

Dr. Guido Quelle



Unternehmenskultur

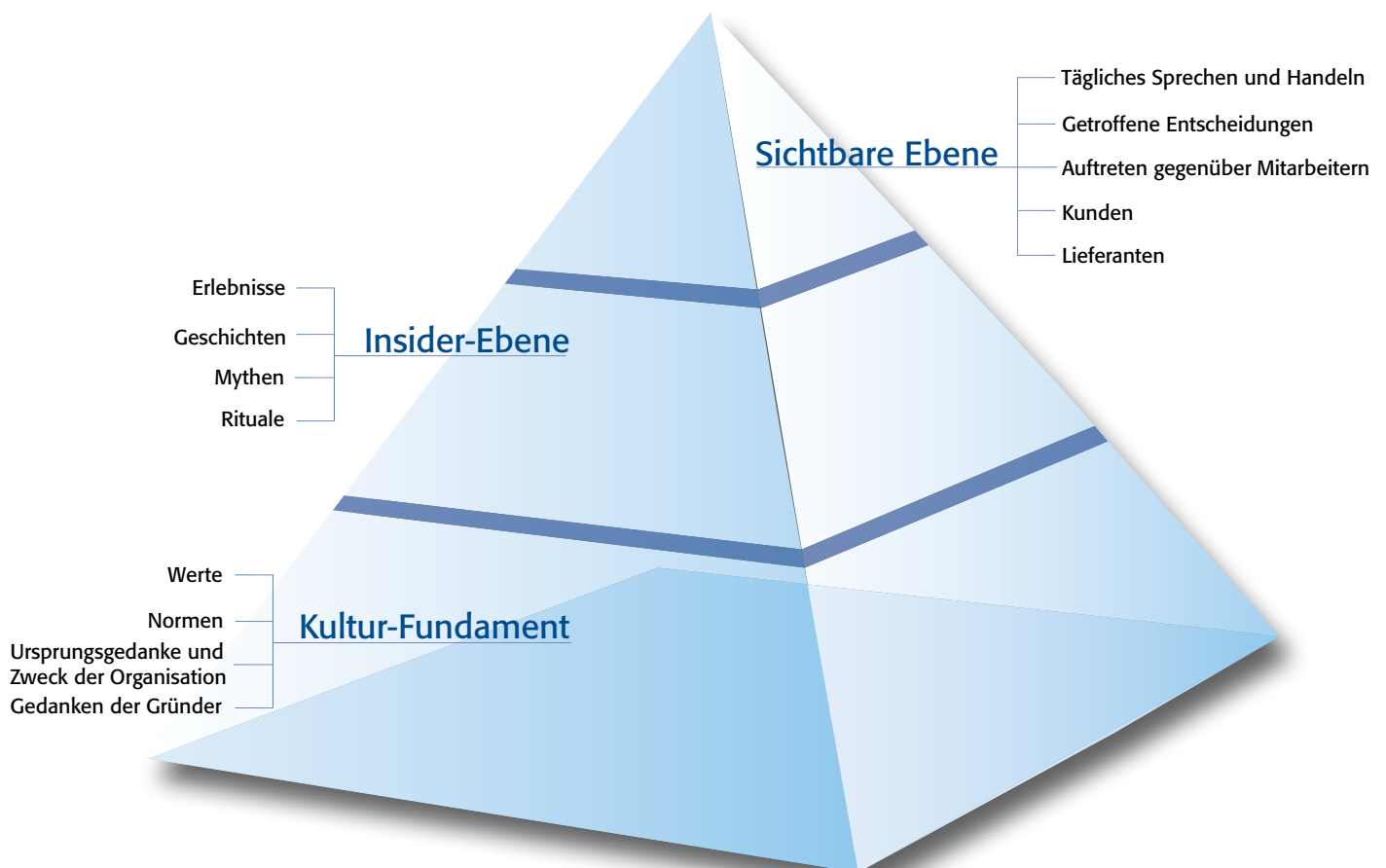
Wie gelingt der Wandel?

