

Kulturschwandel – Kulturwandel?!

Josef Schmid

Partner

Dipl. Ing. Agr. ETH

Dipl. Betriebsökonom FH

SCM-Coach

Ein Kulturwandel ist ein Prozess, der alle Bereiche der Organisation und jeden einzelnen Mitarbeitenden betrifft. Ein Wandel, der aus der Notwendigkeit wächst und nicht top down gelebt wird, ist eher ein Kulturschwandel.



Erfahren Sie
mehr über das Bild
zum Artikel.



Generatives Bild «Wachstumsprozesse»

Die Optimierung von Geschäftsprozessen, Strukturen und Zusammenarbeitsformen in Unternehmen sind ständige Herausforderung und Notwendigkeit zugleich. Die Erreichung der Produktivitätsziele und die stringente Prozessorientierung nehmen dabei ganz besondere Stellenwerte ein. Können diese Herausforderungen nicht unternehmensintern gelöst werden, so werden vielfach Beratungsunternehmen engagiert, die mit ihrer Erfahrung und externen Sicht zur Optimierung der unternehmenseigenen Herausforderungen beitragen sollen. Diese Beratungstätigkeit ist Teil des Kerngeschäfts einer Unternehmensberatung – auch der unsrigen. Müsste ich eine retrospektivische Erfolgsbeurteilung meiner Mandate bezüglich Umsetzungserfolg in den jeweiligen Unternehmen vornehmen, so könnte ich diese auf einen wesentlichen Erfolgsfaktor reduzieren – Unternehmenskultur.

Wahrnehmung zwischen Schwulst und Schwindel

Die Unternehmenskulturen sind in der Wahrnehmung der Beteiligten sehr unterschiedlich. Kritisch werden Unternehmenskulturen, wenn sie von Beteiligten als Schwulst bis hin zu Schwindel in der Form der gelebten Umsetzung wahrgenommen werden. Diese Form der wahrgenommenen Unternehmenskultur nenne ich Kulturschwandel.

Die Unternehmenskultur ist nebst der Fähigkeit zur Veränderung ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen in der Privatwirtschaft und Organisationen im öffentlichen Dienst geworden.

Zusammenarbeit als Erfolgsfaktor

Jede Person in der Arbeitswelt kann ein Lied von Optimierungen, Produktivitätsmassnahmen und Change-Projekten singen, welche nur Teilerfolge erzielten. Treten solche Erfahrungen wiederholt auf, so stellen sich unweigerlich Enttäuschungen bis zu Frustrationen ein. Die Bereitschaft eines Teils der Mitarbeitenden, weitere ständig notwendige Optimierungen der Unternehmensprozesse mitzutragen, sinkt. Dies sind normale Verhaltensweisen, die in

jeder Unternehmung in unterschiedlichem Ausmass feststellbar sind. In einem VUKA-Umfeld (Volatil, Unsicher, Komplex, Ambivalent), in dem sich alle Unternehmen der Privatwirtschaft und öffentlichen Hand mehrheitlich bewegen, steigen somit die Herausforderungen massiv. Nur wer neben Strukturen, Prozessen und Technologie auch die Haltung und Kultur der Zusammenarbeit im Unternehmen verändert, wird langfristig erfolgreich sein können.

Kulturschwandel statt Kulturwandel

An der eigenen Unternehmenskultur zu arbeiten sollte deshalb eine klare und ständige Notwendigkeit sein. Ein Kulturwandel ist ein Prozess, der alle Bereiche der Organisation und jeden einzelnen Mitarbeitenden betrifft. Die Optimierung von Prozessen, Strukturen, Verantwortlichkeiten verändert immer auch die Art und Weise der Zusammenarbeit. Auch wenn ein kleiner Teil der Mitarbeitenden Kulturwandel begeistert aufnimmt, ist meist ein grösserer Teil eher abwartend und vielfach zeigt es sich sogar, dass ein weiterer, kleiner Teil in den Widerstand geht. Werden in solchen Situationen Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Kulturwandel gesucht, so kann dies in aller Kürze auf den Satz «Der Fisch schwimmt Kopf voran» oder im negativen Falle «Der Fisch stinkt vom Kopf» reduziert werden. Ein Kulturwandel, der einfach aus der Notwendigkeit erwächst und von ganz oben nicht gelebt wird, mündet vielfach in einen Kulturschwandel.

Wandel beginnt ganz oben

Werden in der Führungsebene von Organisationseinheiten offene oder verdeckte Kämpfe ausgefochten, kommt es weiter unten in der Organisation vielfach zu Stellvertreterkriegen: Mitarbeitende von dieser Organisationseinheit liegen sich mit Mitarbeitenden von jener Organisationseinheit in den Haaren. Manchmal sind dies bewusste, oftmals jedoch subtile Dynamiken. Nicht wahrgenommene Dynamiken können leicht in einem Kulturschwandel enden. Ein transparenter Kulturwandel bezieht die Arbeit der Beteiligten und die Menschen mit ein. Idealerweise

sind Einzelne, Teams und letztlich auch die gesamte Organisation in der Lage, dadurch mehr der in ihnen liegenden Potenziale zu entfalten. Dies gelingt vor allem auch dadurch, dass sie eine andere Beziehungskultur miteinander aufbauen. Und das kann und muss ganz oben beginnen. Die Geschäftsleitung sollte sich mit sich selbst beschäftigen und die möglichen Schwandelthemen offen und kritisch bearbeiten. Dies ist nicht immer angenehm, geschweige denn einfach. Dies bedingt von Führungspersonen, dass sie selbst bereit sind, diese Verantwortung bei sich selbst wahrzunehmen und Kulturwandel als Chance zum eigenen Wandel sehen.

