



KULTUR KANN MAN NICHT KAUFEN

Marcus Riekeberg

S Finanzgruppe
Sparkassen Consulting

Guten Tag, ich hätte gern eine Tüte Unternehmenskultur, bitte. Tja, wenn es doch nur so einfach wäre, die Unternehmenskultur in seinem Unternehmen auszutauschen. Doch die Unternehmenskultur ist kein Kleidungsstück, das man aus dem Schrank nimmt und im Gegenzug ein Neues hineinhängt. Um im Bild zu bleiben: Man muss man die gesamte Einrichtung neu gestalten – und alles muss stimmig sein! Denn wenn es mit der neuen Unternehmensstrategie klappen soll, muss die Kultur dazu passen.

Unternehmenskultur ist ohnehin ein weicher schillernder Begriff mit diversen Schattierungen und Farbtönen, nicht eindeutig definiert, inflationär verwendet, geprägt von Individuen, oft stabil über die Jahre und Jahrzehnte hinweg. Jedes Unternehmen hat „seine“ Unternehmenskultur, weshalb man auch nicht von „guter“ oder „schlechter“ Kultur sprechen kann. Und diese Kultur entscheidet viel mehr als die Chefin oder der Chef – sie entscheidet, ob ein Unternehmen erfolgreich denkt, handelt und am Markt agiert.

Wer glaubt, dass man die Kultur eines Unternehmens mit einem Projekt – oft mit einem hochbezahlten Unternehmensberater – ändern kann, liegt völlig daneben. Natürlich kann so etwas ein Impuls sein, aber letztlich wird die Kultur geprägt vom Verhalten, den Handlungen und den Entscheidungen der Führungskräfte und Mitarbeiter, und umgekehrt prägt die Unternehmenskultur die mit ihr verwobenen Mitarbeiter. In größeren Unternehmen zeigen sich sogar Subkulturen in einzelnen Bereichen oder Abteilungen, quasi in speziellen Habitaten mit besonderen Rahmenbedingungen, geprägt von ausgefallenen Führungspersönlichkeiten oder speziellen Rahmenbedingungen. Zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur sind die



Univ.- Prof. Dr. Marcus Riekeberg, Geschäftsführer der Sparkassen Consulting GmbH, München und Universitätsprofessor an der Privatuniversität Schloss Seeburg, Seekirchen (A)

gemeinsam gelebten und akzeptierten Werte, Normen und Verhaltensweisen. Vereinfacht könnte man auch sagen, die Unternehmenskultur manifestiert die Aussage: „Das machen wir hier so, das haben wir schon immer so gemacht.“

Die Unternehmenskultur fördert Sicherheit, Zugehörigkeitsgefühl und Identifikation

Daher ist die Unternehmenskultur auch ein starkes Bindungselement innerhalb eines Unternehmens und fördert Sicherheit, Zugehörigkeitsgefühl und Identifikation. Oder die Kultur eines Unternehmens ist genau das Gegenteil, ein Verhinderungselement. Genau dies wird dann zum Problem, wenn im Rahmen einer Neuorientierung eines Unternehmen oder nach einer Krisensituation Veränderungen zwingend erforderlich sind und oft sogar große Teile der Organisation diese Notwendigkeit der Veränderung spüren, aber sie nicht durchsetzen können. Dann wird auch jede Neuausrichtung scheitern.

Love it – change it – leave it: Wenn man es nicht „liebt“, weil es nicht mehr passt, und man es nicht verändern kann, wird man als junge dynamische Führungspersönlichkeit gehen. In >>>



jedem großen Veränderungsprozess muss sich die Unternehmenskultur dem Wettbewerb mit anderen „Kulturen“ stellen und ist darum in jedem Veränderungsprozess von zentraler Bedeutung. Denn darüber sind sich alle einig: die Unternehmenskultur und vor allem die Passung zwischen Kultur und Strategie hat maßgeblichen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg.

In jedem großen Veränderungsprozess muss sich die Unternehmenskultur dem Wettbewerb mit anderen »Kulturen« messen

Eine bewusste Gestaltung einer Kultur ist dabei ebenso schwierig wie der Versuch, eine bestehende Kultur nachhaltig und deutlich zu verändern. Genau das ist es aber, was in oder nach einer Krise notwendig ist, um den Herausforderungen zu begegnen. Die Herausforderungen von morgen und übermorgen lassen sich nicht mit der Unternehmenskultur meistern, die im Grenzfall in die Krise geführt hat. Die Etablierung einer innovationsfreundlichen und veränderungsoffenen Unternehmenskultur wird dann zum überlebensnotwendigen Erfolgsfaktor.

Häufig setzt auch die Personalpolitik auf Mitarbeiter, die entweder die Branche gut kennen, oder bei Beförderungen aus dem eigenen Haus kommen. Dabei würden neue Perspektiven helfen. „Die passen nicht zu uns“ – ist das so? Oder passen wir möglicherweise nicht zu „denen“? Das ist übrigens nach Christensen auch eines der größten Probleme von Branchen, die von einer Disruption bedroht sind. Man lässt eine neue Kultur nicht zu, weil sie „nicht passt“ und übersieht, dass die neue Kultur ein zentrales Element der Lösung der (alten) Probleme sein könnte.



Warum ist die Unternehmenskultur gerade in Zeiten einer nachhaltigen und fundamentalen strategischen Neuausrichtung so wichtig? Denn schließlich ist es doch die neue Strategie, die das Unternehmen sicher in die Zukunft führen soll. Doch genau das ist der Trugschluss! Denn nach wie vor gilt: „Culture eats strategy for breakfast“. Der legendäre Managementberater und Autor Peter Drucker wusste: Wenn die bestehende Unternehmenskultur andere, zumeist tradierte Verhaltensweisen mehr fördert als solche Verhaltensweisen, die für die neue Strategie erforderlich sind, dann wird die Strategie scheitern. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Otto Group. Der Versandhandelsriese war vor einigen Jahren genauso bedroht von Internet und Amazon wie Quelle, Neckermann & Co. Und dennoch hat Otto überlebt. Heute doziert Tobias Krüger von Otto: „Die einzige Alternative zum Kulturwandel war die Insolvenz.“

Die Unternehmenskultur ist bei Veränderungsprozessen der kritische Engpassfaktor Nummer Eins. Gleichwohl gilt aber auch: NUR eine neue Unternehmenskultur wird den Erfolg nicht bringen – und sie wird in der großen Frage nach dem „Warum eine neue Kultur“ erodieren, wenn nicht gleichzeitig neue strategische Ziele und neue Führungskonzepte umgesetzt werden.