UNTERNEHMENSKULTUR – WIE GELINGT DER WANDEL?

Gute Neuigkeiten: Sie haben auf jeden Fall eine Unternehmenskultur in Ihrer Organisation, unabhängig davon, ob Sie diese sehen, oder nicht. Und der Wandel einer Unternehmenskultur ist möglich. Schlechte Neuigkeiten: Wenn Sie selbst als Insider die Unternehmenskultur nicht erkennen, ist dies ein Alarmsignal. Und die Aufgabe, eine Unternehmenskultur zu verändern, ist nicht über Nacht getan.

Viele Top-Manager stehen heute vor der Herausforderung, dass sie eine Unternehmenskultur vorfinden, die ihrer Auffassung zufolge zumindest der Korrektur, mitunter sogar einer grundlegenden Veränderung bedarf. Zunehmende Diskussionen über das ethisch korrekte Verhalten eines Unternehmens sowie die international bekannt gewordenen Fälle von Korruption, die den Unternehmen einen vermeintlichen Geschäftsvorteil verschaffen sollen, lassen das Thema „Wandel der Unternehmenskultur“ zu einem heiß diskutierten Thema heranwachsen. Schnell sind auch

selbsternannte Experten zur Stelle, die das Modethema wittern und mit vermeintlich schnellen Patentlösungen allzu eifrig versichern, es sei gar nicht so schwer, die Kultur zu verändern. Um zu verstehen, warum es eine bedeutende Aufgabe ist, wenn sich das Top-Management – und exakt hier muss der Prozess beginnen – entscheidet, die Unternehmenskultur inkrementell oder generell zu justieren, müssen wir einen Blick auf die unterschiedlichen Ebenen der Kultur einer Organisation werfen:



Veränderung der Unternehmenskultur ist kein Projekt

Es wird unmittelbar deutlich, dass die Veränderung der Unternehmenskultur zwar bei den täglichen Verhaltensweisen beginnen muss, sie aber nicht dort stehen bleiben darf, denn erst in den tieferen Ebenen der Pyramide werden grundsätzliche Veränderungen verankert.

Vorstände und Geschäftsführer, die darauf setzen, ihre Unternehmenskultur mittels eines groß angelegten Projektes, das die gesamte Organisation umfasst und einen einmaligen großen Kraftaufwand bedeutet, zu verändern, werden es schwer haben, die erforderliche Nachhaltigkeit zu erzeugen. Die Veränderung der Unternehmenskultur ist kein Projekt, das zu einem Startpunkt A startet und zu einem Endzeitpunkt B abgeschlossen ist, sondern es handelt sich um einen Prozess, der einer permanenten Aufmerksamkeit, eines wachen Auges, eines langen Atems und vieler Beteiligter als Träger der Veränderung bedarf.

Der Versuch, eine Änderung der Unternehmenskultur anzuordnen, so gut der Wille des Top-Managements auch sein mag und so sehr sich der CEO auch dafür einsetzen möge, ist müßig. Unternehmenskultur kann nicht verordnet oder diktiert werden. So anstrengend es auch sein möge: Die Veränderung einer Unternehmenskultur geschieht nur dann, wenn die Organisation von dieser Veränderung überzeugt wird. Das Management eines Unternehmens ist somit gut beraten, sowohl sachliche als auch emotionale Argumente bei der Hand zu haben und sich nicht darauf zu verlassen, dass die Unternehmenskultur qua Autorität verändert wird.

Natürlich ist es erforderlich, durch unverrückbare, vorgegebene Leitplanken einen Handlungsrahmen zu schaffen, innerhalb derer sich jedes Mitglied der Organisation bewegen muss, um Teil eben dieser Organisation zu bleiben. Diese Leitplanken sind allerdings nur eine notwendige und keine hinreichende Bedingung für eine veränderte Unternehmenskultur.

