen.

Weitere Informationen zum Unternehmen und den angebotenen Dienstleistungen finden Sie [hier](#).

e|m|w.trends 

Das Innovationsmagazin von energate

energate gmbh

Norbertstraße 3-5

D-45131 Essen

Tel.: +49 201 1022-500

Fax: +49 201 1022-555

www.energate.de

www.emw-online.com

Jetzt kostenlos für den e|m|w.trends Newsletter anmelden!

www.emw-online.com/trends/registrierung

