

# Kulturveränderung im Unternehmen

Die verborgene Führungsdisziplin

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Klaus Eckrich

1. Auflage 2017. Buch. 423 S. Gebunden  
ISBN 978 3 8006 5431 4  
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Teil 4

## Die gelebte Kultur evaluieren

### Inhaltsübersicht

1. Wahrnehmung und Kultur: Was wir von der Queen über Kultur lernen können .....	141
2. Die Bedeutung der Kulturanalyse für den Erfolg des Gesamtprozesses .....	143
Die Zone der Ahnungen und Vermutungen verlassen .....	144
You only get what you can measure .....	145
Die Hürden für das Ausschleichen aus dem Prozess höher legen ...	146
Konflikten und Veränderungssillusion vorbeugen.....	147
Die Kulturanalyse als Führungsakt .....	149
3. Zur Wahl des Analyserahmens .....	150
Die Kulturzwiebel als Rahmen für die Kulturanalyse .....	151
Das Methodenspektrum der Kulturanalyse .....	152
4. Intensitätsstufe 1: Der Kultur-Schnell-Check .....	157
Inventur von Auffälligkeiten, Merkwürdigkeiten und Ungereimtheiten .....	157
Aus der Metaperspektive betrachten: Cases, Incidents and Accidents .....	160
Storytelling: Implizites Wissen aufspüren, verstehen und auswerten.....	165
5. Intensitätsstufe 2: Pragmatisch-kreative Analysetechniken .....	169
Der Klassiker: Analyse der Kulturebenen nach Schein .....	170
Der kreative Ansatz: Viren und Vitamine in der Organisation .....	175
Anspruch versus Realität: die Werte-Diskrepanz-Analyse (WDA) ..	182
6. Intensitätsstufe 3: Komplexe Analysekonzepte .....	186
Die Kultur in Zahlen: die quantitative Analyse .....	193
Erkenntnisse jenseits von Zahlen: der qualitative Analyseansatz ...	200
Erweiterungen: Kulturpanel und Kultur-Benchmarking .....	208
Der Umgang mit Vorbehalten gegen die Kulturanalyse .....	210
Die Cultural Due Diligence als Werkzeug der Kulturanalyse? .....	213
7. Zwischenfazit: Am Punkt, an dem es kein Zurück mehr gibt .....	217



*Und dann ging der Kaiser in der Prozession unter dem prächtigen Thronhimmel, und alle Menschen auf der Straße und an den Fenstern sagten: „Gott, wie unvergleichlich des Kaisers neue Kleider sind! Welch schöne Schleppe er an seinem Kleid hat! Wie himmlisch es sitzt!“ Keiner wollte sich anmerken lassen, dass er nichts sah, denn sonst hätte er ja nicht für sein Amt getaugt oder wäre sehr dumm gewesen.*

Hans Christian Andersen

## 1. Wahrnehmung und Kultur: Was wir von der Queen über Kultur lernen können

Eine Geschichte aus der Schatzsammlung von Anekdoten, die sich Briten über Ihre Staatsoberhaupt erzählen, illustriert, worum es in den folgenden Ausführungen zur Kulturanalyse geht. Versetzen Sie sich in die Lage der Queen, die im 19. Jahrhundert ihr Land bereist. Wie ist ihr Bild von dem Britannien, auf das sie so stolz ist?

- Überall, wo sie mit ihrem Gefolge hinkommt, sind bunte Flaggen gehisst.
- Die Menschen, die sie besucht, leben alle in riesigen Villen mit feudalen Salons und weitläufigen Terrassen. Einige nennen sogar Schlösser, ähnlich dem Palast des Staatsoberhauptes, ihr Eigentum.
- Selbstverständlich sind alle Toiletten im Land aus feinstem Porzellan und die Wasserhähne aus Gold.
- Jeder Garten ist herausgeputzt, erfreut mit malerischen Ansichten seiner prächtigen Parklandschaft und lädt mit seinen versteckten Winkeln zur Rast ein.
- Die Landsleute haben eine vornehme Esskultur. Alle Engländer essen an großen Tafeln mit Kronleuchtern.