Leitplanken, Regeln und Empfehlungen

Es ist die gelungene Mischung aus einem Top-Down-Vorgehen und einem Bottom-Up-Ansatz, der die Veränderung der Unternehmenskultur besonders wirksam macht. Gibt die Unternehmensführung den Rahmen in Form von Leitplanken und wenigen Regeln und einiger Empfehlungen vor, soll die Organisation einen Weg finden, diesen Rahmen in der täglichen Praxis mit Leben zu füllen.

Welche Bedeutung haben Leitplanken, Regeln und Empfehlungen in der Organisationsentwicklung? Die Bedeutung der Begriffe lässt sich an Hand des Straßenverkehrs einfach erläutern:

Leitplanken im Straßenverkehr dienen der Richtungsführung.

Sie sind festgesetzt, weisen Ausfahrten, dirigieren den Verkehrsstrom in eine bestimmte Richtung, sind unverrückbar und ihre Berührung oder Verletzung hat meist einen kapitalen Schaden zur Folge. Leitplanken einzuhalten gilt als Muss. Auf Unternehmenskultur bezogen bedeutet eine Leitplanke, dass ihre Einhaltung unabdingbar ist und der Verstoß gegen eine Leitplanke unmittelbar mit dem Ausschluss aus der Organisation geahndet wird. Es handelt sich um unverrückbare Grundsätze.

Regeln stellen sicher, dass in bestimmten Situationen angemessen gehandelt wird.

Im Straßenverkehr kennen wir Geschwindigkeitsregeln, Parkregeln, etc. Die Verletzung von Regeln wird nicht automatisch geahndet, sondern nur dann, wenn derjenige, der die Regel verletzt, bei dieser Regelübertretung ertappt wird. Die Verletzung von Regeln hat klare, definierte Sanktionen zur Folge. Die Regeleinhaltung gilt als Soll. Regelmäßige Kontrollen zur Einhaltung der Regeln sind erforderlich, um die Glaubwürdigkeit zu bewahren, die Ernsthaftigkeit der Regel zu unterstreichen und den Sinn der Regel zu verdeutlichen. Ein einmaliger Regelverstoß hat nicht unmittelbar den Ausschluss aus der Organisation zur Folge, ein wiederholter Regelverstoß kann dies aber durchaus bewirken.

Empfehlungen werden nach besten Wissen und Gewissen ausgesprochen.

Sie sollen dazu führen, dass Best Practices bekannt werden und dass der gemäß der Empfehlung Handelnde einen Vorteil erhält, woraus wiederum ein Wissens-, Zeit- oder monetärer Vorteil entspringt. Im Straßenverkehr bedeutet dies z. B. „Grüne Welle bei 50 km/h“. Ob sich jemand an eine Empfehlung hält oder nicht, hat im Hinblick auf Sanktionen keine Auswirkung. Eine Empfehlung wird nach bestem Wissen und Gewissen ausgesprochen. In manchen Unternehmen ist das Konzept der Best Practices ausgeprägt und wird aktiv über die Organisation kommuniziert.

Unterzieht sich die Unternehmensführung der Mühe, eine überschaubare Anzahl von Leitplanken, Regeln und Empfehlungen auszusprechen und überlässt sie die Ausgestaltung der Organisation, ist der richtige erste Schritt getan, um eine Vorgabe aus Unternehmenssicht mit der Beteiligung der Organisation zu kombinieren und eine Veränderung der Unternehmenskultur in einem zuvor definierten, erwünschten Rahmen herbei zu führen.