Kulturwandel in ähnlicher Form, wie die Natur es vormacht

Die Natur zeigt uns, dass Kulturwandel das Erfolgsgeheimnis par excellence für das lebendige Gedeihen und Sprossens ist. Jeder Samenbildungsprozess kann nur gelingen, wenn die Pflanze bereit ist, alle andere, während der Vegetationszeit erstellte Blatt- und Blütensubstanz zu wandeln oder gar abzuwerfen. Dieser Verdichtungsprozess und somit die Konzentration aufs Wesentliche im Samen ermöglicht einer Pflanze in der nächsten Vegetationsperiode, sich neu den VUKA-Herausforderungen der Umgebung und des Klimas zu stellen – erfolgreich.

Soll ein Kulturwandel in ähnlicher Form, wie dies die Natur erfolgreich vormacht, gelingen, so beginnt dies in der eigenen Haltung der Führungsperson. Die aktive Führungsbereitschaft, sich von eigenen Blättern und Blüten zu trennen, mögen diese noch so lieb gewonnen sein, und alles auf einen Samen zu fokussieren, ist ein wichtiger Erfolgsgarant. Aus diesem eigenen Samen – ohne von vornherein exakt zu wissen, was genau daraus erwachsen wird – spriesst der wesentliche Impuls eines Kulturwandels.

Es braucht ein Kulturwandel-Team

Erst nach diesem Impuls von Führungspersonen, die wissen, warum sie den Kulturwandel wollen, ist es Zeit, die Verantwortlichkeit in die Organisation zu geben. Zum einen benötigt dies dann die Kommunikation an die Mitarbeitenden und zum anderen die Bereitschaft, mit den Mitarbeitenden an sich selbst zu arbeiten. Erst jetzt verstehen alle Mitarbeitenden: «Aha – die Chefs wollen den Kulturwandel» – und dadurch ist dieser Wandel legitimiert. Nun braucht es ein Kulturwandel-Team. Das ist eine Gruppe von Menschen, die sich operativ darum kümmert, dass der Kulturwandel vorangetrieben wird. Idealerweise ist dieses Team interdisziplinär und hierarchieübergreifend besetzt. Suchen Sie dazu Menschen mit Drive, die idealerweise auch gut im Unternehmen vernetzt

sind. Diese Gruppe darf auf keinen Fall zu einem Team werden, für die sonst gerade keine Aufgaben vorhanden sind. Im Gegenteil: Machen Sie es wie die erfolgreiche Natur. Finden Sie Personen mit Energie, die wirklich Lust auf das Thema in sich tragen. Idealerweise haben Sie Mitarbeitende aus verschiedenen wichtigen Geschäftsbereichen und falls möglich auch aus der obersten Führungsriege dabei.

Gerade diese Einbindung von Personen über alle Hierarchieebenen ist vielfach ein neuralgischer Punkt während eines Kulturwandel-Prozesses und einer der Momente, bei dem eine externe Begleitung hilfreich ist. Denn zum einen muss sich dieses Team gut und schnell untereinander einig werden, was es genau erreichen will. Zum anderen braucht es verschiedene «Vereinbarun-

gen» zwischen dem Kulturwandel-Team und der Geschäftsleitung: Wie weit darf das Team ohne Nachfrage gehen? Wie wird zwischen diesen beiden Gruppen kommuniziert? Was sind die gegenseitigen Erwartungen?

Die Klärung solcher und weiterer Fragestellungen und daraus das gepflegte Spriessen des Samens unter kundiger Begleitung eines erfahrenen Gärtners sind eine Basis für einen erfolgreichen Kulturwandel. Daraus abgeleitet sind Prozessoptimierungen und Produktivitätssteigerungen auf einem fruchtbaren, lebendigen Boden erfolgversprechender und nachhaltiger.



Ein gelungener Kulturwandel hängt von verschiedenen Faktoren ab, um zu gelingen und nicht eher zu einem Kulturschwandel zu verkommen. Er beginnt in der Führungsetage und bedingt, dass die einzelnen Führungspersonen bereit sind, Kulturwandel als Chance zum eigenen Wandel zu sehen. Nach dem Impuls durch die Führungsetage braucht es ein Kulturwandel-Team, das den Wandel vorantreibt.

Josef Schmid

Dipl. Ing. Agr. ETH, Dipl. Betriebsökonom FH, SCM-Coach

Schwerpunkte

Strategisches Management, Projektmanagement, Prozess- und Organisationsmanagement