

# Kulturentwicklung: selten eine reine Erfolgsstory, aber überlebenswichtig

Dana Janas / Anna-Kathrin Janousek

Marktdruck, Digitalisierung, gesellschaftlicher Wandel: Viele Unternehmenslenker sehen sich einem steigenden Veränderungsdruck ausgesetzt. Um nicht immer wieder auf alte Handlungsrezepte zurückgreifen zu müssen, die heute selten wirken, braucht es mehr denn je die Auseinandersetzung mit dem kulturellen Rahmen der Organisation – als eine wichtige Basis für ganzheitliche Veränderungsprozesse. Das erfordert aber von Führungskräften die Bereitschaft, sich unangenehmen Fragen zu stellen.

**U**nternehmen sind heute einem Wettbewerb ausgesetzt, der sich nicht nur auf Absatz-, sondern auch auf Arbeitsmärkte bezieht, wobei Arbeit zunehmend von einem hohen Maß an Individualisierung geprägt ist und Führungskräfte dem Streben nach ausbalancierten Lebenskonzepten ihrer Mitarbeitenden gerecht werden müssen.

Die Digitalisierung führt zudem zu Beschleunigung in allen Lebensbereichen, zu ständiger Vernetzung und wachsender Komplexität. Sie führt auch zu einer Verschiebung von Kompetenzbedarfen, so sind unter anderem soziale Verhaltenskompetenzen wichtiger geworden. Und sie bringt einen Zusammenprall verschiedener Kulturen mit sich, wenn die Generationen X und Y bzw. Z, die „Digital Immigrants“ und die „Digital Natives“ aufeinandertreffen.

Hinzu kommt: Nicht nur die jüngeren Generationen streben in der heutigen Arbeitswelt nach Selbstverwirklichung und gesellschaftlicher Teilhabe, nach Sinnhaftigkeit, Mitgestaltung, Vertrauen in Führung und respektvollem Miteinander, auch Ältere fordern das zunehmend ein. Jedoch werden sie im unternehmerischen Umfeld ihres beruflichen Alltags häufig nicht fündig.

## Alte Patentrezepte funktionieren nicht mehr

Der Veränderungsdruck ist an unterschiedlichen Stellen hoch: Akut schmerzhaft sind Umsatz- und Gewinneinbußen, nicht besetzte Stellen, harte Konkurrenz. Eher schleichend kommen Produktivitätseinbußen bei geringer Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden, wachsender Unzufriedenheit der Führungskräfte, schwacher Nachwuchsförderung, schwindender Arbeitgeberattraktivität und Kundenzufriedenheit sowie immer schneller werdenden Wettbewerbsaktivitäten daher.

Diese Schmerzpunkte sind nicht neu. Neu ist vielmehr, dass lang existierende Patentrezepte zu ihrer Bewältigung nicht mehr funktionieren. Trotzdem werden die bisherigen Rezepte immer wieder genutzt, weil sie vermeintliche Antworten auf die drängenden Fragen im Unternehmen geben: Auf Nachwuchsmangel reagieren wir mit Investitionen in Personalmarketing. Unterjährige Umsatzeinbrüche werden durch (noch) engmaschigeres Controlling begleitet. Mäßige Führungsmotivation wird mit einem dreiteiligen Führungsseminar inklusive Kaminrunde mit dem Vorstand beantwortet.

» Agiles Arbeiten setzt ein positives Menschenbild nach der Theorie Y und damit ein großes Vertrauen in die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit des arbeitenden Menschen und eine proaktive, positive Fehlerkultur voraus.

tet, und auf dringenden Innovationsbedarf folgen (zusätzliche) kontinuierliche Verbesserungsprozesse und Kreativrunden.