Nehmen Sie das Gedankenexperiment vor und vergleichen Sie die Eindrücke der vornehmen Dame mit dem Erleben von Führungskräften. Es stellt sich die Frage, ob auch wir ohne ehrliches Feedback aus unserem Umfeld und ohne Reflexion über die Grenzen unserer Wahrnehmung ein ähnliches Trugbild unserer Unternehmenswirklichkeit malen wie die Queen von „ihrem Britannien“. Umgangssprachlich ist uns das Phänomen als **Betriebsblindheit** ein Begriff. Es ist davon ausgehen, dass Betriebsblindheit nicht nur die Führungskräfte an der Spitze umgibt, sondern dass alle Mitarbeiter in der Organisation in ihren ganz eigenen Bildern vom Geschehen im Unternehmen gefangen sind. Der Prozess

## Teil 4: Die gelebte Kultur evaluieren

startet mit dem ersten Tag der Betriebszugehörigkeit und verstärkt sich mit zunehmender Verweildauer in der Organisation. Solange der neue Mitarbeiter noch in der Rolle des Praktikanten, des Azubis oder des neuen Mitarbeiters bleibt, hat er die Chance, sich ein relativ **ungeschminktes Bild** von der Kultur des Unternehmens zu machen.

Die Stimme der Unschuld, die in Andersens Märchen ein Kind sagen lässt „Aber er hat ja gar nichts an“, ist von Mitarbeitern mit unverstelltem Blick noch stärker zu vernehmen. Mit steigender Dauer der Betriebszugehörigkeit verstummt die Stimme, weil die Scheuklappen schleichend größer werden. In dem Moment, in dem der Mitarbeiter sich einarbeitet, beginnt er, das Unternehmen bevorzugt aus der Sicht seiner Funktion, z. B. des Controllings, der Produktion oder des Vertriebs, zu sehen. Die goldenen Wasserhähne der Queen findet der Controller in Deckungsbeiträgen, die es zu steigern gilt. Die wehenden Flaggen sieht der Produktionsmitarbeiter in gesunkenen Ausschusszahlen. Mitarbeiter des Vertriebs sehen strahlende Kronleuchter, wenn sie einen neuen Key-Kunden gewinnen.

Die Wahrnehmung wird auf wenige, als wesentlich erachtete Dinge fokussiert und damit gleichfalls auf ein enges Blickfeld reduziert. Sobald der Mitarbeiter in der Unternehmenshierarchie aufsteigt, verstärkt sich der Effekt. Als Führungskraft bekommt die Person weniger mit, weil Mitarbeiter ihrem Chef nicht mehr alles so offen mitteilen, wie sie es noch als Kollege getan hatten. Sie halten sich mit ihrer Meinung immer häufiger zurück. Die Gründe sind vielfältig. Sie können in erhöhter Vorsicht oder in Karrieredenken – „Wes Brot ich ess, dessen Lied ich sing“ – liegen. Mit fortschreitender Karriere bewegt sich die Führungskraft in eine Position der Isolation, ganz ähnlich wie die von wunderbaren Sinneseindrücken geblendete Königin. Sie bekommt nicht mit, was wirklich los ist. Sie wird es schwer haben, die Probleme zu verstehen, die ihr geliebtes Britannien hat. Sie wird den Niedergang des British Empire, sofern sie die Anzeichen überhaupt wahrnimmt, nicht nachvollziehen können.

Wenn sie sich Zugang zu den ihr Land bewegenden Fragen verschaffen will, müsste sie Wege finden, **hinter die Fassaden** zu schauen. Wenn sie im Land etwas verändern will, muss sie die aufgestellten Kulissen umgehen und gegebenenfalls niederreißen, um auch die ungeschönten, aber relevanten **Aspekte anderer Wirklichkeiten** zu erfassen. Sie darf sich nicht zufriedengeben, verzerrte Ausschnitte aus dem Geschehen um sie herum zu sehen, sondern sie muss sich ein ungeschminktes Bild aus verschiedenen Perspektiven machen. Genau das ist die Aufgabe für Führungskräfte, die in den folgenden Ausführungen zur Evaluierung der im Unternehmen gelebten Kultur unter die Lupe genommen wird.

