

Kulturveränderung in mittelständischen Unternehmen

Die Relevanz „weicher“ Faktoren für den Unternehmenserfolg wird häufig unterschätzt, die Vorteile einer aktiven Kulturgestaltung oft verkannt. Das professionelle Management der Unternehmenskultur sollte gerade von Unternehmen, die unter steigendem Wettbewerbsdruck stehen, mit oberster Priorität angegangen werden. Sobald es um das Überleben unter Bedingungen von Preiskampf, Margendruck und stagnierendem Marktwachstum geht, wird die Fähigkeit zur Gestaltung des Kulturwandels zum ausschlaggebenden Differenzierungsmerkmal.

Die verborgene Wirkmacht der weichen Faktoren

Die Aufgabe des Kulturwandels stellt für Führungskräfte mittelständischer Unternehmen eine ungewohnte Herausforderung dar; denn die Auseinandersetzung mit den sogenannten weichen Faktoren fehlte in ihren Ausbildungs-, Lehr- und Studienplänen. Mangelnde Professionalität bei der Kulturgestaltung führt zu nachhaltigen Wertverlusten, die sich quer durch alle Teile des Unternehmens ziehen. Die ökonomischen Einbußen sind nicht nur gravierend, sondern haben etwas Perfides — denn die Aushöhlung der Unternehmenssubstanz vollzieht sich im Verborgenen. Die Folge: Wenige Verantwortliche bemerken die Schäden; die Zahl derjenigen, die etwas dagegen unternehmen, ist noch geringer.

Für Unternehmen im Verdrängungswettbewerb ist es überlebensnotwendig, verdeckte Fehlfunktionen in der Kultur samt ihren Auswirkungen zu erkennen und zu beheben. Steigender Wettbewerbsdruck von außen wird auf die Menschen im Unternehmen durchgereicht. Die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen wird gestresst und verschlechtert sich. Das Schwarze-Peter-Spiel nimmt Fahrt auf und senkt Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen. Die Bereitschaft, an einem Strang in die gleiche Richtung zu ziehen, geht verloren. Erhöhte Fehlerquoten, Leistungsausfälle und Blindleistungen treiben die Kosten. Sinkende Innovationskraft und geringe Veränderungsfähigkeit hemmen Leistungsverbesserung und Qualitätsstreben.

Wie schleichendes Gift verschlechtern Dysfunktionen in der Unternehmenskultur Effizienz und Wettbewerbsposition.

Wie aus weichen Faktoren harte Fakten werden

Geldvernichtung und Aushöhlung der Wettbewerbsposition sind logische Folgen der Unterschätzung weicher Faktoren — unabhängig davon, ob ein Unternehmen in stark wachsenden oder in gesättigten Märkten operiert. Prosperierende Unternehmen können die Schäden einigermaßen verkraften. Ihre Führungskräfte mögen kulturbedingte Einbußen mit Schulterzucken quittieren: „Ein paar Prozentpunkte weniger Umsatzrendite wegen der Soft Facts? So what! Unsere Rendite ist doch im zweistelligen Bereich ...“

Unternehmen, die sich im harten Verdrängungswettbewerb behaupten müssen, stehen vor einer völlig anderen Situation. Bei Umsatzrenditen im niedrigen einstelligen Bereich schmerzt jeder verschenkte Prozentpunkt. Führungskräfte operieren nahe der Abbruchkante der eigenen Existenz. Jedes Management-Versäumnis im Umgang mit Menschen wird gnadenlos bestraft. Kulturbedingte ökonomische Einbußen sollten von den Verantwortlichen ernsthaft beleuchtet und mit unbedingtem Gestaltungswillen verbunden werden.

Ultimativer Wettbewerbsvorteil durch die Unternehmenskultur?

Ein effektives Kulturmanagement verschafft Wettbewerbsvorteile, die schwerer zu kopieren sind als Vorteile durch Ausschöpfung technischer und prozessualer Produktivitätsreserven. Letztere weisen zwar einen Imitationsschutz auf, dessen Dauer ist jedoch kurz. Denn die Informationen über produktnahe oder prozessuale Neuerungen fließen schnell in die Branche und sind von Konkurrenten zeitnah adaptiert. Dagegen wird ein vergleichsweise langer Imitationsschutz erzielt, sofern der Umgang mit dem „Faktor Mensch“ wirklich gut gelingt. Erstens diffundieren Informationen über Soft Skills nur langsam in die Branche; schlicht, weil die Konkurrenz diese Art von Informationen nicht ansatzweise so spannend findet, wie Informationen über neue Produkte, neue Services oder neue Technologien. Zweitens zeigt

Kulturveränderung im Unternehmen:
Die verborgene Führungsdisziplin
Prof. Dr. Klaus Eckrich



die Erfahrung, dass bei der Konkurrenz ganz einfach die Fähigkeiten zum Kopieren fehlen.

Zwischenfazit: Erfolgreiche Kulturgestaltung führt zu Effizienzgewinn und zur Ausschöpfung ungenutzter personeller Ressourcen. Meisterhafte Beherrschung des Human-Skills-Managements birgt die Chance, eine Alleinstellungsposition mit überdurchschnittlicher Halbwertszeit einzunehmen — gerade für mittelständische Logistikunternehmen eine attraktive Option.