Die Rolle der Führung: Practice what you preach

Mag das Geschriebene und Definierte auch eine notwendige Bedingung sein, um den Rahmen einer Unternehmenskultur abzustecken, so ist es doch das tägliche Handeln, das Aufschluss darüber gibt, inwiefern die Unternehmenskultur auch tatsächlich gelebt wird. Zu häufig ist erlebbar, dass sich Gewolltes und Erlebtes diametral gegenüber stehen. Dazu drei Beispiele:

Beispiel 1: „Pünktlichkeit ist für uns unabdingbares Element der Zusammenarbeit“

Ein Unternehmen, das sich Pünktlichkeit als wesentlichen Bestandteil der Unternehmenskultur auf die Fahne geschrieben hat und deren Führungskräfte zu Meetings unablässig zu spät kommen – natürlich stets mit einer guten Entschuldigung, weil es ja noch viele andere wichtige Dinge zu erledigen gibt – hat diesen Aspekt der Pünktlichkeit im Hinblick auf die Unternehmenskultur ad absurdum geführt. Die Mitarbeiter lernen: Pünktlichkeit gilt offenbar nicht für die Führungskräfte. Die Folge: Auch die Mitarbeiter werden künftig nicht mehr pünktlich zu Meetings erscheinen.

Beispiel 2: „Wir gehen stets offen miteinander um und sprechen nicht über Dritte in deren Abwesenheit“

Ist Offenheit und direktes Feedback ein Bestandteil der Unternehmenskultur und wird im Nachgang zu hitzigen Diskussionen oder verbalen Auseinandersetzungen über Dritte ohne deren Anwesenheit abfällig gesprochen, ist dies eine elementare Verletzung der Unternehmenskultur, die von den Mitarbeitern schnell gelernt wird. Ein Vorstand, der sich abfällig gegenüber seinen Bereichsleitern über einen abwesenden Bereichsleiter äußert, darf nicht erwarten, dass seine Bereichsleiter den Aspekt „Offenheit und Direktheit“ selbst leben. Er geht mit schlechtem Beispiel voran und hat damit das Recht verspielt, die Einhaltung dieses Aspektes von seiner Unternehmung zu fordern.

Beispiel 3: „Bei uns bekommt der Beste den Job“

Nicht selten reklamieren Unternehmen für sich, dass der jeweils am besten für eine bestimmte Position geeignete Mitarbeiter die Beförderung erfährt. Gelebt wird ebenso häufig, dass derjenige befördert wird, der dem künftigen Chef am nächsten steht, besonders gesonnen ist, oder einen „Deal“ mit dem künftigen Chef abgeschlossen hat. Die Organisation ist üblicherweise sensibel genug, dies zu merken und sie lernt erneut, dass nicht die tatsächliche Leistung, sondern vielmehr die Beziehung zählt. Die Mitarbeiter schütteln über die Verletzung der Unternehmenskultur den Kopf und gehen zum Tagesgeschäft über. Geschieht dies öfter, geht der Glaube an die leistungsbezogene Beförderung bald verloren.

Es sind zahlreiche weitere Beispiele aufzählbar, die leicht auf den Prüfstand gestellt werden können:

- o „Bei uns erhalten Frauen und Männer die gleichen Bezüge bei gleicher Leistung.“ – Sind die Gehälter von Frauen in gleichen Positionen tatsächlich genauso hoch wie die der Männer?
- o „Wir alle arbeiten stets kostenbewusst.“ – Handelt auch das Top-Management entsprechend?
- o „Der Kunde steht für uns im Mittelpunkt unseres Handelns.“ – Gehen die Mitarbeiter unverzüglich an das Telefon, wenn es klingelt, oder werden erst die internen Arbeiten zu Ende gebracht?
- o „Wir sind immer ehrlich.“ – Wie steht es mit Notlügen?
- o „Bei uns zählt nur der Inhalt einer Position, nicht deren Titel.“ – Wie viele unterschiedliche Positionsbezeichnungen haben Sie in Ihrem Unternehmen?

Was kann die Unternehmensführung tun?

Wenn Sie Ihre Unternehmenskultur tatsächlich verändern wollen, ist neben dem klaren Rahmen bestehend aus Leitplanken, Regeln und Empfehlungen die Auseinandersetzung mit folgenden fünf Fragen unabdingbar:

Was bedeutet für uns „Unternehmenskultur“?