## 2. Die Bedeutung der Kulturanalyse für den Erfolg des Gesamtprozesses

Keine Therapie ohne Diagnose. Dieser nicht nur in der Medizin wichtige Grundsatz ist auch bei der Aufgabenerfüllung zur Kulturveränderung als systemischer Erfolgsfaktor zu behandeln. Wir wissen, dass die oberflächliche Symptombehandlung in der Medizin wenig hilfreich, meist sogar schädlich ist. In der Technik und in anderen Lebenswelten gilt das gleiche Prinzip: Erst sorgfältig analysieren, dann intervenieren. Initiativen zur Veränderung im Unternehmen scheitern unter anderem daran, weil gegen dieses Prinzip verstoßen wird. Die Diagnose kommt zu kurz, sei es, weil Zeitmangel empfunden wird, weil sie als Umweg auf dem Weg zum Ziel gesehen oder einfach vergessen wird. Die unschöne Folge ist, dass den Verantwortlichen ein gemeinsames tragfähiges Verständnis von der Situation, die verändert werden soll, fehlt und die Veränderung somit auf unterschiedlichen Bewertungen der Erfolge fußt.

Ein **gemeinsames Verständnis zu schaffen** ist eine wesentliche Aufgabe des Führungsteams, bevor es eine neue Realität in der Firma erzeugen will. Wer die Kultur verändern will, muss zunächst wissen, was in der Firma wirklich los ist. Es geht darum, dass sich die Handelnden ein klares Bild von den relevanten Bereichen des Unternehmens erarbeiten, das sich frei von Verzerrungen, unzensiert und stimmig über alle Hierarchieebenen hinweg zusammenfügt. Von der Ausgangssituation sind vor allem **realistische** Sichtweisen zu erarbeiten. Vernachlässigte Ecken im Unternehmen sind genau zu betrachten, Zerrbilder in der Wahrnehmung der Kultur sind als solche zu entlarven.

Die Kulturanalyse hat einen weiteren wichtigen Zweck für den Veränderungsprozess. Mit der Analyse definieren die Verantwortlichen den **Punkt**, auf den das Unternehmen **nach der Veränderung nicht zurückfallen** soll. Als typische Schwäche von Ansätzen zur Kultursteuerung ist zu beobachten, dass dieser Schritt eben nicht mit der notwendigen Sorgfalt angegangen, manchmal auch gänzlich ausgelassen wird. Gelegentlich wird die Evaluierung der Kultur auch vereitelt, weil Entscheidungsträger in der Firma befürchten, dass an wohlgehüteten Tabus gerüttelt werden könnte.

Die Situation des Teams zweier Geschäftsführer, die das Unternehmen langjährig leiten, verdeutlicht diese Grundproblematik. Die beiden Verantwortlichen haben den weichen Faktoren bisher keine Aufmerksamkeit geschenkt. Dies soll sich nun ändern, sie wollen sich ein gemeinsames Bild von der Kultur der Firma machen, weil sie zu der Überzeugung gelangt sind, dass das aktuelle Verhalten in der Organisation der angestrebten Wachstumsstrategie im Weg steht. Sie registrieren nicht

## Teil 4: Die gelebte Kultur evaluieren

nur bei den Mitarbeitern, sondern auch im Kreis der Führungskräfte „Wachstumsschmerzen“, deren Ursachen sie ergründen möchten. Sobald die Geschäftsführer in den Dialog mit den Mitarbeitern gehen, stellen sie fest, dass sie mit unangenehmen Fragen konfrontiert werden. Warum wollen sie die Dinge **erst jetzt** ändern, sie hatten in den Jahren zuvor doch alles toleriert? Warum haben sie **nicht früher** gehandelt? Sind sie möglicherweise mitverantwortlich für die als unbefriedigend empfundene Situation im Unternehmen, weil Ihr **eigenes Verhalten** Quelle für negative Entwicklungen im Unternehmen war? Inwiefern haben die beiden durch ihre bisherige Personalpolitik die Misere sogar selbst verursacht? Und ausgerechnet diese beiden sollen nun die zu verantwortenden Schwachstellen aufdecken, bewerten und verändern?