Doch der akute Druck bleibt, denn: Der erwünschte Erfolg der umgesetzten Maßnahmen bleibt oft aus. Eine Studie der Beratung Hays aus 2018 bringt diese „Rezeptlosigkeit“ vieler Unternehmenslenker und -entscheider auf den Punkt: „Die Bereitschaft bei Führungskräften, neue Strukturen und Wege anzugehen, ist nur wenig ausgeprägt. Viele erkennen zwar die Probleme, verordnen sich und dem Unternehmen aber die gleiche Medizin wie bisher – nur mehr davon.“

### Neue Ansätze in bestehenden Strukturen

Neue Rezeptideen zur Beseitigung einzelner Schmerzpunkte finden sich vielfältig auf Prozess- und Methodenebene: agile Arbeitsansätze, langfristige Unternehmensplanungen über die Quartalszahlen hinaus, Infragestellung individueller Jahresziele und Bonuszahlungen bringen methodische Veränderungen, passen jedoch oft nicht zu bestehenden Hierarchien und Entscheidungswegen. So setzt agiles Arbeiten ein positives Menschenbild nach der Theorie Y und damit ein großes Vertrauen in die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit des arbeitenden Menschen, uneingeschränkte Wertschätzung von Unterschieden, Mut zu heiklen Diskussionen und eine proaktive, positive Fehlerkultur voraus. Diese Voraussetzungen können sich längst nicht alle Unternehmen auf die Fahne schreiben,

denn die Haltung der Generation Y ist häufig noch nicht im Top-Management angekommen. Hier dominiert nach wie vor der klassische Führungsstil mit seinen klaren Zielen und Vorgaben.

Also wird zuweilen die Quadratur des Kreises versucht, indem neue Ansätze in bestehende Strukturen „gepresst“ werden. Dies geschieht unter der Prämisse: Veränderung ja, muss sein – aber bitte nur unter Bewahrung bestehender Rahmenbedingungen und bitte ohne zu viel Umwälzung und ohne Verlierer. Dieses Phänomen zeigt sich häufig in Veränderungsprozessen: Weitreichende Umwälzungen, die Bestehendes fundamental infrage stellen, rufen Widerstände, massive Ängste und Unsicherheiten hervor. Veränderungen, die auf bereits Bekanntes, Erprobtes und Bewährtes fußen, lassen sich deutlich leichter umsetzen.

### Fundamentales wird infrage gestellt

Gerade im Zuge der Forderung nach neuen Formen der Zusammenarbeit und Wegen von Führung wird aber Fundamentales in herkömmlichen Unternehmensstrukturen und – hierarchien infrage gestellt:

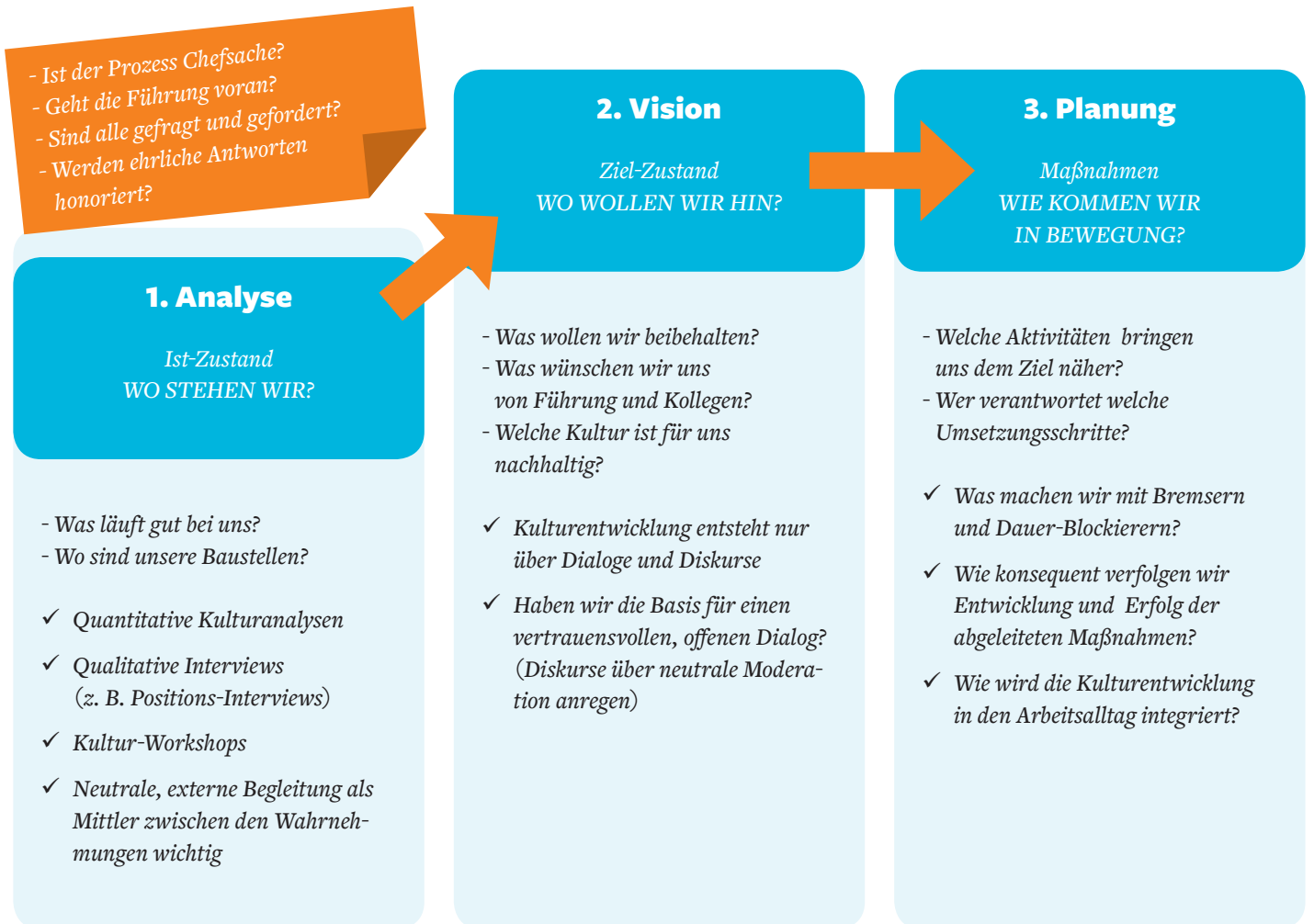
- Was bedeutet eine zunehmende Selbstorganisation der Mitarbeitenden für die Rolle (und den Status) von Führungskräften?
- Wenn Entscheidungen nicht mehr nur top down getroffen werden – wie verändert sich dann der Einfluss der Führung?
- Wenn Führungskräfte nicht mehr nur nach klassischen Karrierepfaden auf die nächste Hierarchiestufe gelangen – nach welchen Prinzipien gestaltet sich dann die Eignung einer Führungskraft?

Gerade in höheren Führungsetagen haben Menschen oft viele Jahre harter Arbeit hinter sich, um dort zu sein, wo sie heute sind. Und selbstverständlich wird dieser Status nicht leichtfertig aufgegeben – ohne eine sinn- und nutzvolle Alternative.

### Eine zentrale Antwort liegt im Betriebssystem

Doch wo müssen Veränderungen ansetzen, damit sie ein Unternehmen stabilisieren, nicht schwä-

Abbildung: Phasen der Kulturentwicklung



chen und die beteiligten Menschen ergebnisoffene Veränderungen in unsicheren Umwelten aushalten und sich trotz Ängsten und Widerständen auf den Weg wagen? Eine zentrale Antwort liegt in dem „Betriebssystem“ eines Unternehmens, in seiner Kultur.

Denn die Voraussetzung für nachhaltige Veränderungsprozesse sind Antworten auf Fragen wie:

- Wie ticken wir? Was macht uns aus?
- Können wir die gewollten, gewünschten und erforderlichen Veränderungen mit unseren bestehenden (ungeschriebenen) Regeln und Gesetzen bewältigen?
- Wie bringen wir das, was wir an Hierarchien, Strukturen, Entscheidungswegen und Karriere-

*» Selbstverständlich wird der Status nicht leichtfertig aufgegeben – ohne eine sinn- und nützvolle Alternative.*

pfaden entwickelt haben mit den erforderlichen Veränderungen zusammen?