Die Auseinandersetzung mit dieser Frage bedeutet, dass das Unternehmen sich im Klaren darüber wird, was es unter Unternehmenskultur überhaupt versteht. Dies ist in jedem Unternehmen einzigartig zu beantworten, es gibt keine Patentantwort. Erst wenn klar ist, was der Gegenstand ist, was also das die einzigartige Bedeutung des Begriffs „Unternehmenskultur“ für das Unternehmen ist, kann an einer Justage oder grundlegenden Veränderung gearbeitet werden.

Warum möchten Sie die Unternehmenskultur verändern?

Gibt es einen konkreten Anlass, der Sie bewegt, die Unternehmenskultur-Veränderung in Angriff zu nehmen? Oder ist es eher die Beobachtung vieler Einzelfälle, die Sie dazu geführt hat, die Veränderung der Unternehmenskultur anzudenken? Was genau ist der Grund, dessentwegen Sie sich so einem umfangreichen Vorhaben wie der Veränderung der Unternehmenskultur unterziehen wollen?

Was genau möchten Sie mit der Veränderung der Unternehmenskultur erreichen?

Beantworten Sie sich diese Frage im Hinblick auf echte Resultate. Ist es „Nice to have“, die Unternehmenskultur zu verändern, oder erwarten Sie konkrete, idealerweise messbare Business Outcomes? Wenn ja: Welche sind dies?

Wie können Sie den Erfolg messen?

Die grundsätzlichen Ziele werden nicht unmittelbar erreicht. Es bedarf also der Messgrößen, um festzustellen, ob das Vorhaben auf dem richtigen Wege ist. Diese Frage des Messens gilt es, in zwei Dimensionen zu beantworten: Einerseits muss der Erfolg des Veränderns im Sinne eines veränderten Verhaltens, des Durchdringens der erwünschten Verhaltensweisen in der Organisation, des Sprachgebrauchs, etc. erkennbar sein, damit Sie sicher sind, dass Ihr Prozess voranschreitet. Andererseits müssen die oben

angeführten „Business Outcomes“ ebenso messbar sein, damit Sie sicherstellen können, dass sich die Veränderung auch in die gewünschte Richtung auswirkt und Resultate erzielt werden.

Wie können Sie sicherstellen, dass das Top-Management tatsächlich als Vorbild handelt und der Organisation als Initiator der Veränderung musterhaft vorsteht?

Führung ist nicht delegierbar. Es ist die Rolle des CEOs, die Initiative der Veränderung der Unternehmenskultur voran zu treiben und Zündfunke dieser Veränderung zu sein. Wenn der CEO diese Rolle nicht wahrnehmen kann, wird es zunehmend schwieriger die Organisation von der Notwendigkeit des Handelns zu überzeugen. Ebenso sind die Vorstandskollegen gefordert, ihren Teil in den jeweils verantworteten Bereichen dazu beizutragen, dass die Veränderung der Unternehmenskultur bewirkt wird. Gehen Sie dieses Vorhaben nur an, wenn Sie sich des Zeitaufwandes und der erforderlichen Konsequenz bewusst sind.

Kann die Veränderung einer Unternehmenskultur angeordnet werden? Nein. Ist sie dennoch möglich? Ja, wenn das Top-Management bereit ist, als Vorbild zu dienen, mit gutem Beispiel voran zu gehen und die Veränderung dieser Unternehmenskultur nicht „nebenbei“ laufen zu lassen. Präzision, Durchsetzungskraft und Berechenbarkeit sind wesentliche Elemente einer funktionierenden Unternehmenskultur. Wenige wichtige Leitplanken, Regeln und Empfehlungen sind besser, als zu viele. Wird die Veränderung der Unternehmenskultur als langfristiger, aufmerksamkeitsbedürftiger Prozess verstanden, der Top-Down gestaltet wird, hat sie Aussicht auf Erfolg.