Manager, die neu in ihrer Rolle sind, können die Arbeit zur Änderung an der Kultur unvorbelastet aufnehmen. Doch auch sie mögen Gründe finden, sich nicht mit der gebotenen Intensität der Erfassung der Ausgangssituation zu widmen. Ihr Augenmerk gilt neben der Kultur auch den Absatzzahlen, der Produktionsleistung, der Qualität der Produkte usw. Manager haben immer genügend Baustellen, auf denen sie sich gut auskennen. Die Kunden warten, die Kreditgeber wollen mit aktuellen Zahlen gefüttert werden, der Aufsichtsrat hat schon dreimal nach Informationen gefragt. Dann kommen ihnen weitere Baustellen alles andere als gelegen, vor allem wenn diese durch Konflikte, durch Befindlichkeiten, durch Erwartungen oder Verweigerungshaltung geprägt sind. Die bewusste Wahrnehmung der Kultur und die Reflexion können als lästig, wenn nicht als unangenehm empfunden werden. Was bringt es, sich mit Analysen der Kultur auseinanderzusetzen und auch noch Aufwand zu betreiben? Wichtig ist der Blick nach vorne, den Blick nach hinten zu richten, wäre Zeitverschwendung.

Aus Sicht des Kulturmanagements stellt sich die Frage, mit welchen Argumenten die mitunter aufwendige und mit Risiken verbundene Kulturanalyse zu rechtfertigen ist.

### Die Zone der Ahnungen und Vermutungen verlassen

Zum Zeitpunkt, an dem die Unternehmenskultur zum ersten Mal bewusst und gezielt von den Führungskräften in den Blick genommen wird, befindet sich das Unternehmen gewissermaßen in der „Zone der Ahnungen und Vermutungen“. Jeder interpretiert die Dinge anders und jeder hat seine individuelle Sicht auf das Kulturphänomen, das ihn gerade besonders beschäftigt. Der entscheidende Punkt für Professionalität in dem Handlungsfeld ist, dass der gestartete Analyseprozess in gemeinsamer Arbeit betrieben wird. Gehen die Akteure unkoordiniert vor, besteht die Gefahr, dass unterschiedliche Bilder entstehen, die nicht wirklich zueinander passen. Dies beeinträchtigt die Effektivität des Veränderungsprozesses. Der spätere Erfolg der Kulturveränderung kann nicht zuverlässig festgestellt werden, weil die Verantwortlichen von der

## 2. Die Bedeutung der Kulturanalyse

Ausgangssituation verschiedene Vorstellungen entwickeln und diese unterschiedlich bewerten.

Da Kulturveränderung ihrem Wesen nach schwer messbar ist, kann sich diese spezifische Eigenschaft als Tücke für die spätere Erfolgskontrolle herausstellen. Ein Jahr nach dem Start der Kulturveränderung sieht man – zumindest bei oberflächlicher Betrachtung – NICHTS. Mangels Sicht- bzw. Messbarkeit erscheinen weder Erfolg noch Misserfolg unmittelbar im Blickfeld. Im Gegensatz dazu ist die Ergebniskontrolle bei der Beschäftigung im Bereich der harten Faktoren einfacher. Ein Jahr nach dem Start des Baus einer neuen Halle hat jeder das Ergebnis vor Augen. Man sieht das Endergebnis, möglicherweise jedoch auch eine Bauruine. In jedem Fall sticht das Ergebnis täglich ins Auge. Ein Jahr nach der Formulierung des Ziels, einen neuen Markt zu erschließen, sieht man das Ergebnis in den Umsatzzahlen. Auch das Ausbleiben der Umsätze ist im Controlling erkennbar.

Wenn Sie den Erfolg von Kulturveränderung im Zeitablauf nachvollziehbar machen wollen, ist darauf zu achten **überprüfbare Beobachtungspunkte** zu ermitteln, die bei **allen Beteiligten Akzeptanz** finden. Es reicht nicht aus, nach einem Blick in die Vergangenheit subjektiv gefärbte Ahnungen über die Kultur mit aktuellem, wiederum subjektiv geprägtem Halbwissen über die Kultur zu vergleichen. Bei der Bestimmung des Ist-Stands der Kultur ist vor allem aus den folgenden Gründen auf die methodisch gute Fundierung zu achten:

### **You only get what you can measure**

Managern wird nachgesagt, dass sie Zahlen, Daten und Fakten als Entscheidungsgrundlage bevorzugen. Manchen wird sogar attestiert, sie seien Faktenfetischisten oder Zahlenknechte. Manager brauchen klare Ausgangs- und Zielpunkte, um Maßnahmen gutzuheißen und den Erfolg von Maßnahmen zu beurteilen. Zur Erfüllung solcher Ansprüche trägt eine professionell durchgeführte Kulturanalyse bei. Insbesondere dann, wenn der kulturelle Veränderungsprozess in schwieriges Fahrwasser gerät, ist es ein nicht hoch genug einzuschätzender Vorteil, wenn sich die Akteure auf ein gemeinsam erarbeitetes, klar definiertes Verständnis der kulturellen Ausgangssituation rückbesinnen. Wichtig ist ferner, dass die kulturelle Ausgangssituation in der Rückschau nicht nur von einigen wenigen aus isoliertem Blickwinkel heraus eingeschätzt wird. Das Commitment für Kulturveränderung wird schnell ausgehöhlt, wenn die Beteiligten uneinig über den Gegenstand sind, den sie verändern wollen. Das Commitment wird dagegen gestärkt, wenn alle Beteiligten in Bezug auf die Ausgangslage übereinstimmen, auch bei der Betrachtung von Details.

Die Ausgangssituation sollte von allen Beteiligten übereinstimmend und in nachvollziehbaren Messpunkten bewertet worden sein. Denn es ist



## Teil 4: Die gelebte Kultur evaluieren

mehr als wahrscheinlich, dass Sie mit Schwierigkeiten im Prozessverlauf konfrontiert werden und dass Sie um Einigkeit unter den Führungskräften über die weitere Vorgehensweise im Veränderungsprozess ringen müssen. Dann ist Folgendes zu erwarten: Sobald Manager Maßnahmen zur Kulturveränderung als anstrengend empfinden, neigen einige zur **Verklärung der Vergangenheit**. „So schlimm war es ja gar nicht. Also können wir uns einige Anstrengungen auch sparen.“ Sollte sich eine solche Situation abzeichnen, werden Sie feststellen, wie wertvoll es ist, wenn die Initiatoren der Veränderung auf eindeutige Aussagen zur Kultur in der Ausgangslage zurückgreifen können und auch in der Beurteilung darüber eine gemeinsam erarbeitete Sicht herrscht: „Zu der Situation, wie wir sie vor einem Jahr festgestellt haben, will keiner von uns zurückkehren.“

### Die Hürden für das Ausschleichen aus dem Prozess höher legen

Eine professionell erarbeitete Kulturanalyse trägt dazu bei, dass das Ausmaß der im Unternehmen vorgefundenen unbewussten Inkompetenz reduziert wird. Sie können damit rechnen, dass in der Folge eine produktive Unzufriedenheit mit der Situation im Unternehmen einsetzt und wächst. Die gemeinsame Erarbeitung eines „True and fair view“ der Kultur erhöht zudem den Druck auf die Beteiligten, Konsequenz bei der Umsetzung an den Tag zu legen. Denn oft ist es so, dass Kulturveränderung mit Pomp und Gloria angestoßen wird. Wenn sich erste Schwierigkeiten einstellen und deutlich wird, dass Kulturveränderung wirklich mit Arbeit verbunden ist, wenn das Tagesgeschäft zu drücken beginnt und wenn Unsicherheiten bei der Bewegung auf unbekanntem Terrain gehäuft zu verspüren sind, machen Führungskräfte mit labilem Commitment Folgendes: Sie zögern und vollziehen den Rückzug zweiter Klasse. Sie könnten **klare Entscheidungen** treffen, indem sie den Prozess für **jeden sichtbar stoppen**. Bequemer ist jedoch, sich des Prozesses und der damit verbundenen Verpflichtung durch einfaches Nichtstun zu entledigen.

Das Unsichtbare als Eigenschaft der Kultur lässt den Verantwortlichen einen scheunentorgroßen Hinterausgang. Denn der schleichende Abbruch der Kulturveränderung ist in der Organisation zunächst kaum zu bemerken und stellt damit eine attraktive Ausstiegsoption für Manager dar, wenn sie sich anderen Prioritäten zuwenden. Wird ein Kulturveränderungsprozess abgebrochen, dann ist es für diejenigen, die den Rückzieher machen, ein Leichtes, zu sagen: „Ist etwas gewesen? Da war doch nichts!“ Im Zweifelsfall wird die Ausgangssituation schöngeredet, und in der Logik der Akteure sinkt der Druck, an dieser etwas zu verändern.

Die methodisch gut durchgeführte Kulturanalyse stellt keine Garantie für das Gelingen der Veränderung dar, aber sie legt die Hürden für den „**Rückzug zweiter Klasse**“ deutlich höher. Sie liefert Vergleichspunkte,