- Können und wollen wir die Veränderungen angehen und bewältigen?
- Sind also die neuen Software-Versionen, die wir brauchen, um zukunftsfähig zu sein, mit unserem alten, schwerfälligen Betriebssystem kompatibel?

Diese Fragen müssen beantwortet werden, noch bevor punktuell Aktionen und neue Methodenutzung geplant, priorisiert und gestartet werden. **Wirksam und langfristig entsteht Veränderungsbereitschaft dann, wenn der Gestaltungswille von Mitarbeitenden und Führungskräften angesprochen und ihre Bedürfnisse, Ängste und Sorgen gehört werden.** Wenn Themen über kulturelle „Schwachstellen“ auf den Tisch kommen, wenn ein offener Austausch über das Erleben von kulturell prägenden Faktoren wie Fehlerkultur, Macht, Status, Befindlichkeiten, Konflikte, Vertrauen und Wertschätzung im Unternehmen über Positions- und Hierarchiegrenzen hinweg stattfindet, dann können Veränderungen auf einer ganz anderen Ebene diskutiert werden. Dann geht es nicht mehr um individuelle, oft versteckte Widerstände und hausgemachte Bremschuhe, dann geht es um die sachliche, konstruktive Prüfung einer sinnvollen Umsetzung im Sinne des unternehmerischen Erfolgs. Und dann lassen sich Veränderung mitgestalten, Unsicherheit aushalten und Ergebnisoffenheit ertragen.

## Kontexte und Fragen sind vielfältig

Ist die Beschäftigung mit der Kultur also das neue Patentrezept hin zu erfolgreicher Transformation in eine neue Ära des Unternehmens? Ein klares „jein“.

Die gute Nachricht: Durch die Auseinandersetzung mit der Kulturfrage und dem Aufspüren der gelebten kulturellen Werte im Unternehmen startet man mit dem ersten wichtigen und notwendigen Schritt im Sinne einer zielgerichteten Veränderung und Zukunftsaufstellung. Die schlechte Nachricht: Patentrezepte gibt es auch hier nicht. Sowohl der Kontext als auch die entsprechenden Fragen sind so vielfältig wie die Unternehmen selbst. Und: Kulturentwicklung kann Bestehendes, Gewachsenes ebenso infrage stellen wie die Beschäftigung mit neuen Arbeitswelten und Formen der Zusammenarbeit.

Ein Commitment der Führung zum Thema Kulturentwicklung erfordert also die Auseinandersetzung mit möglichen „Risiken und Nebenwirkungen“ – und mit dem zu erwartenden persönlichen Nutzen.

## Risiken, Nebenwirkungen und Heilungschancen

Hier möchten wir mit unangemessener Romantik und Weichheit in Bezug auf das Thema „Kultur und ihre Entwicklung“ aufräumen, denn:

### 1. Kulturentwicklung braucht ein klares Zielbild und muss von den obersten Unternehmensgestaltern gewollt und gelenkt sein – mit allen Konsequenzen.

Wird der Entwicklungsprozess von zentralen Entscheidungsträgern nicht getragen und mit allen Mitteln und Möglichkeiten unterstützt, sollte der Prozess nicht gestartet werden. Das Management macht sich mit halben Sachen und leeren Versprechungen („Wir kümmern uns jetzt mal um unsere Kultur.“) lächerlich. Wenn ich als Unternehmenslenker oder -entscheiderin nach den Wahrnehmungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte frage, muss ich auch mit den Antworten leben und diese zum Anlass nehmen wollen, um Dinge kritisch zu reflektieren, zu hinterfragen und Verbesserungen anzustoßen. Kulturentwicklung muss dauerhaft von ganz oben angestoßen, eingefordert und konsequent umgesetzt werden, sonst verpufft die freigesetzte Energie und Stimmung und die Leistung sinken.