Prof. Dr. Guido Quelle, „der Wachstumstreiber“, ist als einer der wenigen Managementberater weltweit als Unternehmer, Berater, Autor und Redner seit über 20 Jahren Experte für profitables Wachstum. Mit seinem Unternehmen, der Mandat Managementberatung GmbH, Dortmund, hat er mehr als 160 Unternehmen und Organisationen in über 400 Projekten dabei unterstützt, den Erfolg zu steigern und Wachstum voranzutreiben. Allein in den von ihm persönlich betreuten Projekten waren bislang über 5.000 Menschen beteiligt. Seine Klienten sind aktive Vorstände, Unternehmer und Geschäftsführer, die keine Mühe scheuen, konsequent und gezielt für nachhaltiges, profitables Wachstum zu sorgen und bereits heute den Schritt für morgen zu tun.

Als Autor und Co-Autor hat Prof. Quelle über 400 Fachbeiträge, sechs teilweise europäische Studien, zwei Hochschul-Studienbriefe und vierzehn Bücher verfasst und herausgegeben. Sein Grundlagenbuch, „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“, erschien Dezember 2012 auch in englischer Sprache für den internationalen Markt im Springer-Verlag („Profitable Growth“). Quelles neuestes Buch „Wachstum beginnt oben“ erschien im Januar 2014 bei SpringerGabler. Eine Vielzahl an Interviews mit Prof. Quelle und zahlreiche Berichte über Mandat-Projekte und Mandat-Studien geben Aufschluss über die Resultate seiner Arbeit.

Prof. Quelle ist Diplom-Informatiker und promovierte an der Technischen Universität Dortmund über Marktsegmentstrategien in Handelsunternehmen zum Doktor der

Ingenieurwissenschaften. Die SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm berief Quelle im November 2010 zum Honorarprofessor. Quelle lehrt an der Hochschule bereits seit der Aufnahme des Lehrbetriebs im Jahr 2005. Sein aktuelles Lehrgebiet ist „Strategy Consulting“.

Auch im Ehrenamt ist Quelle gefragter Ratgeber. Er ist Mitglied des Kuratoriums des Vereins zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft, Mitglied des Vorstandes der Westfälischen Kaufmannsgilde, Mitglied des Stiftungsrates der Manfred-Fischer-Stiftung, Mitglied des Verbandsgerichts des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) sowie Handelsrichter am Landgericht Dortmund. Als Vorstandsmitglied und als Präsident hat Quelle die Geschicke der Wirtschaftsunioren in Dortmund fünf Jahre lang entscheidend geprägt, wofür ihm im Jahr 2003 die goldene Juniorennadel der Wirtschaftsunioren Deutschland verliehen wurde.

Bereits im Jahr 2004 wurde Quelle der international anerkannte Titel „Certified Management Consultant“ verliehen, der mit hohen Standards einhergeht und im Namen des International Council of Management Consultants Institute (ICMCI) nur einem sehr geringen Prozentsatz aller internationalen Managementberater zuteil wird. 2008 wurde Quelle als erster Europäer in die „Million Dollar Consultant Hall of Fame“® berufen. Er ist überdies erster Europäer im Million Dollar Club, einem internationalen Netzwerk besonders erfolgreicher Berater.

Seit 2012 leitet Professor Quelle mit der Mandat Managementberatung das Internationale Marken-Kolloquium, eine der herausragenden Marken-Veranstaltungen im deutschsprachigen Raum.

Seine Reisen, Vorträge, Studien und Beratungsmandate für nationale und multinationale Unternehmen führten Prof. Quelle in bisher 23 Länder. Er lebt zusammen mit seiner Frau und zwei Leonberger-Hunden in Dortmund.

Kontakt Daten:

Prof. Dr. Guido Quelle
Geschäftsführender Gesellschafter
Mandat Managementberatung GmbH
Emil-Figge-Straße 80
44227 Dortmund

Phone: +49 231 97 42 - 390

Fax: +49 231 97 42 - 389

guido.quelle@mandat.de

www.mandat.de

HANDELSREGISTER HRB 88 03
UST-IDNR.: DE-124727551

Bildnachweise:
© suzesizu - Fotolia.com
© mark wragg - istockphoto.com
© Josh Hodge - istockphoto.com