Damit Kulturveränderung gelingt, können Führungskräften folgende Hinweise helfen:

Professionelle Kulturgestaltung braucht ein tragfähiges Commitment

Grundlegende Voraussetzung sind klare Überzeugung und Herzblut für die Sache. Mangelndes Commitment wird zum k.o.-Kriterium, sobald es bei den Beteiligten zu Verunsicherung und sinkender Bereitschaft zur Mitwirkung führt. Oder Enttäuschung hervorruft, wenn absehbar ist, dass eine wünschenswerte Veränderung von den Initiatoren nur halbherzig angegangen wird.

Commitment wird durch die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses vom Wesen, von den Ambitionen und von der Bedeutung des Kulturwandels erzeugt. Es kann schrittweise gestärkt werden, indem Veränderungen im kleinen Kreis getestet und die positiven Erfahrungen Zug um Zug in die anderen Teile der Organisation übertragen werden. Vorsicht: Ein lautstark propagierter „Roll-out“, der sich später als Strohfeuer mit Ansage entpuppt, kann im Waterloo für die Initiatoren enden.

Die Evaluierung der Kultur ist ein Führungsakt

Wer den Kulturwandel anstrebt, muss sich die gelebte Kultur, die er ändern will, ganz genau anschauen. Ohne sorgfältige Kulturevaluierung sind Fortschritte nicht feststellbar. Und die Qualität der Maßnahmen kommt über ein Stochern in der Zone der Ahnungen und Vermutungen nicht hinaus.

Ein häufig zu beobachtender Fehler besteht darin, die Evaluierungsarbeit in die Hände von Experten zu delegieren. Das Problem dabei ist: Die Vorgesetzten überlassen ihre ureigenste Führungsaufgabe anderen, z.B. dem HR-Management oder Beratern. Die Mitarbeitenden werden skeptisch und interpretieren das Verhalten ihrer Chefs dahingehend, dass es ihnen mit der Veränderung nicht wirklich ernst ist.

Die Fragestellungen, Analyseziele und Maßnahmen zur Evaluierung sind von den Führungsteams selbst zu entwickeln. Aus dem Werkzeugkasten der Kulturanalyse erfreut sich die Mitarbeiterbefragung einer besonderen Beliebtheit. Hierbei ist der Rückgriff auf die fachlich-technische Expertise Dritter zur Befragungsmethodik zulässig. Vorsicht: Delegation der Befragungstechnik an Experten heißt nicht, dass es sich die Vorgesetzten in der Zuschauerloge bequem machen.

Der Kulturanspruch muss professionell formuliert und konsequent umgesetzt werden

Konzepte, wie z.B. das Unternehmensleitbild oder der Code of Conduct sind in vielen Führungs-Etagen populär. Die Beliebtheit dieser Management-Tools korreliert mit der Wirkungslosigkeit, die sie zuweilen zeigen. Die Schuld daran wird in der Fachwelt der Methodik als solcher angelastet. Aber das ist falsch.

Ein Leitbild ist als Werkzeug nur so gut, wie seine Bediener. Hier gilt: „A fool with a tool is still a fool.“ Wenn das Leitbild als lästige Pflichtaufgabe empfunden und entsprechend halbherzig erarbeitet wird, sollten Führungskräfte lieber die Finger davonlassen.

Richtig erstellt und ernsthaft genutzt, gewinnt ein Leitbild seine volle Funktionalität: Die Orientierungsfunktion, wenn die Führungskräfte bei der Erarbeitung der Inhalte selbst aktiv werden. Die Steuerungsfunktion, wenn die Inhalte des Leitbilds von den Führungskräften selbst gelebt und thematisiert werden; und abweichendes Verhalten konsequent sanktioniert wird.

Kulturwandel gibt es nur mit den Chefs — ohne sie geht es nicht

Der eigentliche Wandel in der Kultur vollzieht sich erst, wenn dem formulierten Anspruch Taten folgen. Führungskräfte neigen zu der Ansicht, andere — also die Mitarbeitenden, HR oder Berater — sollten für die neue Kultur sorgen. Damit ignorieren sie ihre Umsetzungsverantwortung. Wichtig ist zu verstehen:

1. Die Kultur orientiert sich an der Sanktionierungsmacht der obersten organisatorischen Einheit — also dem Vorgesetzten. Seine Vorbildwirkung entfaltet sich über Kanäle wie positive Verstärkung, Nachahmung und soziale Erwünschtheit. Manager sollten diese Zusammenhänge ergründen, ihre Vorbildwirkung erkennen und als Vorbild agieren.

2. Lernen ist ein tragender Bestandteil des Kulturwandels. Führungskräfte, welche die eigene Entwicklung und die ihrer Mitarbeitenden als nicht delegierbare Aufgabe begreifen, stimmen die individuellen Lernziele und Maßnahmen sorgfältig auf die formulierten Kulturziele ab.

3. Das (Top-)Management muss sich von eingefahrenen Paradigmen verabschieden: Kulturelles Lernen ist von allen Führungskräften zu leisten, beginnend vom Geschäftsführer bis zum Gruppenleiter. Nur weil der Geschäftsführer „Geschäftsführer“ und der Vorgesetzte „Vorgesetzter“ heißt, verfügt er nicht über besseres Wissen zur Bewältigung des Kulturwandels als die Mitarbeitenden. Dazu braucht es Mut zur Ehrlichkeit.



Prof. Dr. Klaus Eckrich unterstützt Unternehmer und Führungskräfte bei Themen wie strategische Ausrichtung, Führung, Change Prozessen und Projektleitung. Als Dozent der Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW) vertritt er das Fachgebiet „Führungs- und Managementmethoden“.

info@changehouse.de
www.changehouse.de