### 2. Kulturentwicklung ist keine Aneinanderreihung von Einzelmaßnahmen und Aktionen auf der Methodenebene.

In Bezug auf die Kultur kommt es häufig zu Fehleinschätzungen wie dieser: „Das Ding läuft, wir haben erste Erfolge, jetzt kümmern wir uns mal wieder ums Kerngeschäft. Das Thema Kulturentwicklung bekommt einen Projektstatus und Herr/Frau XY übernimmt die Projektleitung und berichtet in Abständen an die Geschäftsführung/den Vorstand“ – ein Fauxpas. Damit ist die hochhoffizielle Aufmerk-

samkeit weg – und der Kulturentwicklungsprozess so gut wie tot.

### 3. Kulturentwicklung ist selten bis nie eine reine Erfolgsstory.

Es werden dadurch Veränderungen angestoßen, die bestehende und gewachsene Systeme, Beziehungen, Strukturen und Prozesse infrage stellen, Gewesenes über Bord werfen und Menschen in ihrer gewohnten Handlung und Umgebung herausfordern. Und das tut auch mal richtig weh. Führungskräfte sehen sich mit Wahrnehmungen von Mitarbeitenden konfrontiert, die ihr Menschenbild und ihr Selbstbild ins Wanken bringen. Mitarbeitenden wird bewusst, dass jeder Einzelne zum positiven Gelingen einer „guten“ Kultur einen wichtigen Beitrag leisten muss, es kann nichts ausgesessen oder abgedrückt werden. Das sorgt auf verschiedenen Ebenen nicht selten für massiven Widerstand. Wichtig und erfolgskritisch für gerichtete Kulturentwicklungen ist der Umgang mit diesen Widerständen.

#### Sich mit Widerständen auseinandersetzen

Ziehen Mitarbeitende und Führungskräfte im Kulturentwicklungsprozess nicht mit, müssen die Widerstände zeitnah eruiert werden. Welche Ängste und Sorgen bestehen? Welche Bedürfnisse des Mitarbeiters passen nicht (mehr) zu den (neuen) Werten des Unternehmens? Es müssen von Klarheit und Offenheit geprägte Gespräche geführt werden,



**Literaturtipps**

- World Bank Group (2019): *The changing Nature of Work*. World Development Report.
- Andreas Buhr; Florian Feltes (2018): *Revolution? Ja, bitte. Wenn Old-School-Führung auf New-Work-Leadership trifft.*

die ein hohes Maß an Führungskompetenzen verlangen. Bei aller Empathie für den Menschen und den Willen, Mitarbeitende und Führungskräfte für die Veränderungen zu gewinnen: Zuweilen können nicht alle Unternehmensangehörige den neuen Weg mitgehen. Hier müssen klare Prämissen von der Unternehmensführung ausgehend gelten, wie mit Dauerwiderstand und Blockierern umgegangen wird. Passen individuelle Bedürfnisse und (neue) Unternehmenskultur nicht mehr zusammen, sind Trennungen zuweilen unausweichlich, damit der Gesamtprozess nicht gefährdet wird.

Das klingt nach einem langen Abschnitt an Risiken und Nebenwirkungen im Beipackzettel. Aber: Die Bereitschaft, den ersten Schritt bei dieser Auseinandersetzung zu wagen, lohnt sich immer – und stellt die einzige Möglichkeit dar, um neue und alte Arbeitswelten mit den sie prägenden Menschen sinnstiftend zu verbinden. **cl**

**Dr. Dana Janas**

*unterstützt als Geschäftsführerin von competence consulting Unternehmen dabei, den kulturellen „Nährboden“ für nachhaltige Veränderungen zu entwickeln. Die Frage, wie Mitarbeitende und Führungskräfte Veränderungen und Zukunftssicherung im Unternehmen mittragen wollen, dürfen und können, ist eine zentrale Triebfeder ihrer Beratungsarbeit.*



**Anna-Kathrin Janousek**

*arbeitet im Kompetenzzentrum Digitale Gesellschaft bei der GIZ GmbH mit den Themenschwerpunkten strategische Kompetenzentwicklung und digitales Lernen. Besonders fasziniert sie die Frage, wie sich nachhaltiges Lernen und Unternehmenskulturen beeinflussen.*

